

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 –

przez ograniczanie ich podmiotowości w gospodarce nakazowo-rozdzielczej – doprowadziło też do zerwania więzi ekonomicznej pomiędzy interesami członków a operacjami banku. Upolitycznienie gospodarki i finansów wpłynęło zaś na erozję samorządności spółdzielczej, przyczyniając się – w bardzo wielu przypadkach – do ukształtowania jej fasadowego charakteru. Ponadto długookresowy systemowy brak zainteresowania udziałowców w podnoszeniu kapitałów banków spółdzielczych i centralizacja funduszy celowych doprowadziły do bardzo niskiej kapitalizacji tych instytucji finansowych, zarówno w odniesieniu do standardów polskich, jak i szczególnie wobec międzynarodowych standardów bankowych.

Kształtowana przez dziesięciolecia praktyka i zachowania, przy odpowiednio niskim poziomie edukacji ekonomicznej członków, a także znacznej części samorządowców i kadry bankowej oraz wobec marnego statusu materialnego i perspektyw głównych klientów BS ma dalekosiężne skutki. Takich postaw nie zmienia się z „niedzieli na poniedziałek”.

W konsekwencji, w niemałej części banków spółdzielczych sens i charakter ich działania został poważnie zniekształcony, a w ponad 120 przypadkach doprowadził do upadłości. Ponadto, w podejściu do formułowania misji banku spółdzielczego, po roku 1990, dominowały konserwatywne zapatrywania. Bank spółdzielczy wiązano przede wszystkim z indywidualnym rolnikiem oraz rzemieślnikiem, których model przeniesiony został w znacznym stopniu z realiów gospodarki nakazowo-rozdzielczej. Typowa zaś komercjalizacja banków spółdzielczych często kończyła się katastrofą. Zdarzało to się szczególnie wtedy, gdy podejmowano próby kredytowania klientów pochodzących z terenów odległych od lokalizacji banku spółdzielczego.

Optymizm związany z przezwyciężaniem głębokiego kryzysu w spółdzielczym sektorze bankowym powinien uwzględniać, że osiągnięto to przy wydatnym wsparciu zewnętrznym. Wysoki w ostatnich latach wzrost funduszy własnych netto banków spółdzielczych, któremu towarzyszył dwukrotny wzrost funduszy własnych brutto, był możliwy dzięki:

- ❖ zwalnianiu BS realizujących programy naprawcze z obowiązku tworzenia rezerw obowiązkowych,
 - ❖ wykupowi wierzytelności w ramach obligacji serii D i pomocy wekslowej NBP,
 - ❖ pożyczkom z Bankowego Funduszu Gwarancyjnego,
 - ❖ odroczeniu i zwolnieniu z podatku dochodowego.
- Łączna kwota środków przeznaczonych dla nich od wejścia w życie ustawy o r.b.s. wyniosła około 572 mln zł.

Jednocześnie coraz wyraźniejsze są kolejne zagrożenia związane ze:

- ❖ słabą kondycją ekonomiczną głównych klientów banków spółdzielczych,
- ❖ kurczącą się – wraz z malejącą inflacją – marżą,
- ❖ nasilającą się konkurencją na rynku usług finansowych,
- ❖ ograniczeniem pomocy zewnętrznej (np. dopłat do kredytów preferencyjnych),
- ❖ słabością kapitałowo-organizacyjną części banków regionalnych,
- ❖ niskim poziomem technologicznym, a zwłaszcza słabo rozwiniętą informatyką bankową,

- ❖ brakiem jasnej koncepcji restrukturyzacji i rozwoju bankowości spółdzielczej oraz zgody na jej sprawne wdrażanie.

Trzeba też wspomnieć, o dynamicznie rozwijającym się konkurencie banków spółdzielczych, jakimi stają się spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe (SKOK). SKOK wykorzystują dla swej działalności słabości BS, w tym także ich nie najlepszy wizerunek w niektórych społecznościach lokalnych, przełamując skostniałe struktury instytucjonalne, bazując na silnym zaangażowaniu społecznym, a ponadto mają uprzywilejowaną regulacyjnie pozycję na rynku (np. brak obowiązku odprowadzania rezerw obowiązkowych).

