

rynku lokalnym, w banku który oferując porównywalną z bankami komercyjnymi gamę podstawowych produktów często tańszych, daje poczucie wypełnienia misji i eliminuje kompleksy.

Podsumowując, należałoby odpowiedzieć na pytanie, czy opłaca się bankowi spółdzielczemu przejmować inny bank, zwłaszcza zagrożony. Na przykładzie Banku Spółdzielczego w Sztumie można ocenić, że przejęcia opłaciły się, choć wszystkie nasze przypadki przyłączeń związane były z bankami rzeczywiście zagrożonymi. Czy opłaca się dalej rozwijać bank tą drogą? Tu odpowiedź nie może być jednoznacznie pozytywna; gdyż jeżeli z rzeczywiście zagrożonym bankiem – raczej nie. Jeżeli natomiast z bankiem o dobrej sytuacji ekonomicznej, ale o małych funduszach własnych, to niewątpliwie tak.

Zdobyte doświadczenie pozwala dokonać przejęcia innego banku bardzo szybko i sprawnie z punktu widzenia wymogów formalnoprawnych. Ważne jest, żeby wiedzieć „co dalej”. Ciągłe istniejące głębokie osadzenie banków spółdzielczych w rolnictwie przy obecnym stanie tej gałęzi gospodarki musi skłaniać do poważnego zastanowienia się nad kolejną fuzją z zagrożonym bankiem obsługującym rolnictwo.

Do głębokiego przemyślenia projektu przejęcia banku skłania również wciąż nie rozstrzygnięta sprawa ustawy regulującej restrukturyzację sektora bankowego. Ustawa ta może być przykładem, jak można skomplikować sprawy stosunkowo proste, w tym przypadku możliwe do rozwiązania kilkoma zapisami w ustawie Prawo bankowe.

Bank Spółdzielczy w Sztumie wraz z bankami przyłączonymi zaangażował kwotę ponad 500 tys. zł gotówki w utworzenie banku regionalnego w związku z wymienioną ustawą, tracąc rocznie dochód około 100 tys. zł, po to, aby móc sprzedać w 1995 r. kredyty trudne do banku regionalnego w kwocie 222 tys. zł, odzyskując rocznie około 16 tys. zł.

Obecny stan prawny i organizacyjny spółdzielczego sektora bankowego nie pozwala do końca ocenić potrzeby, sensu, zagrożeń i korzyści, jakie mogą płynąć z łączenia się banków spółdzielczych. W decyzjach o łączeniu wciąż zbyt wiele jest intuicji, nadziei, ale także – bardzo pozytywnego zjawiska – realizacji zasady spółdzielczego współdziałania dla dobra całej spółdzielczości.

Lech Chętnik

SANACJA BANKU PRZEZ PRZEJĘCIE – DOŚWIADCZENIA POLSKIEGO SYSTEMU BANKOWEGO

(omówienie dyskusji)

W siedzibie Bankowego Funduszu Gwarancyjnego 29 czerwca 2000 r. odbyło się seminarium poświęcone procesom sanacji banków drogą przejęcia ich przez banki silniejsze.

W spotkaniu uczestniczyli członkowie Rady i Zarządu Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, przedstawiciele Generalnego Inspektoratu Nadzoru Bankowego oraz praktycy bankowi, w tym także ci, którzy w swojej pracy bezpośrednio zajmują się kierowaniem i nadzorem nad projektami będącymi tematem dyskusji seminaryjnej.

Prowadzący spotkanie Przewodniczący Rady BFG Marek Grzybowski, Prezes Zarządu BFG Ewa Kawecka-Włodarczyk oraz Członek Rady Jan Szambelańczyk podkreślili fakt, że proces przejmowania i sanacji słabych banków jest szczególnie istotny z punktu widzenia realizacji ustawowych funkcji Funduszu. BFG, obok gwarancji depozytów zajmuje się także działalnością pomocową. W ramach tej działalności szczególne miejsce zajmuje wspieranie programów przejmowania banków o słabej kondycji finansowej, które zagrożone są upadłością. Fundusz uważa wspieranie takich programów za bardzo istotne z punktu widzenia stabilizowania oraz umacniania zaufania publicznego do polskiego systemu bankowego. Udzielanie pomocy finansowej w sektorze bankowym jest działalnością kontrowersyjną z punktu widzenia teorii ekonomii i m.in. z tego powodu stanowi ciekawy przedmiot dyskusji.

