

bank ten (a nie zrzeszenie regionalne) byłby też podmiotem objętym obowiązkowym systemem gwarantowania. Rozwiązanie to przyjmuje zatem założenie, jakim kierował się ustawodawca, przyjmując w art. 26 ustawy o rbs, że od dnia konsolidacji sprawozdań finansowych podatnikiem podatku dochodowego od osób prawnych uczestników zrzeszenia skonsolidowanego jest bank regionalny. Rozwiązanie to nie jest zatem obce polskiemu systemowi prawnemu, w szczególności ustawie o rbs.

Kontrowersje może budzić przyjęcie dnia spełnienia warunku gwarancji. Gdyby przyjęć, że warunkiem jest nieskuteczność egzekucji wobec tego banku albo ogłoszenie jego upadłości, oznaczałoby to praktycznie przyjęcie, że SBS utworzył niezależny system gwarantowania, a zatem banki spółdzielcze nie byłyby obciążone obowiązkami wynikającymi z ustawy o BFG. Rozwiązaniem mieszczącym się w aktualnym systemie obowiązkowego gwarantowania wkładów mogłoby być przyjęcie, że wkład wierzyciela jest niedostępny, jeśli bank regionalny nie wykonał swego obowiązku gwarancyjnego w terminie 3 tygodni od doręczenia wezwania do zapłaty.

Tomasz Narożny

Przypisy

- ¹⁾ Dz.U. nr 80, poz. 369 z późn. zmianami, zwana dalej ustawą o rbs.
- ²⁾ Na takiej interpretacji oparty jest projekt umowy o konsolidacji, doręczony w listopadzie 1998 r. bankom spółdzielczym przez Gospodarczy Bank Wielkopolski SA w Poznaniu.
- ³⁾ Por. wypowiedź ministra gospodarki Janusza Steinhoffa w tygodniku „Wprost” z dnia 8.11.1998 r., s. 46–47.
- ⁴⁾ W innych przypadkach ustawodawca dał wyraz temu, iż obowiązek gwarantowania bieżącej płynności musi być ze swej istoty ograniczony, por. art. 117 ust. 2 pkt 6) ustawy Prawo bankowe odsyłający do umowy uczestników bankowej grupy kapitałowej w tym zakresie, wzorowany na rozwiązaniu z art. 2 ust. 4 oraz art. 10 ust. 1 ustawy z dnia 14.06.1996 r. o łączeniu i grupowaniu niektórych banków w formie spółki akcyjnej.
- ⁵⁾ Por. T. Narożny, *Implikacje wdrożenia ustawy o restrukturyzacji bankowości spółdzielczej dla działalności BFG*, „Bezpieczny Bank”, nr 1.
- ⁶⁾ Por. T. Narożny, op.cit.
- ⁷⁾ Por. M. Grzybowski, M. Safjan i inni, *Komentarz do ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym*, wyd. Konieczny i Kruszewski, Warszawa 1998.
- ⁸⁾ Por. K. Borowska, M. Grzybowski, M. Safjan, *Polski system gwarantowania depozytów bankowych a dyrektywa Unii Europejskiej 94/19/EEC*, referat na seminarium BFG 12.03.1998 r.

Dr Roman Wenerski
Prezes Zarządu
Lubelskiego Banku Regionalnego SA

BANK REGIONALNY W PROCESIE RESTRUKTURYZACJI BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH

Dotychczas brak jest pełnej i obiektywnej oceny blisko czteroletniego procesu restrukturyzacji polskiej spółdzielczości bankowej. Dostępne dokumenty uwzględniają bądź stopień realizacji ustawy z dnia 24.06.1994 r. o restrukturyzacji banków spółdzielczych i Banku Gospodarki Żywnościowej (Dz.U. nr 80, poz. 369 z 13.07.1994 r.), bądź ocenę sytuacji ekonomiczno-finansowej banków spółdzielczych na tle systemu bankowego czy też opinie i poglądy samych zainteresowanych.

Mam nadzieję, że niniejsza próba omówienia obowiązków i uprawnień banku regionalnego wobec zrzeszonych banków spółdzielczych będzie w jakiejś mierze pomocna do opracowań kompleksowych. Należy jednak zaznaczyć, że opracowanie to nie jest dogłębną analizą prawno-ekonomiczną, ale głosem praktyka, który – nie biorąc udziału w procesie legislacyjnym – uczestniczy w określonym w powołanej wyżej ustawie procesie restrukturyzacji.

Do 1994 r. banki spółdzielcze zrzeszone były bądź to w 3 bankach zrzeszających (GBW SA w Poznaniu, BGP-Z SA we Wrocławiu, BUG SA w Warszawie), bądź w Banku Gospodarki Żywnościowej. Zdecydowana większość istniejących BS – 1180 na ogólną liczbę 1612 – współdziałała z BGŻ. Decyzją Sejmu (art. 12 ustawy) zobowiązano BS do podjęcia decyzji o wyborze banku zrzeszającego (istniejącego lub tworzonego od podstaw). Konstrukcja norm ustawowych przesądziła, że w celu skorzystania z różnych form pomocy państwa BS **muszą stworzyć swój** bank regionalny będący ogniwem pośrednim w trójstopniowej strukturze spółdzielczości bankowej: bank spółdzielczy – bank regionalny – bank krajowy (tę funkcję przypisano BGŻ SA).

Wykaz zadań banku regionalnego (art. 15 ustawy) wskazał właśnie na to ogniwo struktury jako odpowiedzialne za restrukturyzację BS. Trzeba jednak określić, co należy rozumieć przez restrukturyzację banków spółdzielczych oraz dlaczego była i nadal jest ona konieczna. Najbardziej lapidarną definicją restrukturyzacji wydaje się być: dostosowanie banków spółdzielczych do działania w warunkach gospodarki rynkowej, a więc bezpiecznego funkcjonowania i rozwoju w otoczeniu silnej konkurencji, spełniania rosnących oczekiwań klientów przez oferowanie profesjonalnej obsługi, pełnej gamy nowoczesnych produktów, możliwość przeprowadzania szybkich rozliczeń.

Odpowiedź na drugie pytanie jest bardziej złożona. W dniu wejścia w życie ustawy banki spółdzielcze posiadały bardzo niskie fundusze własne, gdyż obowiązujący od lat 70. system finansowy nie skłaniał do ich powiększania. Przeciwnie, bank spółdzielczy, który nie przeznaczal znacznych kwot zysku (po opodatkowaniu nawet do 80%) na cele społeczno-wychowawcze, postrzegany był jako wyalienowany ze środowiska. Na przełomie lat 80. i 90. zyski nie rekompensowały inflacji i fundusze uległy deprecjacji. Dodatkowo kryzys w rolnictwie radykalnie zmniejszył zapotrzebowanie na kredyty podstawowej grupy klientów, jakimi byli i są rolnicy. BS, chcąc zatrzymać spadek obliiga kredytowego, rozpoczęły kredytowanie nowych podmiotów, bardzo często spoza terenu własnej gminy, w wielu przypadkach nie mając profesjonalnie przygotowanej kadry do kredytowania spółek prawa handlowego. Ustawa z dnia 28.12.1989 r. o uporządkowaniu stosunków kredytowych i 2-letni okres braku profesjonalnego nadzoru doprowadziły do sytuacji kryzysowej. Na koniec 1994 r. 476 BS (tj. 29% ogółu) miało nie pokryte straty, w tym 386 z lat ubiegłych, a na przestrzeni lat 1993–1994 63 BS upadły.

By skorzystać z dobrodziejstwa instrumentów restrukturyzacji, banki spółdzielcze musiały w sytuacji kryzysowej najpierw utworzyć banki regionalne. Oznaczało to obciążenie funduszy banków wpłatami na kapitał akcyjny BR przeciętnie w granicach 20–25% funduszy własnych. Oczywiście BS mające nie pokryte straty (często przewyższające sumę funduszy własnych) nie mogły w tym samym rozmiarze partycypować w objęciu akcji banków regionalnych. Stąd, za zgodą prezesa Narodowego Banku Polskiego, inne BS objęły akcje BR, nawet do wysokości blisko 50% funduszy własnych.

Już w czasie tworzenia BR członkowie grup założycielskich i pełnomocnicy prezesa Zarządu BGŻ SA rozpoczęli udział w restrukturyzacji BS. W trakcie posiedzeń rad nadzorczych i zebrań przedstawicieli wyjaśniano konieczność i cel restrukturyzacji. Proces ubiegania się o licencję dla BR zaowocował koniecznością stworzenia w BS profesjonalnych planów finansowych i uporządkowaniem spraw formalnoprawnych, np. aktualizacją stanu prawnego statutów. Okazało się, że niektórych uchwał o zmianie statutów BS nie zarejestrowano w sądzie, a część statutów nie była zgodna z obowiązującymi przepisami prawa.