Tabela 1. Wybrane dane o SKOK i BS

Wyszczególnienie	SKOK				BS
	12.95	12.96	12.97	06.98	
Aktywa (mln zł)	100,8	219,4	349,3	450,0	12 149,1
Depozyty (mln zł)	91,6	190,4	292,6	415,0	5 901,7
Pożyczki/kredyty (mln zł)	83,4	160,8	280,6	353,0	5 887,3
Liczba członków (tys.)	85,2	154,6	194,0	220,0	2 300,0

Źródło: „Rzeczpospolita” z dnia 2.11.1998, s. 19; Sytuacja finansowa banków w I półroczu 1998 Synteza. NBP – GINB. Warszawa wrzesień 1998 r.

Wszystko to sprawia, że konieczna jest weryfikacja i redefinicja misji banków spółdzielczych w Polsce, które w niedługiej perspektywie mogą pozostać jedynymi wyłącznie polskimi bankami w krajowym systemie bankowym³⁾.

2. Banki spółdzielcze w opinii swych prezesów

Banki spółdzielcze zatrudniają ponad 25 tys. pracowników, a ich suma bilansowa wynosi ok. 1/20 całego systemu bankowego w Polsce. Zgromadziły ok. 6 mld zł depozytów a ich udział w obsłudze klientów banków jest prawie 4-krotnie większy niż ich udział w sumie bilansowej polskiego sektora bankowego. Banki te działają na terenach wiejskich (ok. 42%), miejsko-wiejskich (ok. 54%) i typowo miejskich (ok. 4%). Specyfika terenu działania sprawia, iż w wielu przypadkach są jedynymi instytucjami finansowymi w promieniu wielu kilometrów. Teren ich działania obejmuje od jednej do kilku gmin. Jest też kilka dużych banków spółdzielczych w wielkich miastach, o profilu działania ukształtowanym głównie w wyniku obsługi rzemiosła i drobnego handlu oraz ludności. Charakterystyczne jest, że wiele z tych największych banków popadło w kłopoty finansowe w warunkach transformacji systemowej.

Na zlecenie Fundacji Edukacji i Badań Bankowych Pracownia Badań Społecznych w Sopocie w dniach 17–31.08.1998 r. przeprowadziła badania opinii prezesów banków spółdzielczych na temat „Teraźniejszości i przyszłości bankowości spółdzielczej w Polsce”⁴⁾.

W populacji respondentów przeważali mężczyźni (58,8%); 83,3% prezesów ma od 41 do 60 lat, a udział prezesów do 40 roku życia wynosi niespełna 8%. Stosunkowo korzystnie przedstawia się struktura edukacji badanej grupy, gdyż aż ca 74% ma wyższe wykształcenie. Spośród badanych prezesów tylko 7,5% miało staż pracy w bankowości spółdzielczej poniżej 5 lat, a prawie 69% pracuje w bankach spółdzielczych więcej niż 15 lat.

Analiza wyników pozwala sformułować następujące tezy:

- ❖ Prezesi postrzegają lub tylko lansują działalność BS jako zdominowaną przez pararynkowe, a nawet pozaekonomiczne wyznaczniki.
- ❖ Kierownicy BS mają skłonność do „wypychania” przyczyn słabości ich banków, głównie do otoczenia zewnętrznego (instytucjonalnego lub środowiskowego), umniejszając jednocześnie znaczenie przyczyn wewnętrznych.
- ❖ Oceny i poglądy prezesów na teraźniejszość i przyszłość banków spółdzielczych są zdwersyfikowane, a w wielu kwestiach nawet spolaryzowane, co utrudnia uzyskanie konsensusu w sprawie jednolitego modelu rozwoju.
- ❖ W postulatach prezesów odnośnie do zmian występuje tzw. nurt „życzeniowy”, bez liczenia się z realiami, i bezkrytyczne przenoszenie wzorców zagranicznych.

