

Model biznesowy bankowości spółdzielczej wobec wyzwań rynkowych i regulacyjnych

dr Błażej Lepczyński

kwiecień 2017



❖ Spis

<u>Cel opracowania i zastosowane podejście</u>	3
1. <u>Sytuacja sektora banków spółdzielczych w 2016 roku i jej zmiany od początku dekady</u>	8
1.1. <u>Sytuacja banków spółdzielczych w Europie i miejsce polskiej bankowości spółdzielczej</u>	8
1.2. <u>Kondycja polskiego sektora bankowości spółdzielczej</u>	14
2. <u>Uwarunkowania rynkowo-regulacyjne rozwoju sektora bankowości spółdzielczej w Polsce w perspektywie kilkuletniej</u>	28
2.1. <u>Najważniejsze uwarunkowania rozwojowe</u>	28
2.2. <u>Analiza wybranych uwarunkowań rozwojowych</u>	38
2.2.2. <u>Problem bankructw banków spółdzielczych</u>	38
2.2.3. <u>Systemy ochrony instytucjonalnej i zrzeszania zintegrowane</u>	43
2.3. <u>Podsumowanie</u>	48
3. <u>Kierunki ewolucji modelu bankowości spółdzielczej jako odpowiedzi na wyzwania w polskiej bankowości</u>	50
3.1. <u>Przegląd poglądów i badań dotyczących koniecznych kierunków zmian w bankowości spółdzielczej</u>	50
3.2. <u>Filary modelu biznesowego banków spółdzielczych</u>	56
3.3. <u>Razem czy w rozdrobnieniu - strategiczny wybór na lata</u>	58
3.4. <u>Zmiany modelu biznesowego banków spółdzielczych</u>	63
3.5. <u>Rozwój bazy członkowskiej i solidarności w bankowości spółdzielczej</u>	77
<u>Wnioski i rekomendacje</u>	86

Cel opracowania i zastosowane podejście

Bankowość spółdzielcza to ważny segment polskiej bankowości. W interesie wszystkich uczestników rynku jest zrównoważony rozwój tego segmentu rynku bankowego, czyli rozwój nastawiony na efektywność i bezpieczeństwo finansowe jako dwa podstawowe filary sukcesu każdego banku, i co więcej, uwzględniający potrzeby lokalnych społeczności oraz wspierający wzrost gospodarczy.

W modelu rozwoju konieczna jest również dbałość o reputację, użyteczność społeczną, bo tylko w taki sposób można budować pozycję banków spółdzielczych na rynku bankowym w dłuższym okresie, zwiększać lojalność klientów, tworząc z nimi długoterminowe relacje oparte na wzajemnym zaufaniu.

Polska bankowość spółdzielcza znalazła się w szczególnym momencie. Wyczerpały się bowiem w znacznym stopniu możliwości dalszego ekstensywnego jej rozwoju, a czynniki rynkowe i regulacyjne stwarzają silną presję na wyniki finansowe banków spółdzielczych, ograniczając ich rentowność i efektywność kosztową. Niepewna sytuacja gospodarcza a nade wszystko niskie stopy procentowe nie pozwalają działać tak efektywnie jak w przeszłości.

Niezmiernie istotnym przejawem problemów w polskim sektorze bankowości spółdzielczej jest również kurczenie się bazy członkowskiej. To zjawisko może okazać się szczególnie niebezpieczne dla przyszłej pozycji banków spółdzielczych, bo to właśnie na członkostwie te instytucje powinny budować swoją siłę i tożsamość.

Coraz silniejszą presję na sektor wywołują także zmiany technologiczne. Nadążanie za nimi wiąże się z ponoszeniem sporych nakładów inwestycyjnych, które są zbyt duże dla małych banków spółdzielczych. Przez to model biznesowy banków spółdzielczych jest zbyt kosztowny i niedopasowany do oczekiwań współczesnych klientów.

W ostatnim czasie pojawił się jeszcze jeden czynnik związany z upadłościami banków spółdzielczych i spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych. Upadłości obciążają wyniki sektora spółdzielczego i stanowią dla niego zagrożenie o charakterze reputacyjnym.

Istotna jest również presja konkurencyjna ze strony banków komercyjnych i sektora *shadow banking*. Rynek usług bankowych staje się rynkiem nasyconym i dojrzałym. Dotyczy to również obszarów mniej zurbanizowanych.

Banki spółdzielcze to instytucje o charakterze lokalnym, charakteryzujące się dobrą znajomością potrzeb klientów, nie obciążone portfelem kredytów frankowych, odnoszące korzyści z prostego i przejrzystego modelu biznesowego opartego na działalności depozytowo-kredytowej. Należy odnotować również, że banki spółdzielcze nie są obciążone tzw. podatkiem bankowym. Ponadto funkcjonują na obszarach o słabszej konkurencji, a ich sieć dystrybucyjna jest relatywnie dobrze rozwinięta. Banki spółdzielcze prowadzą oczywiście działalność operacyjną również w dużych miastach, ale na tych obszarach poddane są bardzo silnej presji konkurencyjnej ze strony dużych banków uniwersalnych.

Są jednak również słabe strony banków spółdzielczych. Sektor banków spółdzielczych jest przede wszystkim rozdrobniony, technologicznie odstający od dużych banków komercyjnych oraz obciążony wysokimi kosztami operacyjnymi w relacji do wyniku na działalności bankowej.

Co więcej jest to sektor, który obecnie przechodzi bardzo istotne zmiany strukturalne związane z rozwojem tzw. IPS-ów, czyli systemów ochrony instytucjonalnej oraz z decyzją części banków spółdzielczych o tworzeniu zrzeszania zintegrowanego.

Generalnie w środowisku banków spółdzielczych mamy konsensus co do tego, że bezpieczny i efektywny rozwój tych instytucji w najbliższych kilku latach będzie wymagał nowego spojrzenia i przekształcenia obecnego modelu bankowości spółdzielczej.

W tym kontekście podstawowym **celem opracowania jest ocena sytuacji sektora banków spółdzielczych i wskazanie kierunków reformy modelu biznesowego bankowości spółdzielczej w Polsce w świetle wyzwań rynkowo-regulacyjnych.**

Określenie najistotniejszych kierunków ewolucji modelu bankowości spółdzielczej w Polsce jest zadaniem o charakterze wielowymiarowym wymagającym nie tylko spojrzenia na kondycję ekonomiczno-finansową

banków spółdzielczych, ale również odniesienia się do działań instytucji nadzorującej rynek bankowy, czy gwarantującej depozyty.

Dlatego realizacja wyżej sformułowanego celu opracowania wymaga:

- 1) Przeprowadzenia analizy sytuacji polskiego sektora bankowości spółdzielczej w aspekcie rentowności, wskaźników kapitałowych, pozycji na rynku bankowym,
- 2) Identyfikacji kluczowych wyzwań regulacyjnych i rynkowych oraz wskazania podstawowych zagrożeń dla rozwoju bankowości spółdzielczej,
- 3) Nakreślenia głównych kierunków zmian w modelu bankowości spółdzielczej.

W opracowaniu przyjęto maksymalnie kilkuletnią perspektywę. Autor opracowania zdaje sobie bowiem sprawę, że dłuższa perspektywa nie ma sensu w warunkach bardzo dynamicznych zmian w europejskiej i polskiej bankowości. Zauważają to zresztą prezesi banków, zwracając coraz częściej w swoich wypowiedziach uwagę na skracającą się perspektywę planowania strategicznego.

Określanie kierunków zmian w bankowości spółdzielczej wymaga również wskazania do czego te zmiany mają prowadzić. To wymaga z kolei wielopłaszczyznowego spojrzenia na rolę bankowości spółdzielczej.

Po pierwsze, w wymiarze ogólnogospodarczym bankowość spółdzielcza powinna mieć większe znaczenie w rozwoju polskiej gospodarki, a zwłaszcza w rozwoju sektora MSP. Politycy gospodarczy powinni w większym stopniu doceniać znaczenie banków spółdzielczych w rozwoju kraju i podnoszeniu jego atrakcyjności inwestycyjnej, zwłaszcza w tych mniej spektakularnych obszarach. Chodzi tu o obszary poza największymi aglomeracjami. Bankowość spółdzielcza może bowiem odegrać niebagatelną rolę w wyrównywaniu różnic rozwojowych w Polsce.

Patrząc na bankowość spółdzielczą z perspektywy całej gospodarki wspieranie rozwoju MSP jest szczególnie ważne. Historycznie rzecz biorąc banki spółdzielcze odgrywały dużą rolę (takie były źródła ich powstawania) w ograniczaniu sfery ubóstwa i we wspieraniu kapitałem dłużnym lokalnych przedsięwzięć, które napotykały na barierę w dostępie do kapitału, głównie cenową. Z takim problemami na co dzień mają

do czynienia mniejsi przedsiębiorcy. Banki spółdzielcze mogą wypełniać lukę finansową i ograniczać problemy z dostępem do kapitału również pełniąc funkcje dystrybutora środków unijnych w ramach środków z regionalnych programów operacyjnych.

Jak przyjrzymy się głębiej historii i doświadczeniom bankowości spółdzielczej w Austrii, Niemczech czy Holandii to jej rozwój można sprowadzić do dwóch spraw: wspierania rozwoju rolnictwa oraz wspomagania rzemiosła i drobnej przedsiębiorczości. Od 150 lat niewiele się w tym elemencie zmieniło. Banki spółdzielcze to nadal banki obsługujące głównie rolników, lokalnych przedsiębiorców oraz samorządy lokalne.

Po drugie, banki spółdzielcze powinny zwiększać swój udział w systemie bankowym. Generalnie rola banków spółdzielczych wzrosła w ostatnich pięciu latach (wg obliczeń przeprowadzonych na podstawie danych KNF udział wzrósł z 5,84 proc. na koniec 2009 roku do 7 proc. na koniec grudnia 2016 roku)¹. Jednak wzrost ten miał charakter nierównomierny. Relatywnie najlepsze lata to okres 2012-2013. W tym czasie udział banków spółdzielczych w aktywach sektora bankowego wzrósł z 6,1 do 6,9 proc. W latach 2014-2015 mieliśmy do czynienia ze stagnacją. Większą dynamiką charakteryzował się ostatni rok, co pozwoliło bankom spółdzielczym zwiększyć udział do 7 proc.

Model bankowości spółdzielczej powinien sprzyjać zwiększaniu ich roli w polskim systemie bankowym i stanowić silną barierę dla konkurencji ze strony dużych banków komercyjnych oraz spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych w tradycyjnych obszarach działalności banków spółdzielczych. Warto również wskazać, że bankowość spółdzielcza ma szansę odegrać istotną rolę w repolonizacji polskiego sektora bankowego. Rozwój bankowości spółdzielczej z natury lokalnej i opartej na silnej bazie członkowskiej to chyba najprostszy sposób na umacnianie polskiego charakteru sektora bankowego, a przynajmniej pozbawiony kontrowersji związanych z przejmowaniem krajowych banków przez kapitał państwowy. Z uwagi na istotną nadwyżkę depozytów nad kredytami w bankach spółdzielczych repolonizacja mogłaby polegać na zwiększaniu roli banków spółdzielczych w finansowaniu gospodarki i ludności. Na

¹ Obliczenia własne na podstawie danych statystycznych zawartych w pliku „dane miesięczne” (https://www.knf.gov.pl/opracowania/sektor_bankowy/dane_o_rynku/Dane_miesieczne.html).

pewno potencjał w tym zakresie istnieje i byłby to przede wszystkim kredyt mający swe źródła w krajowych depozytach. Po trzecie, szczególne znaczenie dla przyszłości bankowości spółdzielczej w Polsce będą miały jednak zmiany na poziomie organizacji banków spółdzielczych działających w formule dwustopniowej oraz na poziomie mikroekonomicznym. Na poziomie zrzeszeń ważne są powiązania i relacje między bankami zrzeszającymi a bankami spółdzielczymi oraz rola banku zrzeszającego.

Z kolei na poziomie mikroekonomicznym ważne są z pewnością pytania jak wyjść z pułapki niskiej rentowności i uzyskać odpowiednią rentowność działając w ramach modelu bankowości relacyjnej, jak odbudować bazę członkowską, jak poprawić jakość procedur kredytowych, czy jak dostosować się do rosnących oczekiwań klientów. Wyzwaniem dla banków spółdzielczych jest także postępująca standaryzacja i wirtualizacji usług, outsourcing sprzedaży oraz współpraca z samorządem terytorialnym w warunkach braku gwarancji BFG dla tych instytucji.

Na jakich filarach oprzeć przyszły model bankowości spółdzielczej? Nie ma oczywiście jednej drogi i najlepszego rozwiązania. Każde ma swoje zalety i ograniczenia. Tworzeniu koncepcji ewolucji polskiej bankowości spółdzielczej musi przyświecać pragmatyzm w zakresie proponowanych rozwiązań. Dlatego należy uwzględnić ograniczenia związane z relatywnie dużą wrażliwością środowiska spółdzielców na zmiany, zwłaszcza o charakterze regulacyjnym czy finansowym.

Propozycja ewolucji modelu bankowości spółdzielczej sprowadza się do:

- 1) wyjścia z pułapki niskiej rentowności i nieefektywnych modeli biznesowych
- 2) większej skłonności do konsolidacji sektora,
- 3) unowocześnienia roli banków zrzeszających,
- 4) odbudowy bazy członkowskiej jako fundamentu tożsamości bankowości spółdzielczej,
- 5) położenia większego nacisku na uniwersalizację działalności w odpowiedzi na zmiany po stronie klientów,
- 6) wykorzystania szans płynących z modeli dystrybucji środków unijnych.

Problemów i wyzwań jest z pewnością więcej. Wskazane problemy pojawiają się relatywnie często w dyskusji nad przyszłością banków spółdzielczych.

Istotne jest również podejście do wdrażania zmian. Konieczny wydaje się tutaj konsensus środowiska i dwie co najmniej płaszczyzny, tzn. praca organiczna na poziomie banków spółdzielczych i spójny program wspierania rozwoju bankowości spółdzielczej akceptowalny przez większą część środowiska.

Na koniec, kilka słów o charakterze opracowania. Ma ono charakter autorskiego spojrzenia na przyszłość bankowości spółdzielczej w Polsce w najbliższych kilku latach z uwzględnieniem relatywnie bogatego dorobku w tym zakresie, ponieważ dyskusja na temat wyzwań bankowości stojących przed bankowością spółdzielczą i modeli biznesowym toczy się już od co najmniej kilku lat. Ważne zatem w opracowaniu będą też elementy akademickie, jak chociażby przegląd literatury i poglądów na temat koniecznych zmian w bankowości spółdzielczej. Należałoby również wskazać, że opracowanie nie zawiera klasycznego podsumowania. Zostało ono zastąpione rekomendacjami.

1. Sytuacja sektora banków spółdzielczych w 2016 roku i jej zmiany od początku dekady

1.1. Sytuacja banków spółdzielczych w Europie i miejsce polskiej bankowości spółdzielczej

Realizacja celu opracowania wymaga w pierwszej kolejności przeprowadzenia kompleksowej oceny sytuacji sektora banków spółdzielczych. Wnioski z tej oceny będą stanowiły punkt wyjścia do sformułowania propozycji kierunków rozwoju bankowości spółdzielczej w perspektywie średniookresowej (3-5-letniej).

Warto zatem przyrzeć się wskaźnikom rentowności i efektywności kosztowej banków spółdzielczych oraz ocenić bezpieczeństwo finansowe i tempo rozwoju sektora banków spółdzielczych. Ważna jest też ocena pozycji banków spółdzielczych w sektorze bankowym i gospodarce.

Rozpocznijmy od kontekstu międzynarodowego i ukazania znaczenia banków spółdzielczych w Polsce i innych państwach UE. J. Różyński, by-

ły prezes KZBS², pisząc o umacnianiu bankowości spółdzielczej stwierdził, że „wydajność, a szczególnie udział w rynku niektórych banków spółdzielczych z krajów Europy Zachodniej bywają (...) znacznie wyższe niż polskiego sektora bankowości spółdzielczej”³. Cytat ten wskazuje, że pozycja polskiej bankowości spółdzielczej w Europie jest raczej słaba i nieadekwatna do potencjału gospodarczego i demograficznego Polski.

Bankowość spółdzielcza rozwija się w Europie już od co najmniej 150 lat, a jej historia związana jest z rozwojem rolnictwa i rzemiosła oraz wzrastającą roli kooperacji. Co prawda „za prototyp nowoczesnej współpracy społeczeństwa i założyciela ruchu spółdzielczego używany jest powszechnie Rochdale Pioneers utworzony w roku 1844, w którym grupa 28 rzemieślników pracujących w zakładach bawełnianych w Rochdale, w północnej Anglii, założyła pierwszą nowoczesną działalność spółdzielczą – Rochdale Equitable Society Pioneers”⁴, to jednak współczesna bankowość spółdzielcza wywodzi się z Austrii i związana jest z nazwiskami Raiffeisena oraz Schultzego, którzy pod koniec XIX w. stworzyli dwa wzorce banków spółdzielczych (banki miejskie oraz banki wiejskie)⁵.

Bankowość spółdzielcza rozwija się z sukcesem w wielu krajach europejskich, przy czym za liderów spółdzielczej bankowości należałoby uznać Francję i Niemcy. W tych krajach mamy najlepiej rozwiniętą bankowość spółdzielczą. Ponadto silne systemy bankowości spółdzielczej funkcjonują we wspomnianej już wcześniej Austrii oraz w Danii, Finlandii i Holandii. Z krajów pozaeuropejskich należy pod tym względem wyróżnić Kanałę.

Warto jednak podkreślić, że nie ma jednego wzorca rozwoju bankowości spółdzielczej. W Niemczech mamy system do czynienia z systemem mieszanym i uniwersalnym charakterem poszczególnych banków spółdzielczych. Ważną rolę odgrywały zawsze banki regionalne, pełniące funkcję refinansującą, wspomagającą płynność oraz wspierającą biznes banków

² Krajowy Związek Banków Spółdzielczych.

³ J. Różyński, W kierunku wzmocnienia bankowości spółdzielczej [w:] Rola i przyszłość spółdzielczości, Biuletyn Forum Debaty Publicznej, numer 19, Warszawa, wrzesień 2012, s. 25.

⁴ Bankowość spółdzielcza w Europie – wprowadzenie, <http://www.bankowosc-spoldzielcza.eu/banki-sp%C3%B3%C5%82dzielcze-w-europie/bs-w-europie-wprowadzenie/> (dostęp: 30.12.2016)

⁵ Tamże.

zrzeszonych np. w zakresie produktów konsorcjalnych. Austriacka struktura organizacji bankowości spółdzielczej jest trójszczeblowa, w Holandii natomiast funkcjonuje system dwuszczeblowy. Doskonałym wzorcem dla systemów, które swoją siłę chciałyby budować na bazie członkowskiej jest fiński sektor bankowości spółdzielczej, gdzie prawie 40 proc. klien-tów to właśnie członkowie. O utrwalonych obecnie różnicach decydowa-ły różnorodne czynniki (gospodarcze, historyczne, prawne). Sporządza-jąc scenariusz ewolucji modelu funkcjonowania bankowości spółdzielczej należy zatem pamiętać, że z jednej strony każdy system ma swój unikal-ny „kod genetyczny”, z drugiej strony można wyłuskać dla polskiego systemu te rozwiązania, które się sprawdziły w znacznie bardziej dojrz-a-łych systemach. Europejskie systemy bankowości spółdzielczej przecho-dziły z pewnością etap uniwersalizacji swojej działalności i w tym kie-runku silniej powinny zmierzać polskie banki spółdzielcze. Taki bowiem charakter bankowości spółdzielczej sprawia, że jest ona raczej odporna na zewnętrzne globalne kryzysy finansowe. Relatywnie silna pozycja ban-ków spółdzielczych na rynku bankowości detalicznej pozwala im osiągać stabilne stopy zwrotu i daje łatwy dostęp do depozytów i pożyczek⁶. Trend w kierunku większej uniwersalizacji banków spółdzielczych w Polsce jest widoczny, o czym świadczy chociażby to, że stosunkowo szybko rosną kategorie kredytów i depozytów wynikające z operacji z osobami fizycznymi. Ale taki profil działania ma również swoje wady, które ujawniły się w relatywnie warunkach długiego okresu niskich stóp procentowych.

Dobrym źródłem informacji na temat europejskiej bankowości spółdzielczej są statystyki zgromadzone przez Europejskie Stowarzyszenie Banków Spółdzielczych (European Association of Co-operative Banks, EACB).

Wielkość aktywów banków spółdzielczych, wartość zebranych depozytów i udzielonych kredytów oraz pozycję rynkową w segmencie kredytów i depozytów banków spółdzielczych w wybranych państwach UE przedstawiono w tablicy 1. Obok stosunkowo najlepiej rozwiniętych sek-

⁶ European co-operative banks in financial and economic turmoil, Contribution of the EACB to the Expert Group Meeting on “Co-operatives in a world in crisis” and the International Year of Co-operatives United Nations, New York, 28-30 April 2009, s. 2.

torów bankowości spółdzielczej w Europie w zestawieniu znalazły się również sektory państw Europy Środkowo-Wschodniej.

Tablica 1.

Statystyki dotyczące europejskich sektorów bankowości spółdzielczej (2015)

Kraj	Aktywa ogółem w mln euro	Depozyty ogółem w mln euro	Kredyty ogółem w mln euro	Udział w rynku w proc. (depozyty)	Udział w rynku w proc. (kredyty)
Austria	307,426	204,658	207,878	35	35,8
Dania (Nykredit)	185,432	8,388	149,963	3,9	34,9
Finlandia	125,145	58,22	75,192	37,1	34,9
Francja	3595,195	1491,646	1743,851	61,8	59
Hiszpania	131,406	102,363	82,092	7,8	6,8
Niemcy	1662,512	739,218	700,608	21	20,7
Polska	32,784	21,042	16,231	9,4	7,5
Słowenia	856	646	530	2,34	2,22
Węgry	6,385	4,366	2,707	8,69	4,44
Włochy	221,1	161,8	134	7,7	7,2
Europa	6957,089	3499,584	3933,592	-	-

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o dane pochodzące ze strony Europejskiego Stowarzyszenia Banków Spółdzielczych

(http://v3.globalcube.net/clients/each/content/medias/key_figures/copy_of_20161124_final_final_tias_eacb_2015_key_statistics.pdf (dostęp: 19.12.2016).

Z przedstawionych danych wynika, że dominują banki spółdzielcze z Francji i Niemiec, których aktywa łącznie stanowiły na koniec 2015 roku ok. $\frac{3}{4}$ europejskiego sektora bankowości spółdzielczej. Co więcej, banki spółdzielcze z tych krajów odgrywają dużą rolę na narodowych rynkach bankowych z udziałami w rynku depozytów w przypadku Francji powyżej 60 proc. Na przeciwnym biegunie są kraje Europy Środkowo-Wschodniej, w których udziały banków spółdzielczych w rynku depozytów i kredytów nie sięgają nawet 10 proc. Generalnie na tle Europy Zachodniej rolę polskiej bankowości spółdzielczej można porównać pod względem udziałów w rynku depozytowym i kredytowym z bankowością hiszpańską.

Znaczenie polskiego sektora bankowości spółdzielczej w europejskim rynku jest niewielkie. Nawet jeśli dane publikowane przez Europejskie Stowarzyszenie Banków Spółdzielczych nie są pełne, to udział polskiej

bankowości spółdzielczej w rynku europejskim można szacować na ok. 0,5 proc., jeśli za miarę weźmiemy wielkość aktywów⁷.

W przypadku banków spółdzielczych bardzo istotny jest również kontekst zaangażowania sektora w obsługę małych i średnich przedsiębiorstw. Z cytowanych wcześniej statystyk EACB wynika, że są w Europie sektory bankowości spółdzielczej, odpowiadające za ponad połowę finansowania bankowego sektora MSP. Agencja ratingowa Fitch wskazuje, że ze względu na niewielkie rozmiary i bliskość lokalnych rynków, banki spółdzielcze (analiza dotyczyła banków niemieckich), kredytują głównie bardzo małe MSP i przedsięwzięcia prowadzone w ramach działalności gospodarczej⁸.

Polski sektor banków spółdzielczych dostarcza do sektora MSP ok. 14 proc. całości finansowania bankowego⁹. Wniosek jest w mojej ocenie oczywisty. Wśród strategicznych wyzwań stojących przed polskim sektorem bankowości spółdzielczej powinno znaleźć się zwiększanie znaczenia w rynku finansowania MSP. Jednak pozycję w tym segmencie będzie coraz trudniej rozwijać, z uwagi na rosnące znaczenie w finansowaniu dłużnym sektora MSP chociażby rynku obligacji korporacyjnych, czy w zakresie finansowania bieżącego kompleksowej usługi faktoringowej.

Finansowanie obligacyjne jest obecnie droższe od kredytów bankowych, ale odznacza się większą elastycznością i mniejszymi wymogami w zakresie zabezpieczeń. Te cechy najczęściej przesądzają o wyborze właśnie obligacji, a nie kredytu bankowego jako źródła kapitału na inwestycje.

Charakterystyka europejskiego sektora banków spółdzielczych powinna objąć również kondycję finansową. Jeśli chodzi o rentowność to w świetle informacji przedstawianych przez EACB na koniec 2015 roku najwyższy

⁷ Obliczenia autora opracowania na podstawie danych zebranych przez EACB.

⁸ F. Lang, S. Signore, S. Gvetadze, The role of cooperative banks and smaller institutions for the financing of SMEs and small midcaps in Europe, European Investment Fund, Working Paper 2016/36, s. 28.

⁹ Zob.

http://v3.globalcube.net/clients/eacb/content/medias/key_figures/copy_of_20161124_final_final_tias_eac_b_2015_key_statistics.pdf (dostęp: 19.12.2016).

poziom wskaźnika rentowności aktywów ROA odnotowano w Finlandii (0,72 proc.), natomiast najniższy w sektorach litewskim i słoweńskim¹⁰.