Otrzymanie licencji bankowej przez banki regionalne umożliwiło uruchomienie pierwszego istotnego instrumentu prawnego, jakim były obligacje na restrukturyzację wierzytelności zrzeszonych banków spółdzielczych (art. 39 ust. 2 ustawy). Otrzymanie obligacji przez banki regionalne poprzedzone było wieloma pracochłonnymi czynnościami. W myśl regulacji Ministerstwa Finansów (Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2.06.1995 r. w sprawie proporcji podziału między banki regionalne obligacji restrukturyzacyjnych na restrukturyzację wierzytelności zrzeszonych w nich banków spółdzielczych – Dz.U. nr 64, poz. 330 z dnia 14.06.1995 r.), restrukturyzacją można było objąć wierzytelności banków spółdzielczych, które w zweryfikowanym bilansie BS za 1994 r. zakwalifikowane były do III i IV grupy, tj. kredyty wątpliwe i stracone. Mimo starań banków regionalnych, Ministerstwo Finansów nie uwzględniło wierzytelności od pod-

miotów finansowych (np. Agrobank, Posenania, inne BS), jak również wierzytelności już restrukturyzowanych (Fundusz Restrukturyzacji i Oddłużenia Rolnictwa). Zadaniem banków regionalnych było przeanalizowanie wszystkich dokumentów dotyczących poszczególnych wierzytelności celem eliminacji wierzytelności obciążonych istotnymi wadami prawnymi, opracowanie planu restrukturyzacji wierzytelności przewidzianych do wykupu i zawarcie stosownych umów cesji z bankami spółdzielczymi. Poprzedzone to było powołaniem w bankach regionalnych odrębnych pionów wierzytelności trudnych z wyodrębnioną księgowością, umożliwiającą ewidencję kosztów i dochodów w tym zakresie.

Wykup wierzytelności trudnych z banków spółdzielczych umożliwił bankom spółdzielczym „oczyszczenie” bilansów, a rozwiązane rezerwy celowe stanowiły istotną część dochodów banków spółdzielczych w latach 1995–1997. Wyzbycie się przez BS wierzytelności trudnych miało również konsekwencje ujemne dla cedenta, gdyż bank regionalny przejmował całą wierzytelność za cenę kapitału. Bank spółdzielczy obligowany był do podjęcia decyzji: lepiej samemu windykować łącznie z odsetkami czy scedować do banku regionalnego tracąc bezpowrotnie odsetki. Nawiasem mówiąc, w wielu przypadkach bank regionalny stwierdzał, że w 1996 r. BS do chwili zbycia wierzytelności naliczał odsetki karne np. w wysokości 60% w stosunku rocznym. Inną „sankcją” dla BS za wygenerowanie wierzytelności trudnych jest zapłata kwoty kapitału w ratach półrocznych w ciągu 14 lat. Mimo wymienionych dolegliwości obligacje w łącznej kwocie 131412 tys. zł są podstawowym instrumentem, który zahamował upadki BS i umożliwił dalszy etap restrukturyzacji. W tym miejscu należy pewną rzecz podkreślić. Celowo używam sformułowania, że obligacje są **instrumentem**, gdyż w depozycie BGŻ SA znajduje się jeszcze 102 mln zł w obligacjach **wyemitowanych na restrukturyzację banków spółdzielczych**. Oznacza to, że spośród banków korzystających z obligacji, tylko banki regionalne nie skonsumowały tych obligacji, mimo że proces restrukturyzacji sektora nie został zakończony. Trzeba również stwierdzić, że pomimo wspomnianych „sankcji” dla BS cedujących wierzytelności trudne część banków spółdzielczych nie korzystających z obligacji uważa, że były one „nagrodą” dla BS za ich złą politykę kredytową. Pomijając sam proces windykacji wierzytelności trudnych przez bank regionalny, należy wspomnieć o jej efektach. Wbrew przewidywaniom, znaczną część przejętych wierzytelności trudnych daje się choćby w części windykować. Banki regionalne przyjęły różnorakie formy rozliczeń z bankami spółdzielczymi, np. zwrot odzyskanego kapitału przed terminem umownym w zamian za przeznaczenie środków na objęcie akcji banków regionalnych czy też, jak w Lubelskim Banku Regionalnym Spółka Akcyjna, bezwarunkowy zwrot wygezekwowanego kapitału poza terminami wynikającymi z wykupu obligacji przez budżet.

W tym miejscu, omawiając udział banków regionalnych w restrukturyzacji banków spółdzielczych, trzeba poruszyć problemy związane z opodatkowaniem tej działalności. Urząd Kontroli Skarbowej zrównuje banki regionalne z firmami obracającymi wierzytelnościami, żądając **podatku od odzyskanego kapitału**. Tym samym korzystniejsze dla banków regionalnych wydaje się umarzenie

wierzytelności w ciężar obligacji. Zredukuje to do minimum koszty windykacji, bank spółdzielczy w terminie późniejszym (zgodnie z umową w ciągu 14 lat) otrzyma zapłatę, a dłużnicy poczują się bezkarni. Problem opodatkowania odzyskanego kapitału oczekuje na pilne rozstrzygnięcie, które uwzględni ogólne zasady prawa podatkowego i fakt, że restrukturyzacja wierzytelności trudnych wykupionych z banków spółdzielczych jest zadaniem ustawowym i statutowym dla banków regionalnych – w celu restrukturyzacji BS, a nie dla maksymalizacji zysku. W przeciwnym razie kto dołoży różnicę między kwotą odzyskanego kapitału podlegającego w całości zwrotowi bankom spółdzielczym a kwotą pomniejszoną o podatek dochodowy od osób prawnych?

Prace nad wykupem wierzytelności trudnych przez banki regionalne za zgodą GINB wyprzedzało rozpoczęcie działalności operacyjnej, które wymagało stosownych przygotowań. Ustawa w art. 15 określa zadania banków regionalnych, wymieniając na pierwszym miejscu czynności bankowe (ust. 1) uzupełnione (ust. 2) o czynności zrzeczeniowe. Rozważając zadania bankowe w restrukturyzacji banków spółdzielczych, napotykamy problem: w banku regionalnym tylko apex i działalność zrzeczeniowa czy również działalność komercyjna? Uważam, że niemożliwe jest prowadzenie działalności zrzeczeniowej i restrukturyzacyjnej wyłącznie z dochodów uzyskiwanych z gospodarki nadwyżkami BS.

W dalszej części spróbuję wykazać, jak liczne zadania realizowane przez banki regionalne na rzecz zrzeczenia obciążąłyby wyłącznie BS. Pełną listę obowiązków BR wobec zrzeszonych BS zawierają Tymczasowe Umowy Zrzeczenia Regionalnego. Ograniczę się do przywołania zadań, które wybiegają poza zwykłe czynności bankowe – a przynajmniej w czasie restrukturyzacji nie mogą być ponoszone przez BS:

1. Wypełnianie obowiązków informacyjnych i sprawozdawczych za bank spółdzielczy wobec Banku Krajowego i NBP.

Sprawozdanie jest tylko odzwierciedleniem zdarzeń gospodarczych. Doprowadzenie do stanu ujednoczonych zasad gospodarki finansowej, rozumianej jako ujednoczenie planu kont, oraz zasad wyceny aktywów i pasywów było jednym z trudniejszych zadań restrukturyzacyjnych.

Na marginesie należy dodać, iż był to początkowy okres obowiązywania ustawy o rachunkowości, która wprowadziła wiele zmian w zakresie prowadzenia rachunkowości i sporządzania sprawozdań finansowych. Również w tym samym czasie Narodowy Bank Polski dokonał zmiany planu kont, wprowadzając jako obowiązujący Wzorcowy Plan Kont, na którego bazie opracowano bardzo rozbudowany pakiet sprawozdawczy dla NBP.

Warunkiem sprawnego ujednoczenia zasad rachunkowości, planu kont i informacji sprawozdawczych było opracowanie tych procedur w bankach regionalnych i wyjście do banków spółdzielczych z konkretnymi propozycjami.

Rozpoczął się okres intensywnych szkoleń i konsultacji prowadzonych przez kadrę banków regionalnych. W tym miejscu należy dodać, iż dużą pomocą w tym zakresie były środki wyasygnowane przez Fundusz Phare na cykl szkoleń pracowników banków spółdzielczych. Ogromne zaangażowanie obydwu stron

zaowocowało tym, że dzisiaj nie obawiamy się użyć stwierdzenia, iż w sprawach finansowych całe zrzeczenia rozmawiają tym samym językiem.

Jednolite postrzeganie i rejestrowanie zdarzeń gospodarczych umożliwiło wdrożenie w bankach spółdzielczych nowego systemu sprawozdawczości Webis. Ciężar wdrożenia (w tym technicznego) leżał po stronie banków regionalnych. O skali zadania świadczy to, że od 1.01.1997 r. każdy BS musi wypełniać pakiet kilkudziesięciu formularzy na nośnikach magnetycznych. Wiele banków spółdzielczych nie miało wówczas odpowiednio nowoczesnych komputerów, a niektóre prowadziły księgowość ręcznie. Wynikało to oczywiście z braku środków na zakup komputerów, a nie niechęci do nowych technologii. Tak więc, poza zadaniem wdrożenia nowych technik pracy, konieczne było wydzierżawienie przez BR komputerów do celów sprawozdawczych. W Zrzeczeniu LBR SA taka forma pomocy dotyczyła blisko 10% BS.

2. Prowadzenie na rzecz banku spółdzielczego badań marketingowych i promocji nowych produktów bankowych oraz stworzenie mechanizmów gwarantujących efektywny rozwój akcji kredytowej.

Brak rozstrzygnięć co do kształtu grupy krajowej i brak koordynacji działań zrzeczeń regionalnych powoduje odkładanie w czasie wielu potrzebnych działań. Ma to swoje racjonalne podstawy, ponieważ część nakładów na działania integrujące grupę regionalną zostanie stracona, w przypadku jeżeli będą one odbiegały od rozwiązań przyjętych w późniejszym czasie dla całej grupy krajowej.

W Lubelskim Banku Regionalnym SA obecnie obowiązuje filozofia „nieodkładania działań w czasie”. Uznaliśmy, że koszty wprowadzania ujednoczonych w ramach grupy krajowej rozwiązań są mniejsze od strat w pozycji rynkowej, wynikających z odkładania w czasie konsolidacji i restrukturyzacji grupy regionalnej.