Synteza wyników badania reprezentatywnej próby prezesów banków spółdzielczych pozwala sformułować przynajmniej trzy wnioski ogólne:

- 1) Badani prezesi przekazali informacje i opinie w korzystny sposób przedstawiający ich banki. Opinie te, a zwłaszcza oceny, są znacznie lepsze niż te, które funkcjonują o nich zarówno w całym polskim środowisku bankowym, jak i wśród szerokiej opinii publicznej.
- 2) Istotnym ustaleniem jest brak jednolitego, czy choćby zdecydowanego dominującego, poglądu kierowników na treści programowo-organizacyjne modelu rozwoju spółdzielczości bankowej.
- 3) Opinie co do koniecznych czy pożądaných zmian modelu funkcjonowania tego sektora bankowego są silnie uwarunkowane doświadczeniami z przeszłości i mają bardziej emocjonalny niż racjonalny charakter. Dotyczy to zwłaszcza postrzegania silnych i słabych stron tych banków oraz ich szans i zagrożeń.

3. Hipotezy odnośnie do przyszłości

Można przypuszczać, że w nieodległej przyszłości procesy racjonalizacyjne przeniosą się także na poziom banków regionalnych, a ich konsolidacja zostanie wymuszona zarówno czynnikami ekonomicznymi, jak i wyzwaniem rewolucji informatycznej w bankowości czy restrukturyzacją zatrudnienia. Uwzględniając doświadczenia zagraniczne, prognozuje się, że banki komercyjne rozwiną swoją

oferę, włączając w nią m.in. kredyty preferencyjne dla rolnictwa i gospodarki żywnościowej. Można nawet postawić tezę, że odegranie przez banki komercyjne roli konsolidacyjnej wobec banków „rolniczych” i „wiejskich”, a zwłaszcza tempo wchodzenia w tę rolę, uzależnione jest od powstania powiatów oraz rozwiązań „przedakcesyjnych”, a później od wspólnej polityki rolnej w ramach członkostwa w Unii Europejskiej⁵⁾.

Rozważając problemy konsolidacji banków, trzeba uwzględnić różnorodny charakter przesłanek i skutków tego procesu. W literaturze wyróżnia się zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania konsolidacji. Do zewnętrznych zaliczyć można w szczególności: zmiany legislacyjne, ekonomiczne, technologiczne i instytucjonalne. Do wewnętrznych zaś: efekty skali i dywersyfikacji działania, potencjał kwalifikacyjny kadr, a zwłaszcza menedżerów w bankach, potencjał rynkowy (baza depozytowa, zapotrzebowanie na usługi finansowe).

W polskich warunkach przede wszystkim należy uwzględnić fundamentalne zmiany systemowe, polegające na wdrażaniu zasad gospodarki rynkowej, i aktywną rolę pieniądza w alokacji zasobów. Dla sektora bankowości spółdzielczej szczególne znaczenie ma ograniczanie roli państwa w subsydiowaniu działalności w sferze rolnictwa i gospodarki żywnościowej, a także szybki rozwój sieci i uniwersalizacja działalności banków komercyjnych wraz z przejmowaniem najlepszych klientów.

Przeszkodą w tworzeniu silnej, skonsolidowanej struktury była i jest kondycja finansowa banków, którym powierzono rolę konsolidatorów a zwłaszcza Banku Krajowego w koncepcji restrukturyzacji struktury krajowej sektora BS. Dodatkowe problemy pojawiły się wraz z dylematem efektywnej realizacji programu uzdrowienia BGŻ SA i dyrektywą niekonkurowania z podmiotami struktury krajowej. Także nadmiernie rozdrobniona sieć banków spółdzielczych o niskich kapitałach i brak większych perspektyw na ich podniesienie w drodze pozyskania nowych udziałowców nie sprzyjają samodzielnej sanacji i ofensywnemu rozwojowi tych banków.

Analizując doświadczenia zagraniczne, można postawić tezę, że zmiany legislacyjne jakie nastąpiły w Polsce po 1990 r. tworzyły jedynie klimat dla procesów konsolidacyjnych, jednak pierwotne siły sprawcze, jak zmiany ekonomiczne oraz instytucjonalne i związany z nimi rozwój procedur bankowych, nie zostały jeszcze w pełni uwidocznione, m.in. dzięki interwencjonizmowi państwa.

