



Wyzwania bankowości spółdzielczej w Polsce. Szanse i zagrożenia

1. Wstęp

- 1.1. Geneza powstania raportu
- 1.2. Struktura zawartości raportu
- 1.3. Cel raportu
- 1.4. Kluczowe hipotezy
- 1.5. Autorstwo i źródła informacyjne wykorzystane w raporcie

2. Kondycja finansowa bankowości spółdzielczej w Polsce

- 2.1. Rentowność i efektywność kosztowa
- 2.2. Fundusze własne i adekwatność kapitałowa
- 2.3. Płynność finansowa
- 2.4. Aktywa i pasywa
- 2.5. Wydajność pracy

3. Sytuacja rynkowa bankowości spółdzielczej – perspektywa klienta

- 3.1. Charakterystyka klientów banków spółdzielczych
- 3.2. Wykorzystanie kanałów dystrybucji
- 3.3. Produkty bankowe, oferta cenowa
- 3.4. Ogólna ocena współpracy z bankiem

4. Bankowość spółdzielcza w przekroju krajowym i międzynarodowym

- 4.1. Polska bankowość spółdzielcza na tle innych krajów
- 4.2. Europejskie trendy rozwoju bankowości spółdzielczej
- 4.3. Pozycja i zasady działania banków spółdzielczych w Finlandii i Niemczech

4.4. Pozycja banków spółdzielczych w polskim sektorze bankowym

4.5. Lokalne przekroje finansowej rynkowej pozycji banków spółdzielczych

5. Dotychczasowy i pożądaný model biznesowy polskiej bankowości spółdzielczej

5.1. Słabości dotychczasowego modelu bankowości spółdzielczej

5.2. Ocena dominującego modelu bankowości spółdzielczej w świetle wyników badań

5.3. Obecne i przyszłe uwarunkowania rozwoju bankowości spółdzielczej

5.4. Zarys ogólny docelowego modelu bankowości spółdzielczej

6. Rekomendacje dla Rady Konsultacyjnej Sektora Bankowości Spółdzielczej przyjęte na konferencji 10-11.01.2018 r w Józefowie

6.1. Postulaty o charakterze ogólnym

6.2. Postulaty w obszarze współpracy

6.3. Postulaty w obszarze bezpieczeństwa

6.4. Postulaty w obszarze wizerunku banków spółdzielczych

1. Wstęp

1.1. Geneza powstania raportu

Bezpośrednią inspiracją do powstania niniejszego raportu była dyskusja i wnioski formułowane podczas obrad Forum Liderów Banków Spółdzielczych, które odbyło się w dniach 20-21 września 2017 r. Jest to też efekt inicjatywy Związku Banków Polskich i Krajowego Związku Banków Spółdzielczych oraz Rady Konsultacyjnej Bankowości Spółdzielczej. Prace przygotowawcze specjalnie powołanego w tym celu zespołu roboczego Ośrodka Badań i Analiz Systemu Finansowego ALTERUM trwały od września do grudnia 2017 r. W styczniu 2018 r. odbyła się Konferencja Kadry Kierowniczej Bankowości Spółdzielczej w Józefowie z wprowadzeniem prof. nadzw. dr. hab. Lecha Kurklińskiego, który podsumował wyniki działalności powołanego zespołu. Natomiast przedkładany raport jest ich formą piśmenną.

Pośrednią inspiracją do powstania opracowania była diagnoza zbyt powolnego reagowania banków spółdzielczych na przełomowe zmiany, jakie zachodzą na światowym (w tym europejskim) i krajowym rynku usług bankowych. Zarówno przeprowadzone analizy, jak i opinie uczestników Konferencji w Józefowie potwierdziły, że rola i udział banków spółdzielczych w polskim sektorze bankowym może zostać poważnie zredukowany, w dużym stopniu z powodu zaniechania działań zależnych od samego sektora (samoobronnych). W finalnym efekcie odbija się to ze szkodą nie tylko dla banków spółdzielczych, ale także dla gospodarki i społeczeństwa, zwłaszcza lokalnych społeczności.

1.2. Struktura zawartości raportu

Raport składa się z sześciu części. We wstępie przedstawiona jest geneza jego powstania, przyjęte cele, hipotezy oraz źródła wykorzystanych informacji, danych, opinii, a także materiałów. Druga część dotyczy kondycji finansowej polskiej bankowości spółdzielczej według stanu z drugiej połowy 2017 r., a trzecia sytuacji rynkowej tego sektora. W następnej kolejności przedstawiono polskie banki spółdzielcze na tle międzynarodowych tendencji rozwojowych, ze szczególnym uwzględnieniem doświadczeń niemieckich i finlandzkich. Wybór tych krajów był podyktowany chęcią pokazania systemów spółdzielczych, które mimo skomplikowanych uwarunkowań pokryzysowych nadal odnotowują sukcesy, nawet na tle prężnych banków komercyjnych. W piątej części raportu zaprezentowano i dokonano oceny dotychczasowego modelu biznesowo-organizacyjnego bankowości spółdzielczej w Polsce, pod kątem szans i zagrożeń wynikających z obecnych uwarunkowań, głównie o charakterze rynkowym,

regulacyjnym, technologicznym oraz cywilizacyjno-kulturowym. W konkluzji zarysowane zostały kierunki pożądanych zmian, przede wszystkim polegających na konieczności integracji i centralizacji wielu dotychczas rozproszonych funkcji na poziomie zrzeszeń. Na zakończenie zamieszczone są finalne rekomendacje przyjęte w trakcie wyżej wymienionej Konferencji w Józefowie.

1.3. Cel raportu

W raporcie przedmiotem rozważań, oceny i propozycji są trzy zasadnicze cele:

- Identyfikacja strategicznych wyzwań dla sektora banków spółdzielczych w Polsce.
- Analiza doświadczeń zagranicznych w rozwiązywaniu podobnych problemów przed jakimi stoi krajowa bankowość spółdzielcza.
- Przedstawienie pożądanych i oczekiwanych działań do podjęcia przez banki spółdzielcze dla realizacji ich strategicznych interesów.

Sformułowanie tych celów powinno uświadomić kierownictwom banków spółdzielczych, jak i innym interesariuszom, że sytuacja jest bardzo poważna. Czekanie na to, że nastąpi powrót do stanu sprzed kilku lat lub ktoś z zewnątrz rozwiąże istotne problemy finansowe i zarządcze jest skazywaniem się z góry na przegraną. Trzeba zdecydowanie odejść od koncentracji tylko na bieżących działaniach, gdyż radykalne zmiany następują wyjątkowo szybko, ale mają długofalowe skutki. Świadczą o tym dobitnie wyniki badań sektora bankowego wskazujące, że horyzont strategii instytucji finansowych znacząco się skrócił. Jeszcze w XX wieku dominował okres pięcio- lub dziesięcioletni. Dzisiaj decyzje, często przesądzające o przyszłości firm (banków), podejmuje się w perspektywie 2-3 lat. Raport ma stanowić klarowny sygnał, że zaczyna szerokim frontem wdzierać się na rynek usług finansowych całkowicie nowa filozofia konkurowania. Dotyczy to zarówno samych banków (ich różnych rodzajów), jak i innych instytucji (fintech-ów, bigtech-ów, podmiotów ze sfery *shadow banking*). Powstają nowe zasady i formuły działania firm i relacji z klientami, a także innymi interesariuszami. Wobec tego nie ma racjonalnych przesłanek do szukania usprawiedliwień dla utrzymania dotychczasowych sposobów działania, procedur, procesów, struktur organizacyjnych i często przestarzałej infrastruktury (zwłaszcza informatycznej), gdy w krótkim czasie dokonuje się rewolucja technologiczna, przeobrażeniom ulegają systemy zarządzania bankami. Stąd niezbędne jest przeanalizowanie tych tendencji, sięgnięcie do doświadczeń z innych krajów i na tej podstawie przedstawienie zarysu nowych rozwiązań, narzędzi i modeli biznesowych, które mogą przyczynić się do niezbędnej restrukturyzacji sektora banków spółdziel-

czych. Autorzy niniejszego raportu są przekonani, że sformułowane konkluzje, a w ślad za tym podjęte konkretne działania (na bieżąco monitorowane) powinny pomóc w dostosowaniu się polskich banków spółdzielczych do obecnych wyzwań.

1.4. Kluczowe hipotezy

W niniejszym raporcie formułuje się cztery główne hipotezy:

Hipoteza 1.

W sektorze banków spółdzielczych ujawniają się niebezpieczne tendencje rzutujące na ich kondycję finansową i pozycję rynkową w stosunku do banków komercyjnych, które w dłuższej perspektywie mogą prowadzić do daleko idących negatywnych konsekwencji.

Hipoteza 2.

Część zagranicznych (europejskich) sektorów bankowości spółdzielczej w wyniku działań integracyjnych utrzymało, a nawet powiększyło swoją zdolność konkurowania mimo niekorzystnych uwarunkowań rynkowych, regulacyjnych, technologicznych i kulturowych.

Hipoteza 3.

Dominujący obecnie model biznesowy polskich banków spółdzielczych staje się coraz bardziej nieadekwatny do współczesnych wyzwań stojących przed całym sektorem bankowym i wymaga radykalnej restrukturyzacji.

Hipoteza 4.

Występuje szerokie, w dużym stopniu niewykorzystywane do tej pory, pole dla podjęcia organizacyjno-biznesowych działań przez sektor polskiej bankowości spółdzielczej, które mogą zdynamizować jego przyszły rozwój, przy utrzymaniu deklarowanego przez dziesięciolecia systemu wartości.

1.5. Autorstwo i źródła informacyjne wykorzystane w raporcie

Raport w niniejszej, pisemnej formie został przygotowany przez prof. zw. dr. hab. Stanisława Kasiewicza (wstęp, druga i trzecia część) oraz prof. nadzw. dr. hab. Lecha Kurklińskiego (część trzecia, czwarta, piąta oraz redakcja całości dokumentu). Wykorzystano w nim różnorodne źródła informacyjne i materiałowe:

- Wywiady przeprowadzone w bankach spółdzielczych, według klucza:
 - ✓ przynależność do obu zrzeszeń: SGB i BPS,
 - ✓ zróżnicowanie sum bilansowych,

- ✓ korzystanie z własnych systemów informatycznych od różnych dostawców oraz z systemu zrzeszeniowego (SGB),
- ✓ zróżnicowanie środowiska klientowskiego, o różnych profilach: rolnictwo, przedsiębiorcy indywidualni, sektor MŚP),
- Informacje uzyskane z banków zrzeszonych (SGB i BPS) i firm z ich grup kapitałowych,
- Dane i materiały pochodzące z ankiet przeprowadzonych wśród banków spółdzielczych przez zespół Katedry Bankowości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (badania z lat 2013 i 2016 na próbie 88 banków), przedstawione w pracy doktorskiej K. Kila, *Stabilność finansowa banków spółdzielczych w Polsce w świetle pokryzysowych zmian regulacyjnych*, UEK, Kraków 2017 r. oraz inne wyniki badań i opinii zawarte w w/w dysertacji.
- Publikacje naukowe: polskie i zagraniczne, w tym w szczególności monografię pod redakcją L. Kurklińskiego i E. Miklaszewskiej *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskim i ich ewolucja w okresie pokryzysowym. Wnioski dla Polski*, ALTERUM, Warszawa 2017 r. oraz ekspertyzę B. Lepczyńskiego *Model biznesowy bankowości spółdzielczej wobec wyzwań rynkowych i regulacyjnych*, ALTERUM, Warszawa 2017 r.
- Materiały konferencyjne, raporty, sprawozdania NBP, KNF, BIK i innych organizacji, w tym międzynarodowych (m.in. European Association of Cooperative Banks).

2. Kondycja finansowa bankowości spółdzielczej w Polsce

2.1. Rentowność i efektywność kosztowa

W gospodarce syntetyczna ocena efektywności banków dokonywana może być za pomocą podstawowych wskaźników, w największym stopniu dotyczy to ich pozycji finansowej, ale także pośrednio sytuacji rynkowej. Pokazują one, jak wykorzystywane są posiadane zasoby, jak zarządza się kosztami, na ile analizowane podmioty zdolne są do generowania dochodów, a także jak potrafią zarządzać ryzykiem, zwłaszcza najważniejszym dla banków spółdzielczych - ryzykiem kredytowym. Informacje o tych obszarach w odniesieniu do bankowości spółdzielczej w okresie ostatnich trzech lat (dane na koniec półroczy) w formie wybranych wskaźników finansowych przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Kluczowe wskaźniki efektywności finansowej banków spółdzielczych w latach 2015 - 2017

Wskaźnik (%)	Banki spółdzielcze			Sektor bankowy		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
ROA	0,68	0,63	0,72	1,01	1,02	0,79
ROE	6,64	6,67	7,40	9,47	9,39	7,33
C/I	71,81	70,25	66,08	53,55	53,42	57,81
Współ. kapit.	15,9	17,4	17,5	15,8	17,4	18,5
Tier I	14,8	16,3	16,5	14,5	15,8	17,0
Kredyty zagrożone	6,6	6,8	7,8	6,9	6,4	5,9

Źródło: Dane na 30 czerwca 2015, 2016 i 2017 r. KNF.

Z tabeli 1 wynika, że na tle całego sektora banki spółdzielcze osiągają znacznie niższe wyniki, właściwie we wszystkich sferach działalności. Jednakże należy w tym miejscu bardzo wyraźnie zaznaczyć, że dane wykorzystane do niniejszego raportu zaczerpnięte są głównie ze sprawozdań KNF i NBP, czyli oczyszczone z efektu upadłości SK Banku. Skala tego bankructwa była znacząca dla całego systemu bankowego w Polsce, nie mówiąc już o samej spółdzielczości (największy podmiot sektora). SK Bank był bankiem spółdzielczym, a w konsekwencji co najmniej część ze zaistniałych zjawisk nie miało charakteru odosobnionego i wiele analogii można znaleźć w innych, zwłaszcza większych podmiotach spółdzielczych (zarówno w bankach, jak i SKOK-ach). Zatem mając na względzie te uwagi należy zauważyć, że wskaźniki rentowności aktywów (ROA) i funduszy własnych (ROE) banków spółdziel-

czych są wyraźnie niższe niż ogółu banków za wyjątkiem ROE na 30 czerwca 2017 r., ale już po trzech kwartałach wskaźnik ten obniżył się do 6,9%. Ogólnie, relatywnie nieco lepszy obraz banków spółdzielczych w 2017 r. (choć tylko jednorazowo) wynikał z zwolnienia małych podmiotów z obowiązku uiszczenia wprowadzonej opłaty (podatku bankowego) od wysokości posiadanych aktywów. Szacunki hipotetycznego obciążenia banków spółdzielczych - braku zwolnienia z podatku bankowego wskazują, że jego wysokość byłaby zbliżona do wartości zysku całego sektora spółdzielczego, co oznaczałoby straty dużej części banków. Niepokojąca jest też tendencja znacznie wyższego wskaźnika kosztów do dochodu (C/I), która w bankach spółdzielczych jest wyższa od 8 p.p. do 18 p.p. w relacji do wskaźników dla całego sektora bankowego, czyli w stosunku do banków komercyjnych w stopniu jeszcze wyższym. Wskaźnik ten pokazuje, że nie tylko relatywnie, ale też w wielkościach bezwzględnych możliwości finansowe rozwoju banków spółdzielczych są znacznie słabsze. Niezadawalający poziom efektywności kosztowej trafnie uzasadnia publikacja NBP, wskazując że: „Niska efektywność kosztowa banków spółdzielczych wynikała z ograniczonych możliwości wykorzystania korzyści skali, niższego niż w innych bankach poziomu informatyzacji, nieproporcjonalnie dużej liczby placówek oraz wysokiego zatrudnienia, co powodowało niższą efektywność na zatrudnionego”.¹

Należy też dodać, że na poziom wskaźnika C/I silny wpływ ma duży udział mniejszych banków, czyli tych w których wartość aktywów nie przekracza 500 mln zł (ok. 50%) oraz skutki środowiska niskich stóp procentowych dla tradycyjnego modelu biznesowego (depozytowo-kredytowego) świadczenia usług bankowych. Z danych podanych przez raport NBP wynika, że najmniejsze banki spółdzielcze (o aktywach poniżej 200 mln zł) mają istotnie wyższe wskaźniki C/I w stosunku do pozostałych. Dominujący model polega na tym, że banki spółdzielcze przyjmują głównie depozyty od gospodarstw domowych i udzielają kredytów na cele gospodarcze, w tym rolnicze. Możliwości konkurencyjnego oferowania bardziej opłacalnych produktów kredytowych w tych dziedzinach są wysoce ograniczone. Zaobserwować wręcz można ofensywę banków komercyjnych oferujących rolnikom kredyty bez zabezpieczenia do wysokości 500 tys. zł (np. PKO BP, ale podobne propozycje mają BGŻ BNP PARIBAS, ALIOR), na co praktycznie nie może sobie pozwolić żaden bank spółdzielczy. Mimo tej sytuacji nie wykazują one determinacji w poszukiwaniu i podejmowaniu działań alternatywnych, przede wszystkim świadczenia usług, które zwiększałyby ich dochody pozaodsetkowe. Udział przychodów odsetkowych banków spółdzielczych jest bardzo wysoki i

¹ *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2016 r.* Narodowy Bank Polski Warszawa 2017, s. 119.

wynosi ok. 75% (2016 r). Ten poziom znacznie przewyższa analogiczny wskaźnik dla banków komercyjnych (63%).