Dlatego też zdecydowaliśmy się na rozpoczęcie działań integrujących działalność handlową grupy. W pierwszej kolejności współpraca będzie obejmować wspólną obsługę finansową gmin i powiatów. Przedmiotem najbliższych prac jest:

- ❖ wypracowanie i wdrożenie wspólnej strategii marketingowej dla tego segmentu klientów,
- ❖ ujednoczenie produktów bankowych i parabankowych,
- ❖ wprowadzenie wspólnej polityki cenowej,
- ❖ wprowadzenie jednakowych standardów jakości obsługi klientów,
- ❖ ujednoczenie procedur działania,
- ❖ ujednoczenie standardu placówek bankowych,
- ❖ wdrożenie bieżącej współpracy w zakresie obsługi klientów – zgodnej z podziałem zadań i ustalonymi procedurami współpracy,
- ❖ wdrożenie współpracy w zakresie działalności promocyjno-reklamowej.

W zakresie działalności handlowej już zrealizowano m.in.:

- ❖ uruchomiono w placówkach zrzeczenia kilka bankomatów oraz realizowane są działania na rzecz wprowadzenia jeszcze w tym roku kart płatniczych dla klientów,

- ❖ zorganizowano personalizację czeków ROR,
- ❖ wdrożono System Identyfikacji Wizualnej (SIW) gwarantujący jednakowy sposób postrzegania placówek wszystkich banków zrzeszenia,
- ❖ opracowano jednolitą ofertę produktów i usług bankowych dla urzędów gmin i ich jednostek budżetowych; oferta przystosowywana do potrzeb i możliwości poszczególnych BS była z powodzeniem stosowana,
- ❖ rozwijano współpracę z Kasą Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego; obecnie 77 BS prowadzi wypłatę świadczeń KRUS,
- ❖ realizowano działania reklamowe i promocyjne: reklama prasowa, materiały promocyjne, informacje prasowe i telewizyjne, uczestnictwo w targach, imprezach plenerowych i festynach, podczas których prezentowano produkty bankowe Zrzeszenia,
- ❖ oferowano i dostarczano zainteresowanym bankom foldery informacyjne o produktach bankowych oraz materiały reklamowo-promocyjne,
- ❖ udzielano bankom wsparcia w zakresie wdrażania nowych produktów bankowych i parabankowych (np. usługi ubezpieczeniowe, przekazy pieniężne w systemie Western Union),
- ❖ udzielano porad i konsultacji w zakresie działalności marketingowej.

3. Organizowanie i prowadzenie, po skonsolidowaniu, sprawozdań finansowych, rozliczeń z tytułu podatku dochodowego od osób prawnych oraz z tytułu dopłat do odsetek od kredytów preferencyjnych.

4. Uwzględnianie w maksymalnym możliwym stopniu zgodności istniejących w banku spółdzielczym systemów informatycznych ze standardami wymiany danych przyjmowanymi na szczeblu krajowej grupy banków spółdzielczych, zapewnienie zgodności wprowadzonych systemów informatycznych ze standardami wymiany danych przyjmowanymi na szczeblu krajowej grupy banków spółdzielczych, wdrażanie i rozwijanie systemu informatyczno-telekomunikacyjnego zrzeszenia regionalnego.

Warunkiem niezbędnym dostosowania banków spółdzielczych do działania w otoczeniu konkurencji jest szybka likwidacja opóźnień w ich informatyzacji.

W chwili utworzenia banków regionalnych stan informatyzacji banków spółdzielczych był następujący:

- a) braki nowoczesnych łączy telekomunikacyjnych w wielu miejscowościach będących siedzibami placówek BS,
- b) część BS w ogóle nie posiadała komputerów,
- c) wiele BS posiadało różne aplikacje do pojedynczych modułów (kredyty, depozyty, księga główna),
- d) znaczna część oprogramowania nie uwzględniała aktualnego stanu prawnego,
- e) posiadany sprzęt był zdekapitalizowany,
- f) banki spółdzielcze jednego Zrzeszenia współpracują nawet z ponad 20 firmami serwisującymi oprogramowanie i sprzęt.

Brak środków finansowych uniemożliwił radykalny postęp w pełnej komputeryzacji BS. Jednakże, np. w LBR SA, uzgodniono m.in., jakie parametry winno spełniać kupowane oprogramowanie i sprzęt. Największy nacisk położono na sprawność rozliczeń i wymianę informacji. Tak więc, równoległe do ujednolicenia procedur finansowych, trwały prace nad usprawnieniem i przyspieszeniem rozliczeń pieniężnych i przepływu pieniądza w taki sposób, aby klientom banku spółdzielczego udostępnić metody i środki techniczne w pełni porównywalne do proponowanych przez banki komercyjne.

Stąd też banki regionalne wygoszparowały znaczne kwoty na zakup oprogramowania, sprzętu i modernizację infrastruktury technicznej, aby uzyskać możliwość przystąpienia do elektronicznego systemu rozliczeń Elixir, oferowanego przez Krajową Izbę Rozliczeniową, a z drugiej strony, w celu skrócenia do minimum czasu potrzebnego na rozliczenie transakcji pieniężnych dokonywanych w sieci Zrzeszenia, w znacznej części banków spółdzielczych zainstalowane zostały wewnętrzne systemy elektronicznej wymiany informacji, pozwalające zautomatyzować przepływy pieniężne od momentu zainicjowania transakcji aż do momentu wpływu środków na rachunek beneficjenta w dowolnym banku w kraju dysponującym podobnymi środkami technicznymi.

5. Udzielanie pomocy w opracowaniu i realizacji programu uzdrowienia banku spółdzielczego, ocena przedłożonych przez banki spółdzielcze programów naprawczych i wyrażanie opinii w tym zakresie.

Sama restrukturyzacja wierzytelności trudnych nie wystarczyła, aby wszystkie banki spółdzielcze odzyskały siłę ekonomiczną i potrafiły sprostać wyzwaniom rynku. W niektórych przypadkach, pomimo działań pomocowych, nastąpiły zawieszenia i upadłości BS. Zdarzało się także, że banki regionalne, aby zapobiec całkowitej likwidacji jednostki bankowej na terenie należącym do Regionu, decydowały się na przejęcia banków spółdzielczych, nie dopuszczając do wypływu środków ze Zrzeszenia, a głównie – wejścia na ten teren banków konkurencyjnych. W dalszym ciągu zbyt niskie kapitały i słabe wyniki, czasami nawet na granicy straty, wymusiły na wielu bankach spółdzielczych podjęcie procesów sanacyjnych lub połączeniowych. Wiązało się to z koniecznością opracowania programu postępowania uzdrawiającego dla banku decydującego się na samodzielną sanację lub programu działalności połączonych BS ze względu na słabą kondycję finansową banku przyłączanego.

Rola banku regionalnego na tym obszarze działań sanacyjnych polega na udzielaniu wszelkiej pomocy w opracowywaniu programów, zarówno w fazie przygotowawczej, przez bezpośredni instruktaż z zakresu ich opracowywania, jak i później, przez analizę wielu wersji. Jest on także zobowiązany do wydania opinii na temat opracowanego programu i przesłania jej do GINB. Bank regionalny nawiązuje także niezbędne kontakty z Terenowymi Wydziałami Nadzoru Bankowego w Regionie, a także GINB w Warszawie w celu uzgodnienia form pomocy i restrukturyzacji banków spółdzielczych.

W stosunku do BS realizujących postępowania naprawcze, Komisja Nadzoru Bankowego może ustanowić bank regionalny kuratorem tego banku. Kuratorowi przysługuje prawo uczestniczenia w posiedzeniach organów banku oraz prawo uzyskiwania wszelkich informacji niezbędnych do sprawowania tej funkcji. Kurator nadzorujący realizację programu postępowania naprawczego jest wyposażony w istotne instrumenty oddziaływania, takie jak np. wnoszenie sprzeciwu do uchwał i decyzji Zarządu i Rady Nadzorczej. Wniesienie sprzeciwu wstrzymuje wykonanie takiej uchwały lub decyzji. Istotnym uprawnieniem kuratora jest nadto prawo do zaskarżenia uchwał Walnego Zgromadzenia BS. Instytucję kuratora wprowadzono w celu nadzorowania wykonania programu naprawczego i sprawnego przeprowadzenia procesu sanacyjnego banku. Ponadto ma ona chronić BS przed nieodpowiedzialnym postępowaniem jego władz podczas wdrażania tego programu. Sprawowanie kurateli w stosunku do tych banków daje możliwość pełnego wglądu w ich sytuację ekonomiczno-finansową. Kurator poza wymienionymi wcześniej uprawnieniami ma obowiązek przedkładać KNB kwartalnie sprawozdania ze swojej pracy, zawierające ocenę wykonania przez Zarząd banku programu naprawczego. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości, które rzutować mogą na dalszy byt prawny banku i wymagają niezwłocznej interwencji GINB, kurator może poinformować o zaistniałym stanie organ nadzorujący. Np. na wniosek Zarządu LBR SA prezes Narodowego Banku Polskiego ustanowił go **nieodpłatnie** kuratorem w stosunku do 5 banków spółdzielczych.

Dzięki dotychczasowym procesom restrukturyzacyjnym w zrzeszeniu LBR SA obecnie:

- ❖ tylko 13 BS posiada straty z lat poprzednich (na 31.12.1995 r. było ich aż 67), wszystkie realizują programy naprawcze i połączeniowe,
- ❖ tylko 15 BS posiada współczynnik wypłacalności poniżej 8% (na 31.12.1995 r. miało go 54 BS),
- ❖ 27 BS realizuje programy naprawcze (na 31.12.1996 r. realizowało je 55 BS),
- ❖ przeprowadzono 29 procesów połączeniowych między bankami spółdzielczymi Zrzeszenia przed wejściem w życie Uchwały nr 9/98 KNB z dnia 5 sierpnia 1998 r. w sprawie szczegółowych zasad wyposażenia banków spółdzielczych w kapitał założycielski.