Warto także przestrzec przed lekceważeniem przez środowisko banków spółdzielczych rozwoju technologii bankowych, jaki zachodzi w silnych bankach komercyjnych (np. wtórny rynek dla małych kredytów, zautomatyzowany scoring i underwriting, masowe produkty depozytowe obniżające koszt pozyskiwania pieniądza, usługi okołorachunkowe, „wciąganie” budżetów gmin). Technologie te wymagają odpowiednio dużej skali działalności, ale są konkurencyjne i pozwalają odebrać małym bankom ich tradycyjnych klientów⁶⁾. Na rynku finansowym pojawiają się także instytucje i usługi realnie lub potencjalnie odbierające klientów bankom spółdzielczym. Występują też alianse strategiczne banków spółdzielczych z bankami komercyjnymi. Pozwala to przekroczyć, uważaną za

bezpieczną w przeciętnym banku spółdzielczym, 60% granicę udziału kredytów w aktywach nawet do 80%, pod warunkiem że ma się kapitałowe wsparcie banku silnego i przyjaznego⁷⁾. W podobnym kierunku oddziaływać też będzie rozwój wspomnianych wcześniej SKOK.

Niekiedy podkreśla się jednak, że standaryzacja produktów w bankach komercyjnych bywa niedopasowana do zapotrzebowania segmentów rynku, na których dominują kredyty dla rolnictwa, rzemiosła czy drobnych producentów. Małe i lokalne banki mogą w tych segmentach uzyskać przewagę konkurencyjną pod warunkiem odpowiedniej elastyczności działania w udzielaniu niewielkich kredytów. Elastyczności wynikającej z doświadczenia swoich pracowników oraz bliskiej i wszechstronnej znajomości klientów oraz lokalnego terenu działania⁸⁾. Taka sytuacja może nawet powstrzymać procesy konsolidacyjne utrzymując lokalne banki przy życiu, ale nie stwarzając im szans na rozwój. Ponadto, to co może być siłą lokalnego banku, a mianowicie dobre stosunki z klientami, w przypadkach gdy zostały wcześniej zerwane albo następuje przejście gospodarstwa przez inną osobę, łatwo może przyczynić się do kryzysu⁹⁾.

Jeżeli chodzi o czynniki warunkujące procesy przejść lub fuzji wewnątrz systemu bankowego, to warto wskazać, że w literaturze przedmiotu nie ma przekonywających dowodów, że ekonomia skali jest motorem konsolidacji. Natomiast w zagranicznych analizach empirycznych stwierdzono, że umiejętności menedżerskie odgrywały w tym zakresie większą rolę niż ekonomia skali¹⁰⁾. Podobnie, różne wnioski wyciągano z badania wpływu ekonomii zakresu czy dywersyfikacji na ryzyko bankowe i efektywność banku. Wyraźniejszy natomiast wpływ jest stwierdzany w przypadku czynnika ochrony i powiększania bazy depozytowej banku, uniezależnienia się od zewnętrznych rynków finansowych czy rozwiązywania trudności wewnętrznych, które zagrażały dalszemu istnieniu banku.

Biorąc pod uwagę koncentrację działalności BS w Polsce na sektorze rolnym, warto rozważyć scenariusz polaryzacji producentów na duże gospodarstwa typu farmerskiego i drobne gospodarstwa rolne typu rodzinnego. Gdyby ten scenariusz był realizowany, powstaje ryzyko pozostania w bankach spółdzielczych jedynie tych drugich klientów. Z kolei ich niska rentowność stwarza zagrożenie dla samofinansowania stosunkowo licznie występujących, małych i wyspecjalizowanych banków spółdzielczych.

4. Zarys nowego modelu banku spółdzielczego

Uwzględniając opracowane diagnozy bankowego sektora spółdzielczego w Polsce, szeroką dyskusję nad kierunkami jego rozwoju – prowadzoną zarówno wśród kadry, samorządowców, jak i ekspertów, doświadczenia zagraniczne oraz rozwój sytuacji na rynku, można sformułować wiele postulatów skierowanych zarówno do „otoczenia”, jak i „wnętrza” zmierzających do tworzenia warunków dla jego pomyślnego rozwoju.

Warunkiem sine qua non efektywnego działania banków spółdzielczych i przekształcania ich w silną finansowo i społecznie strukturę jest wypełnianie misji polegającej na efektywnym zaspokajaniu potrzeb na usługi finansowe klientów indywidualnych i instytucjonalnych w środowisku lokalnym i ku jego pożytkowi.