Wyjątkowo słabym obszarem działalności banków spółdzielczych, który negatywnie wpływa na wyniki finansowe, a także stanowi zagrożenie dla perspektyw rozwojowych, to zarządzanie ryzykiem kredytowym. Banki spółdzielcze zaczęły mieć zdecydowanie gorszy portfel kredytów zagrożonych niż banki komercyjne i co ważniejsze tendencja ta się utrwała, przy jednoczesnym poważnym niedoborze rezerw celowych na należności. W latach 2012 – 2017 jakość portfela banków spółdzielczych (kredyty zagrożone) pogorszyła się z poziomu 6,3% do wysokości 7,8%. Ta niepokojąca sytuacja w porównaniu do okresu przedkryzysowego, wynikała m.in. z racjonalizacji i ograniczenia akcji kredytowej przez banki komercyjne (często z inspiracji zagranicznych central). Powstała luka w finansowaniu przedsiębiorstw w części wypełniły banki spółdzielcze, ale nie zweryfikowały swoich polityk kredytowych i ich nie dostosowały do nowych uwarunkowań rynkowych. Z jednej strony można powiedzieć że, banki spółdzielcze nie ograniczyły „apetytu” na ryzyko, nierzadko pomogły podmiotom gospodarczym w postaci utrzymania dostarczania finansowania, ale z drugiej strony nie były przygotowane merytorycznie i proceduralnie do analizy i rzetelnej weryfikacji zgłaszanego popytu przez sektor niefinansowy. W efekcie płacą za to postępowanie wysoki rachunek. Transfer środków przez banki spółdzielcze do słabo rozpoznanych obszarów kredytowania, ujawnił szereg problemów z osiąganiem wymaganej, czy oczekiwanej rentowności (konieczność tworzenia rezerw) w ich działalności bankowej.

Analizując dynamikę kredytowania prowadzoną przez banki spółdzielcze warto podkreślić, że prawdopodobnie z powodu częściowego „sparzenia się” w sferze gospodarczej, spada dynamika udzielania kredytów dla przedsiębiorstw od 2012 r. Rośnie natomiast pula kredytów mieszkaniowych dla gospodarstw domowych, które wykazują niski poziom ryzyka. Gdyby ta tendencja się utrzymała, to prawdopodobnie banki spółdzielcze obniżyłyby skalę kredytów zagrożonych w ogólnej ich puli. Jednakże kredyty mieszkaniowe stanowią główny obszar zainteresowania ze strony banków komercyjnych i szanse na podjęcie walki konkurencyjnej w tej dziedzinie przez bankowość spółdzielczą są ograniczone.

2.2. Fundusze własne i adekwatność kapitałowa

Pozycja kapitałowa banków spółdzielczych wykazywała w latach 2012 – 2017 stopniową poprawę (w III kwartale fundusze własne wyniosły 11,5 mld zł), co znalazło też wyraz w zmianach wskaźnika Tier1. O ile w 2012 r. wynosił on jeszcze nieco ponad 13,0%, to w 2015 r. – 14,8% , a w 2017 r. – 16,5% (dane półroczne). Na tę pozytywną tendencję składało

się kilka przyczyn. Po pierwsze, w wyniku wprowadzonych nowych regulacji banki spółdzielcze zmuszone zostały do podniesienia kapitałów własnych (przede wszystkim w wyniku dodania zysków zatrzymanych i niewypłacania lub ograniczenia dywidend). Po drugie, zaistniała możliwość zmniejszenia wag ryzyka z 20% do 0% dla wzajemnych pozycji banków uczestniczących w IPS. Warto nadmienić, że do Systemu Ochrony Instytucjonalnej na koniec III kwartału 2017 r. należało 485 banków, z tego 288 z zrzeszenia BPS i 197 z SGB. Po trzecie, okazało się też, że banki które stały się członkami systemu IPS mogły za zgodą KNF nie pomniejszać kapitałów do wysokości środków zaangażowanych w funduszach innych uczestników tego systemu. Także zmiana kwalifikacji funduszy udziałowych (częściowe uznanie ich za wieczyste) i wprowadzenie do statutów ograniczeń możliwości wypłat udziałów członkowskich wpłynęły korzystnie na powyższe tendencje.

Niekorzystnym zjawiskiem w obszarze kapitałowym jest spadek liczby członków spółdzielczości. W okresie 2012 do 2017 r. (III kwartał) liczba członków w bankach spółdzielczych zmniejszyła się o 93 914, co ma nie tylko skutki dla funduszy własnych, ale poważniejsze dla utrzymania idei spółdzielczości i towarzyszących jej wartości.

Interesująca cechą jest to, że wskaźnik Tier 1 jest najwyższy dla małych banków, a najniższy dla dużych. Wynika to z faktu, że mniejsze podmioty cechuje struktura aktywów, w której wyższy udział mają pozycje o niskich wagach ryzyka (ograniczona akcja kredytowa). Małe banki w większym stopniu niż duże lokują wolne środki w bankach zrzeszających i w skarbowe papiery dłużne. Dodatkowo współczynniki kapitałowe w dużych bankach osłabiała niższa zyskowość (m.in. konieczność tworzenia zwiększonych rezerw celowych), a w konsekwencji ograniczenie możliwości akumulacji kapitału przez zatrzymanie zysków.

Ogólnie rzecz biorąc poziom funduszy własnych banków spółdzielczych jest dobry (we wrześniu 2017 r. jedynie 3 banki nie spełniały poziomu minimalnego), a aż 158 miało kapitały przekraczające równowartość 5 mln euro. Jednakże doświadczenie pokazuje, że choć wyposażenie kapitałowe jest bardzo ważne, to pozostaje otwarte pytanie na ile są to tylko dane nominalne, a na ile realne (przykład SK Banku) oraz jakie inne zjawiska zachodzące w funkcjonowaniu banków mogą dla nich być zagrożeniem.

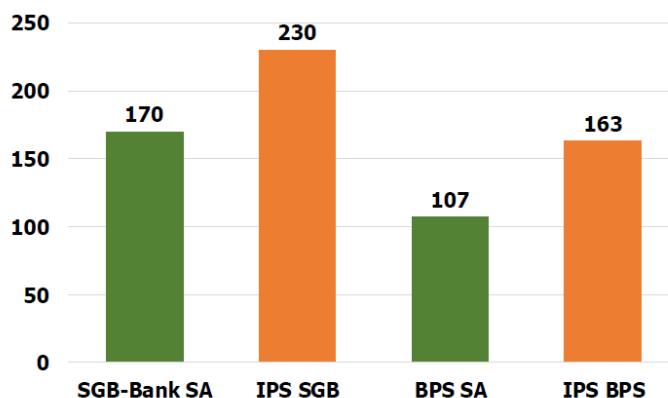
2.3. Płynność finansowa

Analiza przyczyn kryzysu finansowego z 2007 /2008 r. wykazała, że zagrożenie płynności instytucji finansowych jest niekiedy ważniejsze niż rentowność, czy wypłacalność i może być bezpośrednią przyczyną ich upadłości. Dlatego też nowe wymogi ostrożnościowe wprowadziły konieczność osiągnięcia przez banki wskaźników krótkoterminowej (LCR) i

długoterminowej płynności (NFSR). Pierwszy z nich określa na ile aktywa wysokiej płynności pozwalają na pokrycie przewidywanego odpływu środków w sytuacji kryzysowej w ciągu 30 dni. Wszystkie banki działające na terenie UE zostały zobowiązane do utrzymywania minimalnej wartości wskaźnika LCR początkowo na poziomie 60%. W 2016 r. minimalny poziom LCR wzrósł do poziomu 70%, w 2017 r. do 80% i zgodnie z regulacjami CRR od 1 stycznia 2018 r. powinien w bankach osiągnąć docelowy poziom 100%. Jeśli bank nie spełnia tego wymogu zobowiązany jest nie tylko powiadomić właściwe organy, ale przedstawić plan szybkiego przywrócenia zgodności wskaźnika z normą, a także codziennie przekazywać informacje na temat jego poziomu i składowych.

Z reguły banki spółdzielcze cechują się dużą nadwyżką depozytów nad kredytami, co określa się jako ujemną lukę finansowania. Dlatego też w zasadzie nowe regulacje płynnościowe w odniesieniu do samych banków spółdzielczych nie były problemem. Jednakże sytuacja kształtowała się odmiennie dla banków zrzeszających, które głównie finansują się z lokat banków zrzeszonych, a te nie zostały zakwalifikowane jako stabilne źródła finansowania. Dopiero integracja w formie IPS lub zrzeszenia zintegrowanego pozwala na stosowanie wyżej wymówionych wskaźników dla całej grupy, razem z bankiem zrzeszającym. W związku z tym obecnie cały sektor bankowości spółdzielczej spełnia wymogi normy LCR.

Wykres 1. Wskaźniki LCR systemów ochrony instytucjonalnej oraz banków zrzeszających (%) na 30.09.2017 r.



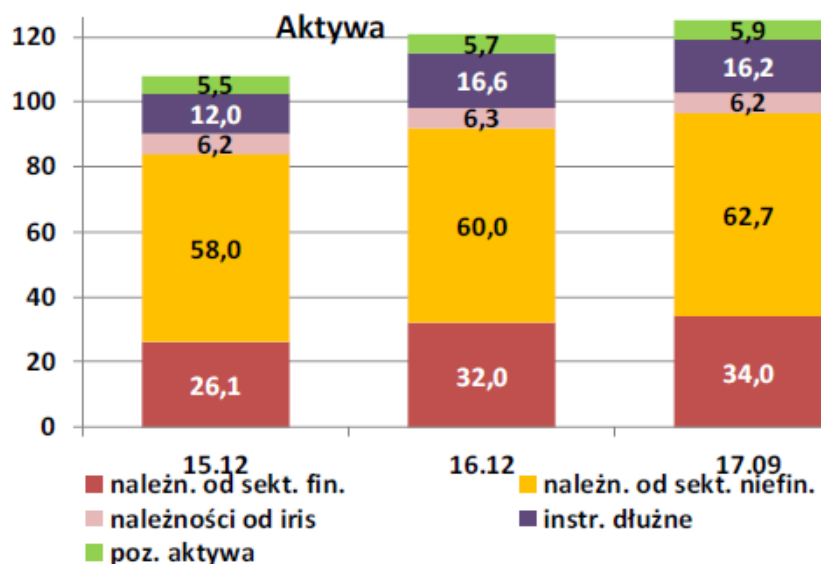
Źródło: Dane KNF, III kwartał 2017 r.

NSFR jest wskaźnikiem określającym płynność strukturalną banku, informującym o zdolności utrzymania płynności w okresie powyżej 1 roku. Zgodnie z zapisami Bazylei III wdrażanie standardu NSFR powinno zakończyć się do 1 stycznia 2018 r. Samo rozporządzenie CRR dotychczas nie określało jednak minimalnych poziomów tego wskaźnika, a przedstawione były jedynie wymogi sprawozdawcze w tym obszarze. Wdrożenie przepisów w tej kwestii będzie stanowiło pewne wyzwanie dla banków spółdzielczych.

2.4. Aktywa i pasywa

Wartość sumy bilansowej banków spółdzielczych na koniec III kwartału 2017 r. wynosiła 125 mld zł i ma lekką tendencję wzrostową. Pod kątem strukturalnym zarówno po stronie aktywów i pasywów nie pojawiają się istotne zmiany. W aktywach główną pozycję stanowią kredyty dla sektora niefinansowego, jednakże w stosunku do banków komercyjnych zdecydowanie mniej (ok. 50% sumy bilansowej), natomiast poziomem prawie dorównują im lokaty w bankach zrzeszających wraz z instrumentami dłużnymi (ok. 40% bilansu) i jest to wielkość nie wynikająca w całości z potrzeb utrzymania płynności, ale bardziej braku możliwości ulokowania tych środków w odpowiednio dochodowe instrumenty/inwestycje, a przede wszystkim kredyty.

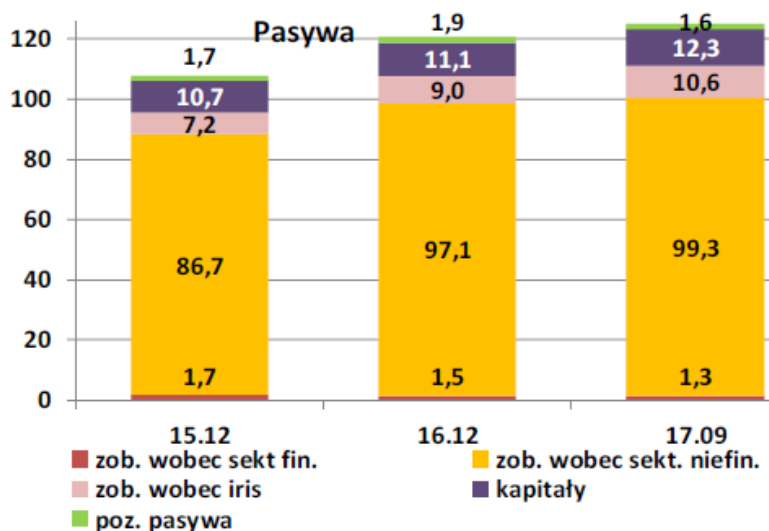
Wykres 2. Aktywa banków spółdzielczych (mld zł)



Źródło: Dane KNF.

Po stronie pasywnej zdecydowanie przeważają depozyty sektora niefinansowego, a w ich ramach środki osób prywatnych (prawie 70%). Ważne jest też, że na tle problemów reputacyjnych bankowości spółdzielczej (upadłości SK Banku i BS w Nadarzynie) nie nastąpił odpływ depozytów jednostek samorządu terytorialnego, a nawet ich przyrost. Stan ten pokazuje wykres 3.

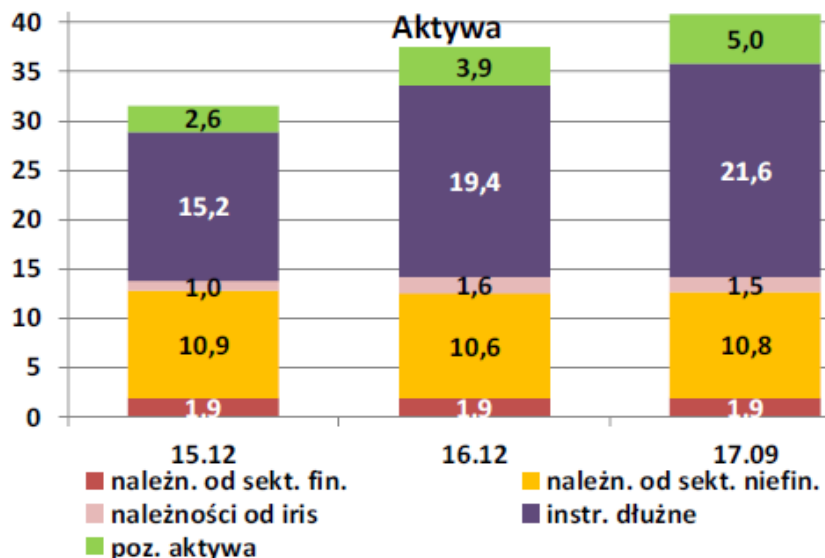
Wykres 3. Pasywa banków spółdzielczych (mld zł)



Źródło: Dane KNF.