Większość BS prowadzi sanację na podstawie własnych środków. Część jednak założyła pomoc zewnętrzną z Bankowego Funduszu Gwarancyjnego lub Narodowego Banku Polskiego.

Banki regionalne podpisały w 1995 r. z BFG porozumienie w sprawie współdziałania pomocowego w zakresie udzielania pomocy zrzeszonym bankom spółdzielczym, na zasadach określonych w ustawie z dnia 14.12.1994 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym. Zakres współpracy obejmuje wymianę informacji źródłowych i analitycznych dotyczących sytuacji ekonomiczno-finansowej banków spółdzielczych, pośredniczenie we wszystkich sprawach pomiędzy BR a BS oraz koordynowanie działań przy udzielaniu zwrotnej pomocy finansowej z funduszy znajdujących się w dyspozycji obydwu stron. Bank zrzeszający

zobowiązał się do uczestniczenia w procesie przygotowywania programu wykorzystania pomocy finansowej z Funduszu, opiniowania wniosku zrzeszonego BS o udzielenie pomocy finansowej oraz przekazywania Funduszowi opinii o sytuacji finansowej i oceny kierownictwa zrzeszonego banku. Z drugiej strony, BFG zobowiązał się konsultować z bankami regionalnymi wyniki swoich analiz i informować je o podjętych decyzjach w sprawie pomocy udzielonej bankom.

Także Narodowy Bank Polski wspierał banki spółdzielcze w procesach restrukturyzacyjnych: naprawczych i połączeniowych. Udzielał pomocy finansowej w formie niskoprocentowanych kredytów wekslowych dla BS przejmujących banki znajdujące się w sytuacji kryzysowej oraz zezwalał na redukcję rezerw obowiązkowych w celu przyspieszenia poprawy sytuacji ekonomiczno-finansowej banków spółdzielczych. W Zrzeszeniu LBR SA prezes NBP zwolnił z obowiązku naliczania i odprowadzania rezerwy obowiązkowej 10 BS na kwotę 7237,98 tys. zł i udzielił kredytu wekslowego 7 BS na kwotę 9749,39 tys. zł (wg stanu na 30.06.1998 r.). Dla poprawy skuteczności pomocy bankom spółdzielczym Zarząd LBR SA utrzymuje stałe, bezpośrednie kontakty robocze z GINB w Warszawie, Terenowymi Wydziałami Nadzoru Bankowego w Regionie i BFG.

Etap opracowywania i realizacji programów naprawczych przez banki w trudnej sytuacji finansowej zaczyna być już za nami. Obecnie BS rozpoczynają procesy połączeniowe w związku z wymaganiami przez KNB progami kapitałowymi. Są to przede wszystkim łączenia się BS bez strat i zagrożeń utraty płynności w silniejsze grupy kapitałowe. Przeprowadzenie procesów łączeniowych powoduje jednak w pierwszym okresie wzrost kosztów związanych głównie z ujednoczeniem systemów informatycznych i dostosowaniem infrastruktury połączonej grupy. Niekiedy zachodzi również potrzeba wsparcia finansowego na bieżącą działalność. W świetle aktualnie obowiązujących przepisów BFG, łączące się BS bez zagrożeń swej działalności nie spełniają ustalonych warunków do uzyskania pomocy. NBP również nie posiada środków dla łączących się BS. W tej sytuacji połączone BS oczekują pomocy finansowej od banków regionalnych. Oczekiwania te w większym zakresie nie będą mogły być spełnione, gdyż nie wszystkie banki regionalne posiadają utworzone fundusze pomocowe, a ewentualna pomoc w formie lokat lub pożyczek ze środków obrotowych nie zadowoli BS ze względu na wysoki koszt obsługi. W związku z tym Bankowy Fundusz Gwarancyjny, Ministerstwo Finansów i Narodowy Bank Polski powinny być partnerem także w dalszym etapie restrukturyzacji sektora spółdzielczego i w swoich procedurach pomocowych przewidzieć formy pomocy dla łączących się banków w ramach dostosowywania się do standardów Unii Europejskiej.

LBR SA jako bank zrzeszający, w ramach swoich możliwości, wspiera finansowo banki spółdzielcze w ich procesach restrukturyzacyjnych. W tym celu dla banków realizujących programy naprawcze i połączeniowe:

- ❖ dokonuje wcześniejszego zwrotu środków za przejęte od banków spółdzielczych wierzytelności,
- ❖ udziela kredytów inwestycyjnych, celowych,
- ❖ udziela poręczeń z tytułu uzyskanej pomocy finansowej z NBP lub BFG,

❖ składa lokaty terminowe na utrzymanie bieżącej płynności płatniczej, która uległa zachwianiu w wyniku prowadzonych procesów sanacyjnych.

LBR SA wspomaga finansowo nie tylko BS realizujące programy naprawcze i połączeniowe, ale również inne BS restrukturyzujące swą działalność. Pomocy tej udziela w formie kredytów, lokat i konsorcjów. W sporadycznych przypadkach istnieje także możliwość wykupu kredytów od banków spółdzielczych ze środków własnych BR.

W ramach spełnienia przez BS wymogów kapitałowych ustalonych przez KNB uchwałą nr 9/98 z 5.08.1998 r. banki regionalne przewidują pomoc niektórym bankom w formie pożyczki na uzupełnienie brakującej kwoty kapitału.

6. Odprowadzanie i kontrola prawidłowości naliczania oraz utrzymywania rezerwy obowiązkowej przez Bank Spółdzielczy.

W związku z zastrzeżeniem przepisów w sprawie rezerwy obowiązkowej i konieczności jeszcze bardziej racjonalnej gospodarki pieniędzmi przechowywanymi w kasach i skarbcach banków, LBR SA – w ścisłej współpracy z bankami spółdzielczymi podjął się zadania organizacji skarbców okręgowych, które przejęły na siebie rolę punktów wewnętrznej, sprawnej dystrybucji znaków pieniężnych, co generalnie zaowocowało szybkim i ekonomicznie uzasadnionym przepływem pieniądza, a także znacznymi oszczędnościami kosztów.

7. Realizacja zawartych przez Bank Krajowy w imieniu banku spółdzielczego umów i porozumień dotyczących zastępczego obrotu oszczędnościowego w ramach krajowej grupy banków spółdzielczych, sporządzanie regionalnych wykazów zastrzeżeń w obrocie oszczędnościowym, stanowiącym część wykazu Banku Krajowego wykorzystywanego przez urzędy pocztowe i jednostki organizacyjne banków współpracujących, przekazywanie wykazów zastrzeżeń w obrocie oszczędnościowym otrzymywanych z innych banków.

8. Udzielanie pomocy w rozwiązywaniu problemów związanych z zabezpieczeniem obiektów bankowych, ochroną transportów wartości pieniężnych, bezpieczeństwem przeciwpożarowym.

Banki regionalne stanęły przed poważnym problemem poprawy stanu zabezpieczenia i ochrony obiektów banków spółdzielczych, które wg danych policji są najbardziej narażone na włamanie, rabunki itp. Na przykładzie LBR SA można powiedzieć, że do największych niedociągnięć należały:

- brak wewnętrznych uregulowań organizacyjno-prawnych dotyczących ochrony mienia oraz tajemnicy służbowej, nieaktualność lub zgoła brak procedur zabezpieczeniowo-ochronnych (planów ochrony) oraz instrukcji postępowania w sytuacjach kryzysowych,
- zaniedbania w zakresie podstawowego szkolenia pracowników sal operacyjnych narażonych na napady rabunkowe i akty terroru,

- niski poziom techniczny zabezpieczeń elektronicznych, w znacznej części pozaklasowych, rzadko serwisowych,
- nieefektywny, niekiedy niefrasobliwy sposób transportowania wartości pieniężnych (w ok. 50% BS – samochodami prywatnymi, taksówkami lub PKS),
- różnorodność form powstających – w miejsce zlikwidowanej tzw. Pomocniczej Służby Ochronnej – nielicznych posterunków straży bankowej,
- przestarzałe mechaniczne urządzenia zabezpieczające.

Jeszcze w 1996 r. LBR SA opracował niezbędne procedury, a w 1997 r. przystąpił do organizacji spójnego systemu zabezpieczenia i ochrony obiektów bankowych imienia konwojowanego.

W efekcie realizacji działań ujętych w „Planie strategicznym zabezpieczenia i ochrony Lubelskiego Banku Regionalnego SA i zrzeszonych Banków Spółdzielczych”:

- w każdym z sześciu województw Zrzeszenia utworzono, wyposażone w uzyskaną od policji broń i amunicję, oddziały straży bankowej z posterunkami w BS, które zgłosiły potrzebę ochrony fizycznej.