Jeśli uznamy poziom wskaźnika rentowności aktywów (ROA) na poziomie niższym od 1 proc. za relatywnie niski w przypadku banków, to można stwierdzić, że europejska bankowość spółdzielcza przeżywa kryzys rentowności. Potwierdzają to również statystyki dotyczące zwrotu na kapitale własnym (ROE). Żeby jednak w sposób zobiektywizowany ocenić ROE w bankach spółdzielczych warto odnieść się do kosztu kapitału i minimalnych oczekiwań w tym zakresie, nawet jeśli banki spółdzielcze nie kierują się prymatem maksymalizacji wartości, bo realizują również cele społeczne. Wg szacunków EBA koszt kapitału w bankach europejskich kształtuje się pow. 9 proc¹¹. Biorąc to ograniczenie pod uwagę tylko sektor fiński w świetle danych EACB nieznacznie przekraczał w 2015 roku poziom 9 proc.

W dwóch największych sektorach bankowości spółdzielczej w Europie, które w dużej mierze przesądzają o rentowności całej europejskiej bankowości spółdzielczej z uwagi na ich udziały w europejskim rynku wskaźnik ROA był poniżej 1 proc., a ROE poniżej 9 proc.

W kontekście rentowności zawsze istotna jest umiejętność kontrolowania efektywności kosztowej (posłużono się w analizie wskaźnikiem kosztów operacyjnych do dochodów banku). To bezsprzecznie fundament budowania wartości każdego banku w dłuższym okresie, w tym również spółdzielczego. Oczywiście trudno jednoznacznie wskazać jaki poziom wskaźnika efektywności kosztowej należy uznać za pożądany. Można jednak przyjąć, że koszty operacyjne są utrzymywane na relatywnie niskim poziomie, jeśli ten wskaźnik nie przekracza 50 proc. W systemie niemieckim¹² wskaźnik ten ukształtował się na koniec 2015 roku na poziomie 63,5 proc., a w fińskim wyniósł 53 proc. Najlepiej pod tym względem wypada system duński (41,9 proc.)¹³. We Francji¹⁴ ten wskaźnik wyniósł w 2015 roku powyżej 60 proc.

¹⁰ Tamże.

¹¹ Risk Assessment of the European Banking System, European Banking Authority, December 2015, s. 56.

¹² Dane EACB.

¹³ Jak wyżej.

Podsumowując analizę europejską można założyć, że dominującym wątkiem w dyskusji europejskiej w najbliższym czasie będzie poprawa rentowności sektora bankowości spółdzielczej jako fundamentu utrzymania jego roli na europejskim rynku bankowym. Problem rentowności nie dotyczy jednak tylko sektora spółdzielczego, ponieważ borykają się z nim także duże europejskie banki komercyjne. Podkreśla się m.in., że jeśli banki europejskie, chcąc osiągać wartość dla akcjonariuszy, muszą w najbliższym czasie dostosować swoje modele biznesowe do niskich stóp procentowych na dłużej (*lower-for-longer*), co oznacza konieczność obniżenia kosztów działania i konsolidację banków¹⁵.

Z przedstawionych w tej części opracowania porównań wynika, że polski sektor bankowości spółdzielczej ma mniejsze znaczenie w krajowym sektorze bankowym niż sektory spółdzielcze z krajów wysoko rozwiniętych, a jego udział w rynku europejskiej bankowości spółdzielczej jest marginalny.

1.2. Kondycja polskiego sektora bankowości spółdzielczej

W świetle danych zebranych przez Komisję Nadzoru Finansowego na rynku na koniec 2016 roku funkcjonowało 558 banków spółdzielczych, a suma bilansowa wyniosła 120 mld zł¹⁶. Tempo wzrostu sumy bilansowej w sektorze spółdzielczym było wyższe niż w całym polskim sektorze bankowym i wyniosło odpowiednio: 9,9 proc. dla banków spółdzielczych i 7 proc. dla całego sektora.

Zmiany w liczbie banków spółdzielczych i w wielkości aktywów (sumy bilansowej) banków spółdzielczych w latach 2009-2016 na rysunku 1.

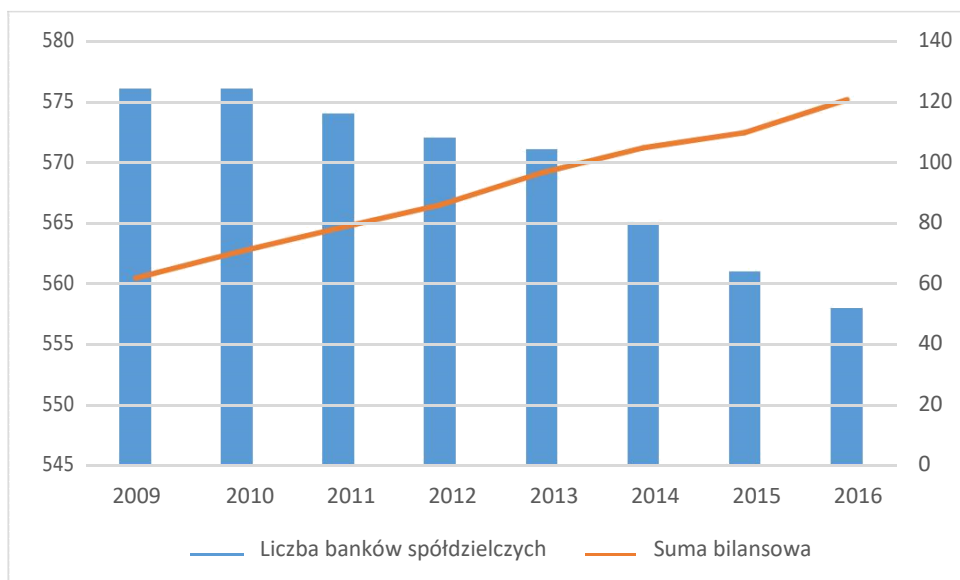
Rysunek 1.

Liczba banków spółdzielczych (lewa oś) i wielkość aktywów w mld zł w latach 2009-2016

¹⁴ Jak wyżej.

¹⁵ P. Bodereau, The crisis facing European banks is one of earnings, not solvency, <https://www.ft.com/content/2721bd8a-4cd6-11e6-8172-e39ecd3b86fc>.

¹⁶ Dane nt. liczby banków pochodzą z pliku statystycznego „dane miesięczne” (https://www.knf.gov.pl/opracowania/sektor_bankowy/dane_o_rynku/Dane_miesieczne.html).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statycznych zebranych przez KNF (plik „Dane miesięczne”).

Liczba banków spółdzielczych w okresie 2009-2016 uległa nieznacznemu zmniejszeniu¹⁷. W tym samym czasie suma bilansowa banków spółdzielczych uległa podwojeniu¹⁸. Relatywnie wysokie tempo wzrostu sumy bilansowej pozwoliło zmniejszyć bankom spółdzielczym w analizowanym okresie dystans do dużych banków komercyjnych (choć nieznacznie¹⁹).

Sektor spółdzielczy rozwijał się również szybciej niż cała gospodarka. W rezultacie zwiększeniu uległo znaczenie sektora banków spółdzielczych w gospodarce. Obrazuje to wskaźnik sumy bilansowej banków spółdzielczych do PKB w proc., który wzrósł w latach 2009-2015 z 4,9 proc. do 6,1 proc.²⁰. Wskaźnik sumy bilansowej całego polskiego sektora bankowego do PKB kształtuje się na poziomie ok. 90 proc.²¹.

¹⁷ Liczba banków spadła z 576 do 558. Informacje dotyczą okresu od 31 grudnia 2009 r. do 31 grudnia 2016 r.

(https://www.knf.gov.pl/opracowania/sektor_bankowy/dane_o_rynku/Dane_miesieczne.html).

¹⁸ Obliczenia na podstawie danych zawartych w pliku statystycznym „Dane miesięczne” udośćnianym na stronach KNF.

¹⁹ Udział sumy bilansowej banków spółdzielczych w sumie bilansowej sektora bankowego z oddziałami zagranicznymi wzrósł w latach 2009-2016 z 5,83 proc. do 7,01 proc.

²⁰ Do obliczeń wykorzystano: dane o aktywach banków spółdzielczych z pliku statystycznego KNF „Dane Miesięczne” oraz dane na temat PKB po rewizji z notatki informacyjnej Głównego Urzędu Statystycznego pt. Zweryfikowany szacunek produktu krajowego brutto za lata 2010-2015, Warszawa, 19.10.2016 r.

²¹ Obliczenia jak wyżej.

Jeśli chodzi o udział sumy bilansowej banków spółdzielczej w sumie bilansowej całego sektora bankowego to banki spółdzielcze w latach 2009-2016 zwiększyły ten udział, choć w ostatnich trzech latach wystąpiła stagnacja w tym zakresie.

Analizując podstawowe statystyki opisujące polski sektor banków spółdzielczych warto zwrócić uwagę na rozdrobnienie tego sektora. W strukturze banków spółdzielczych przeważają bowiem instytucje małe lub bardzo małe, dysponujące nieznacznymi kapitałami i funkcjonujące na ograniczonych do powiatu obszarach. Jeśli podzielimy wartość aktywów przez liczbę banków to uzyskujemy średnią wielkość aktywów na poziomie 211 mln zł. Drugi problem to zróżnicowanie pod względem wielkości, nawet wielokrotne. Największe banki spółdzielcze mają sumy bilansowe przekraczające 1 mld zł, a najmniejsze poniżej 20 mln zł.

Udział banków spółdzielczych w zatrudnieniu ogółem w polskim sektorze bankowym wzrósł od 2000 r. z 15 proc.²² do 19,3 na koniec 2015 r., ale od kilku lat pozostaje już stabilny²³. W liczbach bezwzględnych liczba zatrudnionych w bankach spółdzielczych w latach 2000-2015 wzrosła o prawie 7 tys. z 25,7 tys. do 32,3 tys., podczas gdy w sektorze komercyjnym odnotowaliśmy w tym samym okresie spadek zatrudnienia ze 144,2 tys. do 138,6 tys.²⁴. Te zmiany można powiązać ze wzrostem liczby placówek bankowych w bankach spółdzielczych. Z danych KNF wynika bowiem, że od 2000 roku liczba placówek banków spółdzielczych uległa podwojeniu i wynosiła na koniec 2015 roku ok. 4,2 tys.²⁵, co stanowiło ok. 38 proc.²⁶ ogółu placówek bankowych w Polsce.

Wnioski nasuwają się same. Model docierania do klientów w bankach spółdzielczych opiera się na tradycyjnych, stacjonarnych kanałach dys-

²² Obliczenia na podstawie danych przedstawionych na wykresie 10 w raporcie KNF o sytuacji banków w 2015 r.

²³ Zob. Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w III kwartałach 2016 r., Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa, grudzień 2016 r., s. 8.

²⁴ Dane statystyczne przedstawione na wykresie 10 w raporcie KNF o sytuacji banków w 2015 r., Warszawa 2016, s. 20.

²⁵ Raport o sytuacji banków w 2015 r. (opracowanie A. Kotowicz), Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2016, s. 20.

²⁶ Zob. Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w III kwartałach 2016..., op. cit., s. 8.

trybucji, a to z kolei ogranicza pole do wzrostu wydajności pracy i lepszych wskaźników kosztowych. Wzrost liczby zatrudnionych można tłumaczyć lokalnym charakterem banków spółdzielczych i większym znaczeniem kontaktu pracownik-klient. Charakterystyczny dla banków spółdzielczych model bankowości relacyjnej jest po prostu znacznie bardziej pracochłonny niż bankowość transakcyjna i modele biznesowe dużych banków komercyjnych. Presja na automatyzację i standaryzację procesów biznesowych jest w modelu funkcjonowania banków spółdzielczych mniejsza, a efekty skali bardzo trudne do osiągnięcia.

Pozytywnie należy jednak zinterpretować dane z ostatnich pięciu lat.

Wynika z nich, że zatrudnienie uległo nieznacznemu zmniejszeniu²⁷.

Należy podkreślić, że pomimo wzrostu zatrudnienia w sektorze banków spółdzielczych wydajność pracy banków spółdzielczych mierzona takimi wskaźnikami jak wartość aktywów, depozytów czy kredytów przypadająca na jednego zatrudnionego uległa zwiększeniu, choć znacznie odbiega od wydajności obserwowanej w całym sektorze.

Tablica 2.

Wydajność pracy w bankach spółdzielczych na tle całego sektora bankowego w 2010 i 2015 roku

Banki	Wartość aktywów w stosunku do liczby zatrudnionych w mln zł	
	2010	2015
Sektor bankowy	6,6	9,4

²⁷ Tamże, s. 9.

Banki spółdzielcze	2,2	3,4
Relacja wskaźnika wydajności pracy w sektorze bankowym do wskaźnika wydajności w sektorze spółdzielczym	3	2,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zebranych przez KNF (dane na temat aktywów sektora bankowego i banków spółdzielczych oraz zatrudnienia w sektorze bankowym pochodziły z pliku „dane miesięczne” natomiast informacje nt. zatrudnienia w bankach spółdzielczych z informacji o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w 2015..., op. cit., s. 9).

Z danych zawartych w tabelicy 2. wynika, że wartość wskaźnika wartości aktywów do liczby zatrudnionych wzrosła w bankach spółdzielczych między 2010 a 2015 rokiem z 2,2 mln zł do 3,4 mln zł. Pozwoliło to w zasadzie na niewielkie zmniejszenie dystansu pod względem wydajności w stosunku do sektora komercyjnego (w całym sektorze bankowym wydajność wzrosła z 6,6 mln zł do 9,4 mln zł).

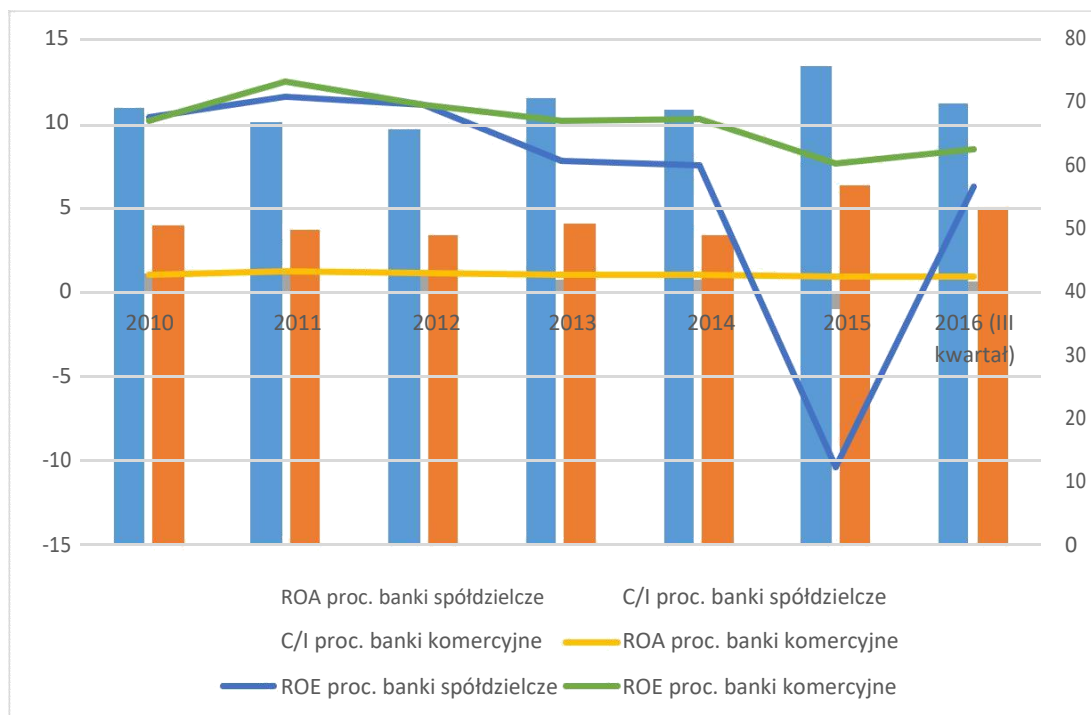
Wydajność pracy w bankach spółdzielczych jest prawie trzykrotnie mniejsza niż w całym sektorze bankowym. W sytuacji niedoinwestowania sektora spółdzielczego i niskich nakładów na nowe technologie trudno oczekiwać jakiejś diametralnej zmiany pozycji banków spółdzielczych pod względem wydajności pracy.

Analizę kondycji finansowej sektora bankowości spółdzielczej przeprowadzono w aspekcie jej rentowności i efektywności kosztowej oraz bezpieczeństwa finansowego banków spółdzielczych.

Do oceny rentowności sektora banków spółdzielczych posłużono się ROA i ROE. Efektywność kosztową analizowano w oparciu o wskaźnik kosztów operacyjnych do dochodów banku (C/I – cost income ratio).

Rysunek 2.

Rentowność (oś prawa) i efektywność kosztowa banków spółdzielczych na tle banków komercyjnych w latach 2010-2016 (III kw.)



Źródło: Opracowanie własne na danych statystycznych zawartych w raportach o sytuacji banków przygotowywanych przez KNF (raporty z 2012, 2013, 2014, 2015 i 2016 r.).

Rentowność banków komercyjnych i spółdzielczych w latach 2010-2012 była zbliżona, natomiast wskaźnik C/I był w bankach spółdzielczych znacznie wyższy. Banki spółdzielcze osiągały porównywalną rentowność do banków komercyjnych przy nieefektywności kosztowej głównie dzięki osiąganey przewadze pod względem poziomu marży odsetkowej netto.

Rentowność banków spółdzielczych zaczęła się pogarszać w stosunku do banków komercyjnych w 2013 roku. W kolejnych latach banki spółdzielcze charakteryzowały się coraz niższą rentownością. Szczególny był rok 2015, kiedy doszło upadłości SK Banku. Dane na rysunku uwzględniają to zdarzenie, które wywołało ujemne wskaźniki rentowności. KNF zaprezentował w raporcie o sytuacji banków za rok 2015 analizę wpływu upadłości SK Banku²⁸. Warto zacytować z tej analizy, że „gdyby nie to zdarzenie, to wynik finansowy netto sektora byłyby zdecydowanie wyższy (wynik finansowy netto wyniósłby około 14,7 mld zł, co oznacza, że byłby o ponad 3 mld zł wyższy od faktycznie zrealizowanego, a zarazem skala jego obniżenia w stosunku do 2014 r. sięgałaby jedynie około 7%).

²⁸ Raport o sytuacji banków w 2015 r., Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2016, s.

Również miary efektywności działania przybrałyby znacznie korzystniejsze wartości”²⁹.

Pominięcie w wynikach banków spółdzielczych sprawę SK Banku to ROA banków spółdzielczych na koniec 2016 roku wyniosłby 0,6 proc., a ROE 6,5 proc.³⁰.

Banki spółdzielcze znalazły się w pułapce niskiej rentowności, z której bez znaczących zmian w modelu biznesowym będzie im trudno wyjść. Po pierwsze, wyniki finansowe banków spółdzielczych są silnie uzależnione od marży odsetkowej. W wyniku spadku stóp procentowych uległa ona obniżeniu, co nie zostało zrekomensowane wzrostem marży pozaodsetkowej. Przy niskiej wydajności pracy i relatywnie dużym zatrudnieniu trudno osiągać dobre wskaźniki efektywności kosztowej. Do tego dochodzą koszty dostosowawcze związane z wypełnianiem norm regulacyjnym. Na spadek rentowności miały również wpływ wypłaty z FOŚG³¹.

Trzeba również pamiętać o problemach związanych z rentowością niektórych klas aktywów w bankach spółdzielczych. Mamy tu na myśli nierentowne kredyty preferencyjne. Skomplikowane i nieefektywne są również relacje banków spółdzielczych z bankiem zrzeszającym. Te aspekty zostaną szerzej omówione w dalszej części opracowania.

Kolejnym ważnym aspektem oceny sektora banków spółdzielczych jest jego bezpieczeństwo finansowe. Oceniono je w czterech wymiarach, zwracając szczególną uwagę na:

²⁹ Tamże, s. 42.

³⁰ Dane statystyczne pochodzą ze s. 42 cytowanego raportu KNF.

³¹ Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w 2015 r., Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa, maj 2016, s. 18.

- 1) poziom adekwatności kapitałowej banków spółdzielczych,
- 2) współczynniki lewarowania,
- 3) pozycję płynnościową,
- 4) strukturę terminową i walutową bilansu.

Analizę rozpoczniemy od oceny relatywnie najważniejszego elementu, czyli adekwatności kapitałowej. Posłużyły do tego mierniki CET1 i TCR.

Tablica 3.

Wskaźnik CET1 i TCR w sektorze banków spółdzielczych w latach 2014-2016 (III kw.) w proc.

Lata	2014	2015	2016 (III kw.)
CET1	14,8	14,9	16.1
TCR	15,9	15,9	17,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych KNF zawartych w raporcie nt. sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w 2015 r. i III kw. 2016 r.

Generalnie, wskaźniki opisujące adekwatność kapitałową są na wysokim poziomie i ulegają poprawie. Wskażmy również, że w świetle informacji KNF na koniec września 2016 roku nie było banków spółdzielczych, które nie spełniałyby normy na poziomie 8 proc. dla wskaźnika TCR. Co więcej, wskazuje się, że poziom adekwatności kapitałowej spełnia oczekiwania KNF.

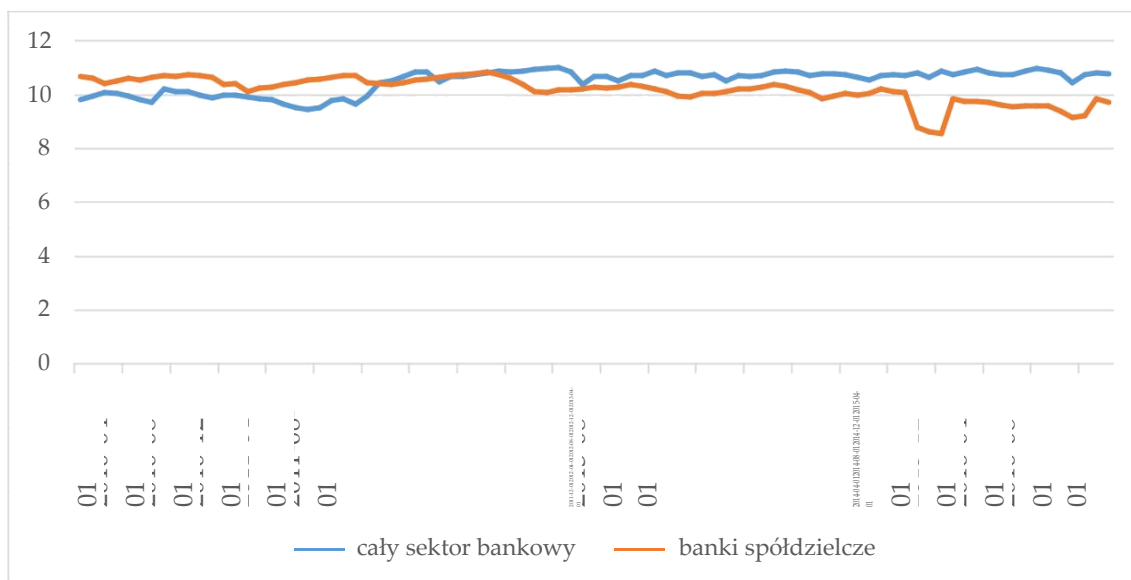
Na uwagę zasługuje również fakt, że banki spółdzielcze wyposażone są również w kapitały o wysokiej jakości, o czym świadczy ponad 90 proc. udział kategorii Tier 1³².

Poziom lewarowania banków spółdzielczych jest relatywnie niski, choć cały sektor bankowy prezentuje się pod tym względem nieco lepiej (w obliczeniach odniesiono pozycję kapitałów do sumy bilansowej). Jednak różnica nie jest duża.

Rysunek 3.

Relacja kapitałów do sumy bilansowej w proc.

³² Zob. Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w III kwartałach 2016..., op. cit., s. 33.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych KNF zawartych w pliku „dane miesięczne”.

Struktura walutowa jako czynnik ryzyka nie ma w przypadku banków spółdzielczych praktycznie żadnego znaczenia. Skala finansowania walutowego jest w bankach spółdzielczych marginalna. Oznacza to, że sektor spółdzielczy nie musi się zmagać z problemami reputacyjnymi, które dotknęły sektor banków komercyjnych. Jest to bardzo istotne w przypadku banków spółdzielczych, które podkreślają, że ich działalność opiera się przede wszystkim na reputacji i zaufaniu klientów.

Ryzyka nie generuje również struktura terminowa pasywów determinowana charakterystyką głównego źródła finansowania banków spółdzielczych, czyli depozytów osób prywatnych. Są to w przeważającej mierze krótkoterminowe środki, bo tak chcą oszczędzać osoby prywatne, ale są to środki stabilne, ponieważ deponenti bardzo często prolongują wkłady depozytowe. Koszt tego typu pasywów jest niski, co umożliwia budowanie efektywnych strategii po stronie aktywów.

Jeśli chodzi o płynność banków spółdzielczych to zgodnie z informacją KNF na koniec III kw. 2016 r. indywidualnej normy LCR na poziomie 70 proc.³³ nie spełniało 7 banków spółdzielczych, przy czym 6 z nich z uwagi

³³ Od 1 stycznia 2017 roku norma ulega zwiększeniu do 80 proc., a od 1 stycznia 2018 roku do 100 proc., co związane jest ze stopniowym dochodzeniem do pożądanej normy.

na funkcjonowanie w ramach IPS może stosować normę grupową³⁴. Jest to kolejny pozytywny aspekt w ocenie bezpieczeństwa finansowego.

Z kolei niekorzystnie należy odczytywać sygnalizowany przez KNF wzrost liczby banków realizujących programy naprawcze, choć w dłuższej perspektywie takie działania interwencyjne powinny sprzyjać poprawie jakości funkcjonowania banków spółdzielczych.