Dynamika wielkości bilansowych banków zrzeszających odzwierciedla sytuację w całym sektorze spółdzielczym (wzrosty). Natomiast odmiennie wygląda struktura bilansów. W aktywach dominują instrumenty dłużne (ponad połowa), gdyż banki te nie mają tak rozwiniętej działalności komercyjnej, aby lokować środki w inne inwestycje/kredyty niż instrumenty dłużne.

Wykres 4. Aktywa banków zrzeszających (mld zł)

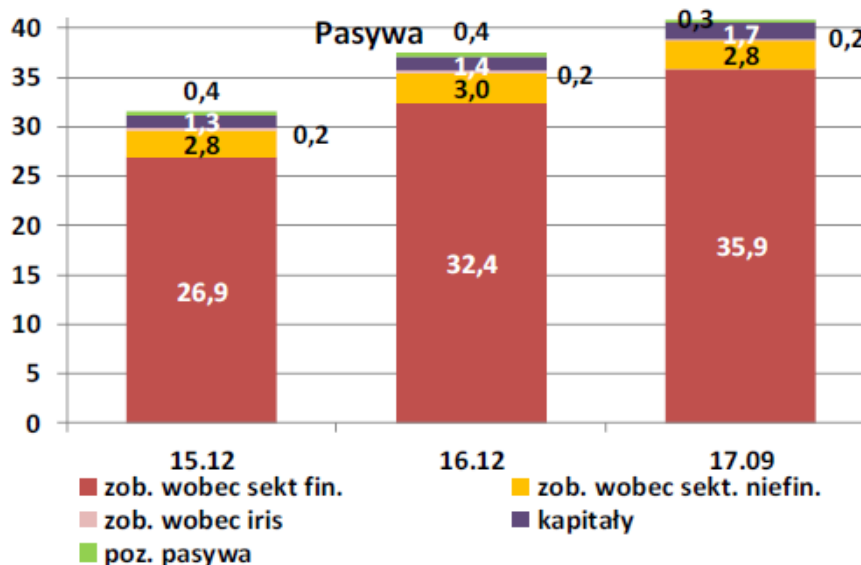


Źródło: Dane KNF.

Natomiast pasywa banków zrzeszających są jeszcze mniej zdywersyfikowane, gdyż lokaty banków zrzeszonych stanowią ok 90% sumy bilansowej (wykres 5). W tych okolicznościach bardzo trudno jest uzyskiwać odpowiednią marżę odsetkową, gdy *gross* tych środków jest

inwestowana w dłużne papiery wartościowe (z natury mniej dochodowe, zwłaszcza Skarbu Państwa lub NBP), w które lokować mogą także same banki spółdzielcze bezpośrednio.

Wykres 5. Pasywa banków zrzeszających (mld zł)



Źródło: Dane KNF.

Zarysowany model bilansu zarówno banków spółdzielczych, jak i zrzeszeniowych pokazuje, że bez rozwiniętych dochodów pozaodsetkowych trudno jest wypracować satysfakcjonującą nadwyżkę finansową. Jeśli do tego dołożymy problemy z jakością aktywów, a zwłaszcza kredytów (już sygnalizowane, a bardziej szczegółowo opisane w piątej części niniejszego raportu) to w pełni jasne staje się wyjaśnienie słabych wyników finansowych całego sektora.

2.5. Wydajność pracy

Jednym z ważnych czynników efektywności banków jest wydajność pracy. W dobie szerokiego upowszechnienia outsourcingu dane wynikające z przeliczenia na jednego zatrudnionego nie są w pełni miarodajne. Odnosi się to w szczególności do sektora bankowości spółdzielczej, gdzie stopień korzystania z zewnętrznych dostawców usług jest bardzo mały. Jednakże (choćby biorąc pod uwagę liczbę posiadanych placówek i stopień wykorzystania zdalnych kanałów dystrybucji) pokazują one pewne prawidłowości i proporcje. Porównania są już w pełni uzasadnione w odniesieniu do kosztów pracy. W przedstawionych poniżej zestawieniach należy również pamiętać o wydarzeniach jednorazowych, jak na przykład jakim były zyski nadzwyczajne banków zrzeszających ze sprzedaży udziałów w VISIE w 2016 r. Ponadto należy raz jeszcze przypomnieć, że sprawozdania zarówno KNF, jak i NBP zostały oczyszczone z efektu upadłości SK Banku, co diametralnie zmieniałoby obraz polskiej bankowości spółdzielczej.

Tabela 2. Wybrane wskaźniki efektywnościowe bankowości spółdzielczej w latach 2015 -2017

Banki spółdzielcze								
	2015.12	206.03	2016.06	2016.09	2016.12	2017.03	2017.06	2017.09
aktywa/zatrudnienie (tys. zł)	3 377,5	3 512,8	3 622,1	3 687,6	3 839,2	3 907,1	3 927,9	3 985,6
wynik finansowy brutto / zatrudnienie (tys. zł)	19,6	32,6	29,9	29,3	25,4	38,1	36,2	34,6
wynik finansowy netto / zatrudnienie (tys. zł)	14,5	25,5	22,9	22,1	18,5	30,2	28,1	26,3
koszty pracy / zatrudnienie (tys. zł)	62,3	60,4	61,7	62,3	63,4	62,1	63,7	64,3
Banki zrzeszające								
	2015.12	206.03	2016.06	2016.09	2016.12	2017.03	2017.06	2017.09
aktywa/zatrudnienie (tys. zł)	16 324,3	17 653,7	18 754,3	19 628,5	21 616,3	23 563,3	23 190,3	24 071,5
wynik finansowy brutto / zatrudnienie (tys. zł)	27,3	33,1	227,5	165,2	45,3	34,4	17,1	7,2
wynik finansowy netto / zatrudnienie (tys. zł)	17,6	22,0	171,0	124,0	29,4	32,4	12,0	3,2
koszty pracy / zatrudnienie (tys. zł)	78,5	83,1	82,7	81,8	82,7	84,6	83,9	84,3

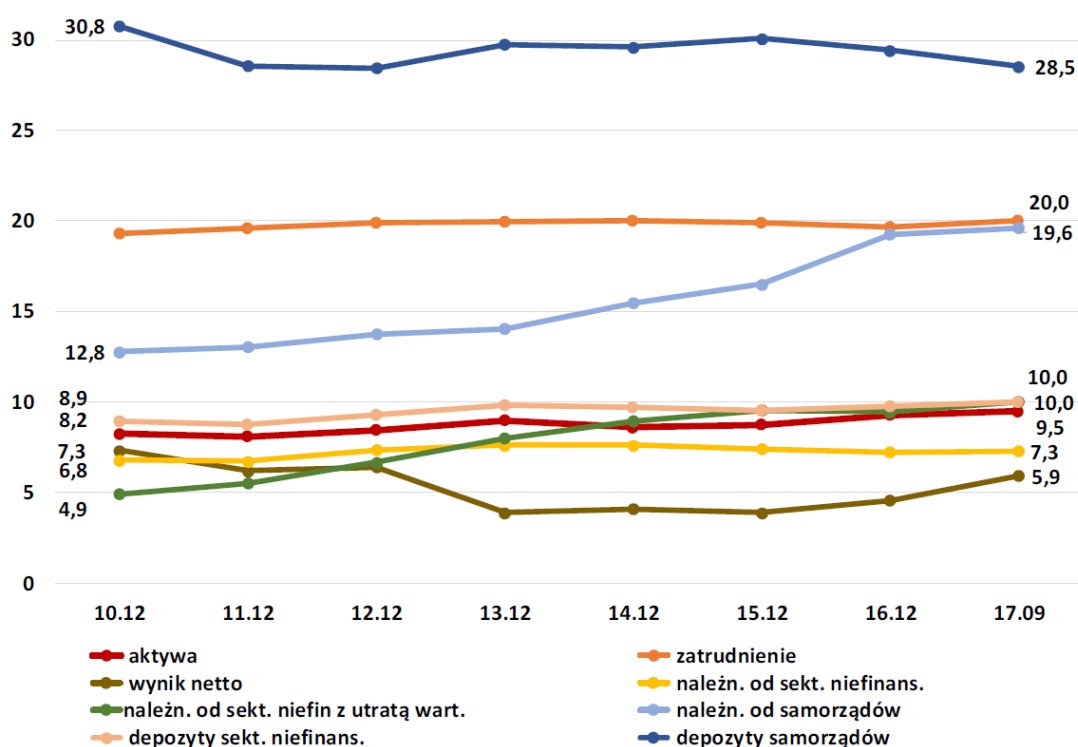
Źródło: Dane KNF.

Z tabeli wynika, że typowe wskaźniki wydajności pracy, uwzględniając powyższą uwagę metodologiczną, podlegają wahaniom. Odniesienie do aktywów wykazuje względną stałą tendencję wzrostową, ale koszty pracy pozostają prawie niezmiennie (wynagrodzenia w sieciach handlowych zaczynają przewyższać płace w bankach). Oznacza to trudności w odpowiedniej motywacji pracowników i coraz bardziej dotkliwy problem fluktuacji kadr. Parząc na cały sektor bankowy, to kluczowe wskaźniki wydajności banków spółdzielczych są dalece gorsze niż te, które uzyskują konkurenci. Ponadto wydajność personelu banków spółdzielczych jest prawie trzykrotnie niższa niż dla przeciętnego pracownika sektora bankowego. Jest to alarmujący rezultat, wskazujący na niską efektywność i konkurencyjność sektora banków spółdzielczych. W warunkach gdy presja płacowa zaczyna dotyczyć całej gospodarki, to przy niskich kosztach osobowych nie ma pola manewru w ich ograniczaniu. Zatem ta droga zwiększania wydajności jest trudna do osiągnięcia, a wręcz niemożliwa. Natomiast bez radykalnych zmian kwestia ta będzie się stawać jedną z głównych barier przyszłego rozwoju banków spółdzielczych.

3. Sytuacja rynkowa bankowości spółdzielczej – perspektywa klienta²

Na wstępie należy określić miejsce bankowości spółdzielczej na tle całego sektora bankowego w Polsce. Wykres 6 (stan na III kwartał 2017 r.) syntetycznie pokazuje podstawowe wielkości poczynszyszy do aktywów (10% udział w rynku) i w relacji do tej wielkości: silniejszą pozycję odnośnie samorządów (zarówno należności- 19,6%, jak i depozytów – 28,5%), równoważną depozytów sektora niefinansowego (10%) oraz słabszą w odsianiu do kredytów dla podmiotów niefinansowych (7,3%) .

Wykres 6. Udziały sektora spółdzielczego (banki spółdzielcze i zrzeszające) w podstawowych wielkościach sektora bankowego (III kwartał 2017 r.)



Źródło: Dane KNF.

Słabiej prezentuje się wynik finansowy (5,9%). Na wykresie pokazany jest też udział w zatrudnieniu (20%), czyli dwukrotnie więcej w relacji do aktywów.

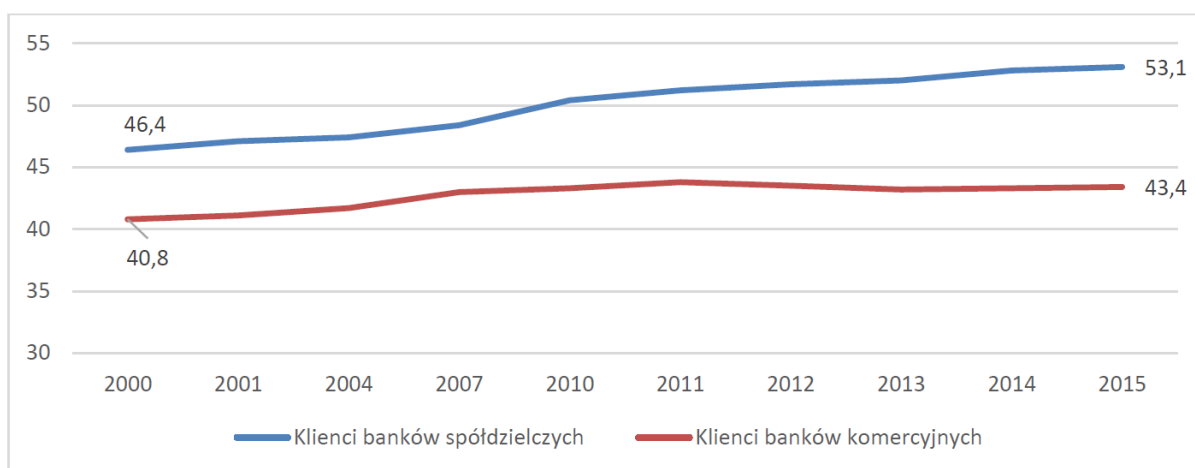
3.1. Charakterystyka klientów banków spółdzielczych

Liczba klientów banków spółdzielczych wynosi na podstawie bardzo ogólnych (przybliżonych) szacunków ok. 4 milionów (ponad 2 miliony rachunków oszczędnościowo-kredytowych). Wielkości te można porównać do banków komercyjnych, gdzie według ankiet

² Niniejsza część raportu oparta została na pracy doktorskiej K. Kila, *Stabilność finansowa banków spółdzielczych w Polsce w świetle pokryzysowych zmian regulacyjnych*, UEK, Kraków 2017 r. s. 139-144.

portalu PRNews baza klientowska kształtuje się na poziomie ok. 50 milionów (19 największych, ankietowanych banków to 45,5 mln klientów). Podane wartości zbliżone są do proporcji wynikających z porównania kredytów, czy depozytów. Ważniejsze są różnice dotyczące charakterystyki tych klientów. Banki spółdzielcze mają ich zdecydowanie starszych (średnia wieku w 2015 r. wynosiła 53 lata), aż o 10 lat w stosunku do banków komercyjnych, od 2000 r. różnica powiększyła się o 4 lata (wykres 7).

Wykres 7. Średni wiek klientów banków spółdzielczych i komercyjnych w latach 2000-2015



K. Kil, ... op. cit., s. 139.

Zróznicowana jest też struktura wykształcenia. Największą grupę klientów banków spółdzielczych stanowią osoby z niskim poziomem edukacji (podstawowe, zawodowe). W tej dziedzinie zmiany zachodzą bardzo powoli, ale w skali całego społeczeństwa już wyraźnie szybciej. W 2015 r. wyższe wykształcenie posiadało jedynie 11% klientów banków spółdzielczych, a w komercyjnych 27%.