Pełniący funkcje komendantów OSB pracownicy Oddziałów LBR SA:

- kierują ochroną obiektów LBR SA oraz nadzorują merytorycznie funkcjonowanie ochrony fizycznej w BS,
- udzielają zrzeszonym bankom spółdzielczym pomocy w zakresie należytego zabezpieczenia obiektów, szkolenia, opracowywania i aktualizacji planów ochrony oraz działania w sytuacjach kryzysowych,

- zbudowano, na obszarze całego Zrzeszenia, system transportu wartości pieniężnych oparty na skarbcach okręgowych, funkcjonujących w wojewódzkich siedzibach Oddziałów LBR SA, oraz skarbcach operacyjnych usytuowanych w wytypowanych obiektach banków spółdzielczych. System ten wydatnie podniósł bezpieczeństwo i ekonomikę transportów wartości pieniężnych dzięki:

- realizacji konwojów przez grupy konwojowe wyposażone w broń oraz przystosowane środki transportu, ochrony osobistej i łączności,
- znaczącemu obniżeniu jednostkowych kosztów transportu oraz zmniejszeniu pokonywanych poprzednio tras (szacunkowo o ok. 600 tys. km rocznie),
- redystrybucji części znaków pieniężnych na poziomie skarbcza operacyjnego (obsługującego do 10 BS), a następnie skarbcza okręgowego, a nie jak wcześniej – indywidualnego transportowania wyłącznie na linii BS – oddział BGŻ. Płynność przepływów gotówkowych pozwoliła też wielu bankom spółdzielczym zmniejszyć kwoty przechowywane we własnych skarbcach,

- dokonano przeglądu stanu zabezpieczeń wszystkich obiektów zrzeszonych banków spółdzielczych, inicjując proces poprawy zabezpieczeń budowlanych i mechanicznych,

- współpracując z Komendą Główną Policji oraz Związkiem Banków Polskich, zorganizowano w marcu 1998 r. ogólnopolską konferencję „Bank spółdzielczy – bankiem bezpiecznym”, inicjując pomiędzy bankami regionalnymi forum wymiany doświadczeń w dziedzinie zabezpieczenia i ochrony sektora bankowości spółdzielczej, najczęściej ostatnio atakowanego przez grupy przestępcze,

e) realizując program komputeryzacji banków spółdzielczych, opracowano instrukcję zabezpieczenia systemów informatycznych w LBR SA, której wzorzec zostanie przedłożony do akceptacji i wdrożenia Zarządom BS.

W ramach zespołu ds. dostosowania systemów informatycznych eksploatowanych w LBR SA do roku 2000, prowadzone są też czynności inwentaryzacyjno-sprawdzające oraz testy mające na celu stwierdzenie poprawności funkcjonowania systemów informatycznych oraz alarmowych i kontroli dostępu po wejściu w rok 2000.

Mając na uwadze strategię Zrzeszenia oraz rosnące zagrożenia włamaniami i napadami, LBR SA opracowało i rozpoczęło tworzenie pierwszego w kraju niekomercyjnego Zintegrowanego Systemu Monitorowania.

Powstający za aprobatą Komendy Głównej Policji, na bazie porozumienia z Komendą Wojewódzką Policji w Lublinie, ZSM ma objąć swoim zasięgiem:

- ❖ zrzeszone banki spółdzielcze,
- ❖ komisariaty policji,
- ❖ urzędy gmin oraz uzgodnione obiekty gminne (szkoły, placówki zdrowia).

Oparty na najnowocześniejszych urządzeniach, a jednocześnie stosunkowo tani dzięki pionierskim rozwiązaniom organizacyjnym system monitorowania winien stanowić przełom w podejściu do strategii zabezpieczenia obiektów bankowych Zrzeszenia, promować nasz sektor finansowy w gminach oraz zapewnić wzorowe, efektywne współdziałanie z jednostkami policji.

9. Organizowanie szkoleń pracowników banków spółdzielczych.

Początek lat 90. charakteryzowała mała liczba szkoleń pracowników w BS spowodowana:

- a) brakiem ośrodka inicjującego szkolenia,
- b) brakiem oferty szkoleń dostosowanych do potrzeb BS,
- c) niskimi kwotami przeznaczanymi przez BS na szkolenia.

Jest oczywiste, że restrukturyzacja BS byłaby niemożliwa bez nasilenia akcji szkoleń. Bankom regionalnym przypadła rola inspirująca i organizacyjna.

Rolą BR jako banku zrzeszającego BS jest dbanie o poziom fachowy kadr. Ważnym zadaniem jest uświadomienie pracownikom i kierownictwu BS, że stałe podnoszenie kwalifikacji przez pracowników to nie tylko koszty – to inwestycja, która zaprocentuje w przyszłości. Jest to szczególnie ważne w dobie wzrastającej konkurencji ze strony banków komercyjnych. Ponieważ środki przeznaczone na szkolenia w BS są niewystarczające, rolą banków regionalnych jest hierarchizacja potrzeb szkoleniowych. Banki regionalne współpracują z organizacjami dysponującymi środkami pomocowymi, przeznaczonymi m.in. na szkolenia, szkołami bankowymi i instytucjami szkoleniowymi, dbając o to, aby oferta szkoleniowa dla pracowników BS była jak najbardziej dostosowana do ich potrzeb. Ponadto BR organizuje szkolenia we własnym zakresie. Wykładowcami są często pracownicy

BR, którzy najlepiej znają potrzeby i specyfikę pracy w BS, a szkolenia te są przeprowadzane za cenę możliwą do zaakceptowania przez BS.

Przedstawione wyżej zadania banków regionalnych, mające wpływ na przebieg procesu restrukturyzacji banków spółdzielczych, nie zawsze realizowane są w sprzyjającej atmosferze. Pamiętać bowiem trzeba, że odpowiedzialny za restrukturyzację **bank regionalny bardzo często musi skłonić do określonych działań swoich akcjonariuszy**. Z doświadczeń Zrzeszeń wynika, że najtrudniejszym i najbardziej pracochłonnym zadaniem jest:

- ❖ przekonanie członków BS i Rad Nadzorczych do nowoczesnej bankowości,
- ❖ uzyskanie konsensusu w sprawach dotyczących całego Zrzeszenia; bank regionalny często staje przed problemem, jak pogodzić interes małych BS z interesem BS dużych, działających w otoczeniu konkurencji,
- ❖ przekonanie władz banków spółdzielczych, że stworzenie banków regionalnych nie zdejmuje z nich odpowiedzialności za rentowną działalność.

Wymienione problemy uwidoczniły się szczególnie przy ustalaniu zasad gospodarki finansowej i w trakcie obecnych przygotowań do konsolidacji.

Brak docelowej umowy Zrzeszenia Krajowego spowodował, że na szczeblu regionalnym nie ma zunifikowanych w skali krajowej zasad gospodarki finansowej. Poszczególne banki regionalne szukają rozwiązań zapewniających przepływy finansowe w Zrzeszeniu, rentowne dla wszystkich jego uczestników:

- ❖ BS mających trwałą nadpłynność,
- ❖ BS odczuwających trwałą lub okresowy niedobór środków na działalność kredytową,
- ❖ BR, który jako spółka akcyjna nie ma prawa „dotować” banku spółdzielczego, ale ma obowiązek zapewnienia płynności wszystkim zrzeszonym BS.

Trudność w pogodzeniu ww. interesów wynikała m.in. z dowolności wyboru przez BS źródła pozyskania i sprzedaży pieniądza przed wejściem w życie ustawy. Restrukturyzacja BS – rozumiana jako dostosowanie do działania w warunkach gospodarki rynkowej – wymagała ustalenia zasad lokowania środków w sposób **bezpieczny dla Zrzeszenia na podstawie cen rynku międzybankowego**. Należało wyeliminować lokowanie środków w podmiotach finansowych o niewiadomej kondycji finansowej, ale równocześnie zobligować BS do **aktywnego zarządzania środkami**. Ze zdumieniem stwierdziliśmy np., że banki spółdzielcze w większości utrzymywały środki:

- a) na lokatach terminowych od 1 miesiąca wzwyż,
 - b) na wysoko oprocentowanym rachunku bieżącym w BGŻ SA.
- Ten korzystny dla BGŻ SA stan wpływał negatywnie na dochody BS. Stwierdzono również hamowanie akcji kredytowej z powodu braku środków przy jednoczesnym utrzymywaniu lokat w BGŻ SA lub BR.

Szukając sposobu na zaktywizowanie Zarządów BS w zarządzaniu środkami, LBR SA radykalnie obniżył oprocentowanie rachunku bieżącego, wprowadzając lokaty kilkudniowe oprocentowane wg cen rynku międzybankowego, tj. wyżej niż

poprzednie oprocentowanie rachunku bieżącego. Skutek był zaskakujący: udział środków zgromadzonych na rachunkach bieżących BS w ogóle depozytów terminowych BS w bankach z 21% w lipcu 1996 r. zmniejszył się do niespełna 6% w październiku 1998 r.

Innym działaniem restrukturyzacyjnym było odejście od zasady, że bez względu na kondycję finansową bank spółdzielczy może pozyskać lokatę w każdej wysokości na prowadzenie własnej działalności kredytowej. Z inicjatywy banku regionalnego przyjęto rozwiązanie bezpieczne dla Zrzeszenia:

- ❖ lokaty może otrzymać BS o dobrym i ustabilizowanym standingu finansowym,
- ❖ pozostałe BS mogą otrzymać kredyt pod zabezpieczenie.

Uzyskano zakładane efekty: wzrost bezpieczeństwa środków Zrzeszenia, zmianę opinii o łatwości dostępu do środków Zrzeszenia bez względu na efekty własnej pracy, pobudzenie do pozyskiwania własnych depozytów jako najtańszego źródła środków na działalność kredytową.

Warto podkreślić, że wszystkie ww. zasady wprowadzono w Zrzeszeniu po uzyskaniu pozytywnej opinii Tymczasowej Rady Zrzeszenia Regionalnego. Podobne rozwiązania przyjęły inne banki regionalne.