Jeżeli przyjąć, że samorządność w krajach UE nierozzerwalnie łączy się z regionalizacją, to w następstwie reformy administracyjnej w Polsce po 01.01.1999 r. naturalnym partnerem samorządów lokalnych w realizacji przedsięwzięć gospodarczych i gospodarowaniu posiadanymi środkami finansowymi będą zdrowe i odpowiednio silne banki spółdzielcze. Zapewne w tę niszę rynkową będą usiłowały wejść banki komercyjne, co wytworzy silną konkurencję. Przewaga banków spółdzielczych może jednak zawierać się w tym, że członkowie ich organów dobrze znają lokalne realia ekonomiczne i społeczne, a jednocześnie mogą być poddani społecznemu ostracyzmowi w przypadku nieidentyfikowania się z celami czy aspiracjami społeczności lokalnych. Natomiast żaden bank komercyjny nie zapewni szerokiego udziału przedstawicieli samorządu lokalnego w swoich organach statutowych. Starosta czy wójt, mając miejsce w radzie nadzorczej banku spółdzielczego, może wpływać na kierunki jego działalności. Ponadto reforma administracyjna i rozwój samorządności lokalnej pozostają w zgodzie z zasadą spółdzielczości bankowej mówiącej, że „miejscowy pieniądz na potrzeby miejscowego środowiska”. Żaden organ samorządowy nie będzie obojętny na wpływy podatkowe od efektywnie działającego, lokalnego banku spółdzielczego¹¹⁾.

Realizacja tej misji wymaga m.in.¹²⁾:

1. Tworzenia warunków dla restytucji samorządności lokalnej i szans dla samorządnych instytucji finansowych, działających w interesie społeczności lokalnych.
2. Sprzyjania kreowaniu banków spółdzielczych jako filarów reformy samorządowej i centrów finansowych społeczności lokalnych, pozwalających zachować gros korzyści z obrotu środkami finansowymi na terenie ich „zapracowania”.
3. Wsparcia koncepcji tworzenia w gminach centrów usług finansowych i około finansowych „pod jednym dachem” banku spółdzielczego (np. na wzór doświadczeń holenderskich).
4. Zarezerwowania znaczącego udziału spółdzielczego sektora bankowego w dystrybucji środków pomocowych, przeznaczonych na procesy dostosowawcze do standardów Unii Europejskiej, wydatkowanych na cele infrastrukturalne na terenach działania banku spółdzielczego.
5. Ustawowego uelastycznienia zasady głosowania w bankach spółdzielczych z wprowadzeniem możliwości posiadania większej liczby głosów, ale przy odpowiednich progach koncentracji kapitału (np. według modelu BS „Samopomoc Chłopska”).
6. Prawnego zagwarantowania swobody wyboru banku zrzeszającego i zasady głosowania kapitałowego na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy banku regionalnego lub zrzeszającego.

7. Wytyczenia jasnej perspektywy wymagań kapitałowych z uwzględnieniem – odpowiednich do możliwości – terminów osiągania niezbędnych progów, a także szans, jakie w tym zakresie stwarzają regulacje obowiązujące w Unii Europejskiej.

8. W związku z wymogami kapitałowymi oraz sytuacją materialną dominującą części członków banków spółdzielczych, stworzenie możliwości zwolnienia z podatku dochodowego tych banków, które w miejsce wypłacania dywidendy przeznaczą cały dochód na fundusz ogólnego ryzyka, po uzyskaniu pozytywnej opinii lokalnego organu samorządowego.

9. Podejścia do zakresu czynności bankowych wykonywanych przez bank spółdzielczy z uwzględnieniem jego sytuacji finansowej i osiąganych standardów ostrożnościowych (np. gwarancje bankowe, działalność poza terenem gminy, w której zlokalizowany jest bank spółdzielczy, inne czynności wymienione w art. 5 ust. 2 ustawy z dnia 29.08.1997 r. Prawo bankowe).

10. Zmodyfikowania zapisów Prawa bankowego w części dotyczącej zasad udzielania kredytów i świadczenia innych usług bankowych członkom organów banku spółdzielczego, z uwzględnieniem specyfiki jego misji.

11. Wprowadzenia *powszechnego w sektorze bankowym* zwolnienia z obowiązku tworzenia i odprowadzania rezerw obowiązkowych od środków na rachunkach bankowych płatnych na każde żądanie, a stanowiących równowartość obowiązującego w danym okresie minimum kapitałowego dla zrzeszonych banków spółdzielczych.