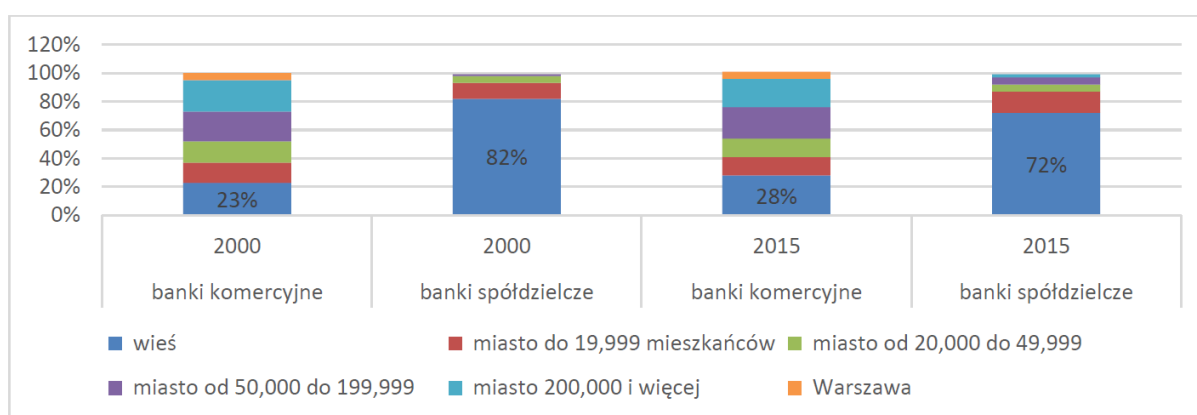
Wykres 8. Struktura klientów banków spółdzielczych i komercyjnych pod względem wykształcenia (banki spółdzielcze – lewa strona, komercyjne – prawa strona)



K. Kil, ... op. cit., s. 140.

W naturalny sposób większość klientów banków spółdzielczych stanowią mieszkańcy wsi. Powoli poziom ten się zmniejsza. W latach 2000-2015 spadek wyniósł 10 p.p. do wartości 72% (wykres 9). Jeśli dodamy do nich mieszkańców małych miast (poniżej 20 tys. mieszkańców – udział 15%), to stanowią oni zasadniczy trzon odbiorców usług banków spółdzielczych. W bankach komercyjnych występuje dużo większa dywersyfikacja, o dość równomiernym rozłożeniu we wszystkich kategoriach miejsc zamieszkania. Jednak ważne jest, że stale pozyskują one mieszkańców wsi (z 23% do 28%), czyli wśród ostoji bazy klientowskiej bankowości spółdzielczej.

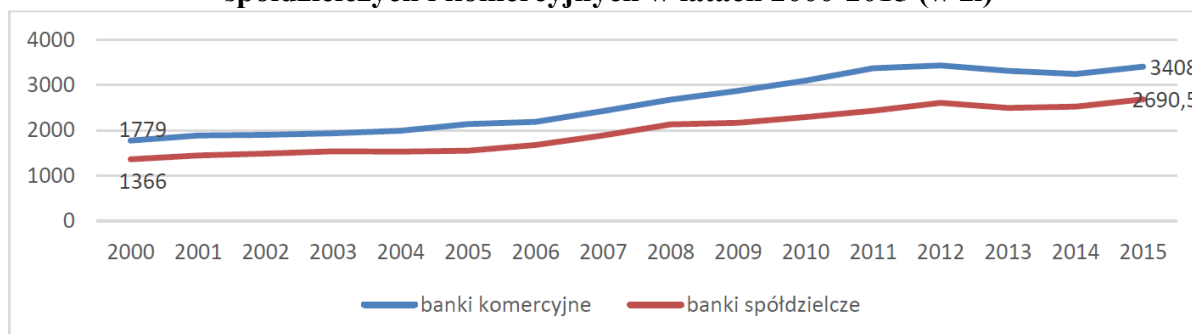
Wykres 9. Struktura klientów banków spółdzielczych i komercyjnych pod względem miejsca zamieszkania w 2000 i 2015 roku



K. Kil, ... op. cit., s. 140.

Kolejną cechą charakterystyczną jest poziom dochodu na członka rodziny w gospodarstwach domowych. Dla banków spółdzielczych był w 2015 roku o ponad 20% niższy niż w bankach

Wykres 10. Przeciętny dochód na osobę w gospodarstwach domowych klientów banków spółdzielczych i komercyjnych w latach 2000-2015 (w zł)



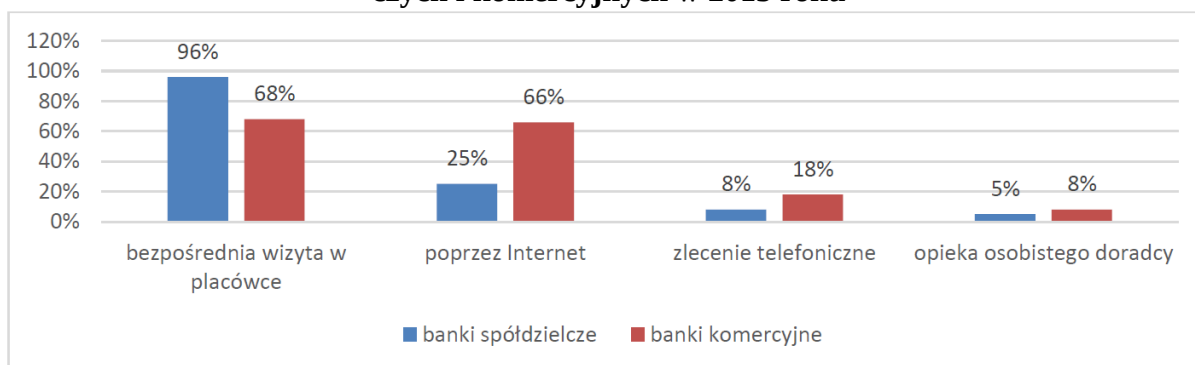
K. Kil, ... op. cit., s. 141.

komercyjnych (wykres 10). Podobne dysproporcje utrzymują się od 2000 roku, a nawet minimalnie powiększają. Zatem ekonomiczna baza klientów banków spółdzielczych jest strukturalnie słabsza, co rzutuje na możliwości generowania przychodów (w tym poziom uproduktowania).

3.2. Wykorzystanie kanałów dystrybucji

Ze zróżnicowaniem sytuacji ekonomiczno-społecznej i lokalizacji klientów banków spółdzielczych w stosunku do komercyjnych koresponduje stopień wykorzystywania kanałów dystrybucyjnych (wykres 11). Według badań z 2015 roku 96% klientów banków spółdzielczych preferowało osobistą wizytę w oddziale jako metodę komunikacji z bankiem. Dla porównania w analogicznym okresie do kontaktu z bankiem komercyjnym korzystało z oddziałów jedynie 68% ich klientów. Jednocześnie niemal zbliżony odsetek respondentów z tych banków wskazywało również na sięganie do kanału internetowego. W spółdzielczości tylko co czwarty klient korzystał w tym celu z internetu.

Wykres 11. Poziom wykorzystania kanałów komunikacji klientów banków spółdzielczych i komercyjnych w 2015 roku



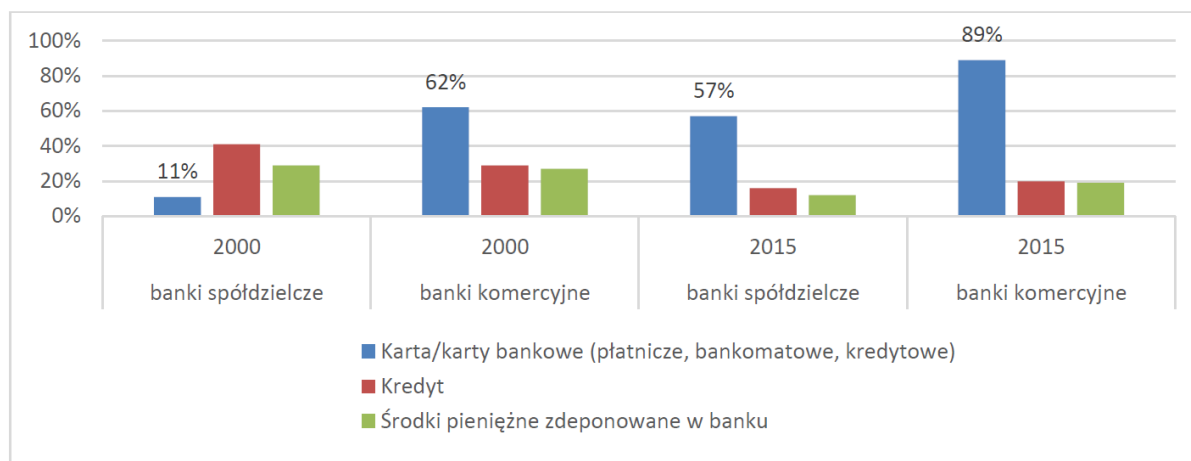
K. Kil, ... op. cit., s. 141.

Tak silne preferencje korzystania z oddziałów przez klientów banków spółdzielczych przekładają się na względnie rozbudowaną sieć placówek i zdecydowanie mniejsze tempo ich redukcji. Na koniec września 2017 r. było ich 4 535 (wraz z centralami) i stanowiły one 39,7% wszystkich stacjonarnych punktów obsługi klientów bankowych w Polsce. Nie są to duże jednostki, gdyż średnie zatrudnienie w placówce wynosi 4,2 etatu, a centrali banku spółdzielczego 26,8. Dlatego też tak duża dysproporcja w stosunku do banków komercyjnych musi przekładać się na wskaźniki efektywnościowe, zwłaszcza poziom C/I.

3.3. Produkty bankowe, oferta cenowa

Różnice w korzystaniu z oferowanych produktów w bankach spółdzielczych i komercyjnych również są wyraźnie zauważalne (wykres 12). Najbardziej widoczne jest posługiwanie się kartami płatniczymi, jednakże w przeciągu piętnastu lat ten poziom w przypadku banków spółdzielczych wzrósł z 11% do 57%. Jeśli weźmiemy pod uwagę ambitne plany Fundacji Polska Bezgotówkowa (instalacja 600 tys. nowych POS-ów), to różnice te powinny się zacierać.

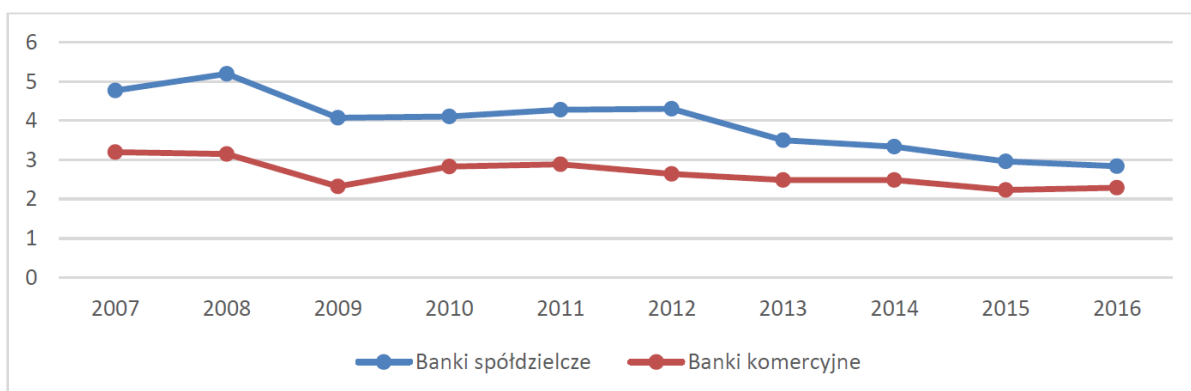
Wykres 12. Częstość posiadania wybranych produktów bankowych przez klientów banków spółdzielczych i komercyjnych w 2000 i 2015 roku



K. Kil, ... op. cit., s. 142.

Od strony cenowej banki spółdzielcze charakteryzują się mniej konkurencyjną ofertą w stosunku do banków komercyjnych. Wyższe oprocentowanie kredytów kompensowane było i jest nadal większą elastycznością i czynnikami o charakterze relacyjnym oraz relatywnie mniejszą rywalizacją międzybankową i firm pożyczkowych. Sytuacja ta wpływa też na możliwości oferowania mniej atrakcyjnych stawek depozytów, co wzmacnia brak presji na finansowanie akcji kredytowej (stała, strukturalna nadwyżka depozytów nad kredytami). Nie mniej marża odsetkowa spada i zbliża się do tej osiągananej przez banki komercyjne (wykres 13).

Wykres 13. Marża odsetkowa netto banków spółdzielczych i komercyjnych (2007 – 2016)



K. Kil, ... op. cit., s. 132.

Konieczność liczenia się z polityką cenową innych banków, a także firm pożyczkowych wynika również z rozpowszechniania się zdalnych kanałów dystrybucyjnych oraz wchodzenia

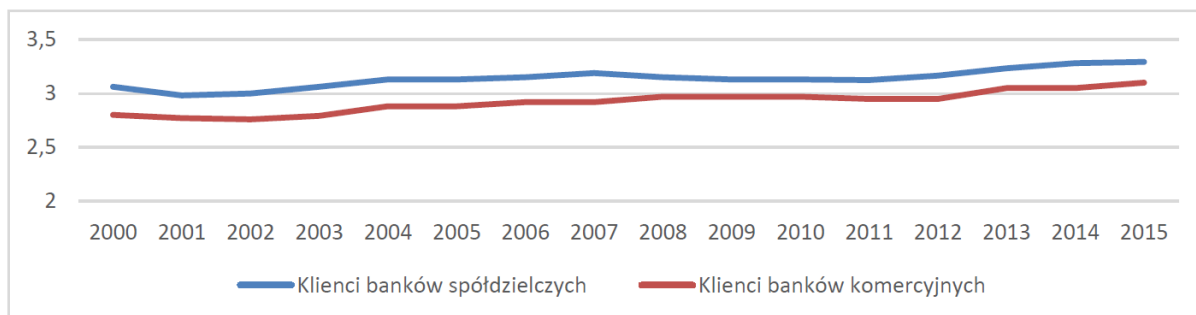
tych podmiotów na rynki do tej pory zdominowane przez bankowość spółdzielczą (np. wymieniane już wcześniej rolnictwo). Stan ten ma przełożenie na ogólne wyniki, gdyż banki spółdzielcze opierają swoją działalność przede wszystkim na modelu depozytowo-kredytowym.

3.4. Ogólna ocena współpracy z bankiem

Zróznicowanie opinii klientów o bankach spółdzielczych i komercyjnych oraz zgłaszanie odmiennych potrzeb wynika z badań przeprowadzanych przez TNS Polska. Dotyczy to m.in. determinant i preferencji wyboru banku przez klienta. W przypadku banków spółdzielczych podstawowym kryterium wyboru zarówno w 2010, jak i w 2015 roku była dogodna lokalizacja placówki. W odniesieniu do banków komercyjnych ten priorytet wyboru także występował przez wiele lat, jednakże sytuacja się zmieniła. W 2015 roku klienci z tego sektora przedkładali pewność i solidność banku. Dlatego też obserwując, że banki spółdzielcze wolniej lub szybciej podążają za trendami wyznaczanymi przez bankowość komercyjną, to znaczenie tradycyjnej sieci dystrybucji usług bankowych będzie ulegało zmianie (słabło) w mniejszych miejscowościach. Jednakże w chwili obecnej potwierdza się postrzeganie banków spółdzielczych jako instytucji lokalnych, łatwo dostępnych dla klienta, przede wszystkim poprzez sieć placówek.

Walory bankowości relacyjnej dostrzegane są przez klientów banków spółdzielczych. Oceniają oni lepiej ich działalność niż klienci banków komercyjnych, aczkolwiek różnica ta nie jest bardzo duża (wynosi niecałe 10%). W okresie po 2000 r. obserwowane jest nieznaczne zmniejszanie się dysproporcji ocen grup klienckich (wykres 14). Natomiast bardzo duża wrażliwość cenowa na polskim rynku, wraz z zwiększającą się obecnością banków komercyjnych i innych firm z atrakcyjniejszą ofertą może mieć istotny wpływ na banki spółdzielcze.

**Wykres 14. Ogólna opinia klientów o bankach – średnia na skali 1-4
(gdzie 1 – bardzo niekorzystna, 4 – bardzo korzystna)**



K. Kil, ... op. cit., s. 143.

Podmioty gospodarcze korzystające z usług banków spółdzielczych rzadziej prowadzą działalność transgraniczną niż firmy obsługiwane przez banki komercyjne. W badaniach TNS Polska (2016 r.) ta proporcja kształtowała się jak 22% do 46%. Naturalnie w przypadku indywidualnych przedsiębiorców, z usług banków spółdzielczych częściej korzystają ci pochodzący ze wsi i małych miast (76% przedsiębiorstw ma siedzibę na wsi lub w mieście do 50 tysięcy mieszkańców). Podobnie jak dla osób prywatnych, bliskość placówki banku spółdzielczego stanowi najważniejszy czynnik wyboru przez klientów-przedsiębiorców. W bankach komercyjnych najistotniejszą determinantą korzystania z usług bankowych przez przedsiębiorstwa jest atrakcyjna oferta. Ogólnie także przedsiębiorcy korzystający z banków spółdzielczych oceniają nieco lepiej poziom ich usług niż podmioty gospodarcze obsługiwane przez banki komercyjne.