Pomimo upadku SK Banku i Banku w Nadarzynie, bezpieczeństwo finansowe banków spółdzielczych jest wysokie. Dzięki systemom ochrony instytucjonalnej bezpieczeństwo systemu będzie prawdopodobnie w kolejnych latach wzrastało.

Ocena kondycji bankowości spółdzielczej wymaga również przedstawienia mechanizmu funkcjonowania banków spółdzielczych i banków zrzeszających ze szczególnym uwzględnieniem polityki pasywów i aktywów. Warto tę ocenę powiązać z analizą jakości portfela kredytowego banków spółdzielczych. Mechanizm alokacji środków w bankowości spółdzielczej jest nieefektywny w sensie rentowności oraz wspierania rozwoju gospodarczego lokalnych społeczności. Od dawna wiadomo, że banki spółdzielcze znacznie łatwiej radzą sobie z pozyskiwaniem depozytów niż z działalnością kredytową. Pełnią na rynkach lokalnych ważną rolę w mobilizowaniu oszczędności gospodarstw domowych, natomiast te środki nie przekładają się na lokalną akcję kredytową w takim stopniu w jakim powinny, a są lokowane w bankach zrzeszających, które nie potrafią ich efektywnie zagospodarować. Prowadzi to do nieefektywności całej bankowości spółdzielczej.

Popatrzmy na liczby, przedstawione w tablicy 4. Depozyty od sektora niefinansowego stanowiły na koniec 2015 roku prawie 86 proc. pasywów. Ten udział pozostaje w zasadzie niezmienny od 2011 roku. Kredyty i pożyczki stanowią ok. 75 proc. aktywów, ale ważniejszą informacją jest spadek ich udziału w aktywach (na koniec 2011 roku ich udział był o prawie 7 pkt. proc. wyższy). W rezultacie wzrastała w analizowanym okresie nadwyżka depozytów nad kredytami, co doskonale obrazuje wzrost wskaźnika depozytów do kredytów z 1,05 (2011) do 1,14 (2015).

³⁴ Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w III kwartałach 2016 r...., op. cit., s. 33.

Generalnie polskie banki spółdzielcze nie odbiegają pod względem tych wskaźników od wzorców europejskich. W Europie powszechnie banki spółdzielcze uznaje się jako instytucje, których głównym źródłem finansowania są depozyty, a polityka aktywów polega głównie na udzielaniu kredytów.

Tablica 4.

Udział kredytów i depozytów w sumie bilansowej i relacja depozytów do kredytów w latach 2011-2015 w polskim sektorze bankowości spółdzielczej

Wyszczególnienie	2011	2012	2013	2014	2015
Suma bilansowa banków spółdzielczych w mld zł	78,4	85,8	96,5	104,8	109,8
Depozyty w mld zł	67,09	72,1	83,4	90,6	94,2
Kredyty i inne należności w mld zł	64,2	69,1	76	80,3	82,6
Relacja depozytów do kredytów	1,05	1,04	1,10	1,13	1,14
Udział kredytów w aktywach w proc.	81,9	80,5	78,8	76,6	75,2
Udział depozytów w pasywach w proc.	85,6	84,0	86,4	86,5	85,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych KNF (plik „dane miesięczne”).

Wysoki udział kredytów w aktywach oznacza, że na wyniki banków spółdzielczych duży wpływ ma jakość prowadzonej polityki kredytowej, którą można ocenić przeprowadzając analizę udziału należności zagrożonych w należnościach ogółem

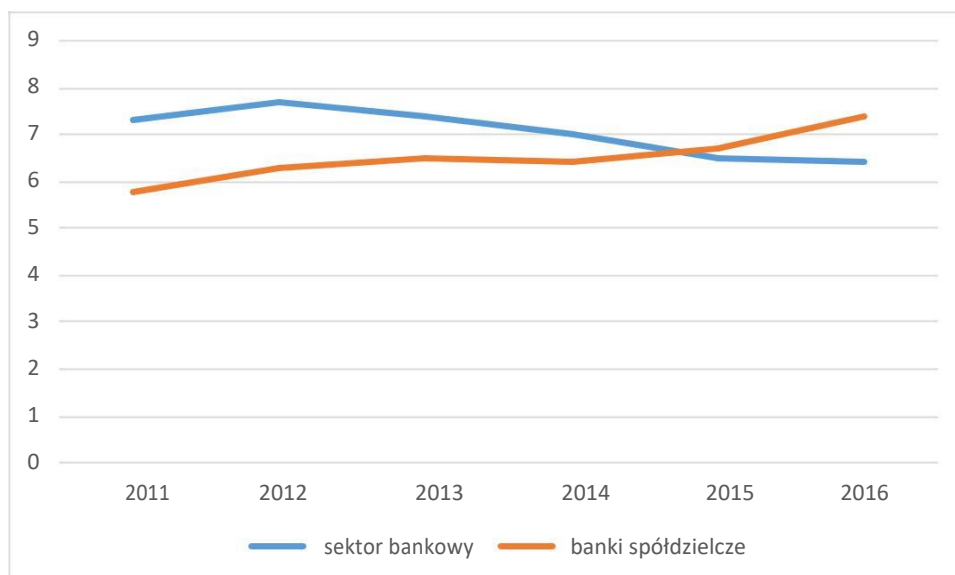
Udział należności zagrożonych w bankach spółdzielczych jest zróżnicowany i zależy od segmentu klientów. Niestety w istotnej kategorii kredytów, czyli kredytów dla przedsiębiorstw uległ on w ostatnim roku istotnemu pogorszeniu. W świetle statystyk prezentowanych przez KNF³⁵ na koniec września 2016 roku udział kredytów zagrożonych w kredytach przedsiębiorstw wyniósł 14,1 proc. i był wyższy o 2,2 pkt. proc. niż na początku roku. Spowodowało to

³⁵ Wszystkie zaprezentowane statystyki pochodzą z raportów KNF nt. sytuacji banków spółdzielczych i sektora bankowego.

oczywiście pogorszenie ogólnego wskaźnika trudnych kredytów z poziomu 6,7 proc. na koniec 2015 roku do poziomu 7,4 proc. na koniec września 2016 roku. Warto odnotować, że nie uległa pogorszeniu jakość kredytów dla rolników, które stanowią najzdrowszą część portfela kredytowego polskich banków spółdzielczych, a w przypadku kredytów dla osób fizycznych jakość kredytów uległa poprawie. Kształtowanie się wskaźnika ogólnej jakości portfela kredytowego banków spółdzielczych na tle portfela całego sektora bankowego przedstawiono na poniższym rysunku.

Rysunek 4.

Jakość portfela kredytowego banków spółdzielczych na tle jakości kredytów w polskim sektorze bankowym w latach 2011-2016 (III kw.)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z raportów KNF (Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w 2014 r., w 2015 r., za III kw. 2016, Informacja o sytuacji banków w okresie I-IX 2016, Raport o sytuacji banków w 2015 r., w 2014 r., w 2013 r., 2012 r.).

Niepokojący jest trend w zakresie jakości portfela kredytowego w bankach spółdzielczych. Udział należności zagrożonych bowiem w bankowości spółdzielczej wzrasta, podczas gdy w całym sektorze jest raczej stabilny.

Różnica sprowadza się także do innego poziomu pokrycia rezerwami, które w przypadku banków spółdzielczych są niższe w porównaniu z dużymi bankami komercyjnymi.

Analizując sytuację krajowej bankowości spółdzielczej warto również syntetycznie przedstawić sytuację banków zrzeszających. Od wielu lat podstawowym problemem banków zrzeszających jest ich rola w sektorze bankowym i relacje z bankami spółdzielczymi. Co do zasady powinny one pełnić funkcje banku zrzeszającego, ale w praktyce dotychczas bardziej koncentrowały się na konkurowaniu z bankami spółdzielczymi i powielają ich strukturę działalności. W rezultacie efekt netto współpracy z bankami spółdzielczymi jest ujemny.

Dodatkowo obecnie banki zrzeszające nie stanowią wzoru dla banków spółdzielczych w zakresie efektywności, polityki kredytowej, czy jakości portfela kredytowego, ponieważ osiągnięte wskaźniki są gorsze niż w bankach spółdzielczych. Realizowany przez BPS od 2015 roku program naprawczy również świadczy o nie najlepszej kondycji zrzeszeń.

Kontynuując problem nieefektywnej alokacji środków w polskim sektorze bankowym wskażmy, że w pasywach banków zrzeszających podstawową rolę odgrywają zobowiązania wobec banków spółdzielczych. Bankom zrzeszającym nie udało się niestety wypracować efektywnego mechanizmu zagospodarowywania tych środków, inwestycje były często błędne i obciążone ryzykiem, co skutkowało stratami.

Sytuację banków spółdzielczych można streścić w następujący sposób:

1. Znaczenie sektora bankowości spółdzielczej w krajowym sektorze bankowym jest relatywnie niskie w porównaniu z krajami zachodnioeuropejskimi. Co więcej, jest ono nieadekwatne w relacji do potencjału ludnościowego i gospodarczego obszarów, które tradycyjnie obsługiwane są przez banki spółdzielcze. Należy bowiem zauważyć, że ok. 40 proc. ludności Polski to mieszkańcy obszarów wiejskich, a udział banków spółdzielczych w aktywach polskiego sektora bankowego wynosi tylko 7 proc.
2. Udział polskiego sektora bankowości spółdzielczej w europejskim rynku bankowości spółdzielczej wynosi ok. 0,5 proc. Świadczy to o marginalnej roli polskich banków spółdzielczych w Europie.
3. Sektor bankowości spółdzielczej znalazł się w pułapce niskiej rentowności. Z jednej strony wyczerpały się bowiem tradycyjne sposoby osiągania dobrych wyników finansowych, z drugiej zaś nie-

doinwestowanie banków spółdzielczych, wysokie wskaźniki obrazujące relację kosztów do dochodów oraz uzależnienie od marży odsetkowej będą stanowiły istotne bariery utrudniające poprawę wyników finansowych. Negatywnie na rentowność sektora wpłynęła również upadłość SK Banku. Bez istotnych zmian w modelu biznesowym banków spółdzielczych wyjście z pułapki niskiej rentowności może być bardzo trudne.

4. Znacznie bardziej pozytywny jest obraz bezpieczeństwa finansowego banków spółdzielczych. Pomimo podwyższonego ryzyka bankructw i realizowania przez część banków spółdzielczych programów naprawczych, sektor wykazuje bezpieczny poziom adekwatności kapitałowej i wysoką jakość kapitałów własnych. Wskaźnik CET1 osiągnął poziom 16,1 proc., a udział kapitału Tier1 w kapitałach banków spółdzielczych przekracza 90 proc. W dłuższej perspektywie na korzyść banków spółdzielczych pod względem bezpieczeństwa finansowego będzie wpływał brak obciążeń związanych z kredytami walutowymi i umacnianie się systemów ochrony instytucjonalnej, których powstanie stwarza bankom spółdzielczym unikalną szansę na umocnienie pozycji konkurencyjnej na rynku bankowym.
5. Problemem sektora jest ciągle znacznie niższa wydajność pracy w porównaniu z bankami komercyjnymi. Można to tłumaczyć innym modelem funkcjonowania banków spółdzielczych, opartym na relacjach z klientami. Ważniejsze jest jednak to, że bez istotnych nakładów inwestycyjnych będzie w najbliższych latach zwiększać. Tymczasem słabnąca rentowność i pogarszająca się jakość portfela kredytowego mogą stanowić istotne bariery uniemożliwiające zwiększanie nakładów inwestycyjnych, co może skutkować stagnacją w zakresie poprawy wydajności pracy. W perspektywie średniookresowej należy jednak pamiętać o pogarszającej się jakości portfela kredytowego banków spółdzielczych. W tym obszarze konieczna jest szybka poprawa.
6. Obciążeniem sektora spółdzielczego jest również sytuacja banków zrzeszających, która pod względem rentowności odbiega in minus od sytuacji banków zrzeszonych. Banki zrzeszające osiągają nie

tylko słabsze wyniki finansowe, ale również ich portfele kredytowe pozostawiają dużo do życzenia. Co więcej, banki te nie pełnią roli faktycznych liderów sektora bankowości spółdzielczej, nie wypełniają przypisanej im roli w dwustopniowym modelu bankowości spółdzielczej w Polsce.

Przedstawione wnioski jednoznacznie wskazują na jakich aspektach powinna koncentrować się reforma polskiego sektora bankowości spółdzielczej. Z analizy wyłaniają się następujące pytania:

1. Jak poprawić rentowność banków spółdzielczych i wyjść z pułapki niskiej rentowności,
2. Jak zbudować efektywny model współpracy między bankami spółdzielczymi i bankami zrzeszającymi?
3. Gdzie tkwią najważniejsze rezerwy poprawy sytuacji sektora banków spółdzielczych?

Sformułowanie odpowiedzi na te pytania wymaga przyjrzenia się uwarunkowaniom rynkowo-regulacyjnym, które będą wpływały na rozwój polskiej bankowości spółdzielczej w kilku następnych latach.

2. Uwarunkowania rynkowo-regulacyjne rozwoju sektora bankowości spółdzielczej w Polsce w perspektywie kilkuletniej

2.1. Najważniejsze uwarunkowania rozwojowe

W warunkach globalizacji i integracji europejskiej wskazanie uwarunkowań regulacyjno-rynkowych, z którymi będzie musiała się w horyzoncie

kilkuletnim zmierzyć polska bankowość spółdzielcza wymaga nieco szerszego spojrzenia. To co dzieje się bowiem w Europie ma duże znaczenie dla polskich banków. Co prawda, bankowość spółdzielcza z natury ma charakter lokalny, jednak oceniając uwarunkowania rynkowo-regulacyjne nie można abstrahować od szerszego kontekstu. Wpływ integracji europejskiej przejawia się najwyraźniej w wymogach ostrożnościowych, które w przypadku banków spółdzielczych są często zbyt rygorystyczne i skomplikowane, a nawet w niektórych obszarach niepotrzebnie obciążające wyniki finansowe banków.

Spójrzmy na problemy i wyzwania bankowości międzynarodowej. Jak popatrzymy na wyniki zestawienia dotyczącego problemów globalnych to zauważymy spore zbieżności z tym, z czym muszą mierzyć się polskie banki spółdzielcze.

W raporcie PWC³⁶ pt. „Czy banki są gotowe na nowe reguły gry? Wyzwania sektora bankowego w Polsce i na świecie w 2016” na pierwszym miejscu wskazano otoczenie makroekonomiczne jako główne wyzwanie dla sektora bankowego. W pierwszej piątce wyzwań mamy: przestępczość (w tym cyberzagrożenia), otoczenie regulacyjne, zagrożenia technologiczne oraz zmiany polityczne.

Z badań wykonanych przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową we wrześniu 2016 roku nt. kluczowych wyzwań dla sektora bankowego w Polsce³⁷ wynika, że największe znaczenie dla banków i ich kondycji w perspektywie 2020 mogą mieć takie czynniki jak: cyberprzestępstwa, re-

³⁶ Jest to badanie realizowane przez CSFI (The Centre for Financial Innovation), a sponsorowane przez PWC. W badaniu wykorzystuje się Banana Skins Index, który śledzi odpowiedzi ankietowanych w czasie i może być interpretowany jako wskaźnik zmian poziomu obaw (szerzej:

Banking Banana Skins 2015. The CSFI survey of bank risk, PWC, CSFI, 2015). Zgodnie z opisem przedstawionym w raporcie „na pytania odpowiadali pracownicy banków, menedżerowie do spraw zarządzania ryzykiem, a także analitycy sektora bankowego. W pierwszym z trzech etapów badania, ankietowani mogli w sposób opisowy przedstawić swoje obawy związane z funkcjonowaniem systemu finansowego przez najbliższe 2-3 lata. W drugiej części dokonywali ewaluacji ryzyk wybranych przez CSFI oraz PwC” (Czy banki są gotowe na nowe reguły gry? Wyzwania sektora bankowego w Polsce i na świecie w 2016, s. 8).

³⁷ Zob. B. Lepczyński, Kluczowe wyzwania dla sektora bankowego w Polsce i ich wpływ na poziom rentowności, współczynniki kapitałowe i płynnościowe banków oraz profil ryzyka w perspektywie do 2020 r., Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, materiał powielony, niepublikowany, Gdańsk, 2016.

polonizacja banków, niskie stopy procentowe, obciążenia regulacyjne oraz kapitałochłonne wymogi kapitałowe. To właśnie tym czynnikom eksperci³⁸ nadali najczęściej punktów. Na tle wymienionych czynników wyróżniała się jednak kwestia portfela kredytów we frankach. Ten czynnik w zgodnej opinii ekspertów może być krytycznym czynnikiem dla polskiego sektora bankowego. Jego wpływ na bankowość spółdzielczą może mieć charakter pośredni.

Naszą analizę rozpoczniemy od uwarunkowań makroekonomicznych. W świetle prognoz MFW (aktualizacja w październiku 2016 r.) wzrost gospodarczy w 2017 r. powinien wynieść 3,4 proc. Bezrobocie będzie utrzymywało się na relatywnie niskim poziomie. Po okresie deflacji powraca do Polski inflacja, ale będzie się ona prawdopodobnie kształtowała na umiarkowanie niskim poziomie. Jeśli jednak stopy procentowe nie wzrosną, to inflacja będzie stwarzała ryzyko ujemnych, realnych stóp procentowych, co może mieć negatywny wpływ na rynek depozytowy i skłonność do oszczędzania.

Tablica 5.

Wybrane wskaźniki makroekonomiczne dla Polski w perspektywie 2021

Rok	Tempo wzrostu PKB w proc.	CPI (koniec okresu)	Stopa bezrobocia w proc. (LFS)
2016	3,1	-0,6	6,3
2017	3,4	1,1	6,2

³⁸ Badanie miało charakter ekspertyzy grupowej.

2018	3,3	1,9	6,1
2019	3,1	2,4	6,2
2020	3,0	2,5	6,3
2021	3,0	2,5	6,3

Źródło: Informacje zawarte w tabeli pochodzą ze zbiorów statystycznych MFW (stan informacji na koniec 2016 r.).

Polska gospodarka czerpie benefity z rosnącej liczby pracujących i poprawy wydajności. Jednak ryzyko osłabienia wzrostu gospodarczego jest względnie wysokie. Skutkowałoby to pogorszeniem warunków działania banków, zwłaszcza w obszarze kredytowym, co związane byłoby z mniejszym popytem na kredyt inwestycyjny.

Problemem dla banków będą z pewnością relatywnie niskie stopy procentowe. Szanse na ich większy wzrost są raczej nikłe w świetle niskiej prognozowanej inflacji. Oznacza to, że marże odsetkowe nie będą nadal satysfakcjonujące dla banków.

Generalnie w strategiach biznesowych banki powinny zwrócić większą uwagę na następujące zagrożenia makroekonomiczne:

- 1) Możliwe obniżenie wzrostu gospodarczego po 2018 r.,
- 2) Coraz bardziej prawdopodobne wystąpienie napięć budżetowych,
- 3) Realne ryzyko kryzysu zewnętrznego z uwagi na ciągle słabą kondycję gospodarki strefy euro.

Ryzyko makroekonomiczne mogą potęgować czynniki polityczne, zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne. Kombinacja zagrożeń makroekonomicznych i politycznych może skutkować zmniejszeniem odporności polskiej gospodarki na wstrząsy zewnętrzne i pogorszeniem ratingu kredytowego.

Banki spółdzielcze działają w obszarach o relatywnie słabszej kondycji gospodarczej. Pomimo, że oddziały banków spółdzielczych istnieją również w największych polskich miastach, to tradycyjnym obszarem działania banków spółdzielczych pozostaje polska wieś i mniejsze miasta. Od potencjału gospodarczego i demograficznego tych obszarów w dużej mierze zależy dynamika rozwojowa bankowości spółdzielczej.

Pozytywne jest z pewnością to, że wieś to jeden z bardziej dynamicznie zmieniających się obszarów Polski. Warto zatem prześledzić te zmiany, żeby wskazać szanse i zagrożenia dla rozwoju banków spółdzielczych. Dobrym źródłem informacji jest raport „Polska wieś 2016. Raport o stanie wsi” pod redakcją J. Wilkina³⁹. Z tego raportu wynika, że integracja i transfery pieniężne z UE to główne czynniki, które doprowadziły do zbliżenia cywilizacyjnego polskiej wsi i miast⁴⁰. Wieś jest zatem głównym beneficjentem wejścia Polski do UE. Co więcej, wieś staje się coraz mniej rolnicza⁴¹. Z punktu widzenia oceny perspektyw rozwoju bankowości spółdzielczej ważne są również inne wnioski zawarte w tym raporcie. Chodzi tu o wydłużanie się życia mieszkańców wsi, szybki rozwój sektora rolno-spożywczego oraz to, że z rolnictwa żyje nieznaczną część społeczności wiejskich, a mieszkańcy wsi dochody czerpią z pracy najemnej i świadczeń socjalnych⁴². Te wnioski banki spółdzielcze powinny uwzględniać w strategiach biznesowych w najbliższych latach. Banki spółdzielcze muszą utrzymywać swoją rolę jako jednostek bankowości uniwersalnej z nastawieniem na obsługę osób fizycznych oraz przedsiębiorców indywidualnych. W przyszłości większą uwagę należy również przykładąć do produktów kierowanych do osób starszych, związanych np. z zarządzaniem aktywami, czy sukcesją majątków.

Generalnie jednak obszary wiejskie i mniejsze miasta to obszary uboższe, i silnie zróżnicowane pod względem rozwoju i potencjału⁴³. Oznacza to, że naturalne środowisko działania banków spółdzielczych, potencjał biznesowy tego środowiska nie pozwala uzyskiwać wysokich stóp zwrotu z biznesu bankowego⁴⁴.

³⁹ Raport o stanie wsi. Polska wieś 2016, pr. zb. pod red. nauk. J. Wilkina, I. Nurzyńskiej, Fundacja na rzecz Rozwoju Polskiego Rolnictwa, 2016.

⁴⁰ J. Wilkin, Polska wieś 2016. Raport o stanie wsi. Najważniejsze wyniki badań, prezentacja na Forum Liderów Banków Spółdzielczych, 14 września 2016 r.

⁴¹ Tamże.

⁴² Tamże.

⁴³ Popatrzmy choćby na różnice między obszarami wiejskimi blisko dużych aglomeracji miejskich, a obszarami od tych aglomeracji znacznie oddalonych. Istotny jest również podział zachód – wschód Polski.

⁴⁴ Od prawie 10 lat relacje między dochodami i wydatkami mieszkańców wsi i miast utrzymują się na tym samym poziomie. Dochody mieszkańców wsi stanowią ok. 65-69 proc. dochodów mieszkańców miast, a wydatki ok. 72 proc. wydatków mieszkańców miast.

Problemy może stwarzać również niższy poziom edukacji finansowej, zwłaszcza wśród słabiej wykształconych mieszkańców wsi, do których zalicza się tych, którzy zatrudnieni są w rolnictwie indywidualnym.

Jednak przyszłość polskiej wsi przedstawia się raczej pozytywnie. Proekspertyzowy charakter rolnictwa stwarza szansę na bogacenie się mieszkańców wsi w najbliższej przyszłości. Coraz bardziej optymistycznie mieszkańcy wsi patrzą na swoją sytuację materialną, o czym świadczy chociażby znaczny spadek liczby tych, którzy swoją sytuację postrzegają jako złą⁴⁵.

Stopień ubankowienia ludności wiejskiej, choć niższy niż miast wzrósł w ostatnich latach. Oznacza to, że kończy się okres ekstensywnego rozwoju bankowości polegającego na zwiększaniu liczby klientów. Wyniki badań przedstawione w raporcie NBP pt. „Zwyczaje płatnicze Polaków” z 2013 r. wskazują, że stopień pokrycia kontem osobistym mieszkańców wsi jest zbliżonych do tego jaki obserwujemy w miastach, nawet tych największych. Na wsi rachunek posiadało w 2013 r. ok. 72 proc. mieszkańców, a w miastach od 100 do 500 tys. mieszkańców 73 proc. Gorzej na wsi wygląda korzystanie z kart debetowych⁴⁶.

Konkurencja o klienta na obszarach wiejskich staje się ostrzejsza nie tylko ze względu na wzrost ubankowienia, ale również z powodu konkurencji ze strony SKOK-ów, banków komercyjnych, pośredników finansowych. Rozwój technologii internetowych i mobilnych umożliwia podobny dostęp do usług bankowych mieszkańcom wsi do tego jaki mają mieszkańcy miast. Zmiany technologiczne powodują, że bariery wejścia na rynek są ograniczane.

Czynnikiem o szczególnym znaczeniu dla banków spółdzielczych jest otoczenie regulacyjne. Od kilku lat kluczowe znaczenie ma pokryzysowy pakiet regulacyjny CRR/CRD i powstanie systemów ochrony instytucjonalnej.

We wdrażaniu regulacji w ograniczonym stopniu stosowane jest podejście oparte na zasadzie proporcjonalności. Banki spółdzielcze

⁴⁵ Zob. J. Wilkin, Polska wieś 2016. Raport o stanie wsi. Najważniejsze wyniki badań, prezenta-cja..., op. cit.

⁴⁶ Zob. więcej: T. Koźliński, Zwyczaje płatnicze Polaków, NBP, Warszawa, 2013, s. 25 i 74.

podnoszą, że nadzór stosuje podejście „one size fits all”, i że w związku z tym sektor spółdzielczy ponosi nadmierne koszty wdrażania regulacji ostrożnościowych, często dyskusyjnych w kontekście modelu biznesowego i profilu ryzyka banków spółdzielczych. Oczywiście wprowadzane systemy ochrony instytucjonalnej uelastyczniają podejście regulacyjne, ale nie jest to wystarczające. Dlatego do pewnego stopnia zrozumiały jest w tym kontekście opór części środowiska spółdzielczego.