12. Kompleksowego uregulowania zasad konsolidacji i funkcjonowania w strukturach skonsolidowanych autonomicznych podmiotów, jakimi będą banki spółdzielcze zrzeszone w banku regionalnym lub zrzeszającym (np. zasady podziału wyniku finansowego z uwzględnieniem alokacji zysku w środowisku jego powstania, zasady ponoszenia odpowiedzialności majątkowej, usytuowanie banku regionalnego jako płatnika podatku dochodowego od osób prawnych).

13. Doprecyzowania statusu i warunków gwarancji depozytów oraz korzystania z funduszu pomocowego Bankowego Funduszu Gwarancyjnego przez banki – uczestników skonsolidowanego zrzeszenia regionalnego.

14. Poprzedzenia konsolidacji zrzeszeń regionalnych racjonalizacją struktury BS w regionach na podstawie minimalnych wymagań kapitałowych, racjonalnie rozłożonych w czasie¹³⁾.

15. Stworzenia ustawowych warunków dla profesjonalizacji nadzoru właścicielskiego w bankach regionalnych i zrzeszających¹⁴⁾.

16. Przeprowadzenia zmian legislacyjnych upraszczających procedury i obniżających koszty łączenia się banków spółdzielczych (np. usunięcie sprzeczności co do terminów łączenia, kwestia terminu zaprzestania działań organów spółdzielni przejmowanej, doprecyzowanie wymogów zmian statutów banków spółdzielczych).

17. Rozwiązania kwestii udziałów członkowskich w przypadku łączenia się banku o stosunkowo wysokim jednostkowym udziale i małej liczbie członków oraz banku o niskim jednostkowym udziale i stosunkowo wysokiej liczbie członków.

18. Pozyskiwania wielu nowych członków banków w społecznościach lokalnych, zarówno osób fizycznych, jak i osób prawnych oraz instytucji, które mogą wzmocnić banki kapitałowo oraz przyczynić się do rozwoju ich działalności. Chodzi o to, aby społeczność lokalna była obecna zarówno kapitałowo, jak i z prawem wyrażania swego interesu.

19. Podjęcia szerokich akcji wyjaśniających potrzebę kapitałowego wzmocnienia banków przez nowe udziały, podniesienie wartości dotychczasowych lub w drodze łączenia banków.

20. Lansowania nowoczesnego modelu banku spółdzielczego, z którego znaczny pożytek mogą mieć nietypowi dotąd klienci, jak np. prowadzący prywatne gabinety lekarze, prawnicy, artyści czy inni przedstawiciele wolnych zawodów, których nie stać na nabycie strategicznego pakietu akcji w banku komercyjnym.

21. Upowszechnienia kształcenia kadr spółdzielczych w Systemie Standardów Kwalifikacyjnych w Bankowości Polskiej i uznawanie zdanych egzaminów jako wyznacznika ich profesjonalizmu.

22. Udoskonalania techniki i technologii bankowej, a zwłaszcza upowszechnienia informatyzacji działalności wraz ze wdrażaniem standardów dokumentów papierowych opracowanych przez ZBP (jednolity wzór czeku dla ROR oraz czeku rozrachunkowego dla podmiotów gospodarczych, jednolity wzór polecenia przelewu/wpłaty gotówkowej, jednolity standard identyfikatora rachunku klienta).

23. Podniesienia jakości nadzoru właścicielskiego z wykorzystaniem wsparcia profesjonalnych rewidentów, audytorów czy lustratorów.

24. Zwiększenia roli samorządu banków spółdzielczych w działalności samorządu lokalnego gminy czy powiatu.

Pilną sprawą wymagającą rozwiązania jest konsolidacja banków na poziomie podstawowym przed konsolidacją regionalną. Działania podejmowane w tym zakresie wymagają szybkiego opracowania mapy potencjalnych połączeń, z uwzględnieniem przekraczania granic regionów/zrzeszeń. Ponadto istotnym kryterium przy łączeniach, uwzględnianym zarówno przez same banki, jak i KNB wyrażającą zgodę na łączenia, powinna być perspektywa osiągnięcia końcowego proggu kapitałowego, tj. 1 mln euro, a nie jego tzw. etapów pośrednich. W przeciwnym przypadku potrzeba kolejnych połączeń będzie pociągała za sobą sukcesywne koszty i perturbacje organizacyjne.