4. Polska bankowość spółdzielcza a doświadczenia innych krajów

Niniejsza część raportu przedstawia polską bankowość spółdzielczą na tle sytuacji w Europie wraz z obserwowanymi na tych rynkach trendami rozwojowymi. Uśrednione wyniki nie pokazują pełnego obrazu, dlatego też uwaga zostanie skupiona na dwóch (jednych z najlepszych) przykładów osiągania sukcesów przez banki spółdzielcze, które mimo postępującej integracji i konsolidacji zachowały dużo z tradycyjnego modelu spółdzielczości i cieszą się wręcz ogromną popularnością w swoich krajach. Dotyczy to Niemiec i Finlandii, skąd polska bankowość może czerpać sprawdzone wzorce, także w zupełnie nowych uwarunkowaniach rynkowo-regulacyjno-technologicznych u progu trzeciej dekady XXI wieku.

4.1. Polska bankowość spółdzielcza na tle międzynarodowych porównań

Bankowość spółdzielcza w Europie zajmuje istotną pozycję na tle całego sektora bankowego. Ilustrują to dane Europejskiego Banku Centralnego i narodowych nadzorów (Tabela 3). Średni udział rynkowy tego segmentu w przekroju krajowym kształtuje się na poziomie lekko przekraczającym 20% (kredyty, depozyty), a w przypadku placówek oscyluje wokół 30%. Ta ostatnia wielkość powiększa się, gdyż banki komercyjne szybciej likwidują swoje oddziały. Na tym tle bardzo wymownie wypada Polska, gdyż udział rynkowy - kredytowo-depozytowy znajduje się w przedziale od 7 do 10%, ale polskie banki spółdzielcze mają 40% wszystkich placówek bankowych.

Tabela 3. Średni udział spółdzielczych grup bankowych w europejskich, krajowych systemach bankowych

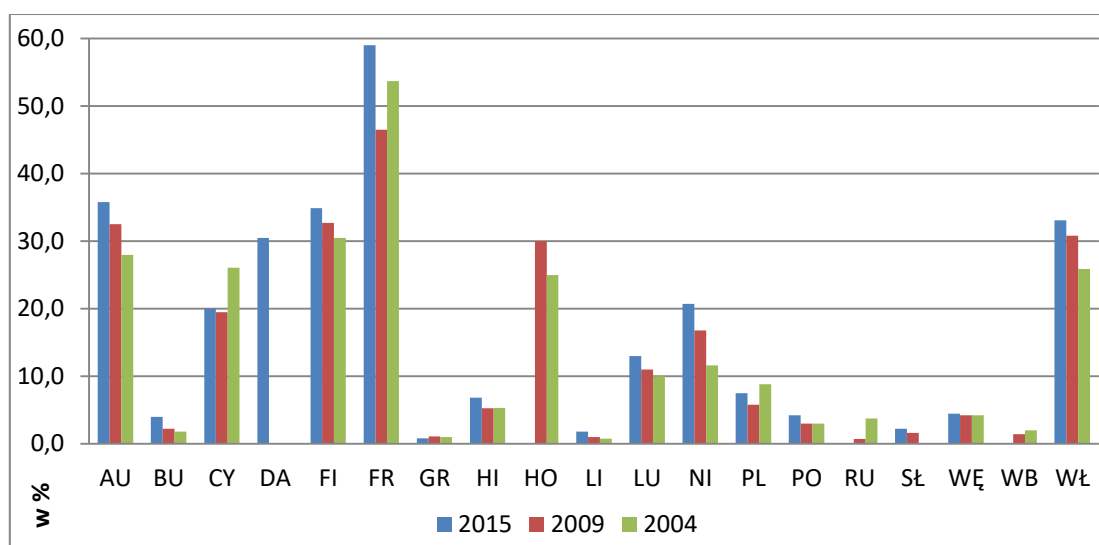
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Kredyty	21,2	21,5	21,8	22,1	22,3	22,5
Depozyty	21,4	21,9	22,1	21,9	21,9	21,8
Oddziały	29,1	29,6	30,7	31,4	31,5	32,3

Źródło: H. Groeneveld, *European co-operative banks in 2016: a concise assessment*, THIAS School of Business and Society, Tilburg 2017, s. 2.

Sytuacja ta różnie wygląda w poszczególnych krajach. W Europie, najlepiej rozwinięty sektor spółdzielczy posiadają Francja, Austria, Finlandia, Niemcy, Włochy i Holandia. Banki spół-

dzielcze mają tam ponad dwudziestoprocentowy udział w aktywach, depozytach lub kredytach sektora bankowego (Wykres 15). Są to gospodarki dojrzałe, tak jak w przypadku państw spoza Unii Europejskiej, z zajmującym ważną pozycję sektorem spółdzielczym w bankowości – Kanada, Japonia i Szwajcaria. Natomiast Europa Centralna i Wschodnia wyraźnie odbiega od tej grupy, a w zasadzie tylko w odniesieniu do Polski można mówić o istotniejszej roli banków spółdzielczych w całym, krajowym systemie bankowym. Polska bankowość spółdzielcza ze względu na wartość aktywów plasuje się na miejscu dziesiątym wśród dwudziestu krajów zrzeszonych w European Association of Co-operative Banks (EACB).

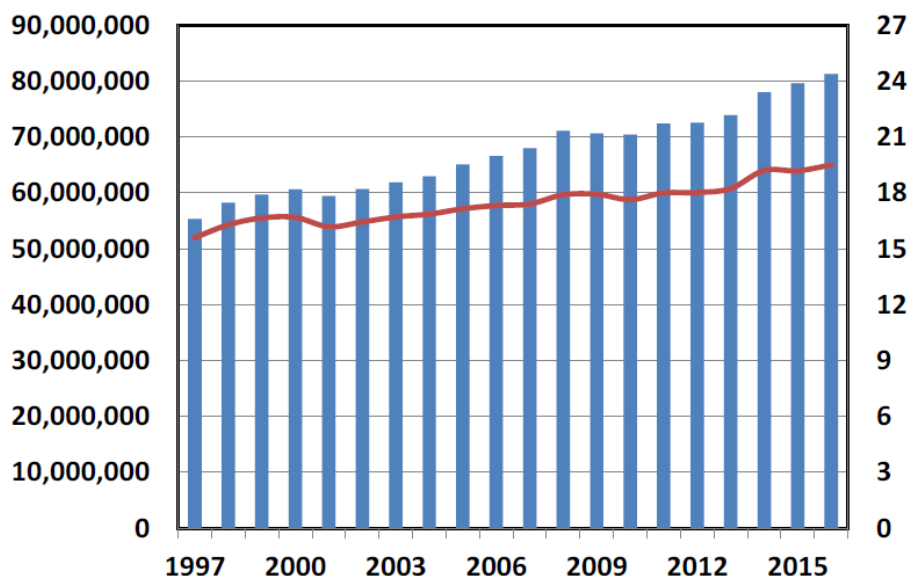
Wykres 15. Udział sektora bankowości spółdzielczej w rynku (kredyty) w poszczególnych państwach europejskich



Źródło: Dane EACB.

Ważnym wskaźnikiem znaczenia i kondycji sektora spółdzielczego jest dynamika oraz poziom członkostwa. Pod tym względem w Europie banki spółdzielcze umacniają się, a liczba członków ma tendencję wzrostową i w 2016 r. przekroczyła 80 milionów, przy blisko 20% udziale w społeczeństwie (Wykres 16). Niestety w Polsce obserwujemy odwrotny kierunek (spadek liczby o ok 10% w ciągu ostatnich 5 lat do poziomu 974 tys., przy obecnej procentowej penetracji dorosłego społeczeństwa - lekko ponad 3%), co z pewnością powinno skłaniać do refleksji.

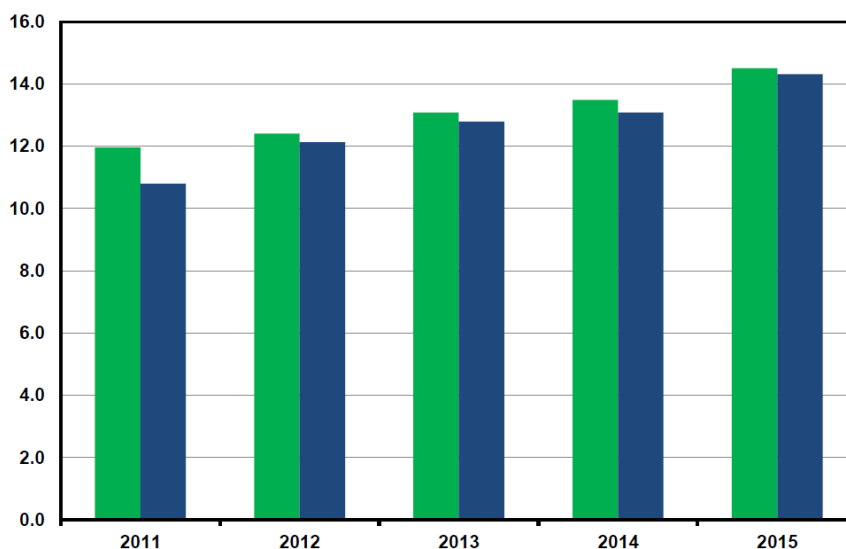
Wykres 16. Liczba członków banków spółdzielczych w Europie i procentowy poziom penetracji w społeczeństwie



Liczba członków – lewa oś, niebieskie słupki, penetracja – oś prawa, pomarańczowa linia
 Źródło: H. Groeneveld, *European ...* op. cit., s. 2.

Pod kątem wyposażenia banków spółdzielczych w kapitały, to w skali europejskiej wypadają one korzystniej niż cały sektor bankowy. Podobnie sytuacja kształtuje się w Polsce (np. w 2015 r. Tier I wynosił 14,8%). Oznacza to, że są to banki względnie bezpieczne, nie mniej nie należy zapominać, że odnotowane w ostatnich latach upadłości dotyczyły właśnie tego sektora (SK Bank, czy BS w Nadarzynie), w pierwszym półroczu 2017 r. 41 banków spółdzielczych prowadziło postępowania naprawcze plus bank zrzeszający PBS SA.

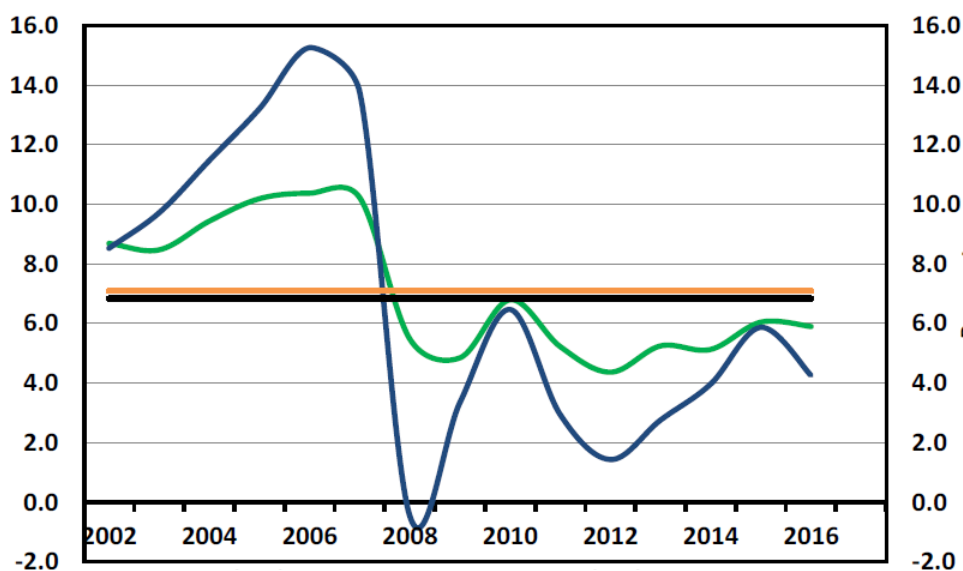
Wykres 17. Średni poziom współczynnika Tier I banków spółdzielczych na tle całego sektora bankowego (w %)



Zielone słupki – banki spółdzielcze, niebieskie słupki – cały sektor bankowy
Źródło: H. Groeneveld, *Snapshot of European Co-operative Banking 2017*, THIAS School of Business and Society, Tilburg 2017, s. 21.

Także średnia rentowność banków spółdzielczych w Europie minimalnie wypada lepiej niż cały sektor. Jednakże wyraźną różnicę widać w okresie przed kryzysem (bankowość komercyjna miała zdecydowanie lepsze wyniki, co rzutowało na cały sektor), a sytuacja zmieniła się po 2007 r. (Wykres 18). W Polsce w zasadzie stale banki spółdzielcze odnotowywały niższą zyskowność niż komercyjne (np. w latach 2015-2016 o ok. jedną trzecią w stosunku do średniej krajowej), jedynie wprowadzenie podatku bankowego dla podmiotów o aktywach powyżej 4 mld. złotych zbliżyło te wielkości. Jednakże ta względna poprawa pozycji banków spółdzielczych widoczna jest bardziej w odniesieniu do zwrotu z kapitału (ROE), niż z aktywów (ROA).

Wykres 18. Zwrot z kapitału (ROE) europejskiej bankowości spółdzielczej na tle całego sektora bankowego (w %)



Linie:

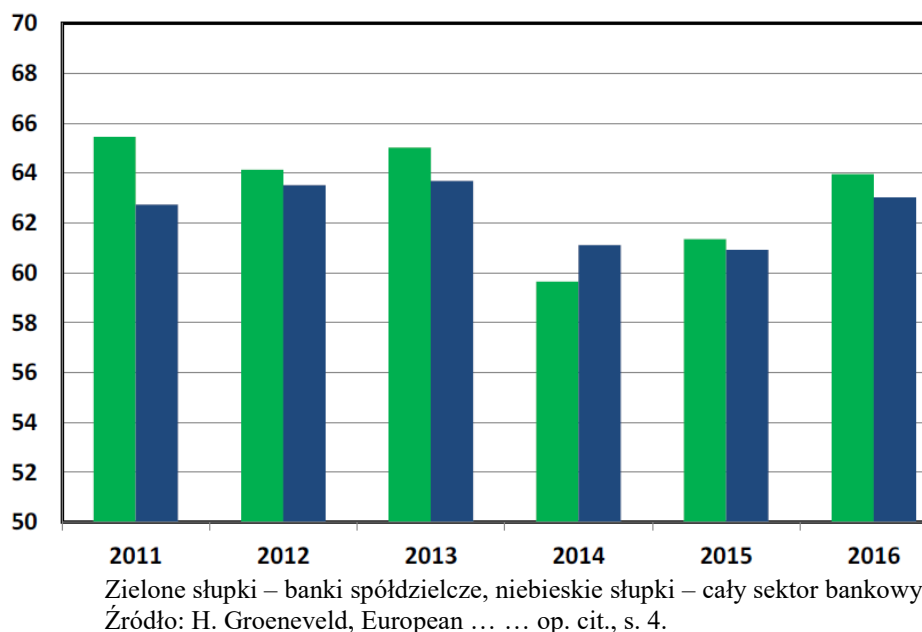
- zielona – banki spółdzielcze,
- pomarańczowa – średnia dla banków spółdzielczych w okresie 2002 - 2015
- niebieska – cały sektor bankowy
- czarna – średnia dla całego sektora bankowego w okresie 2002 - 2015

Źródło: H. Groeneveld, *European ...* op. cit., s. 4.