W tym miejscu warto odwołać się do prac S. Kasiewicza i L. Kurklińskiego, którzy w swoich badaniach nie tylko podkreślają znaczenie tej zasady dla efektywności banków, ale również intensywnie pracują wspólnie ze Związkiem Banków Polskich na rzecz szerszego stosowania tej zasady⁴⁷.

Istotnym obszarem działania banków spółdzielczych stała się w ostatnich latach bankowość detaliczna, obwarowana jednak coraz bardziej regulacjami z zakresu ochrony konsumenta. Ich znaczenie w najbliższej perspektywie jeszcze wzrośnie, stąd też ten aspekt powinien być uwzględniany w strategiach biznesowych banków spółdzielczych i oceniany pod kątem zgodności produktów z obowiązującymi regulacjami. Z punktu widzenia strategii biznesowych istotne znaczenie może mieć dyrektywa PSD2.

Wprowadzanie nowych regulacji ostrożnościowych, być może kosztowne, powinno jednak prowadzić do poprawy bezpieczeństwa bankowości spółdzielczej w dłuższej perspektywie i większego dostosowania polskiej bankowości spółdzielczej do standardów UE.

Dziś już nikt nie ma wątpliwości, że jednym z podstawowych wyzwań stojących przed polskim sektorem bankowym będzie w najbliższej już perspektywie cyberbezpieczeństwo. Trzeba wskazać, że skala problemu rośnie⁴⁸ i z uwagi na zwiększającą się profesjonalizację grup przestępczych prawdopodobnie w perspektywie 2020 znaczenie tego problemu

⁴⁷ Zob. np. S. Kasiewicz, L. Kurkliński, W. Szpringer, *Zasada proporcjonalności - przełom w ocenie regulacji*, Alterum, Warszawa 2014.

⁴⁸ Wg danych Komendy Policji wynika, że w pierwszych trzech kw. 2015 r. zgłoszono ponad 4 tys. przestępstw mających znamiona oszustwa bankowego. W 2014 r. tego typu przestępstw było łącznie 2,5 tys. (W. Boczoń, *Coraz więcej przestępstw w bankowości. Oto dane Komendy Głównej Policji*, bankier.pl, 9.11.2015).

będzie większe. Z raportów EBA wynika także, że „niedawne cyberataki skierowane na infrastrukturę banków wykazały wrażliwość infrastruktury informacyjnej i komunikacyjnej”⁴⁹.

Banki spółdzielcze muszą uwzględnić w swoich strategiach biznesowych, że w obliczu rosnącego zagrożenia cyberataktów:

1. konieczna jest pogłębiona edukacja klientów w zakresie zagrożeń, gdyż głównym kanałem ataku jest z reguły phishing i niefrasobliwość klientów,
2. realny jest wzrost presji regulacyjnej w tym obszarze oznaczający konieczność realizacji kosztownych projektów,
3. wzrasta ryzyko utraty reputacji i zaufania ze strony klientów.

Rozwój bankowości internetowej, czy mobilnej jest zgodny z oczekiwaniami klientów, zwłaszcza milenialsów, czyli osób urodzonych między 1984 a 1997 rokiem. To oni zaczynają decydować o standardach kontaktu z bankiem i będą w coraz większym stopniu wpływać na model biznesowy banków. Banki spółdzielcze chcąc utrzymać się na rynku muszą w najbliższych latach intensywnie inwestować w technologie mobilne, eksponując się tym samym w coraz większym stopniu na ryzyko cyberataków. Poważnym wyzwaniem technologicznym jest też integracja kanałów dystrybucji.

Demografia to kolejny czynnik, który będzie determinował model biznesowy banków spółdzielczych. Młodzi klienci wykazują niższy poziom lojalności, co stwarza poważne wyzwania biznesowe.

Zmiany polityczne to kolejne wyzwanie o dużym ciężarze gatunkowym, jeśli chodzi o polski sektor bankowy. Dotyczą one naturalnie w większym stopniu dużych banków komercyjnych niż banków spółdzielczych. Ale należy pamiętać, że sektor to jedna całość i wcale nie oznacza, że jeśli dużym ciężar to małym łatwiej. Podstawową przewagą banków spółdzielczych w kontekście zmian politycznych jest podatek bankowy, którego banki spółdzielcze nie płacą z uwagi na wartość aktywów wolną od podatku w wysokości 4 mld zł. Z pewnością brak tego obciążenia stawia banki spółdzielcze w uprzywilejowanej pozycji w stosunku do banków

⁴⁹ Risk Dashboard, op. cit., s. 4.

komercyjnych. Podatek może mieć bowiem dla dużych banków długookresowe negatywne konsekwencje. Realne jest bowiem silne wypieranie kredytu w wyniku wzrostu zaangażowania banków płacących podatek na rynku bezpiecznych obligacji skarbowych, co może skutkować zmniejszeniem dochodowości aktywów i mieć negatywny wpływ na rentowność całego sektora bankowego.

Politycznie uwarunkowana jest również repolonizacja banków. Przejęcie przez państwo Pekao jest kontrowersyjne przede wszystkim w kontekście przyszłej rentowności sektora bankowego w Polsce i konkurencji na rynku.

Cieszy zatem wypowiedź Prezesa NBP dla Forbesa, który na pytanie Eryka Stankunowicza, „czy po przejęciu Pekao SA sektor bankowy został zrepolonizowany?” odpowiedział, że „tak, 55 proc. udział w polskim sektorze bankowym praktycznie stawia nas już w bezpiecznej pozycji”⁵⁰. W kontekście repolonizacji z udziałem PZU trzeba pamiętać, że doświadczenia zagraniczne (w tym amerykańskie) wskazują, że tworzenie związków kapitałowych między towarzystwami ubezpieczeniowymi i bankami rzadko jest efektywne i bezpieczne.

Dotykając wątków politycznych warto również podkreślić, że rola banków spółdzielczych w rozwoju sektora MSP, czy cyfryzacji sfery publicznej jest słabo akcentowana w planach i programach rządowych.

Sporo do życzenia pozostawia również współpraca sektora spółdzielczego z bankiem państwowym (BGK), choć współpraca w ramach przedłużonego do końca 2017 roku programu gwarancji de minimis nie wyglądała najgorzej. Program ten stanowi dźwignię sprzedaży kredytów w obszarze MSP na co wskazują badania BGK⁵¹.

W polskiej bankowości w perspektywie średniookresowej będziemy mieli do czynienia ze stosunkowo dużym obszarem niepewności. Warto więc omawiając uwarunkowania rozwojowe stworzyć grupę uwarunkowań, którą można określić mianem znaków zapytania. Są to czynniki, które

⁵⁰ <http://www.forbes.pl/adam-glapiński-prezes-nbp-nie-chce-majstrować-przy-pieniadzu,artykuły,209410,1,1.html>

⁵¹ Z badań BGK wynika, że „prawie 6 na 10 przedsiębiorstw miałyby ograniczony dostęp do finansowania, gdyby nie uczestniczyły w Programie de minimis” (A. Kowalczyk, T. Kaczor, Efekty programu gwarancji de minimis 2016 Bank Gospodarstwa Krajowego, BGK, 2016, s. 4).

mogą mieć potencjalnie znaczny wpływ na kondycję polskiego sektora bankowego. Głównym znakiem zapytania, który bezpośrednio nie będzie dotyczył banków spółdzielczych, jest portfel kredytów frankowych. Wprowadzanie rozwiązań ograniczających ryzyka związane z tym portfelem jest widocznym trendem w krajach borykających się z tym problemem. Zrobiły to Węgry. Ostatnio regulacje w tym zakresie wprowadziła Rumunia⁵². W Polsce pojawiły się w tym zakresie propozycje rozwiązań skrajnie niekorzystne dla banków, mogące skutkować zachwianiem stabilności finansowej banków. Nieprzypadkowo więc w dniu 13 stycznia 2017 r. do problemu kredytów walutowych odniósł się Komitet Stabilności Finansowej. Najważniejsze wnioski z tego posiedzenia są następujące⁵³:

- 1) Kredyty walutowe obecnie nie stwarzają ryzyka o charakterze systemowym,
- 2) Zagrożenie bardziej wynika z niepewności co do rozwiązań w zakresie restrukturyzacji tego portfela i kosztów z tym związanych,
- 3) Preferowanym rozwiązaniem powinna być dobrowolna restrukturyzacja w ramach porozumień między klientami i bankami
- 4) Wydano rekomendacje dla Ministerstwa Finansów, KNF i BFG w zakresie rozwiązań, które mają zwiększać skłonność banków do zawierania porozumień i skutkować zmniejszaniem portfeli walutowych (chodzi m.in. o zwiększenia wagi ryzyka dla ekspozycji zabezpieczonych hipotekami na nieruchomościach, „podwyższenie minimalnej wartości parametru LGD dla ekspozycji zabezpieczonych hipoteką na nieruchomości mieszkalnej, których zakup finansowany był kredytem w walucie obcej”, wprowadzenie bufora na ryzyko systemowe)⁵⁴.

Proponowane rozwiązania powinny zmniejszyć niepewność co do sposobu rozwiązania problemu kredytów frankowych. Jednak banki komer-

⁵² R. Mościcki, Kolejny kraj przewalutuje kredyty frankowe, Rzeczpospolita z dn. 19 października 2016 r.

⁵³ Zob. Komunikat Komitetu Stabilności Finansowej po posiedzeniu dotyczącym nadzoru makroostrożnościowego nad systemem finansowym, <http://www.nbp.pl/nadzormakroostroznosciowy/komunikaty/2017-01-13.aspx> (dostęp: 16.01.2017).

⁵⁴ Uchwała Nr 14/2017 Komitetu Stabilności Finansowej.

cyjne o dużej ekspozycji na kredyty frankowe muszą liczyć się z większymi obciążeniami, co może negatywnie wpłynąć na ich rating i pozycję konkurencyjną. Generalnie jednak rozwiązanie tego problemu powinno być w interesie całego sektora.

Do znaków zapytania należałoby także zaliczyć konkurencję ze strony Fintechów. Ten trend coraz silniej jest widoczny również na polskim rynku usług bankowych. Rozwój Fintechów powiązany jest z innym ważnym zjawiskiem, a mianowicie big data, wpływającym na sposoby wyce-ny produktów bankowych.

Osobną sprawą jest konkurencja ze strony spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych. SKOK-i konkurują z bankami spółdzielczymi głównie w segmencie klienta detalicznego. Jednak z uwagi na kryzys w sektorze kas, konkurencja z ich strony będzie w najbliższych kilku latach mniej istotna. Kasy muszą przede wszystkim rozwiązać wewnętrzne problemy, poprawić współczynniki wypłacalności i wzmocnić procedury oceny jakości kredytów. Proces odbudowywania ich pozycji na polskim rynku finansowym może potrwać kilka lat.

Istotnym elementem otoczenia konkurencyjnego banków spółdzielczych stają się natomiast pozabankowe firmy pożyczkowe i pośrednicy kredytowi. Ich działalność koncentruje się właśnie w mniejszych miejscowościach i na terenach wiejskich.

Obok uwarunkowań mających znaczenie dla całego sektora bankowego można również wyspecyfikować problemy, które dotyczą stricte sektora banków spółdzielczych. Na pierwszy plan wysuwają się dwa problemy: bankructw oraz rozwiązań instytucjonalnych w zakresie bezpieczeństwa finansowego. Są to na tyle szerokie zagadnienia, że warto im poświęcić osobne podrozdziały.

2.2. Analiza wybranych uwarunkowań rozwojowych

2.2.2. Problem bankructw banków spółdzielczych

Do istotnych problemów, które omijały dotychczas system banków spółdzielczych należy z pewnością zaliczyć problem bankructw. Jednak wraz z upadkiem SK Banku ta sytuacja uległa zmianie. Dodatkowo kilkadziesiąt banków spółdzielczych zostało objętych programami naprawczymi, co również stanowi istotny czynnik ryzyka.

Skala problemów nie jest duża porównując ją na przykład do spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych, ale z pewnością należy ją traktować w kategoriach ostrzeżenia, szczególnie jeśli problem upadłości dotyczy dużych banków. Od głośnej upadłości Banku Staropolskiego z początków XXI w., sektor bankowy był wolny od tego typu zjawisk i problemów.

Wiarygodność sektora bankowości spółdzielczej jest ciągle wysoka. Wskazują na to badania przeprowadzone techniką CATI na reprezentatywnej grupie pełnoletnich Polaków przez THINKTANK w pierwszej połowie listopada 2015 roku⁵⁵. Wśród głównych wniosków z tego badania znalazło się stwierdzenie, że „najbardziej ufamy bankom spółdzielczym, firmom ubezpieczeniowym, w trzeciej kolejności: bankom z kapitałem państwowym”⁵⁶. Zgromadzony w bankach spółdzielczych kapitał reputacyjny łatwo jednak roztrwonić. Dlatego ten problem powinien znaleźć odzwierciedlenie w strategii rozwoju sektora bankowości spółdzielczej.

Trzeba pamiętać, że upadłości są bardzo dotkliwe dla lokalnych społeczności. Należy również pamiętać, że banki spółdzielcze to niewielkie instytucje, które w przypadku problemów raczej nie mogą liczyć na wsparcie publiczne. Jest oczywiste, że doktryna „*too big to fail*” w przypadku banków spółdzielczych nie działa. Również możliwości absorpcji strat są bardzo ograniczone, bo banki spółdzielcze dysponują względnie małymi kwotowo kapitałami własnymi.

Przede wszystkim warto sięgnąć do źródeł kłopotów bankrutujących banków spółdzielczych. Historia kryzysów pokazuje, że w przypadku upadłości mamy zawsze do czynienia ze splotem niekorzystnych wydarzeń połączonych ze złymi praktykami. Rzadko jeden czynnik decyduje o bankructwie. Tak również wyglądała sytuacja z SK Bankiem. KNF po ustaleniu, że aktywa SK Banku nie pokrywają zobowiązań i wobec braku chętnych do przejęcia banku zawiesiła działalność banku i wystąpiła o

⁵⁵ Polacy o instytucjach finansowych produktach finansowych, raport z badania ilościowego THINKTANK, 2015, http://mttp.pl/pobieranie/Raport_badanie_finanse_2.pdf (dostęp: 10.01.2016).

⁵⁶ Tamże.

ogłoszenie upadłości⁵⁷. Wśród najważniejszych przyczyn bankructwa tego banku można wymienić m.in. zbyt szybko rosnące aktywa, unikanie tworzenia rezerw, niedobór (ujemne) funduszy własnych, nadmierną koncentrację kredytową⁵⁸, istotne słabości w zarządzaniu ryzykiem kredytowym i zabezpieczeniami oraz działania o charakterze przestępczym.

Bank stosował niebezpieczną praktykę w zakresie funduszy własnych, pozwalającą na szybki ich wzrost, co z kolei stwarzało możliwości dalszego rozwoju akcji kredytowej. Na wzrost funduszy własnych i powiązaną z wielkością funduszy adekwatność kapitałową wpływ miał „zapis w statucie wiążący wysokość wnoszonego wpisowego z kwotą zaciąganego przez członka zobowiązania (kredytu, pożyczki, gwarancji lub poręczenia bankowego)”⁵⁹. Dzięki temu pozycja kapitałowa banku systematycznie się umacniała⁶⁰.

Kolejny przypadek bankructwa to bank spółdzielczy w Nadarzynie, w przypadku którego KNF podjęła w dniu 21 października 2016 roku decyzję o zawieszeniu działalności i wystąpieniu z wnioskiem o upadłość. Jego upadłość to połączenie przynajmniej trzech czynników. Po pierwsze, bank był w bardzo słabej sytuacji finansowej. Po drugie, miały miejsce wyłudzenia kredytów. Ostatnim zdarzeniem, które doprowadziło w konsekwencji do istotnych perturbacji był odpływ depozytów i utrata płynność. Splot tych czynników doprowadził ostatecznie do upadłości i konieczności realizacji wypłat środków dla deponentów.

W kontekście bankructw warto również krótko opisać sytuację banku z Ciechanowa. Problemy tego banku wzięły się z sytuacji wewnętrznej (relatywnie słabej kondycji finansowej) oraz niepewności co do sytuacji w sektorze banków spółdzielczych po bankructwach.

⁵⁷ Harmonogram działań UKNF wobec Spółdzielczego Banku Rzemiosła i Rolnictwa w Wołominie, KNF, 23 listopada 2015
(https://www.knf.gov.pl/Images/HARMONOGRAM_SBRzR_21_11_2015_tcm75-43598.pdf.)

⁵⁸ Chodzi tu głównie o finansowanie firm powiązanych personalnie z Dolcanem, często będących w słabej sytuacji finansowej. Szerzej nt. temat można przeczytać w artykule zamieszczonym w Pulsie Biznesu (D. Tokarz, To Dolcan zatopił SK Bank, Puls Biznesu z 22 kwietnia 2016 roku).

⁵⁹ Harmonogram działań UKNF..., op. cit., s. 12.

⁶⁰ Tamże.

Odływ depozytów po niesprawdzonych pogłoskach nie skończył się na szczęście bankructwem lub zadeklarowanym przez Prezesa NBP wsparciem płynnościowym, niemniej jednak to pokazuje, że klienci (również instytucjonalni) są w bankach spółdzielczych opisując to językiem ze slangu bramkarskiego w piłce nożnej „elektryczni”.

Zatrzymując się nieco dłużej przy problemach banku z Ciechanowa warto pogłębić dwie kwestie:

- 1) postawę samorządu terytorialnego,
- 2) zaangażowania banku na rynku obligacji.

W przypadku problemów banku spółdzielczego w Ciechanowie instytucje samorządowe jako jedne z pierwszych wycofywały środki. Środki przeniósł Urząd Miasta Ciechanów, starostwa powiatowe i gminy. Tej sprawy nie można oczywiście jednoznacznie interpretować. Z jednej strony jest to wyraz troski o środki publiczne, z drugiej jednak strony należy zadać sobie pytanie jaką rolę powinien odgrywać samorząd terytorialny w przypadku lokalnych kryzysów bankowych. JST to także instytucje zaufania publicznego i ich decyzje tylko potęgują problem paniki bankowej. Ich decyzje powinny być zatem przemyślane i oparte zawsze na twardych faktach. To też pokazuje, że relacje banków spółdzielczych z samorządem terytorialnym są do poprawienia. Dla banków spółdzielczych to zbyt ważny partner.

Banki spółdzielcze są aktywne na rynku obligacji i platformie Catalyst, choć trzeba podkreślić, że jest to aktywność malejąca w związku z bankructwem SK Banku, pomimo wzrostu całego rynku obligacji korporacyjnych. Emitowanie obligacji pozwala bankom spółdzielczym uzupełniać kapitał. Obligacje emitowane są zarówno przez banki zrzeszające (zrobił to BPS), jak i przez poszczególne banki spółdzielcze. W świetle danych za listopad 2016 roku⁶¹ na rynku obligacji mieliśmy 21 emitentów z sektora banków spółdzielczych, 37 serii, a wartość obligacji banków spółdzielczych wyniosła 601 mln zł. Emisje banków spółdzielczych nie decydują o wielkości rynku, ponieważ stanowią niecały procent ogółu obligacji korporacyjnych.

61 Zobacz pliki nt. danych rynkowych, które są dostępne na stronie www.gpwcatalyst.pl

Najistotniejszym wydarzeniem dla pozycji banków spółdzielczych na rynku Catalyst z pewnością było bankructwo SK Banku i problemy banku z Ciechanowa. Te zdarzenia podważają wiarygodność sektora banków spółdzielczych jako atrakcyjnych emitentów obligacji wśród inwestorów. Jest to bardzo niebezpieczna sytuacja dla banków spółdzielczych, ponieważ w dłuższym horyzoncie aktywność na rynku obligacji powinna stać się dla nich ważnym obszarem działalności.

Aktywność banków spółdzielczych na rynku obligacji ma jeszcze inny ważny wymiar. Poprzez emitowanie obligacji banki spółdzielcze stają się podmiotami publicznymi, muszą przekazywać na bieżąco informacji o swojej sytuacji. Muszą również rozwijać relacje inwestorskie.

W kontekście opisanych trzech przypadków banków warto zadać sobie pytanie, czy w najbliższej przyszłości grozi nam nasilenie bankructw. Przecież żadną tajemnicą nie jest, że kilka banków spółdzielczych ma problemy z kondycją finansową i niesprzyjających warunkach ekonomicznych mogłoby dojść do bankructw. Jednak odpowiedź na to pytanie jest raczej negatywna, co oznacza, że nie grożą nam na szerszą skalę bankructwa banków spółdzielczych. Głównym czynnikiem redukującym wystąpienie bankructw do bardzo niskiego poziomu jest powstanie IPS-ów, których rola opisana została w kolejnym punkcie opracowania.

Pomimo, że ogólnie sektor banków spółdzielczych jest bezpieczny i silny w zakresie adekwatności kapitałowej, to wnioski z upadłości są jednoznaczne. Konieczna jest poprawa w zakresie zarządzania ryzykiem operacyjnym i kredytowym. Dotychczasowe bankructwa wskazują również na problem wyłudzeń kredytów i oszustw jako jednej z ważniejszych przyczyn kłopotów finansowych.

Podsumowując, pomimo pojawiających się upadłości banków spółdzielczych sektor jako całość jest stabilny. Upadłości, choć w wymiarze finansowych kosztowne dla sektora, stwarzają jednak poważny problem reputacyjny dla polskiej bankowości spółdzielczej.

Nadszarpnięcie zaufania do banków spółdzielczych może być trudne do odbudowania nawet w dłuższym okresie. Kwestia zaufania jest w bankowości jest nie do przeceniania, co pokazał ostatni kryzys globalny. I nie chodzi tu tylko o podważenie zaufania klientów do banków, ale wszyst-

kich do wszystkich (w tym banków do banków). Jak trudno odbudować zaufanie pokazuje rynek operacji międzybankowych, na którym ciągle transakcje zawierane są raczej na krótkie tenory, choć od wybuchu globalnego kryzysu finansowo-gospodarczego upłynęła już prawie dekada.

2.2.3. Systemy ochrony instytucjonalnej i zrzeszania zintegrowane

Europejskie banki spółdzielcze przeszły przez ostatni kryzys gospodarczo-finansowy bez większych strat. Zadecydowały o tym cechy banków spółdzielczych oraz niewielkie ich zaangażowanie na rynku subprime. Żeby nie być gołosłownym, warto zacytować jeden z wniosków wynikających z raportu Międzynarodowej Organizacji Pracy przy ONZ opublikowanego w 2013 roku⁶². Autorzy raportu piszą, że zasadniczo europejskie banki spółdzielcze wyszły z kryzysu bez szwanku⁶³. Co więcej, podkreśla się w tym raporcie, że to właśnie spółdzielczy model bankowości okazał się bardziej odporny na kryzys od modelu opartego na własności inwestorskiej⁶⁴.

Podobne konkluzje można sformułować w odniesieniu do polskiego systemu spółdzielczego. Z badań Kila i Miklaszewskiej, że „(...) polskie banki spółdzielcze dobrze przeszły okres kryzysu, natomiast nastąpiło znaczne pogorszenie ich wyników po 2012 roku”⁶⁵.

Kryzys wpłynął jednak w sposób istotny na bankowość spółdzielczą poprzez radykalną zmianę środowiska regulacyjnego. Podkreśla się zwłaszcza znaczenie nowych, ostrzejszych norm ostrożnościowych i rozwiązań mających w przyszłości ograniczać skutki kryzysów bankowych oraz bardzo ograniczone stosowanie zasady proporcjonalności we wprowadzaniu nowych regulacji.

Z perspektywy krajowego systemu bankowości spółdzielczej największe znaczenie w kontekście regulacyjnym należy przypisać instytucjonalnym systemom ochrony (tzw. IPS-om, ang. *Institutional Protection Scheme*),

⁶² Resilience in a downturn. The Power of financial cooperatives, International Labour Office, Geneva, 2013.

⁶³ Tamże, s. 27.

⁶⁴ Tamże, s. 32.

⁶⁵ K. Kil, E. Miklaszewska, Analiza czynników wpływających na stabilność banków spółdzielczych w okresie pokryzysowym, Problemy Zarządzania, vol. 13, nr 3, t. 2, Ryzyko stabilności sektora finansowego - sygnały i systemy prewencji, Wydział Zarządzania UW, 2015.

stworzonym w związku z koniecznością dostosowania się do pakietu unijnego CRR/CRD i wypełniania nowych norm płynnościowych zawartych w tym pakiecie.

Mają one stanowić również panaceum na zwiększenie bezpieczeństwa finansowego w sektorze banków. Bez wątpienia utworzenie IPS-ów jest zdecydowanie najważniejszą zmianą o charakterze regulacyjnym w odniesieniu do banków spółdzielczych w ostatnich latach.

Na dzień 29.11.2016 roku w ramach IPS-ów działało 471 banków spółdzielczych⁶⁶. Jedną z korzyści związaną z funkcjonowaniem banków spółdzielczych w ramach IPS-ów są korzystniejsze wagi ryzyka dla ekspozycji wewnątrz systemu. Oczywiście nie jest to jedyna korzyść. Zaczniemy jednak od nakreślenia istoty IPS-u. Co do zasady stworzenie IPS-u ma na celu zwiększenie bezpieczeństwa funkcjonowania banków spółdzielczych poprzez ściślejszą współpracę banków spółdzielczych w ramach zrzeszenia w celu zapewnienia płynności i wypłacalności. Tworzenie IPS-ów umożliwiła znowelizowana ustawa o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, która weszła w życie 13 września 2015 roku.

Jak podkreśla Komisja Nadzoru Finansowego „większość grup banków spółdzielczych w Europie Zachodniej jest zorganizowana jako systemy ochrony instytucjonalnej (...)”⁶⁷. Podkreśla się, „że podobne rozwiązania istniejące w Niemczech spowodowały, że od osiemdziesięciu lat nie było tam upadłości banku spółdzielczego”⁶⁸.