Po 5 latach funkcjonowania BFG można pokusić się o ocenę, czy funkcja pomocowa Funduszu jest potrzebna i skuteczna. Na podstawie dotychczasowych doświadczeń wydaje się, że należy sanować banki, chociażby z tego powodu, że koszty z tytułu opłat obowiązkowych wnoszonych przez banki na rzecz Funduszu, a przeznaczanych na działalność pomocową, są nieporównywalnie niższe niż koszty wypłat depozytów gwarantowanych w przypadku upadłości banku. Za tą tezę przemawia przykład: 976 mln zł ogólnej sumy udzielonych przez BFG pożyczek pokryła (uratowało) depozyty warte 11 mld zł.

Przeciwnicy działalności pomocowej podnoszą problem psucia rynku, obniżania dyscypliny rynkowej. Z drugiej strony praktyka bankowa wskazuje, że pomoc finansowa zagrożonym bankom może być bardzo efektywnym narzędziem stabilizującym system bankowy i często rozwiązaniem tańszym niż alternatywna

wobec niego upadłość banku. W praktyce, nawet w krajach o liberalnych systemach bankowych, istnieje formuła instytucjonalnej pomocy zagrożonym bankom (np. w Hiszpanii).

W dyskusji seminaryjnej omawiano skutki jednych z największych transakcji przejęcia i sanacji banków w polskim sektorze bankowym, tj. m.in. przejęcia przez Wielkopolski Bank Kredytowy SA oddziału Bydgoskiego Banku Budownictwa, Gliwickiego Banku Handlowego SA oraz Komunalnego Banku Spółdzielczego w Zielonej Górze, jak również przejęcie przez Powszechny Bank Kredytowy SA Pierwszego Komercyjnego Banku w Lublinie SA oraz przejęcie przez Kredyt Bank SA Prosper Banku SA. Przykładem odpowiednich procesów zachodzących w sektorze banków spółdzielczych jest działalność BS w Sztumie, który przejął kilka mniejszych banków spółdzielczych.

Referaty problemowe przedstawili: Wiceprezes WBK SA Aleksander Kompf, Dyrektor Zarządzający PBK SA Marek Pyła, Dyrektor Departamentu Sieci i Rozwoju Prosper-Banku SA Marek Urbaniak oraz Prezes Zarządu Banku Spółdzielczego w Sztumie Lech Chętnik.

CEL PRZEJĘCIA – KORZYŚCI I KOSZTY

Bank planujący przejąć inny bank, znajdujący się w trudnej sytuacji finansowej musi zbilansować korzyści i koszty realizacji takiego projektu. Po stronie korzyści transakcji można zaliczyć przejęcie klientów, szybkie rozszerzenie sieci, wzrost skali działania, wzmocnienie pozycji na rynku, zdobycie przychylności regulatorów. Z tego punktu widzenia atrakcyjnymi bankami są banki o dobrze rozwiniętej sieci lub banki niszowe, których zakres działalności jest szczególnie atrakcyjny dla banku przejmującego. Powodem przejęcia banku może być chęć przejęcia nie tylko bazy klientów traktowanej jako całość, ale kilku wyjątkowo atrakcyjnych podmiotów obsługiwanych do tej pory przez bank przejmowany.

Projekt związany z przejęciem banku w trudnej sytuacji finansowej dotyczy wielu działań, które muszą być podjęte przez bank przejmujący, aby wyeliminować dotychczasową złą praktykę i uczynić działalność operacyjną przejmowanego banku efektywną. Przede wszystkim należy dostosować procedury do standardów obowiązujących w banku przejmującym, dokonać koniecznych zmian kadrowych szczególnie na stanowiskach kierowniczych, i to możliwie szybko. Kluczowym elementem programu sanacji jest restrukturyzacja portfela kredytowego, nadrobienie technologicznych opóźnień oraz wprowadzenie nowych produktów. Doświadczenia wskazują, że prawdziwie bezpieczną projekcją programu naprawczego w banku, w którym wystąpiły na szerszą skalę zjawiska patologiczne, jest przyjęcie za stracony niemal całego portfela kredytowego.

Jeżeli przejmowany bank nie zostanie w pełni inkorporowany w strukturę banku przejmującego i będzie działał dalej jako odrębny podmiot, wtedy należy się liczyć z dodatkowymi kosztami promocji banku w celu poprawy jego wizerunku.