Pod względem efektywności operacyjnej, to wskaźnik C/I (kosztów do dochodów) dla europejskich banków spółdzielczych ma dość stałą tendencję utrzymywania się na lekko podwyższonym poziomie w stosunku do całego sektora bankowego (w latach 2011 – 2016 maksymalnie o 2 punkty procentowe, a w 2014 r. nawet w odwrotnej proporcji). Natomiast w Polsce wymieniane już były o wiele bardziej znaczące różnice pomiędzy bankami spółdzielczymi, a całym sektorem bankowym w odniesieniu do C/I (np. w 2015 r. – 18 punktów procentowych,

a w 2016 r. – 17 punktów), a i sam poziom tego wskaźnika dla spółdzielczości kształtował się wysoko (70-72%, z wyraźnym spadkiem w 2017 do 65%). Niewątpliwie to zróżnicowanie

Wykres 19. Współczynnik C/I dla europejskich banków spółdzielczych na tle całego sektora bankowego (w %)



wiąże się także ze wspomnianymi wcześniej dysproporcjami w ilości placówek bankowych i wielkości zatrudnienia, zarówno w porównaniach europejskich, jak i do polskich banków komercyjnych. Nie mniej różnica pomiędzy C/I dla polskich i europejskich banków spółdzielczych znacząco zmniejszyła się.

Przedstawione porównania polskiego sektora bankowości spółdzielczej odnoszą się do średniej europejskiej. Jednakże są kraje, w których spółdzielczość bankowa radzi sobie bardzo dobrze, zdecydowanie lepiej niż komercyjna.

4.2. Europejskie trendy rozwoju bankowości spółdzielczej³

Kryzys finansowy zapoczątkowany w 2007 r. pokazał zalety modeli biznesowych banków, nastawionych nie tylko na maksymalizację krótkoterminowych zysków, ale także realizację długookresowych celów, opartych na bliskiej relacji z klientami i aktywną obecność w lokalnym środowisku społecznym. Takie cechy posiada właśnie tradycyjna bankowość spółdzielcza – cechująca się elastycznością działania, dobrą znajomością rynku lokalnego, podejściem relacyjnym do klientów. Dzięki temu u progu załamania na rynkach finansowych

³ Niniejsza część raportu powstała na podstawie rozdziału autorstwa E. Miklaszewskiej, *Kierunki ewolucji sektora europejskich banków spółdzielczych* w pr. zb. pod red. L. Kurklińskiego i E. Miklaszewskiej, *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskim i ich ewolucja w okresie pokryzysowym. Wnioski dla Polski*, ALTERUM, Warszawa 2017 r. s. 61-70.

wych problem toksycznych aktywów ominął całkowicie lub dotknął w bardzo małym stopniu ten segment bankowości w większości krajów. Własne problemy banków komercyjnych zmusiły je do cofnięcia się i otworzyły pole do szerszej ekspansji dla spółdzielców, zwłaszcza w sferze kredytowej skierowanej do sektora przedsiębiorstw. Jednak nowa strategia banków spółdzielczych, w pewnym stopniu odrywająca się od dotychczasowego kanonu działania (m.in. dobrej znajomości swoich klientów, często własnych członków) zwiększyła zakres ryzyka i miała swoje negatywne strony. Zjawisko to wyraźnie obserwowane było i jest nadal w Polsce.

W wyniku kryzysu ukształtowała się nowa sytuacja na rynku bankowym, na którą nałożyło się „tsunami” regulacyjne, ale także rewolucja cyfrowa. Duże banki komercyjne, posiadające silną przewagę technologiczną, a także lepiej rozkładające koszty regulacyjne, znacznie poprawiły swoje wyniki finansowe. Tam gdzie udało się połączyć walory lokalności bankowości spółdzielczej z nastawieniem integracyjnym, to osiągnęte efekty okazały się jeszcze lepsze. Natomiast tam, gdzie sektor spółdzielczy pozostał rozdrobniony, dotknęły go przede wszystkim rosnące koszty, spadające marże i ryzyko kredytowe. Pokryzysowe regulacje europejskie *de facto* penalizują model mniejszych banków depozytowo-kredytowych. Jest to szczególnie widoczne w przypadku zrzeszeń ze słabymi bankami zrzeszającymi (ewidentny przykład Polski), gdzie lokowane są nadwyżki finansowe banków członkowskich. Na tym tle powszechnie (nie tylko w naszym kraju) podnoszony jest problem zbyt małego stopnia respektowania zasady proporcjonalności w regulacjach Unii Europejskiej, szczególnie wśród banków spółdzielczych i oszczędnościowych. Model tradycyjnej bankowości staje coraz mniej atrakcyjny, a środowisko niskich stóp procentowych i spadającej marży odsetkowej tylko tę tendencję wzmacnia. Badania ankietowe prowadzone w skali międzynarodowej potwierdziły, że dla banków spółdzielczych kluczowymi czynnikami sukcesu staje się wzrost efektywności działania, dostosowanie się do nowych regulacji przy zachowaniu dobrych relacji z klientami. W skali globalnej największymi beneficjentami netto nowego, pokryzysowego ładu regulacyjnego okazały się wielkie korporacje bankowe.

Nowe rozwiązania regulacyjne nakładają na banki (w tym spółdzielcze) zwiększone obowiązki regulacyjne i sprawozdawcze, generujące dodatkowe koszty operacyjne, jak i te związane z koniecznością finansowania mechanizmów mających wzmocnić stabilność systemu finansowego. Wymusiło to w większości krajów konsolidację sektora spółdzielczego, albo motywowaną oddolnie (np. Holandia, Niemcy), albo narzuconą odgórnie (np. demutualizacja największych banków we Włoszech), albo wynikającą z wdrażania mechanizmu IPS - systemów ochrony instytucjonalnej. Zachodzące zmiany w pewnym stopniu oddalają banki

spółdzielcze od realizacji historycznie ukształtowanej misji społecznej, a zbliżają do modeli działania banków komercyjnych. We wszystkich krajach, gdzie silniej oparto się na rachunku opłacalności ekonomicznej, ale zachowano co najmniej część z cech charakterystycznych dla bankowości lokalnej, przyniosło to dobre efekty. Natomiast z perspektywy globalnego kryzysu, to początkowo banki spółdzielcze przetrwały go stosunkowo dobrze. Jednakże doświadczenia wielu krajów pokazały, że była to przewaga krótkookresowa, związana z bezpiecznym modelem biznesowym, na który można było sobie wcześniej pozwolić ze względu na ogólną dobrą koniunkturę. Nie wymuszała ona silnych działań proefektywnościowych. Przy spojrzeniu długookresowym okazało się, że tendencja stabilizującego wpływu bankowości relacyjnej na satysfakcjonujące wyniki finansowe nie wytrzymuje próby czasu.

Problemy okresu pokryzysowego: konieczność zwiększania kapitałów, ponoszenia rosnących kosztów regulacyjnych, środowisko niskich stóp procentowych i spadających marż, potrzeba unowocześnienia oferty produktowej oraz wdrażania innowacji technologicznych okazały się znacznie silniejszym wyzwaniem, zwłaszcza dla małych banków z tradycyjnym modelem depozytowo-kredytowym. W niektórych krajach uwarunkowania te nałożyły się z problemami ładu korporacyjnego: braku transparentności w działaniu, braku sprawnego systemu podejmowania decyzji, braku odpowiedniego nadzoru ze strony instytucji zrzeszającej, jak i nadzoru nad nią samą oraz słabości zewnętrznego regulatora/nadzorcy. Dla wzmocnienia idei spółdzielczości potrzebne jest aktywizowanie członków. Pod tym kątem doświadczenia poszczególnych krajów są zróżnicowane. Z jednej strony występuje brak motywacji do angażowania się w działanie swojego banku (bardzo silnie obserwowane w Polsce, ale też we Włoszech), a z drugiej strony zainteresowanie członkostwem wzrasta (np. Finlandia, Niemcy).

Generalnie należy stwierdzić, że w konsekwencji zmian pokryzysowych, w wielu krajach doszło do silnej restrukturyzacji modelu organizacyjno-prawnego banków spółdzielczych. Pogłębiła się integracja i konsolidacja sektora. Po reformach, zaczęły dominować struktury funkcjonowania banków spółdzielczych reprezentujące model scentralizowany, ze wzmocnioną rolą zrzeszeń. Tam gdzie przeprowadzono to konsekwentnie i skutecznie, grupy spółdzielcze umocniły się i pokazują, że konkurencja z bankami komercyjnymi jest możliwa. Reformy bankowości spółdzielczej były prowadzone, jak to już wspomniano, albo oddolnie na przestrzeni wielu lat (Niemcy, Finlandia, Holandia), albo też wprowadzano je odgórnie, nierzadko wbrew środowisku, w sposób wymuszony przez złą sytuację sektora (Hiszpania, Włochy). W tym drugim przypadku sukcesu nie odniesie się bez wyraźnego poparcia politycznego i zdecydowanych działań nadzorczych.

W odniesieniu do kierunków zmian bankowości spółdzielczej należy zwrócić uwagę na skutki wdrażanych wymogów regulacyjnych (głównie zabezpieczanie wypłacalności i płynności). Największe znaczenie miał pakiet CRD IV/CRR praktycznie dający uprzywilejowanie i doprowadzający do wdrażania instytucjonalnych systemów ochrony (IPS) lub pogłębiania integracji w zakresie wprowadzania (rozszerzania) wzajemnych gwarancji w ramach zrzeszeń. Stosowane rozwiązania różnią się pod kątem zachowania autonomiczności poszczególnych banków spółdzielczych. Nie mniej sytuacja wzajemnej współodpowiedzialności zwiększa zainteresowanie całego środowiska nie tylko kondycją własnego banku, ale także pozostałych objętych ochroną. Z reguły część decyzji operacyjnych i wynikających z prowadzonych polityk (np. kredytowej, zarządzania zasobami ludzkimi) pozostaje na szczeblu lokalnym, ale decyzje strategiczne są narzucane przez instytucję centralną (zrzeszeniową), która może ingerować (w specyficznych wypadkach, także na poziomie operacyjnym) w zarządzanie bankami z grupy i wydawać rekomendacje.

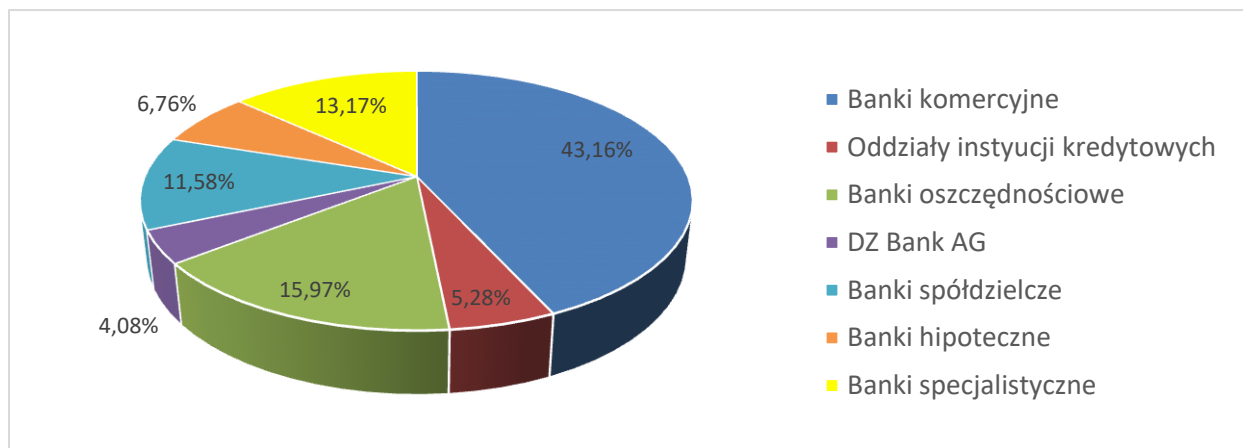
Obecnie w większości krajów europejskich przeważa model skonsolidowanej grupy spółdzielczej, co przynosi dobre wyniki, nierzadko lepsze niż w sektorze komercyjnym. Tam, gdzie występuje historycznie ukształtowany i relatywnie mało zmieniony tradycyjny model, o niskim poziomie integracji, bankowość spółdzielcza odnotowała poważne problemy np. w Hiszpanii lub we Włoszech. Dlatego też w celu wskazania ewentualnych wzorców lub inspiracji do zmian w polskim sektorze bankowości spółdzielczej zaprezentowane zostaną dwa przykłady krajów, gdzie w tej dziedzinie osiągnięte zostały znaczące sukcesy – Niemiec i Finlandii.

4.3. Pozycja i zasady działania banków spółdzielczych w Niemczech⁴

Sektor bankowy w Niemczech jest zróżnicowany pod kątem form organizacyjnych i własnościowych, powiązań kapitałowych, przy rozbudowanej sieci placówek. Modele niemieckich banków spółdzielczych są wzorcem dla wielu krajów. Przy silnej konkurencji ze strony banków komercyjnych i oszczędnościowych, podmioty spółdzielcze odgrywają bardzo istotną rolę. Należą do jednej z najprężniejszych grup bankowości spółdzielczej w Europie. Wśród 1711 banków niemieckich (2016 r.) większość stanowiły podmioty spółdzielcze (976). Jednak nie są one dominujące pod względem wartości aktywów (Wykres 20). Bardzo dobrze poradziły sobie z globalnym kryzysem finansowym i zadłużeniowym w strefie euro.

⁴ Niniejsza część raportu napisana została na podstawie rozdziału autorstwa K. Kila i A. Makowiec, *Trójfilarowy model bankowości niemieckiej i pozycja banków spółdzielczych* w pracy zb. pod red. L. Kurklińskiego i E. Miłkaszewskiej, *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskim i ich ewolucja w okresie pokryzysowym. Wnioski dla Polski*, ALTERUM, Warszawa 2017 r. s. 89-102.

Wykres 20. Struktura sektora bankowego w Niemczech wg. aktywów (31.12.2016 r.)



Źródło: K. Kil, A. Makowiec, *Trójfilarowy ...* op. cit. s. 92.

Bankowość spółdzielcza w Niemczech ma charakter dwuszczeblowy. Podstawowe podmioty funkcjonują jako banki ludowe (Volksbank), banki Raiffeisena, jako PSD Banken lub Sparda Banken. Wszystkie zrzeszone są DZ Bank AG (Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank AG), który w obecnym kształcie powstał w 2016 r. Dokonała się wtedy fuzja WGZ Banku AG (centralna instytucja banków spółdzielczych z Nadrenii Północnej-Westfalii) z DZ Bankiem AG (obsługującym wszystkie pozostałe regiony Niemiec)⁵. DZ Bank AG jest drugim pod względem aktywów bankiem w Niemczech, o aktywach na poziomie 509, 4 mld. euro. W wyniku fuzji z 2016 r. zakończyła się całkowita konsolidacja banków regionalnych (centralnych) w niemieckim sektorze banków spółdzielczych⁶.