Systemy typu IPS zostały utworzone przez krajowe banki zrzeszające. Są to systemy dobrowolne. Dlatego część banków spółdzielczych nie przystąpiła do IPS-u. Dotyczy to głównie banków z grupy BPS.

Zgodnie z ustawą w ramach IPS-ów mamy dwa mechanizmy ochrony. Pierwszym z nich jest mechanizm wsparcia płynnościowego, drugim natomiast fundusz pomocowy. System zapewnia ochronę, ponieważ

⁶⁶ Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w III kwartałach 2016..., op. cit., s. 3.

⁶⁷ https://www.knf.gov.pl/crd/pakiet_crd4_banki_spoldzielcze.html (dostęp: 20.12.2016).

⁶⁸ J. Ramotowski, Ryzyko dla banków spółdzielczych tkwi w ich mentalności, Obserwatorfinansowy z 2.11.2016 r..

banki w ramach IPS-u mają możliwość uzyskania pomocy w postaci pożyczki, gwarancji lub poręczenia⁶⁹.

Zgodnie z przepisami system zatwierdza Komisja Nadzoru Finansowego. Uczestnikami systemu są banki spółdzielcze i bank zrzeszający, który również zarządza tym systemem⁷⁰. Warto w tym miejscu odnotować, że w Banku Polskiej Spółdzielczości została powołana oddzielna spółdzielnia w tym celu. Wsparcie płynności zapewnia mechanizm ustalony w banku zrzeszającym lub jednostce zarządzającej opierający się na tzw. depozycie obowiązkowym. Fundusz pomocowy tworzony jest solidarnie z wpłat uczestników IPS-u. Jego celem jest ochrona wypłacalności banków spółdzielczych, co powinno prowadzić do ograniczenia liczby i skutków bankructw.

Warto również wskazać, że system ochrony instytucjonalnej podlega nadzorowi ze strony KNF. W art. 22 n cytowanej ustawy wskazuje się, że KNF dokonuje działań mających zapewnić najwyższą jakość funkcjonowania systemu ochrony instytucjonalnej. Istotne jest również to, że KNF został wyposażony w możliwość ingerencji w funkcjonowanie systemu. Może np. zalecać zwiększenie funduszu pomocowego, czy ograniczenie ryzyka występującego w działalności systemu (zob. art. 22 n).

IPS-y pozwalają na wcześniejszą interwencję w przypadku kryzysu w banku spółdzielczym, co powinno skutkować zwiększeniem prawdopodobieństwa rozwiązania problemu. W ten sposób IPS-y mogą przeciwdziałać upadłościom banków spółdzielczych i rozwiązywać problemy znacznie szybciej niż zrobiłby to KNF.

Podsumowanie najważniejszych cech i rozwiązań systemów ochrony instytucjonalnej przedstawiono w poniższej tabeli.

Tablica 6.

Istota systemów ochrony instytucjonalnej

Główne cechy i elementy	Opis
-------------------------	------

⁶⁹ Zob. Ustawa z dnia 25 czerwca 2015 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2015 poz. 1166).

⁷⁰ Zgodnie z art. 22d cytowanej ustawy systemem może zarządzać również jednostka zarządzająca, która została utworzona przez uczestników systemu.

Zasada funkcjonowania systemu	Współpraca wewnątrzgrupowa, kontrola wewnątrzspółdzielcza, kryteria ekonomiczne uczestnictwa w systemie powiązane z wysokością opłat, audyt w bankach członkowskich realizuje jednostka zarządzająca systemem
Cel	Bezpieczeństwo i płynność banków spółdzielczych
Fundusze w ramach systemu	Płynnościowy, pomocowy
Wejście i wyjście z systemu	Dobrowolność, rygory czasowe wyjścia, kryteria ekonomiczne wejścia do systemu
Mechanizm działania	1. Wczesna identyfikacja problemu w oparciu o system ratingowy 2. Interwencja wewnątrzgrupowa 3. Rozwiązanie problemu poprzez wsparcie płynności, połączenia banków

Źródło: Opracowanie własne.

Do najważniejszych korzyści związanych z IPS-em zdaniem J. Koleśnika należy zaliczyć⁷¹:

- „obniżenie wymogów kapitałowych oraz zwiększenie możliwości spełniania normy płynności krótkoterminowej LCR”,
- „możliwość podniesienia efektywności wykorzystania środków uczestników systemu”,
- „możliwość ujednolicenia systemów zarządzania ryzykiem i płynnością w ramach systemu”,
- „możliwość całościowego przeglądu ryzyka poszczególnych uczestników oraz całego systemu”.

⁷¹ J. Koleśnik, Institutional Protection Scheme w sektorze banków spółdzielczych w Polsce – modelowe rozwiązania, ANNALES UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA, LUBLIN-POLONIA, VOL. XLVII, 3 SECTIO H, 2013, s. 290.

System IPS ważny jest również z punktu widzenia opłat na BFG, który realizuje funkcje pomocowe, częściowo zbieżne z tym co robią IPS-y. Co prawda, dostosowanie polskiego prawa do europejskiego, powoduje, że zniknie zwolnienie z 50 proc. opłaty rocznej na BFG oraz zwolnienie z opłaty ostrożnościowej, która była przenoszona na fundusz pomocowy w ramach IPS, to jednak podejście do składek na BFG bazujące na profilu ryzyka banku będzie uwzględniało IPS jako jeden z czynników wpływających na ocenę banku⁷². W mocy pozostaje natomiast redukcja opłaty nadzorczej na KNF.

System ratingowy funkcjonujący w ramach IPS-u powinien być tak skali-browany, żeby zapewniał płynność i wypłacalność, pozwalał oceniać faktyczne ryzyko, a z drugiej strony, żeby nie był zbyt uciążliwy dla banków spółdzielczych. IPS należy postrzegać w kategoriach drugiej linii obrony przed ryzykiem i kryzysem. Pierwszą stanowią zawsze systemy zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej w poszczególnych bankach.

Etap wdrożenia IPS-ów znaczna część sektora bankowości spółdzielczej ma już w dużej mierze za sobą. Część banków jednak pozostaje ciągle poza jednym z dwóch obecnie działających systemów ochrony instytucjonalnej⁷³.

W kontekście systemów ochrony instytucjonalnej warto również podkreślić, że bardzo słabo realizowana jest wobec banków spółdzielczych zasada proporcjonalności⁷⁴. Podkreśla się, że to właśnie IPS-y mogą istotnie wesprzeć wdrażanie tej zasady w życie np. poprzez uporządkowanie systemów zarządzania ryzykiem w bankach spółdzielczych, większą standaryzację tych systemów oraz eliminację rozwiązań, które nie odpowiadają skali działania banków spółdzielczych⁷⁵. Wskazuje na to również Wiceprzewodniczący KNF. Stwierdził on na jednym z posiedzeń komisji sejmowej, że „na poziomie zrzeszenia zgodnie z przepisami unijnymi może być stosowana

⁷² Szerzej o zmianach: Z. Sokal, Uwarunkowania wyznaczenia składek na 2017 r., Bankowy Fundusz Gwarancyjny, Warszawa, 27 września 2016 r., prezentacja dostępna na stronach inter-netowych BFG.

⁷³ Grupa złożona z ok. 20 banków spółdzielczych podjęła decyzję o utworzeniu zrzeszenia zintegrowanego.

⁷⁴ J. Ramotowski, Ryzyko dla banków..., op. cit.

⁷⁵ Tamże.

efektywnie zasada proporcjonalności, to znaczy, skali wymagań adekwatnych do wielkości i złożoności danego podmiotu”⁷⁶.

IPS można postrzegać w kategoriach systemu wczesnej identyfikacji problemów i zjawisk kryzysowych, dzięki czemu rozwiązywanie problemów finansowych staje się tańsze, bo rozwiązujemy je na etapach, kiedy nie pojawiają się jeszcze bardzo dotkliwe straty. IPS pozwala bankom spółdzielczym spełniać normy płynności wymagane przez nadzór po wprowadzeniu Bazylei III po niższym koszcie, dzięki możliwości łącznego spełniania wskaźnika płynności krótkoterminowej.

Dobrowolne wejście banku spółdzielczego do systemu IPS wiąże się oczywiście z większą ingerencją w autonomię banku, ale nie można tego elementu demonizować. W dłuższej perspektywie IPS-y staną się standardem w polskiej bankowości spółdzielczej i z dużym prawdopodobieństwem ich roli stabilnościowej nikt rozsądny za kilka lat nie będzie prawdopodobnie kwestionował.

IPS nie jest jedynym przewidzianym w ustawie rozwiązaniem. Alternatywną formą organizacyjną jest zrzeszenie zintegrowane. Możliwość tworzenia zrzeszenia zintegrowanego przewidziano w rozdziale 3b ustawy o zmianie ustawy o bankach spółdzielczych. Dla banków spółdzielczych powołanie zrzeszenia zintegrowanego jest niewątpliwie sprawą znacznie trudniejszą niż funkcjonowanie w ramach IPS-u. W zakresie konkretnych rozwiązań odnośnie zrzeszeń zintegrowanych cytowana ustawa jest dość powściągliwa. Wskazuje się w przepisach na konieczność utworzenia funduszu pomocowego i mechanizmu wspierania płynności, ale konkretne rozwiązania ma regulować umowa zrzeszenia zintegrowanego. Stworzenie zrzeszenia zintegrowanego będzie wymagało większych nakładów oraz wsparcia intelektualnego. Tak jak w przypadku IPS-u wymaga zatwierdzenia przez KNF.

2.3. Podsumowanie

Z przedstawionej powyżej analizy uwarunkowań rozwojowych banków spółdzielczych wynika, że polska bankowość spółdzielcza będzie znajdowała się pod presją co najmniej kilkunastu czynników.

⁷⁶ Zob. zapis przebiegu posiedzenia Komisji Finansów Publicznych z dn. 13 kwietnia 2016 roku.

Niskie stopy procentowych i ryzyko realnego ujemnego oprocentowania lokat bankowych, rozwój instytucjonalnych form ochrony bezpieczeństwa bankowości spółdzielczej w ramach IPS-ów i zrzeszenia zintegrowanego, zmiany technologiczne i wzrost znaczenia cyberzagrożeń to tylko niektóre z nich.

Ważna jest ocena potencjalnego wpływu tych czynników na poziom bezpieczeństwa finansowego, efektywności oraz tempa wzrostu banków spółdzielczych.

Wpływ poszczególnych czynników na te aspekty oceniono w punktach, przy czym 1 pkt. to bardzo mały wpływ, a 5 to bardzo duży wpływ. Przyjęto maksymalnie 3-letnią perspektywę. Ocena miała charakter oceny autorskiej wspartej wiedzą ekspertów.

Tablica 7.

Stymulanty i czynniki ograniczające wzrost i rentowność banków spółdzielczych w perspektywie średniookresowej

Czynniki	Stymulująco	Ograniczająco
Niskie stopy procentowe		4
Zmiany technologiczne		2
Sytuacja gospodarcza (wzrost PKB)	2	
Nasilająca się konkurencja		2
Przeregulowanie sektora		3

Źródło: Opracowanie własne.

W perspektywie kilkuletniej przeważać będą czynniki ograniczające rentowność i tempo wzrostu banków spółdzielczych. Bez restrukturyzacji

modeli biznesowych banków spółdzielczych sektor prawdopodobnie będzie ulegał marginalizacji.

Tablica 8.

Czynniki decydujące o bezpieczeństwie banków spółdzielczych

Czynniki	Wzmacniające bezpieczeństwo	Oslabiające bezpieczeństwo
Systemy ochrony instytucjonalnej	4	
Cyberprzestępczość		3
Rentowność ograniczająca budowanie kapitałów własnych		3
Jakość portfela kredytowego		2

Źródło: Opracowanie własne.

Pod relatywnie najsilniejszą presją znajdzie się efektywność polskiej bankowości spółdzielczej. To właśnie z tego kierunku może w dłuższej perspektywie pojawić się zagrożenie polegające na stagnacji rozwojowej polskiej bankowości spółdzielczej i utraty znaczenia banków spółdzielczych na rynku bankowym. W warunkach rosnącego rozdrobnienia sektora banków spółdzielczych w zakresie wyborów strategicznych (rozwój na zasadach małego banku komercyjnego, rozwój w ramach IPS-u, rozwój w ramach zrzeszenia zintegrowanego) to ryzyka w przekonaniu autora opracowania wzrasta.

3. Kierunki ewolucji modelu bankowości spółdzielczej jako odpowiedzi na wyzwania w polskiej bankowości

3.1. Przegląd poglądów i badań dotyczących koniecznych kierunków zmian w bankowości spółdzielczej

Zacznijmy od nakreślania poglądów i propozycji zmian wskazywanych w dyskusji nad przyszłością bankowości spółdzielczej w ostatnich latach. Dyskusja na temat koniecznych rozwiązań trwa bowiem już od co najmniej kilku lat. Dlatego przedstawiając propozycje rozwiązań i zmian nie można jej pominąć. Ważne są tutaj z pewnością głosy środowiska ban-

ków spółdzielczych, niezależnych ekspertów, środowiska akademickiego i Związku Banków Polskich.

Z uwagi na praktycystyczny wymiar opracowania przegląd poglądów i badań nie ma charakteru kompleksowego, obejmującego wszystkie aspekty modeli bankowości spółdzielczej. Skoncentrowano się tylko na tych pracach, które mogą okazać się pomocne w realizacji celu opracowania/ekspertyzy.

Na konieczność „wypracowania przez banki spółdzielcze nowego modelu działania” zwracał uwagę w 2013 roku Jerzy Pruski, ówczesny szef Bankowego Funduszu Gwarancyjnego⁷⁷. Podkreślał on wrażliwość banków spółdzielczych na poziom stóp procentowych, co wiązało z dużą rolą lokat w bankach zrzeszających⁷⁸. Zwrócił on również uwagę na istotną barierą rozwojową banków spółdzielczych, czyli na niskie nakłady inwestycyjne⁷⁹.

Najważniejszym jednak wątkiem z punktu widzenia celu niniejszego opracowania były wskazania co do kierunków rozwoju banków spółdzielczych. Istotne są następujące stwierdzenia zawarte w cytowanej prezentacji:

- 1) „Charakter działalności banków spółdzielczych (m.in. lokalny zakres) uniemożliwia wysoką specjalizację”⁸⁰,
- 2) „Spółdzielczość jako sektor w niewielkim stopniu wykorzystuje efekty skali”⁸¹.

Efekty skali i zależność między wielkością a efektywnością z wykorzystaniem metodyki DEA w bankowości spółdzielczej w Polsce badali Bagieński i Socha⁸². We wnioskach wskazali m.in., że relatywnie najwyższą efektywność wykazują duże banki spółdzielcze, ale działają w warunkach malejących efektów skali. Z tych badań wynika także, że małe

⁷⁷ J. Pruski, Model biznesowy banków spółdzielczych na tle nowych wymogów regulacyjnych, Prezes Zarządu BFG, Związek Banków Polskich, Warszawa, 10.09.2013.

⁷⁸ Tamże, s. 6.

⁷⁹ Nakłady na wartości materialne i prawne.

⁸⁰ Tamże, s. 15.

⁸¹ Tamże, s. 16

⁸² Zob. S. Bagieński, A. Socha, Wielkość banku spółdzielczego a jego efektywność, *Roczniki Naukowe Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich*, T. 102, z. 4, 2015.

banki spółdzielcze są mniej efektywne, ale mają możliwości podnoszenia swojej efektywności poprzez łączenie się. Wskazywałoby to, że w celu podniesienia efektywności sektora warto położyć nacisk na konsolidację.

Na pozytywne efekty konsolidacji sektora spółdzielczego wskazują również badania R. Katy⁸³.

Odwołajmy się jeszcze raz do analiz BFG. W 2014 r. BFG na Forum Liderów Bankowości Spółdzielczej A. Banasiak z BFG przedstawił sugestie dotyczące zmiany modelu biznesowego banków spółdzielczych poprzedzając je analizą problemów występujących w bankowości spółdzielczej⁸⁴. W warstwie diagnozy interesujący jest w tej prezentacji wątek dotyczący niewielkich możliwości obniżania relacji C/I oraz ograniczonych możliwości inwestycyjnych⁸⁵. Jeśli chodzi o kierunki zmian to propozycje sprowadziły się do konieczności poprawy efektywności w zakresie back-office i bardziej efektywnego wykorzystania obszarów działalności, w których banki spółdzielcze mają naturalne przewagi⁸⁶.

W analizie nie sposób pominąć podglądów J. Szambelańczyka. W przygotowanej na Forum Liderów Bankowości Spółdzielczej w 2016 roku prezentacji zidentyfikował on i uhierarchizował problemy strategiczne, koncentrując się w dużym stopniu na roli banku zrzeszającego po powstaniu IPS-ów⁸⁷. Zwrócił on m.in. uwagę na „absolutne pierwszeństwo dla działalności biznesowej w funkcjonowaniu banków spółdzielczych w strukturze banków zrzeszających (...)”. Wg niego „dyrektywą nowego modelu biznesowego” powinna być „integracja ogniw łańcucha wartości w działalności klienta z usługami banku spółdzielczego”. W prezentacji podkreślono również rolę doradztwa finansowego, a w ramach rachunków wyników banków spółdzielczych

⁸³ R. Kata, Procesy integracji i konsolidacji spółdzielczego sektora bankowego w Polsce, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej nr 110, 2015, s. 30-31.

⁸⁴ A. Banasiak, Efektywność działalności bankowości spółdzielczej, Forum Liderów Banków Spółdzielczych, Warszawa 09.09.2014, prezentacja.

⁸⁵ Tamże, s. 16 i 17.

⁸⁶ Tamże, s. 33 i dalsze.

⁸⁷ J. Szambelańczyk, Rola banku zrzeszającego w nowej strukturze. Oczekiwania banków spółdzielczych vs oferta banków zrzeszających, prezentacja, Forum Liderów Banków Spółdzielczych, Warszawa 12 września 2016 r.

Szambelańczyk wskazał na konieczność zwiększania udziału operacji pasywnych w strukturze dochodów. Ważne wg niego są również aspekty związane z racjonalizacją wydatków na informatyzację, lepszym zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz racjonalizacją obsługi prawnej.

Alińska i Szelągowska⁸⁸ wskazują, że potrzeba zapewnienia wzrostu sektora banków spółdzielczych wymaga innego spojrzenia na rolę banków regionalnych oraz wzajemnych relacji w grupie. Piszą również, że konkurencja między bankami spółdzielczymi i bankiem zrzeszeniowym osłabia polski sektor bankowości spółdzielczej⁸⁹.

Ten problem zauważa również K. J. Móravski pisząc, że „na wyczerpującą odpowiedź czeka choćby pytanie o rolę banków zrzeszających i relacje wewnątrz zrzeszeń w nowej rzeczywistości”⁹⁰.

Podczas konferencji KZBS pt. „Strategie Rozwoju a Wyzwania Przyszłości. Misja i rola sektora Banków Spółdzielczych” za najważniejszy wniosek uznano stwierdzenie, że „samodzielne budowanie relacji z klientem i tworzenie produktów uwzględniających specyfikę lokalnego rynku powinno iść w parze ze współdziałaniem poszczególnych banków w obszarach szeroko rozumianego backoffice”⁹¹.

Omawiając poglądy nt. kierunków ewolucji modelu biznesowo-organizacyjnego banków spółdzielczych nie można pominąć podejścia nadzorczego. W kontekście nadzorczym kluczowe znaczenie ma oczywiście wymiar bezpieczeństwa finansowego. Z tego też powodu KNF jednoznacznie opowiada się za IPS-ami jako rozwiązaniem nowoczesnym, stwarzającym szansę bankom spółdzielczym na wzrost udziału w rynku⁹².

⁸⁸ A. Alińska, A. Szelągowska, Determinants of stability and development of the cooperative banking sector in Poland (<http://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/09/Alinska-Szel%C4%85gowska.pdf>).

⁸⁹ Tamże, s. 16.

⁹⁰ K. J. Móravski, IPS, zrzeszenie zintegrowane...i co dalej?, NBS 2016/09, s. 10.

⁹¹ O przyszłości banków spółdzielczych w NBP (<http://www.bankbps.pl/o-grupie-bps/aktualnosci/o-przyszlosci-bankow-spoldzielczych-w-nbp>).

⁹² Wiceszef KNF: banki spółdzielcze stoją przed ważnym wyborem, Puls Biznesu z 28 kwietnia 2016 roku.

Wątek regulacyjny związany z dostosowaniem polskiego sektora bankowości spółdzielczej do standardów CRD/CRR znalazł odzwierciedlenie w wielu publikacjach. W 2012 r. Alińska wskazała w swojej publikacji, że „Nowe wymogi regulacyjne wynikające z Bazylei III i dyrektywy CRD IV będą wymuszały konieczność zmiany dotychczasowego modelu bankowości spółdzielczej w Polsce”⁹³. Wśród wskazanych możliwości znalazła się możliwość wprowadzenia zmian na wzór struktury Rabobanku, którego cechą wyróżniającą jest pełna konsolidacja finansowa i podatkowa⁹⁴.

Problematykę zmian instytucjonalnych w bankowości spółdzielczej podjął również M. Zygierewicz. W kontekście celu niniejszego opracowania ważne jest z pewnością stwierdzenie Zygierewicza⁹⁵, że „model zintegrowany (chodzi tu o zrzeszenie zintegrowane – przypis autora opracowania) może utrzymywać strukturę bankowości spółdzielczej w obecnym kształcie, nie dając wielkich nadziei na zmianę jakościową prowadzenia biznesu, a przy niekorzystnych rozwiązaniach regulacyjnych może to być konstrukcja bardzo kosztowna”⁹⁶. Podkreśla on także, że wybór optymalnego rozwiązania utrudnia coraz wyraźniejszy podział banków spółdzielczych na małe i duże⁹⁷.

W tym kontekście wskaźmy jeszcze pracę A. Pietrasza, który pisze, że ⁹⁸ „to nie implementacja regulacji pokryzysowych jest zasadniczym problemem (...), lecz nie rozwiązane od lat „stare” problemy, z których najważniejsze to: niezaspokajanie zmieniających się potrzeb i oczekiwań klientów, spadek liczby członków, konsekwencje szybkich i kosztownych zmian technologicznych (...)”⁹⁹.

⁹³ A. Alińska, W poszukiwaniu docelowego modelu funkcjonalno-organizacyjnego bankowości spółdzielczej w Polsce, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, nr 45/2012, s.

56.

⁹⁴ Tamże.

⁹⁵ M. Zygierewicz, Dylematy zmian instytucjonalnych w polskim sektorze banków spółdzielczych w świetle nowych europejskich regulacji nadzorczych oraz wyników ekonomicznych sektora, *ANNALES UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA LUBLIN – POLONIA*, VOL. XLVIII, 4 SECTIO H, 2014.

⁹⁶ Tamże, s. 288.

⁹⁷ Tamże.

⁹⁸ A. Pietrasz, Implementacja regulacji pokryzysowych w polskiej bankowości spółdzielczej. Wybrane aspekty, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Naukowej w Poznaniu*, t. 59, nr 2, 2015, s.

⁹⁹ Tamże, s. 65.

Pisząc o przemianach w bankowości spółdzielczej warto przywołać również artykuły Z. Wierzbickiego. W jednym z nich¹⁰⁰ podkreślił on rolę zarządzania strategicznego na poziomie indywidualnych banków, grup banków i zrzeszeń oraz strategii jako podstawy modelu biznesowego. W innym natomiast zwrócił uwagę na potrzebę odpowiedzi ze strony banków spółdzielczych na wyzwania technologiczne¹⁰¹. Nie można również pominąć artykułu dotyczącego strategicznej współpracy banków spółdzielczych z JST¹⁰², w którym Wierzbicki zwraca uwagę na coraz słabszą współpracę banków z JST i minimalną ich rolę w organizowaniu emisji obligacji komunalnych.

Ważną pracą, którą warto zasygnalizować w kontekście modelu biznesowego jest artykuł J. Węclawskiego¹⁰³. Wskazywał on w 2010 r. w tej pracy na poważne wyzwania, które należy podjąć w celu utrzymania pozycji banków spółdzielczych, podkreślając znaczenie innowacyjności czy konkurencyjności wobec banków komercyjnych¹⁰⁴. W opinii autora opracowania najważniejszą konkluzją z artykułu Węclawskiego jest stwierdzenie, że wobec presji kosztowej właściwa jest współpraca w ramach zrzeszeń¹⁰⁵.

Przedstawiony powyżej przegląd poglądów i badań nie ma oczywiście charakteru wyczerpującego. Chodziło bardziej o przybliżenie możliwych kierunków zmian i problemów sektora¹⁰⁶. Z tej wycinkowej analizy wyłaniają się jednak istotne problemy, które należy wziąć pod uwagę konstruując plan niezbędnych zmian w bankowości spółdzielczej.

¹⁰⁰ Z. R. Wierzbicki, Strategia warunkiem efektywnej zmiany modelu biznesowego banku spółdzielczego, NBS 2016/03. Zob. też: Z. R. Wierzbicki, Wpływ zmian otoczenia na zarządzanie strategiczne bankiem spółdzielczym, NBS 2016/04.

¹⁰¹ Z. R. Wierzbicki, Nowe technologie a strategie i modele biznesowe banków spółdzielczych, NBS 2016/05.

¹⁰² Z. R. Wierzbicki, Strategiczna współpraca JST i banków lokalnych warunkiem rozwoju MŚP, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, 2016 (2).

¹⁰³ J. Węclawski, Banki spółdzielcze w konkurencyjnym otoczeniu, *ANNALES UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA LUBLIN – POLONIA*, VOL. XLIV, SECTIO H, 2010.

¹⁰⁴ Tamże, s. 247.

¹⁰⁵ Tamże.