5. Bank spółdzielczy a bank wyższego szczebla

Konieczne jest nadanie stosunkom BS z bankami wyższego szczebla, tj. regionalnymi, zrzeszającymi lub krajowym charakteru biznesowego. Oznacza to przede wszystkim konieczność racjonalizacji ponoszonych nakładów w warunkach kurczącej się marży i narastającej konkurencji. Jednym z aspektów takiej racjonalizacji jest ekonomika skali świadczonych usług czy też korzyści z nakładów (np. rozmiary zatrudnienia i kwalifikacje kadry, obsługa infrastruktury banków regionalnych, hardware i software informatyczny, zakupy materiałów

i urzędzeń, warunki serwisowania, technologie usług bankowych). Niezbędne jest rozwijanie na poziomie banku makroregionalnego lub krajowego specjalistycznych usług finansowych i okołofinansowych świadczonych BS na konkurencyjnych warunkach. Takie jednak działanie banków regionalnych czy zrzeszających wymaga przede wszystkim racjonalizacji ich liczby, kosztów i profesjonalizacji w obsłudze ich akcjonariuszy. Sytuacja, w której świadczone przez banki wyższego szczebla usługi dla akcjonariuszy (banków spółdzielczych) są substytutem dywidendy, bez rachunku ekonomicznego i na podstawie obligatoryjnych związków kapitałowo-organizacyjnych (ustawowy obowiązek zrzeszania się we właściwym terytorialnie banku regionalnym), zakłóca procesy rynkowych dostosowań.

Rozwiązanie problemu Banku Krajowego i roli, jaką miałby do odegrania BGŻ SA w roli Banku Krajowego, powinno nastąpić na podstawie kompleksowego rachunku kosztów i korzyści dla całego bankowego sektora spółdzielczego. Jako jedną z bardziej rozwiniętych koncepcji można traktować tzw. wariant komercyjno-apeksowy (tj. podział BGŻ SA na część zajmującą się bankową działalnością komercyjną oraz część spełniającą funkcję centrali organizacyjno-finansowej dla zrzeszonych banków regionalnych lub spółdzielczych) lub tzw. wariant kapitałowy (tj. sprywatyzowanie BGŻ SA przez inwestora lub inwestorów gwarantujących jego odpowiednie dokapitalizowanie oraz dostarczenie technologii bankowych dla banku odpowiadającego kategorii „zbyt duży, żeby upaść”¹⁵⁾.

Istotna dla przyszłości funkcjonowania spółdzielczego sektora bankowego jest nie tylko czystość modelowa, ale także społeczne poparcie dla ustawowo unormowanych rozwiązań. W tym ostatnim aspekcie nie bez znaczenia jest wyrażona na Kongresie Polskich Banków Spółdzielczych we wrześniu 1998 r. równowaga zwolenników i przeciwników związków organizacyjno-finansowych BS z BGŻ SA jako centralą. W tych warunkach celowe wydaje się ustawowe zagwarantowanie swobody zrzeszania się przy jednoczesnym ukierunkowaniu interwencji państwa w świadczenie określonych usług finansowych według kryterium przedmiotowego (rodzaj usługi), a nie podmiotowego (bank i jego przynależność organizacyjna). Z drugiej zaś strony w działalność spółdzielczego sektora bankowego powinny być wdrażane adekwatne do polskich warunków i zharmonizowane ze standardami międzynarodowymi normy regulacyjne.

Jan Szambelańczyk

Przypisy

- ¹⁾ W opracowaniu wykorzystano fragmenty dokumentów przygotowanych w Zespole Programowym Kongresu Polskich Banków Spółdzielczych, odbytego 18.09.1998 r. w Warszawie, którego pracami kierował autor.
- ²⁾ Por. J. Szambelańczyk, *Restrukturyzacja bankowości spółdzielczej. Zagadnienia aktualne*, „Prawo Bankowe” nr 1, 1997.