Problem przygotowania uczestników Zrzeszenia do konsolidacji finansowej jest chyba głównym zadaniem banku regionalnego w procesie restrukturyzacji BS. Doprowadzenie do konsolidacji to jakby cel powołania banków regionalnych i procesu restrukturyzacji polskiej spółdzielczości bankowej. Brak realnej koordynacji tych przygotowań na szczeblu Banku Krajowego powoduje, że nie ma pełnej informacji o działaniach podjętych w tej sprawie przez poszczególne banki regionalne. Przyjmując, że LBR SA nie odbiega w swej działalności od innych BR, przedstawię to zagadnienie na przykładzie własnych doświadczeń. Ustawa, zapisem art. 34, zbyt optymistycznie przewidywała konsolidację finansową w terminie do dnia 31.12.1995 r. Dotychczas – z różnych przyczyn – nie uzgodniono w trybie ustawowym umowy zrzeszenia regionalnego, tym samym brak jest podstawy do skonsolidowania sprawozdań finansowych. Jednakże działania restrukturyzacyjne banków regionalnych są niewątpliwie nastawione na osiągnięcie celu zasadniczego – konsolidacji.

W LBR SA poza działaniami wyżej omówionymi, zrealizowano bądź kontynuuje się prace w zakresie:

- 1) opracowania i wdrożenia wzorcowego statutu BS.
Uznając, że grupa skonsolidowana winna działać opierając się na jednolitych zasadach – ustalono zakres unifikacji statutów:
 - rodzaje funduszy,
 - struktura organizacyjna (w tym rodzaje placówek),
 - kompetencje poszczególnych organów, ich skład i liczebność.
 Zapisy statutu zostały skonsultowane z GINB;
- 2) BR własnymi siłami opracował Plan kont z komentarzem, który został wdrożony w całym Zrzeszeniu. Poza wysiłkiem intelektualnym i organizacyjnym należy dodać konieczność trudnej współpracy z firmami, które sprzedały oprogramowanie do zrzeszonych BS,

- 3) uznając, że grupa skonsolidowana winna oferować taką samą gamę produktów, zinwentaryzowano produkty oferowane przez BS, zbadano ich bezpieczeństwo i efektywność, ustalając **listę produktów Zrzeszenia**;
- 4) opracowano wszystkie niezbędne procedury bankowe;
- 5) BR brał udział w audycie uczestników Zrzeszenia, który zgodnie z Tymczasową Umową Zrzeszenia Regionalnego jest jednym z warunków konsolidacji finansowej. Mimo środków pomocowych Phare, przeznaczonych na ten cel, BR były zaangażowane na etapie:
 - przygotowawczym (**udział w wyborze wykonawców**, opiniowanie projektowanego zakresu badań audytowych),
 - organizacyjnym (organizacja i udział w szkoleniu głównych księgowych),
 - uczestnictwa w audycie pracowników BR,
 - oceny i akceptacji wyników pracy zespołów audytowych.

Niemożliwe jest dokonanie pełnej oceny wyników audytów, gdyż GINB nie wyraził ostatecznego stanowiska w tej sprawie. Można jednak już dziś stwierdzić, że wyniki audytu umożliwiły bankom spółdzielczym, Generalnemu Inspektorowi Nadzoru Bankowego i bankom regionalnym dokonanie oceny sytuacji finansowej każdego banku w kontekście agregacji całego regionu. Materiały audytowe posłużyły do rozpoznania słabych punktów BS, a tym samym do próby ich wyeliminowania. Dały one również pogląd na wiele dziedzin wymagających podjęcia działań, np. szkolenie pracowników BS, ujednoczenie systemów księgowych, uzyskanie środków na przebudowę techniczną, sfinansowanie spójnej struktury informatyczno-telekomunikacyjnej w Zrzeszeniu. Program ten posłużył także wykonawcy programu do sporządzenia próbnego skonsolidowanego bilansu zrzeszenia regionalnego na dzień audytu.

Innym wymiernym efektem audytu jest wyposażenie BR w sprzęt komputerowy i oprogramowanie SYMBA (System Monitorowania Banków). Program umożliwia bankom regionalnym przeprowadzenie analiz banków spółdzielczych na podstawie danych z przeprowadzonych audytów i bieżących raportów sprawozdawczych, które to analizy prowadzić będą do zidentyfikowania banków wymagających wsparcia i przeprowadzenia klasyfikacji banków przy oparciu się na wielu kryteriach działalności. Obecnie jesteśmy na etapie testowania niniejszego programu, modyfikowanego stale przez jego autora z uwagi na przygotowania do konsolidacji finansowej w regionach.

Na przykładzie LBR SA można stwierdzić, że wykonane prace przygotowawcze umożliwiły sporządzenie próbnego skonsolidowanego sprawozdania Zrzeszenia, począwszy od marca br.

Mówiąc o celu, jakim jest konsolidacja, nie sposób pominąć trudnego zadania banku regionalnego, a mianowicie przekonanie innych o jej konieczności. Trudno było zyskać zwolenników dobrowolnego samoograniczenia w działalności w zamian za zapewnienie pełnego bezpieczeństwa BS. Dziś takie przekonanie już jest, ale najwięcej obaw wyrażają duże BS przed odpowiedzialnością za zobowiązania małych. Wydaje się niezbędne przeprowadzenie powtórnego audytu uwzględ-

niającego przede wszystkim jednolitą w Zrzeszeniu wycenę aktywów i sposób ewidencjonowania kosztów.

W realizacji zadań wynikających z ustawy i Tymczasowej Umowy Zrzeszenia Regionalnego, banki regionalne korzystały nieodpłatnie z kilku programów pomocowych nakierowanych głównie na:

- ❖ konsolidację BS: przygotowanie procedur łączenia, opracowanie strategii połączeń dla banków spółdzielczych, wizyty w BS,
- ❖ regulowanie stosunków między BR a BS: wdrożenie lepszej polityki komunikacyjnej,
- ❖ tworzenie procedur konsolidacyjnych: organizacja przepływu funduszy, mechanizmy i regulacje solidarnościowe, regulacje wewnętrzne,
- ❖ koordynację wdrożenia systemu monitoringu,
- ❖ utworzenie modelu skonsolidowanego zrzeszenia regionalnego (opracowanie projektu umowy zrzeszenia regionalnego),
- ❖ organizację przepływu środków w Zrzeszeniu (rozliczenia, nadwyżki depozytów, pożyczki udzielane BS).

Na podstawie doświadczeń i obserwacji można stwierdzić, że pomoc ze środków Phare mogłaby być w większej mierze przeznaczona na dokapitalizowanie sektora bankowości spółdzielczej, przede wszystkim na poprawę infrastruktury techniczno-informatycznej i ujednoczenie systemów księgowych i procedur finansowych. Od tego bowiem zależy sprawne funkcjonowanie bankowej struktury regionalnej. Byłoby to także ogromnym wsparciem dla BS w tak trudnym dla nich okresie konsolidacji.

Praca doradców w bankach regionalnych zaowocowała w części z nich podpisaniem dwustronnych umów z bankami regionalnymi Crédit Agricole bądź bankami lokalnymi Rabobank.

Ustawa określiła również uprawnienia kontrolne i nadzorcze banków regionalnych wobec zrzeszonych BS. Zgodnie z art. 15 ust. 2 pkt 7 ustawy, bank regionalny kontroluje zgodność działalności zrzeszonych BS z prawem, statutem i umową Zrzeszenia.

Powyższa kontrola powinna odbywać się na zasadach określonych w umowie Zrzeszenia.

Jednak obowiązujące obecnie prawo znacznie ogranicza wnikliwość i skuteczność kontroli sprawowanej w zrzeszonych bankach przez brak uprawnienia banków regionalnych do możliwości wglądu do indywidualnych rachunków klientów banków spółdzielczych. W tej sprawie uzyskaliśmy stanowisko prezesa NBP interpretujące tajemnicę bankową zgodnie z ustawą Prawo bankowe.

W zakresie możliwości wglądu do indywidualnych rachunków klientów w trakcie kontroli postawieni zostaliśmy na równi ze Związkiem Rewizyjnym, chociaż nasze obowiązki wynikające z umowy zrzeszenia są nieporównywalnie szersze i obciążone znaczną odpowiedzialnością.

W tej sytuacji możliwość pełnej kontroli zrzeszonych BS przez bank regionalny dotyczyć może jedynie:

- a) realizacji umów zawartych z Agencją Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa,
- b) konsorcjów zawieranych przez banki regionalne z bankami spółdzielczymi,
- c) kredytów udzielanych bankom spółdzielczym,
- d) kurateli nad bankami spółdzielczymi.

Nie został wdrożony przepis art. 15 ust. 4 ustawy mówiący o wykonywaniu przez banki regionalne czynności nadzoru bankowego wobec zrzeszonych banków spółdzielczych w ramach upoważnienia udzielonego przez prezesa Narodowego Banku Polskiego. W 1996 r. Zarząd NBP uzależnił przekazanie funkcji nadzorczych do banków regionalnych m.in. od: zrealizowania przez banki regionalne zadań pierwszoplanowych, takich jak: restrukturyzacja wierzytelności zrzeszonych banków spółdzielczych, organizacja działalności i zdobycie pozycji na rynku przez banki nowo utworzone; po przygotowaniu niezbędnej kadry banki te będą mogły stopniowo podejmować się wykonywania czynności nadzoru bankowego wobec banków spółdzielczych. Ponadto, Zarząd NBP uznał za niezbędne ustalenie umowy zrzeszenia regionalnego i zatwierdzenia jej wzoru przez prezesa NBP i ministra finansów.