¹⁰⁶ W polskim piśmiennictwie warto również zwrócić uwagę na opracowania M. Kawy, poświęcone strategiom marketingowym banków spółdzielczych (M. Kawa, *The Marketing Strategies of Modern Cooperative Enterprises (as Illustrated by Cooperative Banks, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 45, 1/2016).

3.2. Filary modelu biznesowego banków spółdzielczych

Silna bankowość spółdzielcza to istotne ogniwo sprawnego i bezpiecznego systemu bankowego. Rozwijanie bankowości spółdzielczej i jej wspieranie stwarza również szansę na bardziej narodowy i powiązany z polskim interesem sektor bankowy. Co więcej, banki spółdzielcze mobilizują lokalny kapitał i wspierają rozwój małej przedsiębiorczości. Ich znaczenie jest zatem również ważne z perspektywy polityki gospodarczej.

Ponad dwudziestoletni okres rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce był okresem w dużym stopniu udanym, jednak nie na tyle, żeby istotnie zwiększyć rolę sektora bankowości spółdzielczej. Ciągłe rola banków spółdzielczych jest nieadekwatna zarówno do potencjału gospodarczego obszarów, na których działają banki spółdzielcze jak i ludnościowego.

Wraz z nadejściem polityki niskich stóp procentowych skończył się okres względnie komfortowego środowiska działania banków spółdzielczych i relatywnie łatwych zarobków z wykorzystaniem wysokiej marży odsetkowej. W warunkach niskich stóp procentowych, zwiększonych obciążeń regulacyjnych, wchodzenia w dorosłe życie nowego pokolenia i zagrożeń związanych z cyberprzestępczością sektor bankowości spółdzielczej musi udoskonalić model funkcjonowania na co najmniej kilku płaszczyznach. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć płaszczyznę tożsamości, rynkową, relacji pomiędzy bankiem zrzeszającym a bankami spółdzielczymi oraz płaszczyznę modelu biznesowego, która „tu i teraz” wydaje się szczególnie istotna.

Należy podkreślić, że zmiany w modelu funkcjonowania banków spółdzielczych powinny polegać na doskonaleniu rozwiązań i ewolucji. Chodzi bowiem przede wszystkim o to, żeby banki spółdzielcze działały bardziej nowocześnie i wykorzystywały w większym stopniu swoje niewątpliwe atuty.

Spróbujmy zbudować kompleksowe podejście do ewolucji modelu funkcjonowania bankowości spółdzielczej. Przyjmujemy perspektywę kilkuletnią, a punktem wyjścia są zidentyfikowane wcześniej uwarunkowania regulacyjno-rynkowe.

Model opiera się na następujących założeniach:

- 1) Nadrzędnym celem rozwojowym dla sektora banków spółdzielczych powinien być wzrost ich pozycji i znaczenia w polskim sektorze bankowym
- 2) Rozwój powinien wpisywać się w koncepcję rozwoju zrównoważonego,
- 3) Osiągnięcie celu nadrzędnego wymaga zmian na poziomie strategicznym, grupowym oraz poszczególnych banków spółdzielczych,
- 4) Konieczne jest przewycięzenie słabości bankowości spółdzielczej w zakresie rentowności i lepsze dostosowanie modelu sektora do wyzwań rynkowo-regulacyjnych,
- 5) Konieczna jest konsolidacja i integracja sektora oraz przełamanie negatywnego trendu polegającego na odpływie członków,
- 6) Konieczna jest przebudowa nieefektywnego modelu wewnątrz zrzeszeń.
- 7) Krytycznym elementem jest wzmocnienie technologiczne i informatyczne banków spółdzielczych,
- 8) Konieczna jest większa standaryzacja oferty produktowej i większa automatyzacja procesów biznesowych,
- 9) Istotny jest również powrót do korzeni i postawienie na wspólne działania.

Model zmian w bankowości spółdzielczej powinien polegać na doskonaleniu i realizacji realnych rozwiązań, które będą akceptowalne dla sektora spółdzielczego. Na poziomie strategicznym należy odpowiedzieć na pytanie, czy z punktu widzenia celu nadrzędnego i w sytuacji wymagającego środowiska, w którym działają banki spółdzielcze oraz ich słabości, scenariusz braku jednolitej ścieżki rozwojowej nie stanowi zbyt dużego zagrożenia dla przyszłości polskiej bankowości spółdzielczej w Polsce.

Na poziomie grupowym i poszczególnych banków spółdzielczych należy przede wszystkim zastanowić się jak zmienić nieefektywny mechanizm biznesowy w sektorze bankowości spółdzielczej oraz co zrobić, żeby odzyskać zaufanie i przyciągać członków do bankowości spółdzielczej.

3.3. Razem czy w rozdrobnieniu - strategiczny wybór na lata

Nie ma w Europie jednolitego modelu bankowości spółdzielczej. Można jednak przyjąć, że elementem typowym jest funkcjonowanie w ramach większych ugrupowań. Idea zrzeszania się jest widoczna we wszystkich europejskich sektorach bankowości spółdzielczej. W ten sposób bankowość spółdzielcza od lat buduje swoją siłę i przewagę konkurencyjną. Można zatem funkcjonowanie banków spółdzielczych w ramach struktur zrzeszeniowych traktować w kategoriach paradygmatu.

O przyszłości bankowości spółdzielczej (jej kształcie i pozycji) na najbliższe lata przesądzają w dużej mierze obecne wybory banków spółdzielczych co do ścieżek rozwoju. Większość banków spółdzielczych wybrała ścieżkę rozwoju w oparciu o dotychczasowy bank zrzeszający i stworzony w ramach tego banku system ochrony instytucjonalnej. Oczywiście nie musi to być wybór na zawsze, ponieważ banki spółdzielcze mają zagwarantowaną możliwość wystąpienia z IPS-u, ale jest to decyzja o tak dużym ciężarze gatunkowym, że trudno oczekiwać, że banki w perspektywie kilkuletniej będą w sposób masowy zmieniały formułę swojego funkcjonowania na rynku bankowym. Funkcjonowanie w ramach IPS-u obiektywnie ujmując wydaje się z punktu widzenia banków spółdzielczych być rozwiązaniem mocno kompromisowym i obciążonym z ich punktu widzenia wadami, to jednak patrząc strategicznie jest to wybór racjonalny. Za cenę mniejszej samodzielności banki spółdzielcze uzyskują to co najważniejsze w bankowości, to co trudno byłoby im osiągnąć działając samodzielnie, a mianowicie większe bezpieczeństwo. Duże znaczenie ma w tym przypadku także przychylność nadzoru do tego modelu.

Do przewag IPS-ów względem koncepcji zrzeszenia zintegrowanego należałoby zaliczyć:

- koszty (zrzeszenie zintegrowane może okazać się znacznie droższe),
- podejście nadzoru i banku centralnego (IPS jest preferowanym rozwiązaniem przez KNF i NBP, to drugie wsparcie jest ważne również w kontekście ewentualnej interwencji banku centralnego i wsparcia banków spółdzielczych),

- rozwiązanie jest już praktykowane, sektor spółdzielczy stworzył rozwiązania (IPS-y), które powinny być udoskonalane,
- IPS bardziej niż model zrzeszenia zintegrowanego wpisuje się w ideę spółdzielczości.

Korzyści z funkcjonowania banków w ramach IPS-ów są bezsporne. Dzięki nim banki mogą podnieść poziom swojego bezpieczeństwa, czy obniżyć wagi ryzyka. Oczywiście ceną jest ograniczenie pełnej suwerenności banków spółdzielczych, ale jest to cena w dłuższym okresie opłacalna. Zebranie ramach IPS-ów sporych środków pieniężnych na ewentualne wsparcie płynności i funduszy pomocowych obniża ryzyko systemowe sektora bankowości spółdzielczej.

Warto dotknąć jeszcze innej kwestii. Zgodnie ze zmianami w regulacjach Bankowy Fundusz Gwarancyjny nie gwarantuje już środków gromadzonych w bankach przez gminy, co jest efektem dostosowania polskich przepisów do uregulowań unijnych (dyrektywy DGS)¹⁰⁷. Z danych KNF wynika, że na koniec III kw. 2016 roku depozyty instytucji rządowych i samorządowych stanowiły ok. 10 proc. ogółu depozytów. Jest sprawą oczywistą, że w trosce o bezpieczeństwo środków finansowych jednostki samorządu terytorialnego mogą w takiej sytuacji lokować środki przede wszystkim w większych bankach. W tym kontekście w sytuacji pojawiających się bankructw banków spółdzielczych rola IPS-u może być nieoceniona w sensie utrzymywania wysokiej pozycji banków na rynku depozytowym.

Niewielka grupa największych banków spółdzielczych może wybrać ścieżkę funkcjonowania na zasadach małego banku komercyjnego. Ta ścieżka jest ograniczoną opcją rozwojową z uwagi na konieczność spełniania wysokich jak na banki spółdzielcze wymogów kapitałowych związanych z samodzielnym funkcjonowaniem.

W taki sposób funkcjonuje od lat Krakowski Bank Spółdzielczy, a od maja 2016 roku również Bank Spółdzielczy z Brodnicy.

Przykład Krakowskiego Banku Spółdzielczego wskazuje, że można działać samodzielnie w dłuższym czasie oraz systematycznie rozwijać bazę

¹⁰⁷ Szerzej: T. Obal, Zmiany w zasadach gwarantowania depozytów, BFG, Warszawa, 27 września 2016 r., prezentacja dostępna na stronie internetowej BFG.

kapitałową i aktywa. Na koniec 2015 r. suma funduszy własnych zgodnych z CRR dla tego banku wynosiła 238 mln zł¹⁰⁸, a suma bilansowa ponad 2,5 mld zł. Pozwala to na pozycję w trzeciej dziesiątce rankingu największych banków w Polsce¹⁰⁹. Jest to jednak suma bilansowa prawie 20-krotnie niższa od banku zamykającego pierwszą dziesiątkę rankingu największych polskich banków.

Działający od 5 maja 2016 r. samodzielnie¹¹⁰ Bank Spółdzielczy z Brodnicy jest już znacznie mniejszy. Suma bilansowa tego banku stanowi ok. 60 proc. sumy bilansowej Krakowskiego Banku Spółdzielczego.

Tego typu wybór strategiczny jest rozwiązaniem obciążonym relatywnie dużym ryzykiem z uwagi na słabości tego modelu. Zawsze to będą instytucje małe, pozbawione wsparcia ze strony IPS-u, nie wykorzystujące efektów skali, a ponoszące duże nakłady finansowe wymuszane zmianami technologicznymi i cyberbezpieczeństwem. Jeśli samodzielne funkcjonowanie wybrałoby kilka największych banków to w przyszłości racjonalnym podejściem byłyby procesy łączeniowe między nimi, ale i tak trudno będzie tym bankom osiągnąć wielkość charakterystyczną dla średniego banku komercyjnego w Polsce.

Jest to też opcja zła z perspektywy całego systemu. Wychodzenie z grup dużych banków osłabia i rozdrabnia bankowość spółdzielczą.

Trzecią opcją jest powstające zrzeszenie zintegrowane. Jest to obecnie wybór banków o słabszej kondycji ekonomicznej, głównie z grupy BPS. Szereg zalet banku apeksowego, bo do tego modelu banku ta idea się w dużym stopniu sprowadza przedstawił R. Mroczkowski¹¹¹. Porównując model apeksowy z modelem IPS wskazał on m.in., że model zrzeszeniowy z bankiem apeksowym tworzony jest oddolnie, a nie odgórnie, podkreślił elitarność modelu banku apeksowego z uwagi na selekcję banków

¹⁰⁸ Zob. Informacje o charakterze ilościowym i jakościowym dotyczące adekwatności kapitałowej Krakowskiego Banku Spółdzielczego, stan na 31.12.2015, s. 8.

¹⁰⁹ Posłużono się rankingiem 50 największych banków w Polsce 2016 opublikowanym w miesięczniku finansowym Bank z czerwca 2016 r.

¹¹⁰ <https://www.bsbrodnica.pl/obanku/historia>

¹¹¹ R. Mroczkowski, Nowe zrzeszenie z bankiem apeksowym – czwarta droga dla banków spółdzielczych, <http://bs.net.pl/aktualnosci-zrzeszen/nowe-zrzeszenie-z-bankiem-apeksowym-czwarta-droga> (dostęp: 23.01.2017).

pod kątem ich kondycji finansowej (nie ma takich kryteriów w przypadku IPS-ów)¹¹². Autor porównania zwrócił również uwagę na sprawy ładu korporacyjnego, które w modelu zrzeszeniowym z bankiem apeksowym są bardziej transparentne. Przewagą modelu apeksowego ma być również to, co jest najbardziej krytykowane w modelu IPS, czyli kwestia samodzielności banków spółdzielczych¹¹³. Trudno przynajmniej z częścią tych argumentów się nie zgodzić. Jednak w opinii autora opracowania, która nie jest zresztą odosobniona bardziej spółdzielczy jest jednak model IPS-u.

Kształt nowego banku zrzeszającego (apeksowego) i jego siła będzie przede wszystkim pochodną możliwości finansowych banków spółdzielczych go tworzących. A ta jest raczej ograniczona, dlatego grozi nam powstanie banku, który może:

- mieć problemy w wypełnianiu zadań stawianych przed bankami apeksowymi,
- nie posiadać wystarczającego wyposażenia finansowego umożliwiającego wypełnianie roli pomocowej wobec banków spółdzielczych w sytuacji zagrożenia płynności czy wypłacalności któregoś z nich,
- stanowić zagrożenie systemowe.

Oczywiście jest to scenariusz ostrzegawczy, ale dane KNF wskazują, że tworzenie nowego zrzeszenia przez grupę banków, która nie chciała przystąpić do IPS-u jest dyskusyjne, ponieważ z informacji zebranych przez KNF wynika, m.in., że „potencjalni uczestnicy tego zrzeszenia są w stanie zgromadzić jedynie 56 mln zł na kapitał banku apeksowego”, co jak dalej wskazuje KNF jest to przy takich kapitałach i kosztach otwarcia banku, przedsięwzięciem o niskim stopniu realności i bardzo ryzykownym¹¹⁴. Model IPS daje większe gwarancje bezpieczeństwa, co w bardzo trudnych czasach jest kluczowe.

Kreśląc scenariusze rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce w najbliższych latach warto się poważnie zastanowić nad sensem trzech ban-

¹¹² Tamże.

¹¹³ Tamże.

¹¹⁴ Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w 2015 r., op. cit., s. 31.

ków zrzeszeniowych, istnieniem dwóch IPS-ów oraz zrzeszenia zintegrowanego z bankiem apeksowym. W polskim sektorze bankowym w 2015 r. wzrósł poziom koncentracji, co było efektem połączenia BNP Paribas z BGŻ. Piątka największych banków w Polsce ma udziały rynkowe na poziomie 50% zarówno w segmencie depozytowym jak i kredytowym. W takich warunkach mniejszym podmiotom coraz trudniej konkurować. Konsolidacja bankowości spółdzielczej wzmocniłaby ich pozycję w sektorze.

Proces konsolidacji bankowości spółdzielczej obserwujemy w systemie niemieckim. Z dwóch funkcjonujących w Niemczech tzw. banków centralnych, czyli większego DZ Banku oraz WGZ Banku powstał 1 sierpnia 2016 roku jeden bank DZ BANK Die Initiativbank. Jest to niejako zwieńczenie konsolidacji niemieckiej bankowości spółdzielczej, która trwa od lat 70. Dzięki tej fuzji powstał w Niemczech trzeci pod względem wielkości bank komercyjny.

Jedną z przyczyn połączenia były rosnące wymagania regulacyjne i związane z tym koszty¹¹⁵. Co najistotniejsze w tym wszystkim utworzeniem takiego właśnie banku zainteresowane były banki spółdzielcze, które są właścicielami obu banków zrzeszających¹¹⁶. Banki spółdzielcze co do zasadności tej fuzji były zgodne¹¹⁷.

Nam raczej grozi stagnacja i nieefektywność rozwiązań w sektorze bankowości spółdzielczej. Dlatego takie rozwiązanie powinno być poddane dyskusji. Korzyści i synergie bez wątplenia są. Wymaga to jednak konsensusu w środowisku spółdzielców i większej homogeniczności pod względem wyników między bankami zrzeszającymi.

Sektor banków spółdzielczych ulega podziałom. W warunkach rosnących wymogów regulacyjnych i kosztów funkcjonowania na rynku bankowym nie jest to dobra droga. Powinno się zacząć myśleć raczej o konsolidowaniu sektora spółdzielczego. Żeby to się stało musi być większe zrozumie-

¹¹⁵ E. Gostomski, Zapowiedź fuzji niemieckich banków zrzeszających lokalne banki spółdzielcze, NBS 2016/02, s. 57.

¹¹⁶ Tamże.

¹¹⁷ Szerzej: E. Atzler, Im Sprint zur Fusion, Handelsblatt, 28.07.2016, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/dz-bank-und-wgz-bank-im-sprint-zur-fusion/13941096.html> (dostęp: 12.01.2016)

nie w działaniu razem wśród spółdzielców, a banki zrzeszeniowe muszą mieć zbliżoną kondycję. Niemieckie banki zrzeszeniowe konsolidowały się mając zbliżony poziom wskaźnika kosztów do dochodów, co więcej na względnie niskim poziomie.

W kontekście grożącego rozdrobnienia znamienne wydają się również słowa zastępcy gubernatora Banku Włoch, który w swoim przemówieniu z marca 2015 roku skrytykował surowo zarządzanie włoskimi bankami spółdzielczym¹¹⁸. Zwrócił on uwagę na konieczność konsolidacji sektora, który jest rozdrobniony. Podkreślił, że „systemy bankowości spółdzielczej w innych krajach europejskich są znacznie mniej rozdrobnione niż system włoski. Przeważa model z bankiem zrzeszającym, w którym spółka dominująca sprawuje funkcje nadzoru, a w razie potrzeby ma możliwość dokapitalizowania banków spółdzielczych z rynku kapitałowego”¹¹⁹.

Podsumowując, w najbliższej przyszłości wyłania się raczej model większych podziałów w sektorze niż konsolidacji. To może skutkować stagnacją i osłabieniem sektora bankowości spółdzielczej w Polsce. Siła bankowości spółdzielczej polega na solidarności, zrzeszaniu się i współpracy.

3.4. Zmiany modelu biznesowego banków spółdzielczych

W środowisku bankowym panuje zgoda, że tempo rozwoju bankowości spółdzielczej w najbliższych kilku latach będzie w dużej mierze zależało od tego, czy uda się udoskonalić dotychczasowy model biznesowy, tak żeby stał się on ponownie rentowny i efektywny kosztowo. Dotychczasowy model opierający się głównie na marży odsetkowej w warunkach niskich stóp procentowych i silnej konkurencji na rynku jest nieskuteczny. Konieczna jest zatem jego zmiana. Przede wszystkim należałoby znaleźć takie rozwiązania, które pozwoliłyby bankom spółdzielczym wyjść z pułapki niskiej rentowności i w średnim (kilkuletnim) okresie ją odbudować. Kierunki zmian muszą być jednak dostosowane do możliwości i

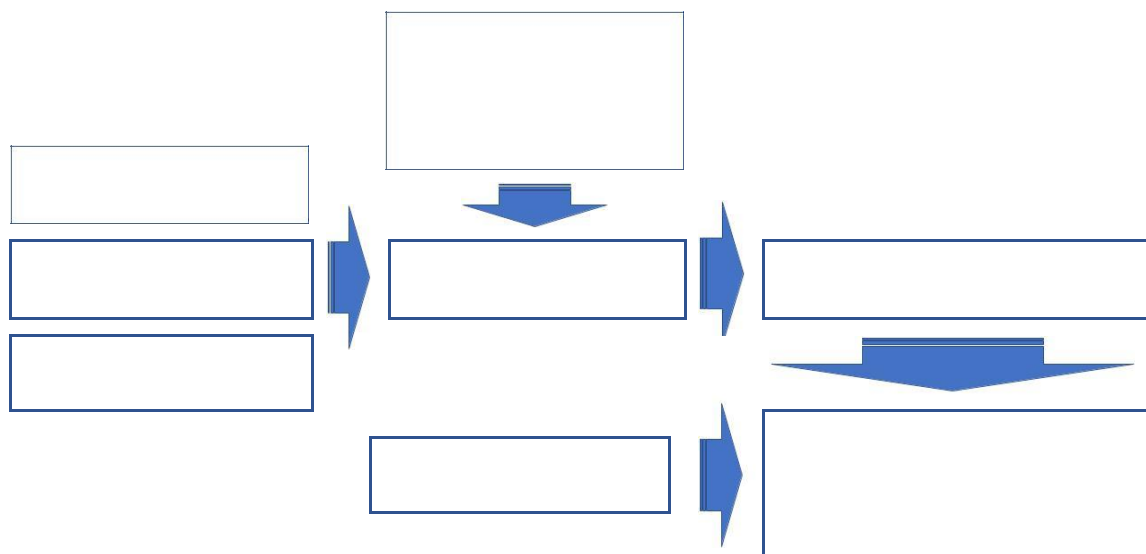
¹¹⁸ F. Coppola, Co-operative banking under attack in Europe, <http://www.thenews.coop/100177/news/banking-and-insurance/co-operative-banking-attack-europe> (dostęp: 3.4.13.01.2017).

¹¹⁹ Tamże.

ograniczeń bankowości spółdzielczej. Zmiany w modelu nie mogą mieć charakteru życzeniowego.

Rysunek 5.

Pułapka niskiej rentowności



Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku banków spółdzielczych istotne obciążenie wynika przede wszystkim z niskiej wydajności pracy w przeliczeniu na aktywa i placówkę bankową, przy niskim wskaźniku kosztów osobowych w przeliczeniu na pracownika, relatywnie wysokim wskaźniku C/I, słabo rozwiniętych dochodach pozaodsetkowych oraz chronicznym niedoinwestowaniu w obszarach związanych z technologią i IT. Konkurencja i osią-

ganie wysokich wyników utrudniają problemy związane z ograniczonymi możliwościami efektywnego zagospodarowywaniu istniejących w bankach spółdzielczych nadwyżek depozytów. Banki spółdzielcze mają strukturalny problem z efektywną alokacją pozyskiwanych środków z oszczędności.

Omawiając kierunki rozwoju modelu biznesowego banków spółdzielczych warto określić co to jest model biznesowy. Najprościej ujmując model biznesowy należy postrzegać w kategoriach sposobu w jaki bank tworzy czy kreuje wartość. W modelu biznesowym chodzi o wypracowanie logiki ukierunkowanej właśnie na wzrost wartości. W przypadku banków w formie spółek akcyjnych logika tworzenia wartości jest podporządkowana nadrzędnemu celowi, czyli maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy, oczywiście z uwzględnieniem konieczności zachowania wysokiego poziomu bezpieczeństwa finansowego banku. W przypadku banków zorganizowanych w formie spółdzielni bardziej przydatna jest koncepcja „stakeholder”, czyli uwzględniania interesów różnych grup interesariuszy. Można więc uznać, że istotą modelu biznesowego banku spółdzielczego jest budowanie wartości poprzez poszukiwanie konsensusu wszystkich najważniejszych grup interesariuszy. W bankach spółdzielczych nie występuje bowiem silna presja właścicielska, tak jak ma to miejsce w bankowości komercyjnej. Co więcej, model rozwoju bankowości spółdzielczej powinien wpisywać się w koncepcję wzrostu zrównoważonego.

Poszukując bardziej praktycznego podejścia do określenia modelu biznesowego można przyjąć, że model biznesowy to długoterminowa strategia banku¹²⁰. W takim ujęciu model biznesowy rozpatrujemy w kategoriach strategicznych, długookresowych. Trzeba jednak pamiętać, że horyzont czasowy planowania strategicznego znacznie się skrócił przede wszystkim z uwagi na szybkie zmiany w otoczeniu makroekonomicznym oraz technologicznym.

Przestrzeń możliwych strategii biznesowych określa: charakterystyka aktywów, struktura płynności, struktura kapitałowa i struktura docho-

¹²⁰ Takie podejście prezentują Frederik Mergaerts i Rudi Vander Vennet (F. (F. Mergaerts, R. Vennet, Business models and bank performance. A long-term perspective, 4th EBA Policy Research Workshop, 18 November 2015).

dów¹²¹. Prezentowane podejście odwołuje się do struktury bilansu banku i jego rachunku wyników. Jest to zatem podejście wybitnie o charakterze finansowym. W szerszym ujęciu analizując model biznesowy powinniśmy brać również pod uwagę aspekty związane ze sposobem docierania do klientów i kanałami dystrybucji.

Patrząc na model biznesowy polskiej bankowości spółdzielczej w kategoriach bilansowych odpowiedź jest generalnie dość prosta. Jest to model depozytowo-kredytowy o wybitnie odsetkowym charakterze tworzenia dochodów i wartości banków spółdzielczych.

Z analizy znaczenia depozytów gospodarstw domowych w strukturze pasywów oraz należności od sektora niefinansowego w strukturze aktywów z uwzględnieniem wielkości banków spółdzielczych wynika, że zróżnicowanie roli działalności depozytowo-kredytowej w bankach spółdzielczych jest nieznaczne. Wszystkie praktycznie polskie banki spółdzielcze są uzależnione do tego modelu działania.

Zobrazujemy to na danych banków spółdzielczych. KNF analizował do 2014 r. banki spółdzielcze w swoich raportach nt. kondycji sektora spółdzielczego w podziale na banki o aktywach: do 50 mln zł, od 50 mln zł do 100 mln zł, od 100 mln zł do 200 mln zł, od 200 mln zł do 500 mln zł, od 500 mln zł do 1 mld zł i powyżej 1 mld zł. Mamy zatem pod tym względem sześć grup. Biorąc pod uwagę udział depozytów gospodarstw domowych w depozytach ogółem średnia obliczona dla tych sześciu grup banków wyniosła na koniec 2014 r. 81,7 proc.¹²². Odchylenie standardowe wyniosło 3,9 proc. W największym stopniu od depozytów gospodarstw domowych były uzależnione te najmniejsze banki (do 50 mln zł aktywów). Z kolei udział zobowiązań od sektora niefinansowego w pasywach ogółem kształtował się we wszystkich grupach banków powyżej 75 proc. Najwyższy poziom (86,1 proc.) odnotowano dla banków najmniejszych.