Program sanacji często wymaga racjonalizacji kosztów i wprowadzenia bardzo rygorystycznej kontroli kosztów. Największym kosztem są z reguły koszty związane z przerostem zatrudnienia. Konieczność racjonalizacji i redukcji kosztów często więc pociąga za sobą konieczność redukcji personelu. Ograniczenie kosztów jest utrudnione z uwagi na dodatkowe nakłady potrzebne na modernizację placówek bankowych oraz infrastruktury technicznej. Program sanacji zakłada często przeniesienie akcentu z kosztów osobowych na koszty nowych technologii.

Projekt przejęcia jakiegoś banku wymaga bardzo rzetelnych i szczegółowych badań, które pozwolą na osiągnięcie maksymalnie obiektywnego jego obrazu. Nie zawsze jednak pomimo dołożenia najwyższej staranności, aby taki obraz uzyskać, udaje się uniknąć niekorzystnych niespodzianek, które ujawniają się dopiero po przejęciu banku (często po wielu latach). Najczęstszym źródłem „niespodzianek” jest nieoczekiwanie niska jakość aktywów, w tym w szczególności portfela kredytowego, oraz nieujawnione zobowiązania pozabilansowe (np. wekslowe). Zdarza się, że audyty dokonywane przed przejęciem nie ujawniają rzeczywistej jakości kredytów udzielonych przez bank. Powodem, dla którego portfel kredytowy okazuje się niższej jakości często jest przyjmowanie zabezpieczeń trudnych do wyceny lub zgoła kuriozalnych, które w zasadzie nie poddają się jakiegokolwiek wycenie i okazują się niemożliwe do sprzedaży. Ujawnienie znacznie niższej jakości aktywów wiąże się z koniecznością utworzenia dodatkowych rezerw, co stanowi nadprogramowy, nieprzewidziany koszt sanacji. Eksperti bankowi byli zgodni co do tego, że skala niekorzystnych zjawisk jest niemożliwa do przewidzenia. W niektórych omawianych przykładach negatywny wpływ na realizację planów sanacyjnych miały zmiany w otoczeniu zewnętrznym: zmiana dochodowości środków pomocowych, wzrost konkurencji w sektorze, pogorszenie sytuacji gospodarczej w regionie. Ponieważ banki są wyjątkowo wrażliwe na zmianę czynników zewnętrznych, dlatego wyniki faktycznie uzyskiwane przez przejęty bank są często gorsze niż przewidywano w planach naprawczych. Poważnym problemem jest poprawa efektywności przejmowanego banku. Z doświadczeń WBK wynika, że oddziały banku przejmowanego są ok. 2-3-krotnie mniej efektywne niż przeciętny oddział WBK.

Z reguły jedną z podstawowych przyczyn złej sytuacji finansowej banku jest zła polityka kredytowa. Założenia programu naprawczego realizowanego przez kadrę kierowniczą powołaną przez bank przejmujący często się opierają na założeniu prowadzenia bardzo ostrożnej polityki kredytowej oraz koncentracji na windykacji i restrukturyzacji kredytów. Bank uszczelnia procedury kredytowe i udziela tylko tych kredytów, które charakteryzują się najniższym ryzykiem. Przyjęcie tak ostrożnej polityki jest słuszne z punktu widzenia bezpieczeństwa banku, może jednak niekorzystnie odbić się na rozwoju akcji kredytowej i dochodowości aktywów.

Innym elementem, który często stoi u podstaw popadnięcia banku w kłopoty, są niejasne powiązania osobiste i gospodarcze ścisłego kie-

rownictwa przejmowanego banku. Powiązania te wpływają na politykę banku i są przyczyną podejmowania przedsięwzięć niekorzystnych dla samego banku. Bank przejmujący, obejmując nadzór właścicielski, staje wobec konieczności przerwania wszystkich nieformalnych powiązań szkodzących działalności przejmowanego banku.

Przejmując bank w trudnej sytuacji, należy się liczyć z możliwością pojawienia się kosztów związanych z utratą zaufania przez klientów przejmowanego banku. Takie zjawisko wystąpiło w przypadku przejmowania przez WBK wyodrębnionego oddziału Bydgoskiego Banku Budownictwa. WBK, mając świadomość utraty zaufania klientów BBB (w okresie zawieszenia banku byli oni przez 1 rok pozbawieni dostępu do zdeponowanych środków), liczył się z możliwością wycofania znacznej części depozytów. Rzeczywistość okazała się jednak boleśniejsza od założeń i przejęty oddział stracił większą część dotychczasowych deponentów.