Zaprezentowane stanowisko Zarządu NBP jest w pełni uzasadnione. Podkreślić jednak należy trudne i kosztowne zadanie, jakim jest budowa od podstaw pionu nadzoru w bankach regionalnych.

Poruszenia wymaga problem braku korelacji przepisów art. 4 i 5 ustawy z dnia 24.06.1994 r. z art. 34 ust. 2 ustawy Prawo bankowe: Bank spółdzielczy, chcąc rozszerzyć teren działania bądź katalog wykonywanych czynności bankowych, winien uzyskać zgodę banku regionalnego. Jednakże takie rozszerzenia wymagają zmian statutu. Zmiana statutu w omawianym zakresie wymaga zgody Komisji Nadzoru Bankowego. W tej sytuacji powstaje pytanie: jakie znaczenie ma zgoda banku regionalnego? Wydaje się, że w tej sytuacji rola banku regionalnego winna ograniczyć się do zaopiniowania wniosku BS.

Obecnie banki regionalne stanęły przed trudnym zadaniem uczestniczenia i koordynowania realizacji uchwały nr 9/98 KNB w sprawie szczegółowych zasad wyposażenia banków spółdzielczych w kapitał założycielski. Przede wszystkim należy stwierdzić, że banki spółdzielcze czują się zawiedzione. Angażowały się w budowę banków regionalnych i w przygotowania do konsolidacji, licząc, że będą mogły zachować swą tożsamość. Taka była atmosfera i obietnice w 1994 r. Dziś zdecydowana większość BS nie ma szans na samodzielne funkcjonowanie, a liczba BR też jest za duża. W tej atmosferze niezadowolenia BS w ciągu niespełna 3 miesięcy muszą podjąć decyzje o fuzjach z innymi bankami spółdzielczymi. Rola banku regionalnego jest w tej sytuacji bardzo odpowiedzialna, ale i trudna. Na przykładzie LBR SA można powiedzieć, że BS podejmują decyzje bez jakiegokolwiek nacisku ze strony BR. Jego rola ogranicza się do:

- ❖ szczegółowego wyjaśniania sposobów realizacji wspomnianej uchwały,
- ❖ opiniowania zamierzeń,

- ❖ opracowania procedur łączeniowych i wzorów niezbędnych dokumentów formalno-prawnych,
- ❖ udziału przedstawicieli BR w posiedzeniach Zarządów, Rad Nadzorczych, zebrań przedstawicieli banków spółdzielczych, poświęconych temu tematowi,
- ❖ opiniowania wniosków kierowanych do Komisji Nadzoru Bankowego,
- ❖ koordynacji zamierzeń zrzeszonych banków spółdzielczych w celu zapewnienia wszystkim BS możliwości fuzji.

Wbrew pozorom, pozycja BR nie jest pasywna. W środowiskach tak małych jak teren działania BS rolę odgrywają relacje interpersonalne, naciski samorządów terenowych czy nawet związków zawodowych, związane z dążeniami do:

- ❖ utrzymania samodzielności BS,
- ❖ dominacji nad łączącymi się BS w zakresie składu organów BS,
- ❖ zapewnienia personelowi banku przejmowanego miejsca pracy i wynagrodzenia na poziomie stosowanym w banku przejmującym.

W takich sytuacjach bank regionalny włącza się aktywnie jako mediator sporów, starając się przekonać do rozwiązań optymalnych z punktu widzenia pozycji rynkowej banku. Jednocześnie BS oczekuje z BR zaangażowania kapitałowego, umożliwiającego osiągnięcie progu kapitałowego określonego uchwałą KNB.

Możliwości banku regionalnego są ograniczone poziomem funduszy własnych. Stąd instrument ten może być stosowany w nielicznych przypadkach, gdy brak wsparcia zewnętrznego mógłby spowodować utratę możliwości funkcjonowania banku spółdzielczego. Inną możliwością pomocy BS w realizacji uchwał KNB jest wsparcie informatyczne – szczególnie dla łączących się BS. Problemem jednak są rozwiązania podatkowe nie uwzględniające, że nakłady na informatyzację BS dotyczą głównie BR, a tym samym winny być traktowane w BR jako koszt uzyskania przychodów.

Dokonany przegląd udziału banków regionalnych w procesie restrukturyzacji banków spółdzielczych pozwala na następujące wnioski:

1. Zasadne było powołanie banków regionalnych z powierzeniem im znaczącej roli w procesie restrukturyzacji BS. Stworzony nowy układ właścicielski wzorowany na grupach spółdzielczych w Europie Zachodniej (banki spółdzielcze właścicielem banku regionalnego) spowodował identyfikację celów uczestników Zrzeszenia Regionalnego z jednoczesnym zapewnieniem realnego wpływu na działalność BR przez udział w organach banku regionalnego: Radzie Nadzorczej i Tymczasowej Radzie Zrzeszenia Regionalnego. W poprzednim układzie właścicielskim (banki spółdzielcze mniejszościowym i rozproszonym właścicielem BGŻ SA) proces restrukturyzacji BS miałby charakter realizacji decyzji administracyjnych. Takie działania zawsze budzą naturalny opór, gdyż są narzucone odgórnie. Przyjęte rozwiązania organizacyjno-prawne wyzwoływały inicjatywę samorządów i kadry zawodowej BS, uświadamiając odpowiedzialność za byt i rozwój spółdzielni.

2. Opóźnienia w procesie restrukturyzacji BS są wynikiem:

- a) zbyt optymistycznych terminów ustawowych:
 - utworzenie banków regionalnych do dnia 31.12.1994 r.,
 - konsolidacja finansowa zrzeszeń regionalnych do dnia 31.12.1995 r.;
- b) braku postępu w stworzeniu docelowych umów zrzeszenia regionalnego i krajowego.

Brak pełnej koordynacji procesu restrukturyzacji na szczeblu krajowym powodował i powoduje, że pionierska praca poszczególnych banków regionalnych wykazuje istotne różnice, np. w zasadach gospodarki finansowej, struktury organizacyjnej, procedur, itp. Szukając przyczyn braku postępu w tworzeniu Zrzeszenia Krajowego nasuwa się refleksja:

- ❖ jasny układ właścicielski w BR spowodował szybkie scementowanie Zrzeszeń Regionalnych. Bank regionalny będący własnością banków spółdzielczych przy wszystkich sprzecznościach i napięciach **musi działać na rzecz banków spółdzielczych**,
- ❖ dążenia do faktycznej dominacji Banku Krajowego nad bankami regionalnymi i bankami spółdzielczymi i służące temu zamiary zmiany ustawy w zakresie kierunków przywatyżacji BGŻ SA powodują sprzeczność interesów; banki spółdzielcze i banki regionalne potrzebują ośrodka zwiększającego bezpieczeństwo i siłę grupy oraz koordynującego jej działalność handlową, BGŻ SA potrzebuje głównie **środków pozyskanych przez banki spółdzielcze i sieci BS** do realizacji własnej polityki handlowej. W efekcie powszechne jest zjawisko działania konkurencyjnego BGŻ SA; np. bank regionalny pyta o opinię bank spółdzielczy, chcąc skredytować klienta z jego terenu działania, a w portfelu BK istotną część stanowią kredyty preferencyjne dla rolników.

3. Najbardziej wymiernym efektem restrukturyzacji są wyniki ekonomiczne BS.

Wybrane parametry sytuacji finansowej banków spółdzielczych tworzących Krajowe Zrzeszenie Banków Spółdzielczych w latach 1994–1998¹⁾

(0,0 mln zł)

Lp.	Treść	Według stanu na:					dynamika 31.12.95 = 100 (7 : 3)
		31.12.1994	31.12.1995	31.12.1996	31.12.1997	30.06.1998	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Liczba BS prowadzących bieżącą działalność	1 371	1 210	1 118	1 042	1 002	73.1
	w tym: o współcz. wypłac. „R” ≤ „0”%	249	174	95	32	17	6.8

Bezpieczny Bank

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Suma bilansowa	4 283.8	5 257.8	6 427.1	8 018.3	8 607.4	200.9
3	Stan funduszy własnych brutto	385.1	472.2	463.1	636.3	787.3	204.4
	w tym:						
	fundusze podstawowe	336.1	363.3	355.7	525.0	697.9	207.6
	Udział funduszy własnych w sumie bilansowej	9.0	9.0	7.2	7.9	9.1	×
	Stan funduszy własnych netto (po pomniejszeniach)	105.4	209.3	357.5	528.0	668.6	634.3
4	Stan zadłużenia z tytułu udzielonych kredytów podm. niefinans. ogółem	1 771.3	1 860.9	3 047.9	3 839.6	4 405.6	248.7
	w tym:						
	zagrożone	360.0	226.9	150.8	121.5	138.4	38.4
	Procentowy udział kredytów zagrożonych w zadłużeniu ogółem	20.3	12.2	4.9	3.2	3.1	×
	Udział obliża kredytowego w sumie bilansowej	41.3	35.4	47.4	47.9	51.2	×
5	Stan depozytów zgromadzonych od podm. niefin. i budżetu	3 148.4	3 943.4	5 082.7	6 256.5	6 540.1	207.7
	Udział depozytów w sumie bilansowej	73.5	75.0	79.1	78.0	76.0	×
6	Straty z lat ubiegłych	86.0	185.4	133.8	94.5	57.5	66.9
	Procentowy udział nie pokrytych strat w funduszach podstawowych	25.6	51.0	37.6	18.0	8.2	×
7	Wynik finansowy brutto	-111.2	98.4	179.2	243.1	105.8	×
8	Współczynnik wypł. „R” - w %	6.4	8.1	9.2	10.8	12.3	×

¹⁾ Źródło: Dane Departamentu Zrzeszenia Krajowego. BGŻ S.A.