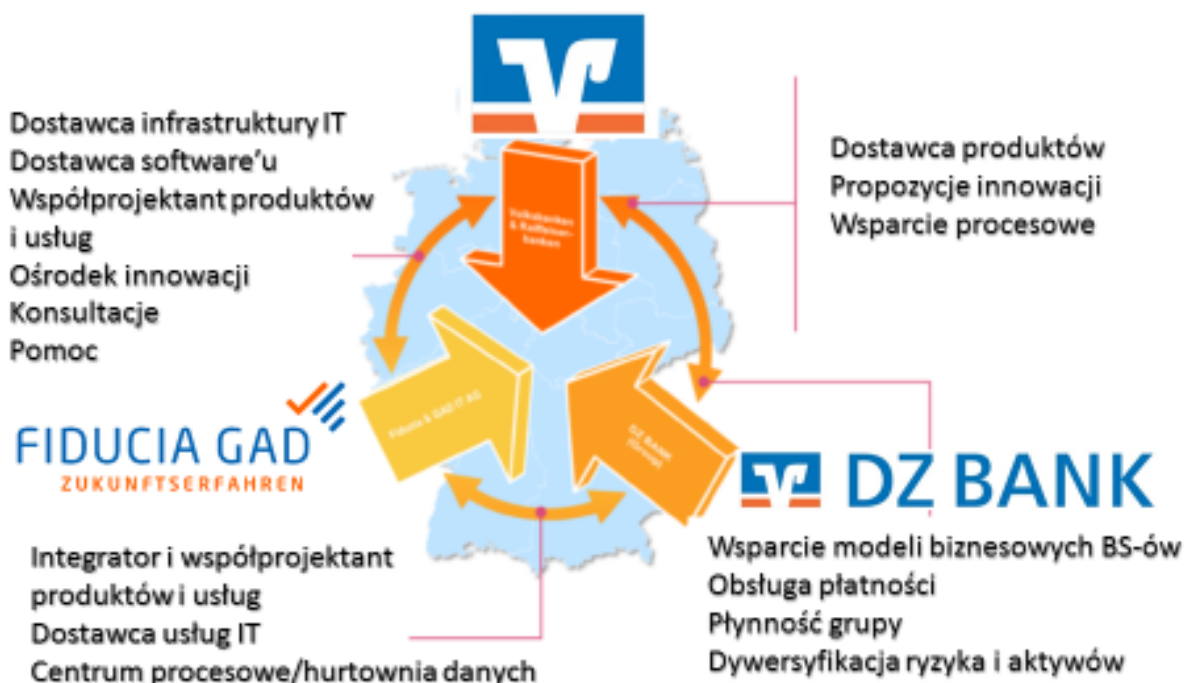
DZ Bank AG obecny jest na giełdzie, co otwiera potencjalny dopływ akcjonariuszy z zewnątrz (spoza sektora spółdzielczego). Podstawowym celem działalności DZ Banku AG jest promowanie i wspieranie niemieckiej bankowości spółdzielczej (np. w sferze płynności zrzeszonych banków, prowadzenie rozliczeń krajowych i zagranicznych oraz dostarczanie niektórych usług). Kluczową rolę odgrywa firma FIDUCIA GAD obsługująca sektor spółdzielczy (jednakże nie tylko), będąc dostawcą zintegrowanej infrastruktury teleinformatycznej, świadcząc usługi operacyjne, obsługując hurtownie danych, dostarczając oprogramowanie, współprojektując produkty, wdrażając rozwiązania innowacyjne, świadcząc usługi dorad-

⁵ W 2015 r. WGZ Bank w Düsseldorfie zrzeszał 182 banki spółdzielcze a DZ Bank 844 podmioty.

⁶ Liczba banków zrzeszających zmniejszała się stopniowo z 52 w 1903 roku, przez 4 w 1990 roku, 2 od 2001 roku aż do jednego w 2016 roku.

cze i pomocowe (np. tzw. „help desk”). Wypracowany model wsparcia operacyjnego pozwolił na osiągnięcie bardzo dobrych wyników efektywnościowych – zdecydowanie lepszych niż cały sektor

Schemat 1. Zintegrowany model wsparcia bankowości spółdzielczej w Niemczech

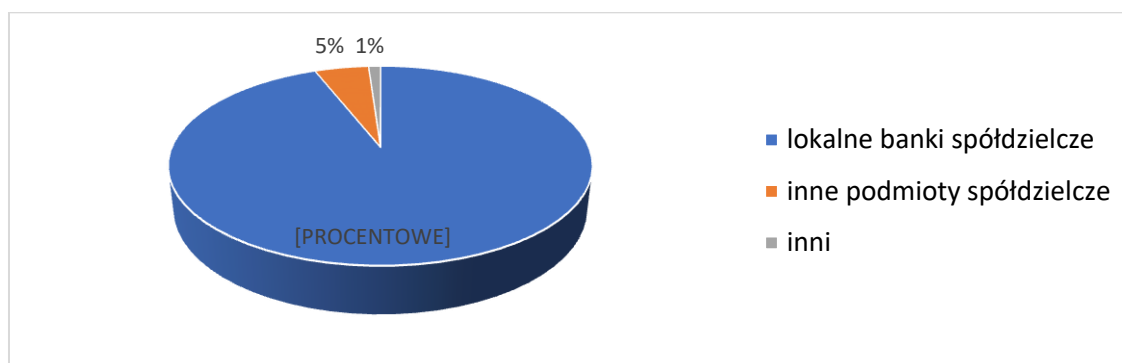


Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów FIDUCIA GAD.

bankowy (dla przykładu współczynniki C/I są przedawnione w dalszej części raportu).

DZ Bank AG prowadzi także działalność inwestycyjną, bankowość hipoteczną oraz oferuje usługi w obszarze leasingu, factoringu, ubezpieczeń i finansowania projektów inwestycyjnych. Akcjonariat stanowią w większości lokalne banki spółdzielcze (Wykres 21).

Wykres 21. Struktura udziałowców DZ Bank AG w 2016 roku

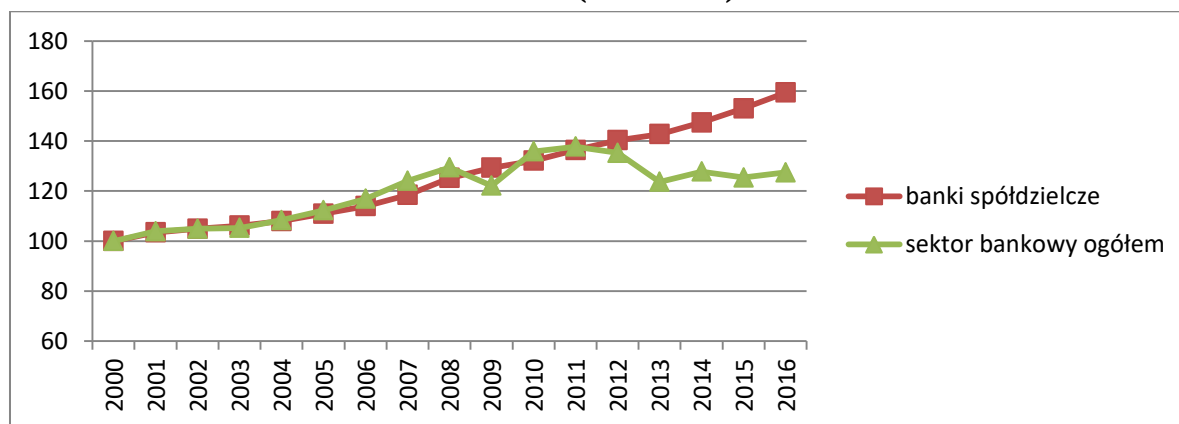


Źródło: K. Kil, A. Makowiec, *Trójfilarowy ...* op. cit. s. 93.

Sektor banków spółdzielczych w Niemczech należy do grupy najlepiej rozwijających się w krajach Unii Europejskiej, m.in. istotnie zwiększając sumę bilansową na tle całego ryn-

ku bankowego, także w okresie kryzysu (Wykres 22). W szczególności dotyczyło to kredytowa-

Wykres 22. Zmiana wartości realnej aktywów sektora banków spółdzielczych w Niemczech (2000-2016)

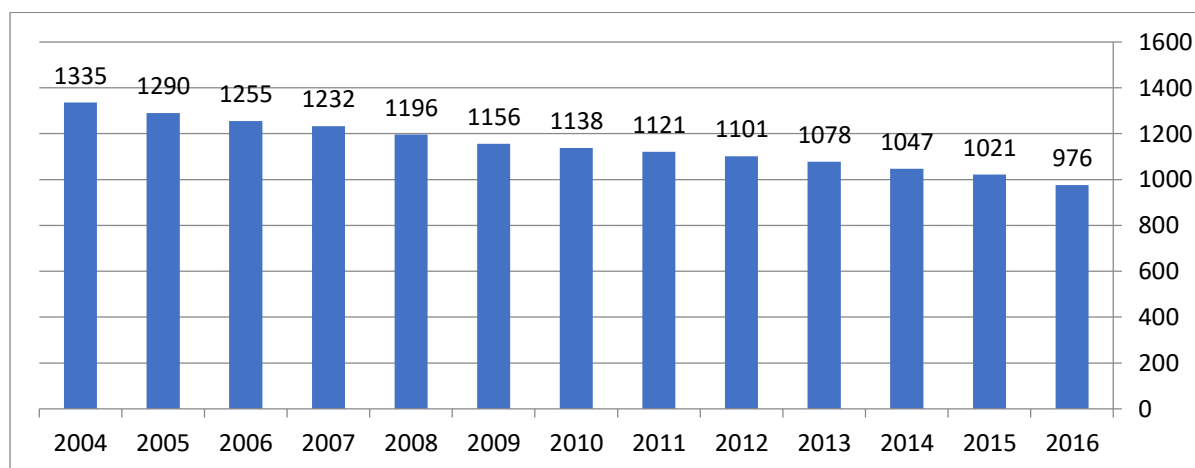


Dynamika: rok 2000=100.

Źródło: K. Kil, A. Makowiec, *Trójfilarowy ...* op. cit. s. 94.

nia podmiotów niefinansowych. Jednocześnie odbywał się proces konsolidacji. W ciągu ostatnich 12 lat liczba banków spółdzielczych zmniejszyła się o blisko 27% (Wykres 23), natomiast od 1990 roku o ponad 70%. Przy znacznym wzroście przeciętnej wielkości pojedynczego banku spółdzielczego nadal pozostają one silnie zróżnicowane pod względem sumy bilansowej. W 2015 r. 19 banków posiadało aktywa ponad 5 mld euro (największy 36,6 mld), a dla 51 suma bilansowa była niższa niż 50 mln euro.

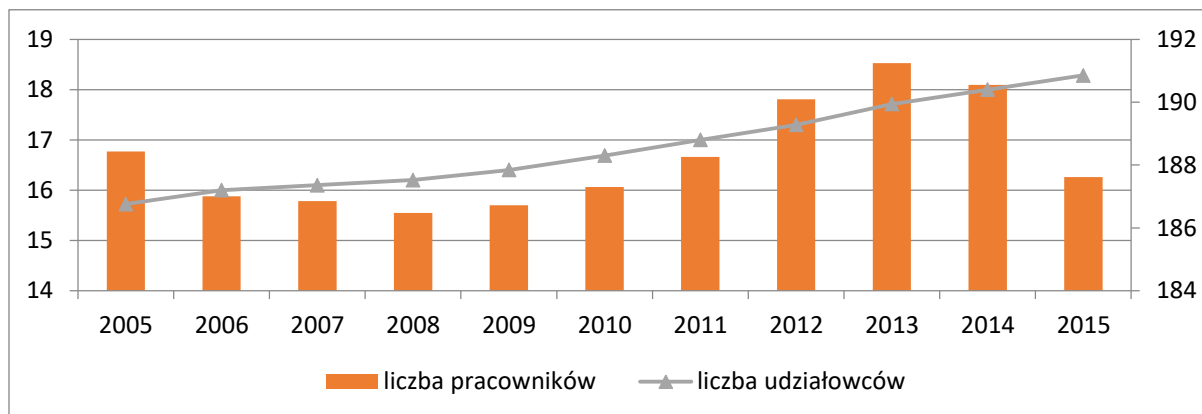
Wykres 23. Liczba banków spółdzielczych w Niemczech w latach 2004-2016



Źródło: K. Kil, A. Makowiec, *Trójfilarowy ...* op. cit. s. 94.

Ciekawostką jest, że w warunkach konsolidacji nie zaobserwowano istotnych zmian w zatrudnieniu, dopiero po 2013 r. pojawiła się lekka tendencja spadkowa. Natomiast pozytywnie

Wykres 24. Liczba pracowników (prawa oś, w tys.) oraz liczba udziałowców (lewa oś, w mil.) niemieckich banków spółdzielczych w latach 2005-2015

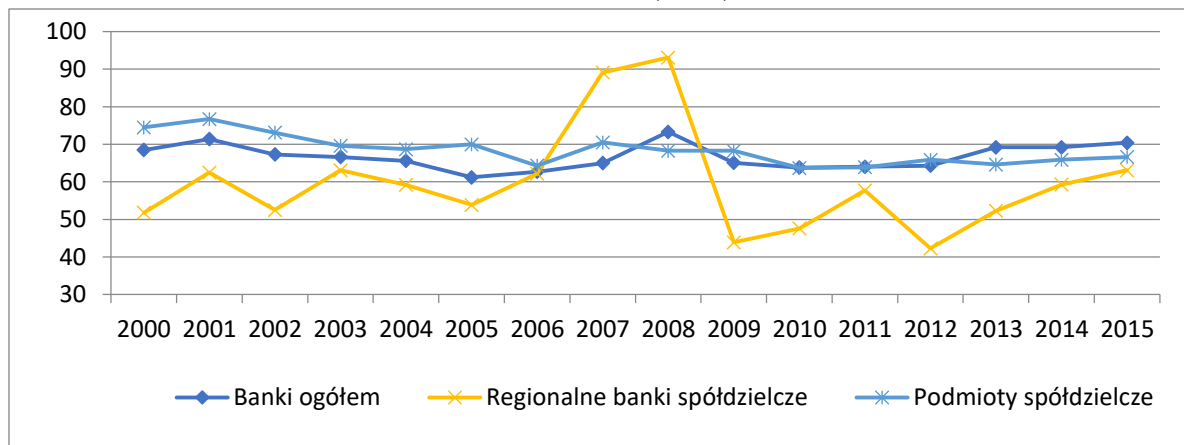


Źródło: K. Kil, A. Makowiec, *Trójfilarowy ...* op. cit. s. 95.

nie należy ocenić istotny wzrost liczby udziałowców niemieckiego sektora banków spółdzielczych, w odróżnieniu od sytuacji w Polsce (Wykres 24). Jednocześnie członkowie niemieckich banków spółdzielczych stanowią ponad połowę ich aktualnych klientów.

Banki spółdzielcze w Niemczech cechuje relatywnie niski poziom wskaźnika C/I. Jeszcze przed 2008 r. wartości te były wyższe niż średnia dla sektora bankowego (z wyjątkiem regionalnych banków spółdzielczych). W ostatnim okresie wartość C/I zarówno dla banków spółdzielczych i regionalnych (a teraz dla DZ Bank AG, np. 58,9% w 2016 r.) kształtuje się poniżej średniej dla sektora bankowego (np. 73,3% - 2016)⁷.

Wykres 25. Wartości wskaźnika C/I w podziale na segmenty sektora bankowego w Niemczech (w %)

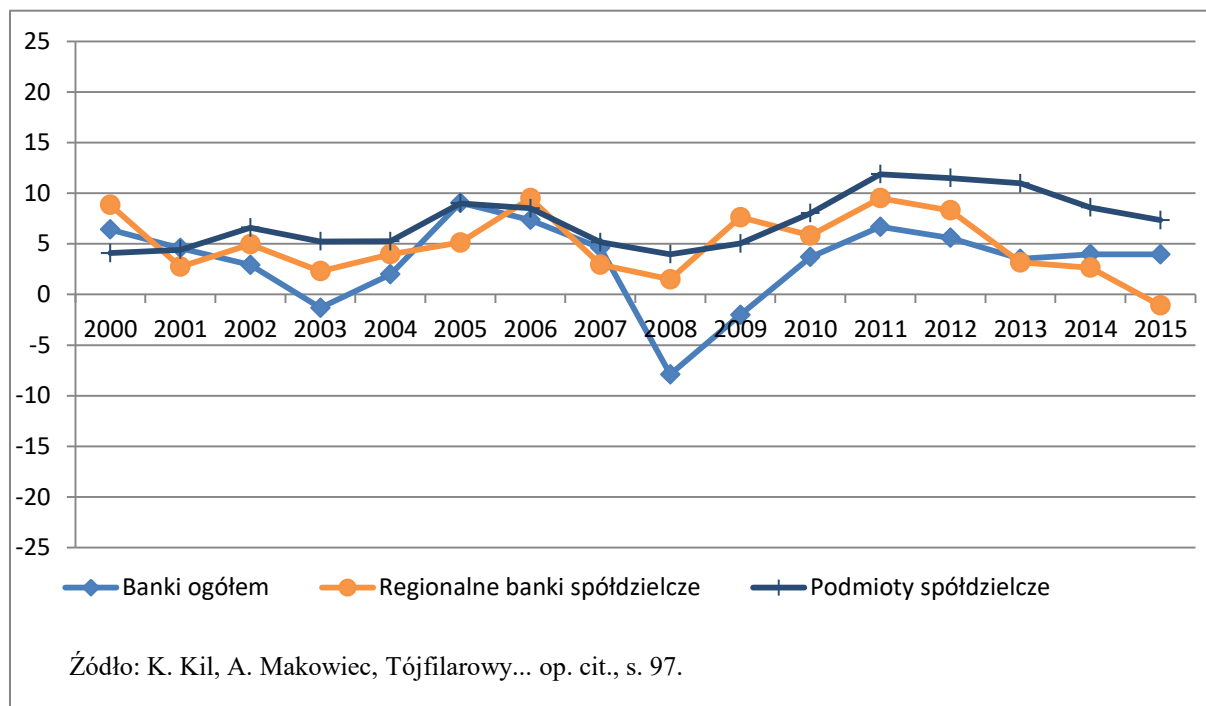


⁷ Dane z Raportu rocznego DZ Bank AG za 2016 r.