Często bywa tak, że decyzję o konieczności przejęcia banku podejmuje się wtedy, gdy skala strat, jakie poniósł bank, jest bardzo duża i z tego powodu nie jest on atrakcyjnym podmiotem do przejęcia. W takich wypadkach jedynym sposobem sanacji banku w drodze przejęcia jest wsparcie finansowe instytucji zewnętrznych, takich jak BFG czy NBP. Oferta pomocowa BFG zawiera niskooprocentowane pożyczki, gwarancje, poręczenia oraz wykup wierzytelności. NBP, w ramach programów sanacyjnych, udziela zwolnień z konieczności tworzenia rezerw obowiązkowych. W przypadku banków spółdzielczych dochody wypracowane z pożyczek Funduszu pomagają pokryć straty banków. W bankach komercyjnych pomoc funduszu często jest łączona z pomocą innych instytucji.

Zdarza się, że pojawiają się problemy z dotychczasowymi akcjonariuszami banku przejmowanego, którzy tracą kontrolę właścicielską nad bankiem i stają się akcjonariuszami mniejszościowymi. Korzystając z ochrony prawnej, jaką Kodeks handlowy daje akcjonariuszom mniejszościowym, paralizują oni działania nowego właściciela uniemożliwiając wprowadzenie programu naprawczego.

Dwie główne bariery skutecznego procesu sanacji, jakie podkreślił Marek Urbaniak, to niewiara pracowników w sukces oraz nieufność klientów. Dlatego też koniecznym warunkiem jest autorytet instytucji, który przekona o możliwości sukcesu.

STOSOWANE FORMY PRZEJĘCIA

Praktycznie istnieją trzy formy przejęcia innego banku:

- 1) całkowite wchłonięcie banku (inkorporacja),
- 2) zachowanie odrębności podmiotu przejmowanego, bank przejmujący staje się właścicielem przejmowanego,
- 3) zachowanie formalnej odrębności przy daleko idącej współpracy organizacyjno-operacyjnej.

Z punktu widzenia nadzoru bankowego oraz szeroko rozumianego bezpieczeństwa sektora najkorzystniejszym rozwiązaniem jest całkowite wchłonięcie przejmowanego banku. W takim wypadku pozostaje w sektorze tylko jeden silniejszy podmiot. Wyjątkiem jest sytuacja, gdy skale działalności banku przejmującego i przejmowanego są zbliżone. Wtedy wpływ niekorzystnej sytuacji banku przejmowanego może zachwiać sytuacją finansową banku przejmującego, co w jeszcze większym stopniu może zdestabilizować sektor bankowy.

Również dla deponentów formuła całkowitej inkorporacji wydaje się najkorzystniejsza, ponieważ przy odpowiednio szybkich decyzjach regulatorów i banku przejmującego deponenti nie tracą dostępu do swoich pieniędzy, a ponadto prawie natychmiast uzyskują dostęp do nowej, najczęściej szerszej oferty produktowej. Jednocześnie następuje poprawa wizerunku banku. Pewne niedogodności mogą wynikać ze zmian procedur wymuszających inne niż dotychczas przyzwyczajenia klientów.

Z punktu widzenia przejmującego, wchłonięcie banku może się wiązać z obniżeniem (przynajmniej czasowym) wyników finansowych. Jest to szczególnie źle odbierane przez akcjonariuszy, którzy wywierają presję na zarząd. Dlatego też trudniej jest podejmować podobne decyzje bankom giełdowym, których wyniki finansowe są stale monitorowane i oceniane przez akcjonariuszy, a kurs akcji ma wpływ na ogólny wizerunek i markę banku. Problem związany z decyzją szybkiego przejęcia banku – inkorporacji to głównie problem ryzyka nieujawnionych zobowiązań.

Pomimo że przy całkowitej inkorporacji występuje pewne ryzyko pogorszenia wyników finansowych, dotychczasowe doświadczenia polskiego sektora bankowego wskazują, że jest to najkorzystniejsza forma przejęcia, mająca szczególne atuty w postaci wymuszenia dynamiki przekształceń organizacyjnych w przejmowanej jednostce.

Z doświadczeń banków, które dokonały przejęć słabszych podmiotów, wynika kilka wskazań służących poprawieniu efektywności takich działań:

- ❖ działania konsolidacyjne należy podejmować we wczesnym stadium pojawienia się w banku niekorzystnych zjawisk. Trzeba przejmować banki przed zawieszeniem. Czekanie powoduje, że niekorzystne procesy przybierają na sile i sanacja banku może być nieopłacalna. Zwiększa się ryzyko powstania w banku „niewidocznych” strat;
- ❖ ograniczyć ryzyko programu przejęcia można przez wybór formy zakupu przedsiębiorstwa bankowego;
- ❖ wsparcie ze strony instytucji zewnętrznych powinno być oparte na elastycznym programie sanacji (pasmowe zamiast punktowych wartości), ponieważ w trakcie realizacji programu pojawia się wiele elementów wcześniej nie dostrzeżonych, które w istotny sposób wpływają na możliwość realizacji programu.