Sytuacja ekonomiczno-finansowa banków spółdzielczych w analizowanym okresie uległa znacznej poprawie między innymi w wyniku przejęcia 6928 wierzytelności trudnych banków spółdzielczych przez banki regionalne na łączną kwotę 119 791 tys. zł. Banki regionalne otrzymały na restrukturyzację tych wierzytelności obligacje Skarbu Państwa w łącznej kwocie 131 412 tys. zł. Restrukturyzacja portfela kredytowego BS pozwoliła na poprawę struktury aktywów, rozwiązanie rezerw celowych i osiągnięcie lepszych wyników finansowych. Po przejęciu wierzytelności trudnych od banków spółdzielczych wskaźnik udziału kredytów zagrożonych w kredytach ogółem zmniejszył się z 20,3% na koniec 1994 r. do 3,1% na koniec czerwca 1998 r.

Na podstawie danych wynikających z tabeli należy stwierdzić, że w analizowanym okresie banki spółdzielcze wykazały się wysoką dynamiką rozwoju.

Suma bilansowa wzrosła w porównaniu z końcem 1994 r. dwukrotnie i przekroczyła 8,6 mld zł. Nieco szybsza od dynamiki przyrostu sumy bilansowej

Nowe idee i rozwiązania

była dynamika przyrostu funduszy własnych brutto – 204,4%, a ich znaczący przyrost obserwuje się w latach 1997–1998, na co miały wpływ decyzje ministra finansów:

- ❖ z 21.12.1995 r. w sprawie zaniechania poboru podatku dochodowego od dochodów banków spółdzielczych,
- ❖ z 12.02.1996 r. w sprawie zaniechania poboru podatku dochodowego od dochodów niektórych banków spółdzielczych, tj. od banków spółdzielczych tworzących banki regionalne na podstawie ustawy z 24.06.1996 r., które umożliwiły bankom spółdzielczym przeznaczenie na fundusze prawie całość zysków wypracowanych za lata 1995–1996 na kwotę ok. 110 mln zł.

Świadectwem dynamicznego rozwoju większości banków spółdzielczych jest wzrost obliża kredytowego, które w analizowanym okresie wzrosło niemal trzykrotnie. Zwiększenie aktywności kredytowej BS było wynikiem między innymi wprowadzenia rolniczych kredytów preferencyjnych z dopłatą do oprocentowania ze środków ARiMR. Udział tych kredytów w obliżu kredytowym waha się w przedziale 50–60%, a w kredytach rolniczych w większości banków przekracza 70%. Ograniczenia wprowadzone w ostatnim czasie przez ARiMR w rozmiarach akcji kredytowej spowodowały że przyrost kredytów preferencyjnych w roku bieżącym jest znacznie mniejszy niż w latach poprzednich.

W zakresie działalności depozytowej również osiągnięto zadowalające wyniki. Rozmiary tej działalności uległy podwojeniu, przekraczając na 30.06.1998 r. wartość 6,5 mld zł. Stanowią one głównie źródło finansowania działalności kredytowej; są to przede wszystkim środki pozyskane od osób prywatnych i sektora budżetowego.

Jednakże w ostatnim okresie obserwuje się słabnącą dynamikę przyrostu depozytów zwłaszcza budżetów, gmin co jest zjawiskiem niekorzystnym dla banków spółdzielczych. Gminy, ze względu na społeczną kontrolę wykorzystania budżetu, stanowią grupę bardzo dobrych klientów i z tego powodu banki spółdzielcze napotykają przy ich obsłudze na coraz silniejszą konkurencję ze strony banków komercyjnych.

Wymiernym efektem prowadzonej działalności przez banki spółdzielcze są wyniki ekonomiczne, które na przestrzeni lat 1994–1998 przedstawiają się następująco:

	31.12.1994	30.06.1998
• Liczba BS ze stratą brutto	421	24
Kwota strat brutto ogółem	185,9 mln	1,5 mln
• Liczba BS z zyskiem brutto	950	978
Kwota zysku brutto ogółem	74,7 mln	107,3 mln
• Liczba BS z nie pokrytą stratą z lat ubiegłych	387	117
Kwota nie pokrytych strat ogółem	86 mln	57,5 mln

Dostrzegając pozytywne zmiany w działalności banków spółdzielczych, trzeba również zaznaczyć zagrożenia dla dalszej poprawy kondycji finansowej banków spółdzielczych. Dotychczas dane za 1998 r. wykazują, że dochody banków

spółdzielczych będą niższe od dochodów lat poprzednich, co jest wynikiem ograniczeń w zakresie dopłat przez budżet państwa do kredytów preferencyjnych, które stanowią ważne źródło dochodów banków spółdzielczych.

4. Przedstawione wyżej wyniki BS nie są oczywiście wyłącznie zasługą banków regionalnych. Jednakże wielość i mnogość zadań zrzeszeniowych przesądza o charakterze i kierunkach działalności BR. Na wstępie wspomniałem, że w czasie restrukturyzacji banki spółdzielcze nie mogą ponosić kosztów za wykonywane przez banki regionalne czynności zrzeszeniowe. W dużym uproszczeniu stwierdzić można, że proces restrukturyzacji zakończy się wtedy, gdy BS bez uszczerbku dla własnej rentowności i wyników będą w stanie ponosić koszty za korzystanie z usług Zrzeszenia. Obecnie banki regionalne przyjmują te koszty na siebie – jednak często brak jest takiego spojrzenia ze strony organów podatkowych, traktujących banki regionalne jako zwykłe spółki akcyjne. Nie chodzi tu o preferencje podatkowe, ale uznanie za koszt uzyskania przychodów czynności zrzeszeniowych. W przeciwnym wypadku z kosztów uzyskania przychodów wyłączony należy takie czynności banków regionalnych, jak np.:

- ❖ kontrola prawidłowości naliczania i utrzymywania przez BS rezerwy obowiązkowej,
 - ❖ koordynacja zastępczego obrotu oszczędnościowego i wykaz zastrzeżeń,
 - ❖ promocja i reklama całego Zrzeszenia Regionalnego,
 - ❖ udział przedstawicieli BR w posiedzeniach organów BS (koszty delegacji).
- Oczywiście takie czynności nie przyczyniają się do wzrostu dochodów BR, ale są zadaniem statutowym, a statut nadał prezes NBP w uzgodnieniu z ministrem finansów.

5. Wsparciem i przyspieszeniem procesu restrukturyzacji winno być pilne przesądzenie o sposobie zagospodarowania nie wykorzystanych obligacji. Winny one trafić do BS lub BR z jasnym określeniem celów służących restrukturyzacji zrzeszeń regionalnych.

6. Próby ograniczenia roli BR do funkcji izby rozliczeniowej są krokiem w kierunku przeniesienia ośrodka realizującego i koordynującego restrukturyzację BS z banków regionalnych do Banku Gospodarki Żywnościowej SA. Pamiętać należy, że w ocenie Sejmu było to rozwiązanie nie gwarantujące sukcesu i dlatego właśnie utworzono BR.

Roman Wenerski

Prof. dr hab. Jan Szambelańczyk
Członek Rady BFG

PRZESŁANKI SYSTEMOWE I ZARYS NOWEGO MODELU BANKU SPÓŁDZIELCZEGO W POLSCE¹⁾

1. Synteza doświadczeń z elementami diagnozy

Działalność spółdzielczości bankowej ma w Polsce bogatsze tradycje i doświadczenia niż polska bankowość komercyjna, a zasady wypracowane przez spółdzielców zachowują aktualność na przełomie tysiącleci nawet w wysoko rozwiniętych gospodarkach rynkowych. Jak wykazują doświadczenia, działalność spółdzielni kredytowych odbywa się z pożytkiem dla ich właścicieli oraz społeczności lokalnych, w których funkcjonują.

W Polsce spółdzielczy sektor bankowy jest zagrożony. W latach 90., na progu transformacji gospodarki w Polsce, bankowość spółdzielcza stała się przedmiotem eksperymentów, zarówno z inicjatywy oddolnej, jak i rozwiązań legislacyjnych. Proces transformacji systemowej i towarzyszące mu zmiany z jednej strony stworzyły szanse, ale z drugiej naraziły na unicestwienie znaczną część banków spółdzielczych, które bez pomocy zewnętrznej nie były w stanie przetrwać.

Szukając odpowiedzi na pytanie o kształt polskiej spółdzielczości, warto uwzględnić, że ruch spółdzielczy, także w bankowości, zrodził się w celu przeciwdziałania wielokapitalistycznej konkurencji i solidarnej obrony interesów drobnych rolników oraz rzemieślników. Analiza historii bankowości spółdzielczej wskazuje, że²⁾:

- ❖ od początków tworzenia spółdzielczości kredytowej występowały dążenia do organizowania się w strukturach regionalnych lub ponadregionalnych – na zasadzie dobrowolności lub z mocy ustaw,
- ❖ spółdzielczość kredytowa, nie tylko na ziemiach polskich, działała i rozwijała się w zróżnicowanych strukturach,
- ❖ w procesach rozwoju tego sektora bankowego stosunkowo często występowały reformy ustrojowe spółdzielczości, które szczególnie po 1945 r. przybierały postać obligatoryjną lub miały charakter ingerencji organów państwa w jej działalność.

Obligatoryjne reformy i ingerencje zewnętrzne, zwłaszcza w ostatnich 60 latach, doprowadziły w znacznym stopniu do faktycznej niezgodności misji spółdzielczości kredytowej z praktyką. Upaństwowienie działalności banków –