Jeśli chodzi o kredyty to sytuacja jest odwrotna. W strukturze aktywów największe uzależnienie od należności od sektora niefinansowego wyka-

¹²¹ Tamże.

¹²² Obliczenia własne na podstawie danych z tablic (s. 72-74) pochodzących z: Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w 2014 r., UKNF, Warszawa, maj 2015 r.

zywały największe banki spółdzielcze. Średnia dla wszystkich banków spółdzielczych wyniosła natomiast 53,5 proc., przy odchyleniu standardowym 5,5 proc.

Tablica 9.

Zobowiązania od sektora niefinansowego i należności od sektora niefinansowego w sumie bilansowej banków spółdzielczych w podziale banków spółdzielczych ze względu na wielkość aktywów (koniec 2014 r.)

Wielkość	Udział zobowiązań od sektora niefinansowego w pasywach w proc.	Udział należności od sektora niefinansowego w pasywach w proc.
Aktywa poniżej 50 mln zł	86,1	47,7
Aktywa od 50 do 100 mln zł	85,0	49,2
Aktywa od 100 do 200 mln zł	83,1	50,4
Aktywa od 200 mln zł do 500 mln zł	81,5	53,5
Aktywa od 500 mln zł do 1 mld zł	75,4	58,1
Aktywa powyżej 1 mld zł	79,4	53,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w 2014 r., UKNF, Warszawa, maj 2015 r., s. 72-74 oraz s. 32-37.

Model depozytowo-kredytowy należy traktować w kategoriach wspólnego mianownika dla wszystkich banków spółdzielczych, w dużej mierze decydującego o ich wynikach finansowych.

Problemy banków spółdzielczych z rentownością biorą się m.in. z tego, że bankowość spółdzielcza nie nadąża za zmianami istotnie wpływającymi na efektywność tego modelu bankowości komercyjnej. Znalazł się on bowiem pod presją co najmniej czterech istotnych czynników:

- 1) postępującej wirtualizacji kanałów dystrybucji z naciskiem na bankowość mobilną,

- 2) industrializacji przejawiającej się w upraszczaniu procesów kredytowych i automatyzacji badania wiarygodności kredytowej klientów,
- 3) personalizacji klienta poprzez rozbudowę systemów informatycznych i wykorzystywanie dużych, zróżnicowanych zbiorów danych,
- 4) outsourcingu sprzedaży, zwłaszcza w obszarze kredytów.

Oznacza to, że nawet powrót wyższych stóp procentowych nie zahamuje erozji rentowności bez dużych nakładów inwestycyjnych (CAPEX) na rozbudowę systemów IT i kanałów dystrybucji elektronicznej, co z uwagi na skalę tych nakładów de facto oznacza konieczność konsolidacji sektora bankowości spółdzielczej i ściślejszej współpracy z bankiem zrzeszającym w dziedzinie rozwoju systemów informatycznych, umożliwiających skuteczne konkurowanie z dużymi bankami uniwersalnymi. Tylko w taki sposób banki są w stanie uzyskiwać lepsze wskaźniki wydajności pracy, które obecnie znacznie odbiegają od wskaźników dla dużych banków.

Zestaw działań pozwalających poprawić w dłuższej perspektywie rentowność i efektywność kosztową w bankach spółdzielczych i zwiększyć ich odporność na konkurencję przedstawiono w poniższej tabeli. Działania te dotyczą takich obszarów jak strategia, polityka w zakresie aktywów i pasywów, dystrybucji, zatrudnienia oraz systemów zarządzania ryzykiem.

Tablica 10.

Zestaw działań wzmacniających efektywność banków spółdzielczych

Obszar	Proponowane działania
Polityka w zakresie aktywów	• Większy nacisk na udzielanie kredytów osobom fizycznym i przedsiębiorcom indywidualnym • Koncentracja na segmentach, w których mamy silną pozycję
Dystrybucja i zatrudnienie	• Unowocześnienie placówek poprzez zwiększenie ich roli doradczej • Wirtualizacja dystrybucji i jej integracja – redukcja zatrudnienia i restrukturyzacja sieci dystrybucyjnej • Orientacja doradcza pracowników
Polityka pasywów	• Większa aktywność na rynku środków

	unijnych (możliwość pozyskania tanich pasywów na działalność kredytową w obszarze luki kapitałowej) • Ostrożna dywersyfikacja źródeł finansowania poprzez rynek obligacji
Systemy zarządzania ryzykiem i procesy	• Konieczność przeglądu systemów zarządzania ryzykiem kredytowym, procedur ustanawiania zabezpieczeń i oceny ich jakości • Centralizacja procesów biznesowych
Struktura dochodowa i marże	• Większy nacisk na uzyskiwanie dochodów pozaodsetkowych poprzez rozwijanie aliansów w obszarze ubezpieczeń • Marża odsetkowa wymaga zwiększania udziału jakościowo dobrych kredytów w bilansach banków spółdzielczych
Wydajność pracy/technologia/systemy informatyczne	• Zwiększenie nakładów technologicznych • Poprawa wydajności pracy • Budowa centralnego systemu informatycznego, outsourcing na poziomie zrzeszenia/IPS
Klient	• Większe uproduktowanie klienta • Nacisk na retencję • Nacisk na długoterminowe relacje z klientem

Źródło: Opracowanie własne.

Uwzględnienie w strategiach biznesowych banków wskazanych w tabeli postulatów może przyczynić się do poprawy efektywności banków spółdzielczych. Szczególnie istotne są zmiany w sferze technologicznej i informatycznej.

Analizując modele biznesowe banków spółdzielczych nie można pominąć istotnego wątku związanego z wdrożonymi systemami ochrony instytucjonalnej. Przyczynią się one bowiem do wzmocnienia bezpieczeństwa banków spółdzielczych, co z kolei powinno przełożyć się na więk-

szy apetyt na ryzyko w bankach spółdzielczych rozumiany jako bardziej odważna działalność na rynku kredytowym.

Wdrażane w bankowości spółdzielczej systemy ochrony instytucjonalnej wzmacniają długookresowe podstawowy wzrostu banków spółdzielczych. Wpływają bowiem pozytywnie na współczynnik wypłacalności m.in. w wyniku stosowania wag równych zero dla należności wzajemnych. Ponad roczne doświadczenia z IPS-ami jasno pokazują, że siłą bankowości spółdzielczych jest współdziałanie w ramach zrzeszenia. W takim ujęciu IPS-y są ważnym filarem wspierającym indywidualne strategie biznesowe banków spółdzielczych.

IPS-y zwiększając bezpieczeństwo banków spółdzielczych, stwarzają również nowe możliwości w zakresie obniżania kosztu pozyskania kapitału w bankach spółdzielczych. Dzięki IPS-om pasywa banków mogą być tańsze, co oznacza pozytywny wpływ na marżę odsetkową.

Trzeba jednak jasno wskazać, że bardziej odważna polityka kredytowa banków spółdzielczych musi być powiązana ze wzmocnieniem systemów zarządzania ryzykiem kredytowym.

W sektorze spółdzielczym mamy ponad 550 instytucji. Z wypowiedzi liderów sektora spółdzielczego wynika, że w przypadku tak dużej grupy banków naturalną sprawą są spore odrębności w działalności poszczególnych instytucji, wynikające przede wszystkim ze zróżnicowanej ich wielkości i miejsca na rynku. To z kolei istotnie różnicuje motywacje i cele rozwojowe banków spółdzielczych. W przypadku oceny realizowanych strategii biznesowych przez banki spółdzielcze kryteria behawioralne związane z motywacjami poszczególnych zarządów i rad nadzorczych są niezwykle ważne. Co więcej, często właśnie te kryteria mają decydujący wpływ na obraną przez bank ścieżkę rozwoju.

Wśród banków spółdzielczych znajdziemy takie, które rozwijają się w sposób dynamiczny, ale zrównoważony i nie zagrażający bezpieczeństwu ich funkcjonowania oraz takie, których rozwój jest zbyt ryzykowny, nie zrównoważony, nieadekwatny do potencjału kapitałowego i depozytowego. W sektorze banków spółdzielczych są również takie, które myślą głównie o zachowaniu status quo, a nie o wzmacnianiu swojej pozycji

konkurencyjnej. Te trzy grupy banków należy uzupełnić o banki, które wybrały model samodzielnego działania na rynku bankowym.

W przypadku banków spółdzielczych trudno zatem mówić o jednym modelu rozwojowym. Trzeba jednak wskazać, co oznacza przyjęcie określonego rozwiązania w stosunku do rozwoju banku w horyzoncie średniookresowym (kilkuletnim). Uwypuklić należałoby przede wszystkim zagrożenia i ryzyka związane z rozwojem w danej ścieżce.

Zacznijmy od grupy banków spółdzielczych, które koncentrują swoją działalność na bardzo ograniczonym obszarze geograficznym, a ich strategię nie dążą do powiększania tego obszaru, bo najczęściej banki te nie mają zdolności finansowej do podjęcia bardziej agresywnej strategii. W takich warunkach ważną motywacją zarządów jest zachowanie status quo. Tego typu banki myślą raczej o przetrwaniu niż pogoni za zyskami. Cechą tego modelu jest podejście adaptacyjne do nowych wymogów i rozwiązań nadzorczych. Ten model funkcjonowania jest często obserwowany w najmniejszych bankach spółdzielczych.

Dla tego typu banków bardzo trudno jest zaproponować sensowną ścieżkę rozwoju i poprawy rentowności. Jediną drogą jest wówczas umacnianie pozycji rynkowej na ograniczonym obszarze działania, a zwłaszcza w tych segmentach rynku, w których jest jeszcze relatywnie niski stopień nasycenia usługami bankowymi. W tym modelu trzeba postawić na podnoszenie efektywności tradycyjnego modelu depozytowo-kredytowego głównie poprzez zwiększanie roli marży pozaodsetkowej.

Zarządzanie ryzykiem powinno być oparte na znajomości lokalnej społeczności. Rewizji wymagałyby przede wszystkim obciążenia regulacyjne wobec tych banków, które są obecnie zbyt restrykcyjne i najzwyczajniej niepotrzebne. Obciążają tylko wyniki tych banków nie wzmacniając ich bezpieczeństwa, ale paradoksalnie osłabiając.

W tego typu bankach apetyt na ryzyko jest z reguły ograniczony, struktura banku jest prosta, więc zastosowanie zasady proporcjonalności zwiększyłoby szanse tych banków na coraz bardziej wymagającym rynku.

We wzmacnianiu technologicznym tych banków kluczową rolę musi odgrywać bank zrzeszeniowy.

Istotnym zagrożeniem dla tego typu banków jest rosnąca konkurencja na ich tradycyjnych rynkach ze strony firm pożyczkowych oraz dużych banków rozwijających usługi poprzez pośredników finansowych. Osiąganie wysokiej rentowności będzie więc coraz trudniejsze. Banki te muszą postawić na współpracę w ramach IPS-u, który w ich przypadku będzie ważnym stabilizatorem ich pozycji konkurencyjnej.

Na drugim biegunie mamy grupę banków dynamicznych w sensie celów rozwojowych. Zarządy i członkowie tych banków koncentrują się na wzmacnianiu pozycji konkurencyjnej, ale dzieje się to w sposób zrównoważony.

Są to najczęściej banki o masie aktywów stwarzającej szanse na osiągnięcie korzyści skali (pow. 200 mln zł). Omawiana grupa banków buduje systematycznie swoją pozycję rynkową. Ta grupa banków musi jednak rozważyć konsolidację w celu umocnienia pozycji konkurencyjnej i sprostaania wymogom związanym z postępowaniem technologicznym i zmianami regulacyjnymi. Ich pozycja w przyszłości w dużej mierze będzie zależała od tego, czy dzisiaj podejmą właściwe decyzje, polegające na połączeniu sił w koniecznych nakładach inwestycyjnych na nowe technologie informatyczne i wzmocnienie dystrybucji elektronicznej.

Konsolidacja sektora pojawia się w wielu wypowiedziach od lat. Kolejna jej fala jest nieunikniona, co dla wielu zarządów banków spółdzielczych będzie oznaczało konieczność podzielenia się dotychczasową władzą. Jest to niezwykle trudne, ale jest to niezbędne w warunkach rosnących wymogów regulacyjnych, którym ta grupa banków powinna sprostać.

Kolejna grupa banków to banki o strategiach zbyt ryzykownych w stosunku do wyposażenia w kapitał i kompetencje. Rozwój działalności w ramach takiej strategii może doprowadzić te banki na skraj bankructwa i podważyć zaufanie klientów. Będą one zmuszone podjąć w najbliższym czasie decyzję o radykalnej zmianie modelu biznesowego

W ramach tej grupy banków konieczna jest

- 1) zmiana polegająca na delewaryzacji ich działalności,
- 2) poprawa jakości kontroli wewnętrznej,
- 3) wzmocnienie procedur kredytowych,

4) zrównoważone podejście do biznesu.

Ostatnia grupa to największe banki spółdzielcze z aspiracjami samodzielnego rozwoju na zasadach małego banku komercyjnego. Są to przeważnie banki, które nie odnajdują się w grupach zrzeszeniowych zdominowanych przez mniejsze instytucje.

Model samodzielnego rozwoju jest jednak bardzo ryzykowną strategią. Jej powodzenie w dłuższym okresie jest dyskusyjne, zwłaszcza w kontekście procesów konsolidacyjnych na rynku bankowym. Bez wątpienia siłą banków spółdzielczych jest działalność w ramach grup zrzeszeniowych i do tej idei należałoby powrócić.

Przy tak zróżnicowanych motywacjach i modelach działania banków spółdzielczych niezwykle ważne staje się stosowanie zasady proporcjonalności w ich działalności. W przypadku mniejszych banków spółdzielczych nie ma przekonujących argumentów za stosowaniem takich samych regulacji w zakresie zarządzania ryzykiem jak w przypadku większych banków. Przytoczmy wnioski z raportu S. Kasiewicza i L. Kurklińskiego nt. respektowania zasady proporcjonalności w spółdzielczym sektorze bankowym¹²³. Z punktu widzenia prowadzonej analizy modeli biznesowych banków spółdzielczych istotne jest stwierdzenie zawarte we wskazanym raporcie, że „Regulator nadal kreuje niewspółmiernie wysokie obciążenia i koszty dla dostosowania się do wymogów i zasad zarządzania ryzykiem w bankach spółdzielczych, które zmniejszają ich konkurencyjność i narażają ich na zagrożenie bankructwem. Złudne jest oczekiwanie, że banki spółdzielcze w najbliższych latach wygenerują dodatkowe przychody, radykalnie zwiększą poziom funduszy własnych i podejmą skuteczną rywalizację z bankami komercyjnymi. Poziom kosztów dostosowania się do regulacji (compliance costs) w wielkościach bezwzględnych jest wysoki, wykazuje tendencję rosnącą, a w wielkościach relatywnych - wielokrotnie wyższy (od 3 do 5 razy) w mniejszych bankach. Ten typ banków dominuje w sektorze banków spółdzielczych”¹²⁴.

¹²³ S. Kasiewicz, L. Kurkliński, Raport na temat respektowania zasady proporcjonalności w spółdzielczym sektorze bankowym (badania 2016-2017), Ośrodek Badań i Analiz Systemu Fi-nansowego ALTERUM, materiał powielony, 2017.

¹²⁴ Tamże, s. 28.

Poprawa rentowności w sektorze banków spółdzielczych musi wiązać się ze zróżnicowaniem podejścia do wymogów regulacyjnych w zakresie zarządzania ryzykiem. Podejście „one size fits all” nie zdaje egzaminu i doprowadzi do trwałej utraty rentowności i zdolności do konkutowania w przypadku mniejszych banków.

Wewnętrzne problemy banków spółdzielczych to niejedyny obszary nieefektywności w sektorze spółdzielczym. Istotnym wyzwaniem jest również model działalności banków zrzeszających i wewnętrzna współpraca w ramach grupy zrzeszeniowej. Poprawa współpracy między bankami spółdzielczymi a bankiem zrzeszającym jest warunkiem koniecznym wzmacniania efektywności banków spółdzielczych w perspektywie średniookresowej.

Jak trafnie zauważył J. Szambelańczyk pisząc: „w gruncie rzeczy powstanie tzw. IPS-ów w obu zrzeszeniach banków spółdzielczych w Polsce, po raz pierwszy od początków transformacji, zmienia zasadniczo pozycję banku zrzeszającego wobec banków zrzeszonych, będących jednocześnie współwłaścicielami banku zrzeszającego. Kluczowe znaczenie ma okoliczność, że bank zrzeszający uwalnia się od funkcji kontrolno-nadzorczych a rośnie znaczenie funkcji biznesowych, w tym w szczególności szeroko rozumianego wsparcia dla zrzeszonych banków spółdzielczych w prowadzeniu efektywnej działalności bankowej. Okoliczność ta stanowi bardzo silną przesłankę dla modyfikacji albo wręcz modelowania na nowo relacji między bankiem zrzeszającym a bankami zrzeszonymi”¹²⁵.

Rola banków zrzeszających powinna ulec radykalnej zmianie, sprowadzającej się m.in.:

- odejścia od nieefektywnej polityki konkutowania z bankami spółdzielczymi, co w konsekwencji oznacza przyjęcie roli faktycznego lidera zrzeszenia,

¹²⁵ J. Szambelańczyk, Rola Banku Zrzeszającego po utworzeniu Zrzeszeniowego Systemu Ochrony Instytucjonalnej, Bank Spółdzielczy nr 2/585, cyt. za: <https://bs.net.pl/wokol-sektora-finansowego/rola-banku-zrzeszajacego-po-utworzeniu-zrzeszeniowego-systemu-ochrony> (dostęp: 21.03.2017).

- większego nacisku na koordynację, kontrolę i zapewnianie bezpieczeństwa biznesowego w grupie,
- wzorem np. niemieckiej bankowości spółdzielczej wspierania oferty banków komercyjnych poprzez zawiązywanie konsorcjów,
- efektywnej gospodarki nadwyżkami,
- wzięcia na siebie przez bank zrzeszający roli jednostki budującej siłę technologiczną i informatyczną zrzeszenia.

Zmiany muszą dotknąć również banki zrzeszające i ich relacje z bankami spółdzielczymi. Powstanie IPS-ów można uznać za swoistego rodzaju „trigger”, zmieniający rolę banków zrzeszających, które często działały konkurencyjnie w stosunku do zrzeszonych banków. Pojawienie się IPS-ów i związane z tym wydzielenie spraw nadzorczo-kontrolnych z banków zrzeszających porządkuje system bankowości spółdzielczej i umożliwia bankom zrzeszającym odegranie nowej roli polegającej na wcieleniu się w funkcję faktycznego lidera zrzeszenia, wyznaczającego jego cele strategiczne.

W perspektywie średniookresowej najważniejszym jednak wyzwaniem przed bankami zrzeszającymi jest wzmocnienie technologiczne własnych grup banków spółdzielczych i wykorzystanie korzyści skali w tym zakresie. Obsługa klientów w segmentach, w których działają banki spółdzielcze, jest w coraz większym stopniu zautomatyzowana. Obecnie tylko bowiem w taki sposób można osiągać przewagę konkurencyjną w bankowości detalicznej i dla MSP. Model relacyjny stosowany przez banki spółdzielcze jest zbyt drogi i nieadekwatny do sytuacji na rynku. Nie wytrzymuje on po prostu presji technologicznej. Oczywiście to stwierdzenie nie powinno być interpretowane, że banki spółdzielcze mają zaprzestać budowania długoterminowych relacji z klientami. Bardziej chodzi o zwrócenie uwagi, że w niektórych segmentach nie da się dzisiaj osiągać przewagi konkurencyjnej bez automatyzacji i wirtualizacji procesów biznesowych i sprzedaży.

Kolejnym ważnym zadaniem stojącym przed bankami zrzeszającymi jest zapewnienie bankom rozwiązań ograniczających cyberzagrożenia. Przenoszenie procesów i obsługi klienta do telefonu komórkowego będzie się w najbliższych latach się nasilało, bo takie są oczekiwania młodych grup

klientów. To z kolei stwarza zagrożenia związane z cyberprzestępczością. Banki zrzeszające również w tym zakresie muszą przejąć rolę lidera dla projektów wzmacniających banki spółdzielcze przed tego typu zagrożeniami, ograniczając w ten sposób ryzyko reputacyjne.

Na poziomie grupy zrzeszeniowej konieczne jest również wypracowanie standardu w zakresie współpracy z pośrednikami finansowymi. Ten sposób sprzedaży produktów kredytowych stał się w mniejszych miejscowościach popularny. Wypracowanie standardu przyczyniłoby się do zwiększenia znaczenia produktów banków spółdzielczych w ofertach pośredników.

Banki zrzeszające muszą również zwiększyć wewnętrzną efektywność i poprawić jakość portfeli kredytowych.

Przedstawione propozycje zmian przedstawiono w tabelicy.

Tablica 11.

Redefinicja roli banków zrzeszających

Obszar	Proponowane działania
Wsparcie banków spółdzielczych	1) Technologia i informatyka 2) Wsparcie banków spółdzielczych w walce z cyberzagrożeniami
Wspólne działania z bankami spółdzielczymi	1) Kredyty konsorcjalne 2) Wspólne projekty technologiczne 3) Wypracowanie standardów w zakresie współpracy z pośrednikami
Wzmocnienie banków zrzeszeniowych	1) Zmiana struktury dochodowej w kierunku wzrostu znaczenia dochodów pozaodsetkowych 2) Poprawa jakości portfeli kredytowych 3) Powstanie jednego banku zrzeszeniowego

Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższej analizy wynika, że dla poprawy wyników finansowych banków spółdzielczych konieczne jest wzmocnienie modelu depozyto-wo-kredytowego w bankach spółdzielczych, głównie poprzez zwiększenie nakładów na nowe rozwiązania technologiczne. Istotną rolę we wzmacnianiu technologicznym banków spółdzielczych powinny odegrać banki zrzeszające.

Bardzo ważną rolę we wzmacnianiu modelu biznesowego banków spółdzielczych może odegrać powstanie IPS-ów, które wzmacniają bezpieczeństwo i płynność banków spółdzielczych, stwarzając tym samym silne podstawy dla rozwoju biznesu bankowego w najbliższych latach.

Nie ma jednak w przypadku banków spółdzielczych jednej skutecznej strategii. Przesądza o tym duże zróżnicowanie banków spółdzielczych. W przypadku tych mniejszych należy rozważyć zastosowanie zasady proporcjonalności w regulacjach w zakresie zarządzania ryzykiem. Wdrażane bowiem przez banki spółdzielcze rozwiązania są często niepotrzebne z punktu widzenia charakteru ich działalności.

Sprostanie zmianom technologicznym będzie wymagało w najbliższych latach od banków spółdzielczych znacznych nakładów inwestycyjnych. Bez konsolidacji będzie i ścisłej współpracy z bankami zrzeszającymi będzie to trudne do osiągnięcia.

3.5. Rozwój bazy członkowskiej i solidarności w bankowości spółdzielczej

Ważnym problemem polskiej bankowości spółdzielczej jest z pewnością spadająca liczba członków¹²⁶. Jest to niepokojące zjawisko, ponieważ członkowie banków spółdzielczych to najważniejsza grupa interesariuszy, decydująca o ich sile. Kurczenie się w ostatnich latach bazy członkowskiej jest jednym z przejawów kryzysu tożsamości w polskiej bankowości spółdzielczej.

W kontekście rozwoju bazy członkowskiej najistotniejsze chyba jest pytanie, czy są pozytywne związki między efektywnością a członkostwem.

Badania poszukujące związków między członkostwem a efektywnością banków spółdzielczych nie są jednoznaczne. Analizy z końca XX w. przeprowadzone dla banków austriackich przez Gortona i Schmida wskazywały na negatywną relację między większym członkostwem a

¹²⁶ Warto pamiętać, że inaczej niż w przypadku spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych, żeby korzystać z Ma to z pewnością wpływ na bazę członkowską, która w SKOK-ach jest znacznie większa.

wynikami banków¹²⁷. Podobne wyniki otrzymali w 2002 roku Legget i Strand dla amerykańskich kas oszczędnościowo-kredytowych¹²⁸.

Badania Jones'a¹²⁹ przy zastosowaniu bardziej zaawansowanej metodyki i w oparciu o dane fińskich banków zmieniają spojrzenie na tę relację, ponieważ wskazują na pozytywny związek. Nie ma niestety tego typu badań dla rynku polskiego.

Zgodnie z informacją KNF na koniec września 2016 roku liczba udziałowców (członków) wynosiła 986,9 tys. osób. Są to głównie osoby fizyczne, choć w świetle informacji zebranych przez KNF maleje także liczba osób prawnych¹³⁰. Liczba udziałowców od 2012 roku spadła o 81 tys.¹³¹. Wraz ze spadkiem liczby udziałowców w okresie 2013-2016 obniżał się również poziom kapitału założycielskiego, przy czym trzeba zaznaczyć, że nie stanowi on istotnej części całości kapitałów własnych, co jednak nie oznacza, że ten spadek należy ignorować. Co więcej odpływ kapitałów byłby z pewnością większy i groźniejszy, jeśli występowałaby duża koncentracja udziałów.

Rysunek 6.