SPECYFIKA SEKTORA SPÓŁDZIELCZEGO

Doświadczenia Banku Spółdzielczego w Sztumie posłużyły uczestnikom seminarium do omówienia procesu przejmowania banków w trudnej sytuacji finansowej w sektorze banków spółdzielczych. Prezes BS w Sztumie Lech Chętnik przedstawił bogate doświadczenie banku w procesach konsolidacyjnych.

Celem banków spółdzielczych przejmujących inne BS-y, podobnie jak w przypadku banków komercyjnych, jest chęć poszerzenia rynku i pozyskania nowych klientów. Specyfiką sektora bankowości spółdzielczej jest bardzo mała skala działalności oraz koncentracja ryzyka kredytowego. Banki spółdzielcze próbują wchodzić na rynek miejski, aby zdywersyfikować działalność, szczególnie w aspekcie kreacji portfela kredytowego. Z uwagi na duże wahania koniunktury rolnej motyw ten może być jednym z głównych katalizatorów procesów łączeniowych. Oprócz tych przyczyn po stronie korzyści z przyłączania banków w trudnej sytuacji można zaliczyć wzmocnienie kapitałowe i możliwość skorzystania z pomocy zewnętrznej, w tym przede wszystkim z pomocy BFG.

Banki spółdzielcze borykają się z problemami niskiego poziomu technologii bankowych oraz słabej kadry. Są to problemy, które w bankach komercyjnych nie są aż tak palące. Z doświadczeń BS w Sztumie wynika, że w małych społecznościach pojawia się również problem akceptacji zmian, pracownicy i kadra zarządzająca banku przejmowanego nie mogą się pogodzić np. ze zmianą nazwy banku. W przypadku banku spółdzielczego nie można stosować metody przejścia przy zachowaniu jego odrębności podmiotowej.

Opracowali: Joanna Majewska, Tomasz Obal

Konsultacje dla banków

Mgr Zygmunt Kukula

PRZESTĘPSTWA BANKOWE NA PODBESKIDZIU W OKRESIE TRANSFORMACJI POLSKIEJ BANKOWOŚCI, W ŚWIETLE BADAŃ AKT SĄDOWYCH

Przez przestępczość bankową rozumie się czyny, których dopuścili się klienci banków, powodujące naruszenie przepisów prawa karnego w związku z prowadzoną przez banki statutową działalnością, przy okazji świadczonych usług. Tak najogólniej można zdefiniować przedmiot poniższych rozważań. Ich konstrukcja opiera się na wynikach badań akt spraw karnych w sądach byłego województwa bielskiego. Wspomniane badania miały charakter stricte kryminologiczny oraz niewielki watek dogmatyczny (tj. analizy przepisów prawnych). Zakresem badań objęto przestępstwa bankowe dokonane w latach 1989–1996. Był to czas zmian ustroju zarówno politycznego, jak i ekonomicznego, gdy organizowano podstawy gospodarki wolnorynkowej. Oceniono zawartość 154 spraw sądowych, poddano badaniom 271 sprawców przestępstw bankowych.

Na wstępie należałoby wyjaśnić pojęcie „kryminologii”, zaznaczając przy tym, że istniały i istnieją różne kierunki rozwojowe tej dziedziny nauki. Kryminologia jest ściśle związana z prawem karnym, stanowiąc jego uzupełnienie. Zalicza się ją do nauk empirycznych, a więc opierających się na doświadczeniu. Nie zagłębiając się w szczegóły prowadzonych przez świat nauki rozważań, można z całą pewnością przedstawić zaproponowaną przez B. Hołysta definicję tej dziedziny naukowej. Jest więc kryminologia nauką o przestępstwie i przestępcy, o objawach i przyczynach przestępczości i innych związanych z nią zjawiskach patologii społecznej oraz o metodach ich eliminacji¹⁾.

Najważniejszym bodajże zadaniem stojącym przed kryminologią jest poznanie okoliczności, które doprowadziły do przestępstwa, co w dalszej kolejności stanowi istotny element składowy opracowywanych założeń profilaktyki kryminologicznej, a więc jest działaniem w kierunku ograniczenia przestępczości w ogóle.