- ³⁾ Szerzej, zob. *Ekonomika banku spółdzielczego*, praca zbiorowa pod redakcją J. Szambelańczyka, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Zarządzanie i Finanse, Warszawa 1999.
- ⁴⁾ Badania przeprowadzono na losowej próbie, wyodrębnionej z bazy adresowej głównych siedzib banków spółdzielczych w Polsce. Badaniami objęto 500 respondentów plus 10 rezerwowych. Informacje od prezesów banków uzyskano w trakcie indywidualnych wywiadów bezpośrednich, trwających ok. 40 minut każdy. Wywiady przeprowadzili ankieterzy. W ich trakcie prezesi BS mieli możliwość zapoznania się z pisemną formą pytania i wariantami odpowiedzi, które wybierali, lub też zadawano im pytania ustnie celem uzyskania opinii bądź informacji. Kwestionariusz wywiadu obejmował 37 pytań, w których respondenci mieli wypowiedzieć swoją opinię czy wystawić ocenę, 10 pytań dotyczyło banku i 4 cech demograficzno-zawodowych respondenta.
- ⁵⁾ Zgodnie z danymi OECD w 1996 r. całkowity koszt wsparcia rolnictwa ponoszony przez podatników i konsumentów w krajach UE wyniósł 120,3 mld USD. O innych problemach zob. *Na drodze do Unii*, „Głos Banków Spółdzielczych” nr 10 październik 1997, s. 3-6.
- ⁶⁾ Por. J. Kulawik, *Problemy konsolidacji banków funkcjonujących w otoczeniu rolnictwa (na przykładzie USA)*, „Bank i Kredyt”, kwiecień 1997, s. 45-46.
- ⁷⁾ Wart rozważenia przez banki spółdzielcze i regionalne jest przykład związków kapitałowych i organizacyjnych Spółdzielczego Banku Rozwoju „Samopomoc Chłopska” z Bankiem Przemysłowo-Handlowym S.A. Zob. „Głos Banków Spółdzielczych” nr 10, 1997 s. 7-9.
- ⁸⁾ Tamże, s. 46
- ⁹⁾ Por. M.E. Levonian, *Transitions in Rural Financial Markets: Visions of the Future Bank Structure: Discussion*, „American Journal of Agricultural Economics”, Vol. 78, 1996.
- ¹⁰⁾ J. Kulawik, op.cit. s. 46 podaje za E. LaDue i M. Duncan, że w większości przypadków korzyści skali osiąga się przy wielkości aktywów banku rzędu 60-500 mln USD, stąd dążenie konsolidacyjnych banków komercyjnych należy upatrywać w innych korzyściach niż kosztowe.
- ¹¹⁾ Por. *Wypowiedź Romana Wenerskiego Prezesa Zarządu Banku Regionalnego SA w Lublinie*. „Głos Banków Spółdzielczych” nr 9, 1998, s. 11. Należy jednak zapewnić odpowiednią alokację podatku w jednostce jego wytworzenia, przy konsolidacji zrzeszeń regionalnych i powierzeniu roli podatnika bankowi regionalnemu.
- ¹²⁾ Formułując przedstawione w tym miejscu warunki i dyrektywy praktyczne, autor wykorzystał interesujące studium teoretyczne W. Paczkowskiego, *Stymulowanie aktywności gospodarczej banku spółdzielczego*, stanowiące poszerzenie rozdziału jego pracy doktorskiej.
- ¹³⁾ Według R. Wenerskiego, op.cit. s. 12 „klient pozytywnie postrzeżga duże, bezpieczne organizacje oferujące pełną gamę nowoczesnych i tanich produktów bankowych. W pojedynkę taka oferta ze strony BS wydaje się mało możliwa”.
- ¹⁴⁾ Sztuczne zastosowanie zasady spółdzielczej „jeden udziałowiec – jeden głos w spółce kapitałowej, jaką jest bank regionalny, osłabia pozycję aktywnych i silnych BS i hamuje motywację do oddolnego wspierania kapitałowego BR. Por. Cz. Paluch, *wypowiedź w dyskusji na Kongresie Polskich Banków Spółdzielczych*, „Głos Banków Spółdzielczych”, nr 9, 1998, s. 21.
- ¹⁵⁾ Szerzej na temat modeli restrukturyzacji sektora banków spółdzielczych zob. L. Pawłowicz, *Jaka prywatyzacja*. Raport „Gazeta Bankowa”, nr 19 z 10 maja 1998.