Liczba członków i kapitał członkowski w latach 2012-2016 (III kw.) w polskim sektorze banków spółdzielczych

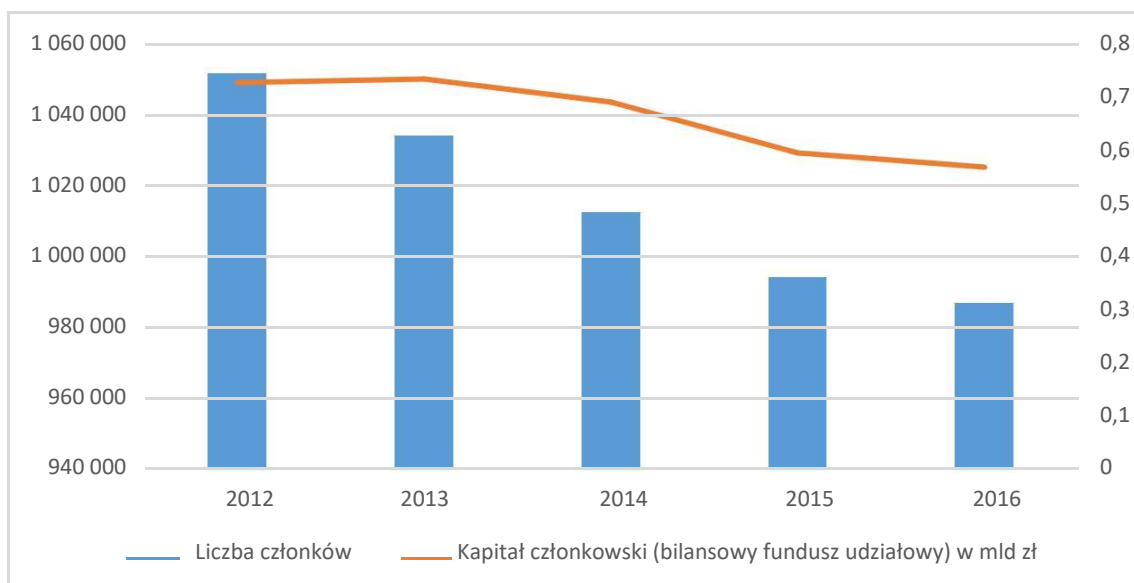
¹²⁷ D. C. Jones, P. Kalmi, Membership and Performance in Finnish Financial Cooperatives: A New View of Cooperatives?, October 15, 2014.

¹²⁸ Tamże, s. 23.

¹²⁹ Tamże.

¹³⁰ Od marca 2012 do grudnia 2015 roku liczba członków będących osobami prawnymi zmalała o 700 (Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w 2015 r., Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa, maj 2015 r., s. 8).

¹³¹ Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w III kwartałach 2016 r., Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa, grudzień 2016 r., s. 11.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z raportów KNF nt. sytuacji finansowej banków spółdzielczych (2012, 2013, 2014, 2015, III kw. 2016).

W raporcie KNF dotyczącym sytuacji banków spółdzielczych w 2012 r. wskazywano, że zmniejszeniu ulegała liczba udziałów głównie w małych bankach (o aktywach poniżej 50 mln zł), a powody kurczącej się liczby członków wynikały m.in. z porządkowania rejestrów członków, podwyższania wartości udziałów jednostkowych, niepewności wśród członków co do statusu zgromadzonych środków po wprowadzeniu pakietu CRR/CRD oraz braku dywidendy/niewielkiej dywidendy, zwłaszcza w mniejszych bankach¹³².

W zasadzie środowisko bankowców jest zgodne co do przyczyn spadku liczby udziałowców w bankach spółdzielczych. Upatruje się ich po pierwsze w polityce dywidendowej, po drugie zaś w słabościach systemu zachęt do tego, aby stać się członkiem banku spółdzielczego lub nim po-zostawać. W raporcie o sytuacji banków spółdzielczych można przeczytać, że „udziałowcy wskazują na brak realnych korzyści związanych z wniesionymi udziałami, wartość jednostki udziałowej nie wzrasta tak jak wartość akcji w przypadku banków spółek akcyjnych”¹³³. I dalej „w świe-

¹³² Analiza sytuacji bankowego sektora spółdzielczego, w tym funduszy własnych, w 2012 r. oraz informacja o przebiegu prac nad możliwymi modelami działania zrzeszeń w kontekście Dyrektywy CRD IV oraz Rozporządzenia CRR, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa, czerwiec 2013 r., s. 4-5.

¹³³ Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w 2014 r., Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, maj 2015 r., s. 7.

tle uzasadnień przedkładanych przez banki jedynie perspektywa osiągnięcia korzyści z pozostawania udziałowcem banku spółdzielczego w dłuższym okresie, tj. przede wszystkim możliwość wypłaty dywidendy, zatrzymałaby lub ograniczyła tę negatywną tendencję”¹³⁴. Trudno się nie zgodzić z tymi stwierdzeniami, zwłaszcza, że pochodzą one bezpośrednio od samych zainteresowanych, niemniej jednak analizując ten problem trzeba odnieść się do struktury udziałowców i wskazać na rozdrobnienie. Dla mniejszych udziałowców (członków) ten aspekt nie ma aż tak dużego znaczenia.

Odływ członków jest niebezpieczny dla długoterminowego rozwoju banków spółdzielczych i może mieć negatywne konsekwencje dla ich bezpieczeństwa. Członkowie są bowiem ważnym elementem kultury *corporate governance* w bankowości spółdzielczej. Sprawują nadzór nad bankami i mają wpływ na decyzje rozwojowe oraz politykę kredytową. Występują bowiem w różnych rolach, czyli jako właściciele spółdzielni, ale także są klientami banków, czy szeregowymi pracownikami.

Silna baza członkowska to także element tworzenia więzi lokalnych i budowania społeczeństwa obywatelskiego. Banki spółdzielcze i ich członkowie działają bowiem przede wszystkim na rzecz społeczności lokalnych.

W skrajnych przypadkach spadek liczby członków w systemie banków spółdzielczych może oczywiście wynikać z upadłości banków spółdzielczych. Tak też się stało w przypadku SK Banku.

Jednak najczęściej bierze się z braku przekonania, że członkostwo ma jakąś szczególną wartość. Trudno przekonać osobę prywatną do członkostwa wskazując na przykład jako zaletę z tytułu członkostwa otrzymywanie odpisu statutu i regulaminów, czy udział właścicielski w banku z długoletnimi tradycjami¹³⁵.

Odływ członków ma także wymierne konsekwencje finansowe, ponieważ jak zaznaczono wcześniej wpływa negatywnie na wielkość funduszu udziałowego. „Fundusz udziałowy opłacony (bilansowy, nie pomniej-

¹³⁴ Tamże.

¹³⁵ Informacje pochodzą ze stron internetowych banków spółdzielczych.

szony o amortyzację) systematycznie zmniejsza się począwszy od stycznia 2014 r.”¹³⁶. Wynosił on na koniec września 2016 roku 517 mln zł¹³⁷.

W związku ze zmianami regulacyjnymi wynikającymi z dostosowania do pakietu unijnego CRR/CRD fundusz udziałowy nie mógł być zaliczany do funduszy własnych. Podstawowym argumentem przemawiającym za takim rozwiązaniem była sprawa, że nie stanowił on stabilnego źródła kapitału np. w sytuacji kryzysowej w banku, ponieważ mógł być nawet w takich warunkach wypłacany. Przykładowo kwestię ograniczeń wypłaty udziałów w sytuacji powstania straty w Finlandii, Niemczech, we Francji, czy we Włoszech rozwiązano ustawowo¹³⁸. W Finlandii nie ma możliwości wypłaty w sytuacji straty, a w Niemczech jest to niezależna decyzja Zarządu i Rady Nadzorczej¹³⁹.

W 2016 roku dokonano zmian w ustawie o BFG, co umożliwiło zmiany w ustawie o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających z dnia 19 października 2016 r. w zakresie artykułu 10c (katalog przesłanek uzasadniający odmowę wypłaty udziałów został otwarty). W wyniku tych zmian KNF zainicjował zmiany na poziomie europejskim, co zaowocowało tym, że 1 grudnia 2016 r. na liście uznanych instrumentów CET1 znalazły się udiały członkowskie w krajowych bankach spółdzielczych.

W takich sposób nastąpiło przywrócenie kategorii kapitału fundusze udziałowego jako składnika kapitałów własnych o najwyższej jakości¹⁴⁰. Polskie banki spółdzielcze w celu zaliczenia funduszy udziałowych do kapitałów Tier 1 będą musiały dokonać w statutach zapisów ograniczających możliwości zwrotu udziałów z uwagi na kondycję finansową zgodnie z art. 10c.

¹³⁶ Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w III kwartałach 2016 r., Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa, grudzień 2016 r., s. 11.

¹³⁷ Tamże.

¹³⁸ W. Kwaśniak Pożądane kierunki zmian modelu funkcjonowania bankowości spółdzielczej, prezentacja, 2012, s. 26-27.

¹³⁹ Tamże, s. 26.

¹⁴⁰ Szerzej na ten temat: Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w III kwartałach 2016 r., Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa, grudzień 2016 r., s. 12.

Możliwość ponownego zaliczania kapitałów udziałowych do kapitałów Tier 1 powinna wpłynąć na zmianę podejścia do roli kapitału udziałowego i członkostwa w bankach spółdzielczych.

Jest to bardzo ważne, ponieważ strategicznym kierunkiem ewolucji modelu bankowości spółdzielczej koniecznym dla jej umocnienia w średnim horyzoncie czasowym powinno być przełamanie spadkowego trendu w zakresie liczby członków i rozbudowa bazy członkowskiej.

Silna baza członkowska może bowiem odegrać istotną rolę w uniwersalizacji polskich banków spółdzielczych i wzmacnianiu bazy klientowskiej. O sile decydują przede wszystkim osoby fizyczne, które posiadają przeważając większość kapitałów udziałowych banków spółdzielczych.

Wskazując, że pobudzenie członkostwa powinno być jednym z istotniejszych wymiarów nowej strategii banków spółdzielczych poszukajmy dobrych wzorców przede wszystkim w zakresie czynników determinujących członkostwo.

W Polsce model przyciągania i utrzymywania bazy członkowskiej ma charakter dywidendowy. To dywidenda ma być atutem i decydować o atrakcyjności wnoszenia udziałów. Ten model się nie sprawdza, dywidendy są niskie lub ich w ogóle nie ma. Nadzór bankowy kierując się prymatem bezpieczeństwa finansowego sektora ogranicza wypłaty dywidend. To też jest przyczyną wg banków spółdzielczych odpływu udziałowców w ostatnich latach.

Dywidenda ma duże znaczenie dla udziałowców, którzy mają powyżej 5 proc. w kapitale udziałowym¹⁴¹. Co ważniejsze jednak z danych KNF nie wynikało, żeby w tych bankach, w których są duzi udziałowcy, dywidenda za rok 2012 i 2013 była wyższa – w stosunku do funduszu udziałowego opłaconego – niż w bankach, w których udziałowców takich nie ma¹⁴². Można zatem sformułować wniosek, że nie należy się obawiać dużych udziałowców.

Alternatywny model opiera się na korzyściach członkowskich np. w zakresie oprocentowania i stosowany jest w wielu krajach. W polskim sek-

¹⁴¹ Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w 2014 r..., op. cit., s. 7.

¹⁴² Tamże, s. 8.

torze bankowym ma on jednak ograniczone znaczenie z uwagi na ograniczenia regulacyjne. W świetle przepisów prawa bankowego W polskich warunkach jest to utrudnione z uwagi na ograniczenia wynikające z polskiego prawa bankowego, ograniczające stosowanie uprzywilejowanych ofert produktowych dla członków banków spółdzielczych¹⁴³.

Model dywidendowy jest charakterystyczny dla banków w formie spółek akcyjnych i inwestorów poszukujących stóp zwrotu ROE przewyższających koszt kapitału. Kłóci on się z ideą banków spółdzielczych, które co do zasady nie realizują strategii ukierunkowanej na maksymalizację stopy zwrotu, działają w modelu *stakeholder*. Z kolei w przypadku modelu opartego na benefitach dla członków w postaci preferencji kredytowych (niższych stóp procentowych, niższej marży kredytowej) występuje potencjalny konflikt polegający na tym, że preferencje dla jednych mogą stanowić koszt dla drugich, czyli zwykłych klientów, nie będących członkami. Nie kłóci się on jednak z ideą spółdzielczości, banku dla członków/spółdzielców. Co więcej, konflikt ten jest mniejszy jeśli wyższy jest wskaźnik obrazujący relację członków do nie-członków wśród klientów banku spółdzielczego.

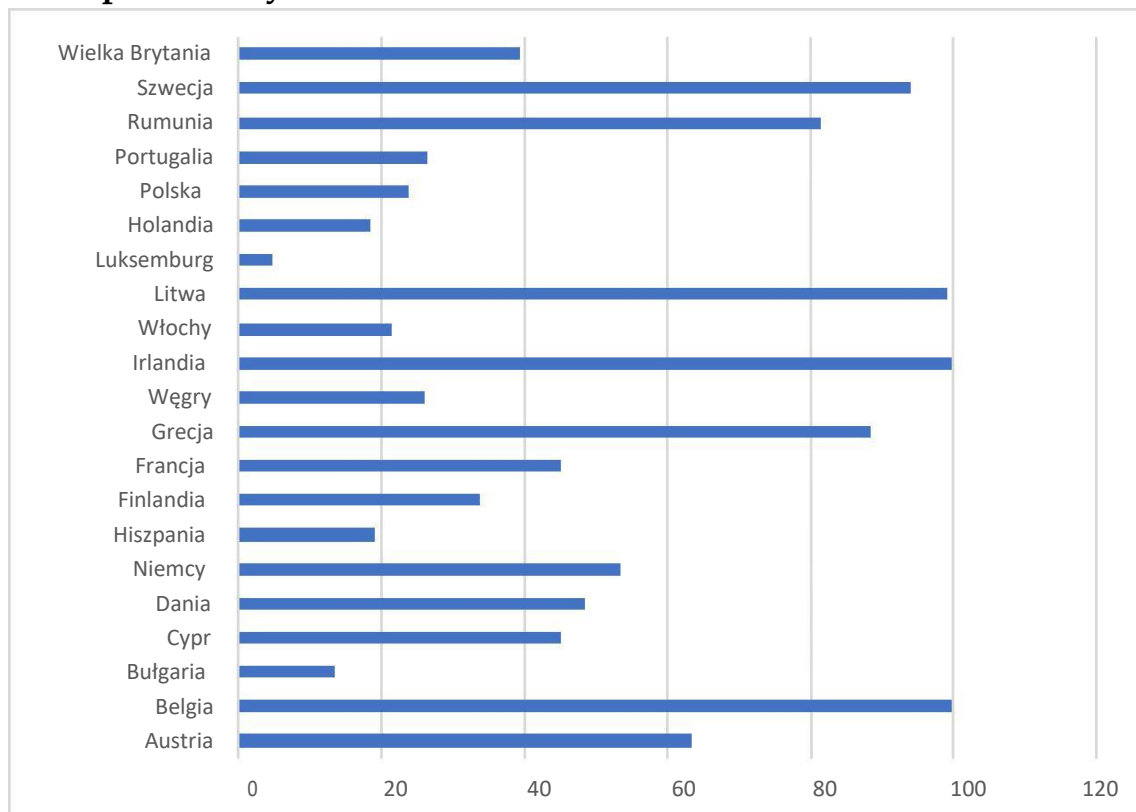
Do tego dochodzi jeszcze jeden aspekt, że same banki spółdzielcze często nie są zainteresowane rozbudową bazy członkowskiej, nie widzą w tym wymiernych korzyści. Są jednak też banki, które jednak zachęca stosując ciekawe rozwiązania np. w postaci kart członkowskich o charakterze rabatowym. Tak czyni np. bank w Płońsku. Nadzór bankowy również jest w kłopotcie. Z naturalnych względów kieruje się prymatem bezpieczeństwa i wypłatę uzależnia od poziomu adekwatności kapitałowej. Z drugiej jednak strony zauważa spadek liczby członków i kapitału członkowskiego, postrzegając te zjawiska negatywnie.

Jak zatem budować bazę członkowską? Jeśli popatrzymy na relację członków do ogółu klientów banków to Polska wypada przeciętnie na tle państw UE, co ukazano na poniższym rysunku.

Rysunek 7.

¹⁴³ Art. 79, Ustawa Prawo bankowe z 1997 r.

Wskaźnik członków do nie-członków w europejskich sektorach banków spółdzielczych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych: I. Catturani, R. Venkatachalam, *Optimal Interest Rates in Cooperative Banks with Non-member Customers*, *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, Vol.3, Issue 1, 2014, s. 187.

Oznacza to, że konieczne jest nie tylko zahamowanie negatywnego trendu, ale również rozbudowa bazy członkowskiej. Powinno w tym pomóc zmniejszenie niepewności co do statusu udziałów członkowskich. Model dywidendowy nie przyciąga, więc należałoby rozważyć zmiany umożliwiające stosowanie preferencji w ofertach produktowych kierowanych do członków, co wymagałoby jednak przeprowadzenia badań potencjalnych skutków takiej decyzji¹⁴⁴. Wówczas strategia pozyskiwania członków mogłaby polegać na:

- 1) tworzeniu preferencyjnych ofert depozytowo-kredytowo-ubezpieczeniowych dla członków banków spółdzielczych,

¹⁴⁴ Bodźce zachęcające do członkostwa mogłyby polegać na preferencjach dotyczących marż kredytowych (J. Cipiur, Są banki, w których liczy się nie tylko zwrot z kapitału, *Obserwatorfinansowy.pl* z 23.05.2013 r.).

- 2) wzmocnieniu i urealnieniu wpływu członków na działalność i strategię banków spółdzielczych.

Jeśli takie rozwiązanie byłoby niemożliwe do realizacji to trzeba poszukiwać miękkich argumentów za członkostwem (położyć nacisk na podnoszenie rangi udziału członkowskiego). Ta strategia może jednak nie być skuteczna. Odwołajmy się do badań Jones'a, Jussila i Kalmi¹⁴⁵, poświęconych właśnie determinantom członkostwa w bankach spółdzielczych. Badania dotyczyły fińskiego sektora bankowości spółdzielczej i opierały się na danych z okresu 2001-2009. Jedną z ważniejszych konkluzji z tych badań było stwierdzenie, że „zachęty monetarne przyciągają członków do spółdzielni”¹⁴⁶. Duże znaczenie mają tu wyższe stopy procentowe, które zachęcają członków do zwiększania zaangażowania finansowego.

Interes muszą widzieć też banki spółdzielcze w wymiarze finansowym i intelektualnym. Szczególnie istotne powinno być przyciąganie lokalnych liderów przedsiębiorczości, osób znających się na biznesie, cieszących się estymą w lokalnych społecznościach. Ważni są również lokalni menedżerowie.

Dzisiaj mamy raczej sceptyczne podejście w bankach spółdzielczych do rozwijania członkostwa. W numerze BS.net z lutego 2015 r. znalazło się nawet stwierdzenie, że „strategie niektórych banków spółdzielczych skutkują kurczeniem się bazy członkowskiej m.in. przez podnoszenie wartości udziałów czy ich limitowanie”¹⁴⁷.

Członkowie muszą zdać sobie również sprawę, że członkostwo to nie tylko prestiż czy korzyści finansowe, ale przede wszystkim odpowiedzialność za bank i ewentualne straty. Przypadki wycofywania wkładów w sytuacji problemów świadczą, że jest z tym problem.

Odpowiedzialność członków będzie wzrastała, ponieważ zmiany w prawie umożliwiły zwiększenie odpowiedzialności udziałowców za straty. Konieczne są jednak zmiany w statutach banków. W warunkach

¹⁴⁵ D. C. Jones, I. Jussila, P. Kalmi, The Determinants of Membership Cooperative Banks: Common Bond versus Private Gain, *Annals of Public and Cooperative Economics* 87:3 2016.

¹⁴⁶ Tamże, s. 429.

¹⁴⁷ R. Katarzyński, Kapitały pilnie poszukiwane, BS.net, luty 2015.

zwiększonej odpowiedzialności udziałowcy powinni bardziej naciskać na kontrolę ryzyka w bankach.

Reasumując, ważnym czynnikiem sprzyjającym członkostwu będzie ponowna możliwość zaliczenia funduszu udziałowego do funduszy własnych. Destymulująco oddziaływać będą ograniczenia możliwości wypłaty dywidend oraz nacisk na bezpieczeństwo ze strony KNF.

Bez aktywizacji bazy członkowskiej trudno będzie mówić o zrównoważonym rozwoju banków spółdzielczych w dłuższej perspektywie.

Wnioski i rekomendacje

Poniżej sformułowano pięć rekomendacji w odniesieniu do ewolucji modelu funkcjonowania polskiej bankowości spółdzielczej w perspektywie średniookresowej. Ich adresatem jest przede wszystkim środowisko banków spółdzielczych.

Implementacja tych rekomendacji powinna przyczynić się do zmian w bankowości spółdzielczej skutkujących poprawą pozycji, efektywności i odporności sektora banków spółdzielczych na szoki zewnętrzne. Rekomendacje przedstawiono wraz z ich uzasadnieniem. Należy je również traktować w kategoriach podsumowania niniejszego opracowania.

Przygotowane rekomendacje stanowią syntezę oceny kondycji sektora spółdzielczego, uwarunkowań jego rozwoju w najbliższych kilku latach oraz wskazanych w opracowaniu głównych kierunków reformy modelu funkcjonowania polskiej bankowości spółdzielczej.

Rekomendacja 1. Rozważenie w dłuższej perspektywie do powstania jednego silnego zrzeszenia

Strategicznym celem w sektorze bankowości spółdzielczej powinna być konsolidacja i powstanie w perspektywie pięcioletniej jednego silnego zrzeszenia, umacniającego bankowość spółdzielczą w polskim sektorze bankowym. W tym kontekście wybór przez niektóre banki ścieżki samodzielnego działania oraz tworzenie nowego zrzeszenia zintegrowanego należy uznać za kontrowersyjne.

Rekomendacja 2. Odbudowa relacji z członkami poprzez wdrożenie programów w postaci zachęt pieniężnych i niefinansowych

Odbudowa bazy członkowskiej powinna wzmocnić bankowość spółdzielczą. Chodzi tutaj nie tylko o zwiększanie absolutnej liczby członków, ale również poprawę relacji członków do ogólnej liczby klientów. Wobec braku prawnych możliwości stosowania preferencyjnych ofert i ograniczeń w polityce dywidendowej kluczowe znaczenie mogą mieć realizowane przez niektóre banki programy lojalnościowe i elementy miękkie. Zwiększenie odpowiedzialności udziałowców za straty w bankach spółdzielczych powinno sprzyjać większej presji na bezpieczeństwo finansowe i zrównoważonej ścieżki rozwoju.

Rekomendacja 3. Przemodelowanie modelu biznesowego w celu wyjścia z pułapki niskiej rentowności

Model biznesowy banków spółdzielczych uwidoczniał swoje słabości pod wpływem spadku stóp procentowych w Polsce. W efekcie bowiem obniżeniu uległa marża odsetkowa. Dodatkowo negatywnie na rentowność banków oddziałują wysokie koszty w stosunku do dochodów. Słabości modelu biznesowego banków spółdzielczych wynikają przede wszystkim z relatywnie kosztownego uprawiania bankowości przez banki spółdzielcze wynikającego ze słabości technologicznych. Obsługa klientów w preferowanym obecnie modelu jest najzwyczajniej zbyt droga.

Wzrost stóp procentowych, który prawdopodobnie nastąpi w kolejnych latach nie odbuduje rentowności banków spółdzielczych w sposób trwały. Konieczne są zmiany polegające na zwiększeniu roli technologii w modelu bankowym przez co spadnie koszt obsługi klienta i wzrośnie wydajność pracy banków spółdzielczych. Sprostanie wyzwaniom technologicznym jest z jednej strony nieuniknione, z drugiej zaś kosztowne. Co więcej, będzie możliwe tylko w warunkach większej konsolidacji sektora i ściślejszej współpracy z bankiem zrzeszającym, który powinien wziąć na siebie rolę lidera przemian technologicznych.

Rekomendacja 4. Rozważenie stosowania zasady proporcjonalności w bankowości spółdzielczych

Rosnące obciążenia regulacyjne związane z wymogami w zakresie zarządzania ryzykiem powinny być różnicowane. W przypadku mniejszych

banków spółdzielczych krańcowe korzyści związane z kolejnymi obciążeniami regulacyjnymi są coraz mniejsze i niewspółmierne do ponoszonych kosztów. Co więcej, nie przyniosą one wymiernych długookresowych pozytywnych efektów, a raczej doprowadzą do trwałej utraty przez małe banki spółdzielcze konkurencyjności. Oznacza to konieczność przemyślenia polityki nadzorczej wobec banków spółdzielczych i stosowania wobec nich zasady proporcjonalności.

Rekomendacja 5. Model biznesowy dostosowany do ścieżki rozwojowej banków spółdzielczych

Banki spółdzielcze to zróżnicowana grupa instytucji pod względem ścieżek rozwoju i motywacji zarządów i rad nadzorczych. W grupie banków spółdzielczych wyróżnić należy banki, których celem jest działanie w celu utrzymania dotychczasowej pozycji, a niekoniecznie intensywny rozwój i ekspansja. Wybór takiego podejścia jest możliwy, ale pod warunkiem ściślejszej współpracy z bankiem zrzeszającym i IPS-em, co w efekcie oznaczać częściową utratę autonomii.

Banki, które dotychczas rozwijały się w oparciu o strategię zrównoważonego rozwoju, opierając się na zatrzymanych nadwyżkach, powinny rozważyć w celu osiągnięcia efektów skali podejście konsolidacyjne. Umocniłoby to nie tylko ich pozycję konkurencyjną, ale pozwoliłoby również na skok technologiczny, który jest konieczny w celu uprawiania bankowości w tańszym modelu biznesowym niż obecnie. Tańszy i bardziej wydajny model to dzisiaj priorytetowe wyzwanie stojące przed tą grupą banków spółdzielczych. Jej efektywny rozwój może w najbliższych latach przesądzić o miejscu banków spółdzielczych w polskim sektorze bankowym.