Źródło: K. Kil, A. Makowiec, *Trójfilarowy ...* op. cit. s. 96.

Pozytywnie należy ocenić rentowność sektora banków spółdzielczych w Niemczech. Przeciętnie w latach 2000-2015 średnia stopa zwrotu netto z kapitałów własnych wyniosła 7,22% i była wyższa o blisko 4 p.p. w stosunku do całego sektora (Wykres 26). Generalnie w

Wykres 26. Wartości ROE w sektorze bankowym Niemiec



okresie pokryzysowym, w warunkach ujemnych stóp procentowych, nie zaobserwowano pogorszenia wyników finansowych banków spółdzielczych, z wyjątkiem banków regionalnych. Jednakże już wzmocniony DZ Bank AG osiągnął bardzo dobre wskaźniki rentowności.

Niemiecki sektor banków spółdzielczych posiada najstarszy system ochrony instytucjonalnej. Rozwijał się on stopniowo przez wiele lat. Działa on od 1934 roku w ramach izby gospodarczej niemieckich banków spółdzielczych (BVR). Oparty jest na systemie gwarancji oraz składkach wnoszonych przez banki spółdzielcze, uzależnionych od wartości aktywów ważonych ryzykiem oraz współczynnika korygującego, wynikającego z oceny ratingowej banku, nadanej przez BVR. Na koniec 2016 r. obejmował 983 banki spółdzielcze, bank zrzeszający i podlegał nadzorowi BaFin. Wieloletnie doświadczenie pozwoliło na wypracowanie i praktyczną weryfikację finansowych parametrów współpracy w ramach IPS, a także metod rozwiązywania sprzecznych interesów jego uczestników. Skuteczność funkcjonowania systemu potwierdza ponad 80-letni okres braku upadłości jego członków, czyli od momentu wdrożenia.

Sektor banków spółdzielczych w Niemczech jest klasycznym przykładem dobrze funkcjonującego modelu instytucji depozytowo-kredytowych opartego o więzi lokalne i może stanowić inspirację dla możliwych zmian w Polsce. Jednocześnie odznacza się wysokim poziomem nowoczesności, co w dużym stopniu zapewnia firma FIDUCIA GAP. Wiąże się to również z świadomością znaczenia efektów skali dla minimalizowania kosztów działalności. Stąd widoczna tendencja do konsolidacji, przy jednoczesnym zachowaniu stabilności zatrudnienia i relatywnie nieznacznym ograniczeniu liczby placówek ogółem. Połączenia dotyczyły też banków zrzeszających, co doprowadziło do powstania jednego banku podmiotu w 2016 r. Wzorem dla banków działających w Polsce jest też umiejętność zachowania wysokich wartości wskaźników rentowności, nawet w warunkach ujemnych stóp procentowych w strefie euro.

Jednym z najistotniejszych wyzwań, którym udało się sprostać niemieckim bankom spółdzielczym jest umiejętność rozszerzania bazy członkowskiej. Wzrost liczby spółdzielców o blisko 3 miliony w ciągu ostatnich 11 lat stanowi bardzo istotny dowód na rozwój spółdzielczości kredytowej w Niemczech.

Wspólnym wyzwaniem dla niemieckich i polskich banków spółdzielczych pozostaje problem zbyt słabego respektowania zasady proporcjonalności w regulacjach unijnych, który podnoszony jest przez wszystkie grupy małych banków w Niemczech.

4.4. Współczesna bankowość spółdzielcza w Finlandii⁸

Na współczesny kształt sektora bankowości spółdzielczej w Finlandii wpływ miała przede wszystkim Wielka Fińska Depresja na początku lat 90., która zakończyła okres silnego wzrostu gospodarczego. W wyniku tego kryzysu ok. 15% banków spółdzielczych poniosło znaczące straty i konieczna była pomoc innych „bratnich” banków, gdy istniejący fundusz gwarancyjny okazał się niewystarczający. Dzięki temu wsparciu nie sięgnięto bezpośrednio do środków budżetowych państwa. Na tle tych wydarzeń wzajemne relacje fińskich banków spółdzielczych istotnie zmieniły się, jednakże przy burzliwej wewnątrzrodowiskowej dyskusji. Głównym powodem rozbieżności była przede wszystkim wprowadzona zasada odpowiedzialności solidarnej, której grupa 44 banków spółdzielczych sprzeciwiała się. Ostatecznie oddzieliły się one (należy tu zaznaczyć, że należały do nich większe i silniejsze podmioty) od istniejącego (jedyne) zrzeszenia OP Group, tworząc własną, nową strukturę POP Group.

⁸ Niniejsza część raportu powstała na podstawie rozdziału autorstwa M. Body, *Duże banki spółdzielcze w małym kraju - przykład Finlandii* w pr. zb. pod red. L. Kurklińskiego i E. Miklaszewskiej, *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskim i ich ewolucja w okresie pokryzysowym. Wnioski dla Polski*, ALTERUM, Warszawa 2017 r. s. 137-150.

Dla banków spółdzielczych w Finlandii podstawowym fundamentem ich działalności jest tradycyjna bankowość relacyjna. Aktywnie uczestniczą w rozwoju lokalnej społeczności i są bardzo ważnym pośrednikiem finansowym dla małych przedsiębiorstw, oferując szeroki zakres usług finansowo-ubezpieczeniowych. Banki spółdzielcze mają bardzo ważne znaczenie dla gospodarki fińskiej. W 2015 r. udział w rynku kredytów i pożyczek oraz depozytów wynosił odpowiednio 36,5% oraz 38,8%. Również liczba spółdzielców nieustannie wzrasta. W 2015 r. ok. 29% całej ludności Finlandii było członkami banków spółdzielczych. Korzystało z nich (bardziej lub mniej systematycznie) ponad 80% wszystkich fińskich klientów.

Tradycyjnie banki spółdzielcze są przede wszystkim widoczne w małych miastach oraz na wsi. Natomiast duzi (komercyjni) konkurenci koncentrują się na większych aglomeracjach, a banki oszczędnościowe nie odbudowały swojej pozycji od czasu kryzysu z 1990 r.,. Ogólnie banki spółdzielcze pozostają jednym z głównych dostawców usług finansowych na terenie całego państwa.

Od strony organizacyjnej obecnie w Finlandii występują dwie grupy zrzeszające banki spółdzielcze. Podział ten nie ma genezy w odległej historii, a wynika z wspomnianych doświadczeń i próby stworzenia nowej, bardziej elitarnej struktury, respektującej w większym stopniu autonomiczność poszczególnych banków.

Starsze zrzeszenie - OP Group - tworzy ściśle zintegrowaną grupę, porównywaną do holenderskiego Rabobanku, jednakże bez utraty podmiotowości zrzeszonych banków, jak w przypadku Holandii. Nie mniej w OP Group występuje wspólna i nieograniczona wzajemna odpowiedzialność. Grupa składa się ona z 2 części: pierwszej tj. banków spółdzielczych oraz drugiej - dwóch naczelnych jednostek wraz z pozostałymi, podporządkowanymi, specjalistycznymi podmiotami, zarówno o charakterze operacyjnym, jak i biznesowym. Pełną (silną) kontrolę właścicielską nad całością, poprzez instytucję o charakterze centrali holdingowej (OP Group Central Cooperative – OPGCC) sprawują banki spółdzielcze.

Naczelna jednostka OPGCC odpowiada za ogólne zarządzanie, nadzór oraz kontrolę banków członkowskich, szkolenia pracowników i dyrektorów w całym zrzeszeniu, usługi IT dla grupy (pionier w bankowości internetowej w Finlandii, silne nastawienie na dalszą digitalizację działalności), wspólny marketing i system płatności. Nadrzędną zasadą jest przejmowanie tych funkcji, które nie są efektywne przy ich realizacji przez pojedyncze banki spółdzielcze. OPGCC posiada publiczny mandat do nadzorowania zrzeszonych banków, a zwierzchnia kontrola należy do Krajowej Komisji Nadzoru Finansowego.

W strukturze grupy występuje też OP Corporate Bank (OPCB), oferujący usługi skierowane zarówno do banków członkowskich, jak i do klientów zewnętrznych. Dotyczy to

przede wszystkim zarządzania płynnością i efektywnego alokowania ich nadwyżek finansowych. OPCB reprezentuje członków grupy na rynku międzybankowym. Świadczy też usługi inwestycyjne, ubezpieczeniowe, *wealth managemet* oraz lideruje kredytom konsorcjalnym (w ramach grupy), a także udziela ich dużym klientom korporacyjnym.

Niemniej jednak, mimo wymienionych powyżej zadań i funkcji tych dwóch centralnych jednostek oraz istnienia silnej koordynacji i wyznaczania kierunku strategicznego dla całej grupy, spółdzielcze banki lokalne zachowują dość dużą autonomię. Mogą one same kształtować warunki i wysokość stóp procentowych dla kredytów, depozytów oraz samodzielnie zarządzają zasobami ludzkimi. W fińskich bankach spółdzielczych każdy członek ma jeden głos, a pieczę na działalnością sprawuje zarząd, w skład którego wchodzi spółdzielcy.

Banki spółdzielcze obsługują zarówno członków jak i klientów zewnętrznych. Głównym powodem, aby stać się członkiem, są zachęty finansowe. Otrzymują oni "patronacką dywidendę" (nazywaną bonusem), gdzie jej wysokość zależy od skali wykonywanych transakcji z bankiem (posiadanych depozytów, pożyczek, usług ubezpieczeniowych oraz jednostek uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych). W praktyce członkowie uzyskują niższe stopy procentowe dla kredytów i wyższe oprocentowanie depozytów niż inni klienci. Bonusy można wykorzystywać także do zmniejszenia opłat bankowych oraz ubezpieczeniowych lub alternatywnie pobierać je w gotówce, co jest już jednak opodatkowane. Natomiast nie ma żadnych szczególnych korzyści podatkowych skierowanych do samych banków spółdzielczych.

Drugim zrzeszeniem w Finlandii jest POP Group. Ma ono wiele podobieństw do OP Group. Odróżnia je brak w POP Group tak silnej integracji. Banki członkowskie mają o wiele większą autonomię. Jeszcze w 2013 r. nie posiadały wspólnej odpowiedzialności za wzajemne zobowiązania, aczkolwiek tworzyły wspólny fundusz gwarancyjny, co uległo zmianie w roku następnym. W POP Group występują dwie jednostki centralne: POP Bank Alliance Cooperative (POPBAC) oraz Bonum Bank Ltd. (BBL). POPBAC jest naczelną jednostką organizacyjną odpowiadającą za obsługę prawną i wsparcie poszczególnych banków spółdzielczych. Natomiast BBL ma charakter kredytowy i rozliczeniowy. Zapewnia też zarządzanie płynnością grupy. Powstała również własna firma ubezpieczeniowa.

W 2015 r. POP Group zatrudniała 695 osób, co stanowiło ok. 2,4% wszystkich zatrudnionych w fińskim sektorze bankowym. Posiadała 89 oddziałów, co się przekładało na 7,3% udziału w rynku. Natomiast personel OP Group stanowił 42,8% (12 130 osób) wszystkich zatrudnionych, podczas gdy udział jego oddziałów w rynku stanowił 37,4% (450 oddziałów).

Na podstawie Tabeli 4 i można prześledzić liczbę banków w fińskim sektorze bankowym w latach 2002 - 2015. Cechuje się on wysokim, postępującym stopniem koncentracji. Występują tam podobne tendencje jak w większości europejskich krajów i dotyczą także sektora spółdzielczego.

Tabela 4. Liczba banków w Finlandii w latach 2002 - 2015

	2002 - 2004	2005 - 2007	2008 - 2010	2011 - 2013	2014	2015
Zrzeszenia banków spółdziel.	2					
POP Group	42			36	34	27
OP Group	244	241	232	209	183	181
Banki oszczędnościowe	40		41	33	26	24
Banki komercyjne	12	15		14	12	10
Grupy bankowe	6	9	10		8	9

Źródło : M. Boda, *Duże banki ...* op. cit, s. 144 oraz J. Zabawa, J. Sektor bankowy Finlandii, w: J. Cichy, B. Puszer (red.), *Sektory bankowe w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s. 205.

Na uwagę zasługuje to, że OP Group cechowała się na początku badanego okresu relatywnie słabszymi wynikami efektywnościowymi (tabela 5) w stosunku do POP Group (tabela 6). Jednakże z czasem proporcje te uległy odwróceniu. Praktycznie uwaga ta dotyczy wszystkich trzech wskaźników: zwrotu z kapitału, aktywów oraz relacji kosztów do dochodów.

Tabela 5. Wybrane wskaźniki finansowe OP Group w latach 2007 – 2015

Wskaźniki finansowe w %									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROA	1,2	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5	0,6	0,7	0,7
ROE	12,9	5,1	5,4	6,2	5,8	6,2	6,8	10,1	9,6
C/I	54,8	76,4	68,6	66,7	71,4	70,5	68,7	56,1	53,5

Źródło : M. Boda, *Duże banki ...* op. cit, s. 145.

Na różnice w ostatnich dwóch latach pomiędzy oboma grupami miała też wpływ decyzja 6 banków zrzeszonych dotychczas w POP Group, które przeniosły się (wróciły) do OP Group. Nowa sytuacja w zrzeszeniu POP wymusiła zmiany, w wyniku których modele funkcjonowania obu grup bardzo zbliżyły się, w tym w kwestii wzajemnych gwarancji.

Tabela 6. Wybrane wskaźniki finansowe POP Group w latach 2005 - 2015

Wskaźniki finansowe w %											
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROA	0,8	1,1	1,3	1,1	0,7	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3
ROE	7,7	10,4	12,2	10,5	6,4	5,5	4,7	4,7	4,6	4,6	3,5

C/I	67,0	59,8	54,0	57,4	66,5	68,7	69,2	72,4	72,3	65,4	65,4
-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Źródło : M. Boda, *Duże banki ...* op. cit, s. 144.

Nie mniej pozycja sektora spółdzielczego (głównie OP Group) w Finlandii wypada bardzo korzystnie na tle konkurencji. Jedynie banki komercyjne, a zwłaszcza NORDEA Bank Finland Plc. zdecydowanie lepiej zarządzają relacją kosztów do dochodów (C/I). Cały sektor bankowy odznacza się wysokim poziomem funduszy własnych i współczynników wypłacalności, co świadczy o ogólnym, dobrym poziomie bezpieczeństwa fińskiego systemu bankowego. Obraz ten, choć tylko dla jednego roku 2015, pokazuje tabela 7. W uzupełnieniu można podać, że OP Group jest jedynym podmiotem z Finlandii biorącym udział w europejskich stres testach. Wyniki tego badania z 2016 r. sugerują, że w scenariuszu szokowym, wartość współczynnika TCR spadałaby dla fińskiej grupy z poziomu 22,85% do 17,15%. Dzięki wysokim funduszom własnym, OP Group jest stosunkowo odporna na potencjalny kryzys.

Tabela 7. Wybrane wskaźniki finansowe oraz wartości bezwzględne wybranych banków oraz segmentów w Finlandii w 2015 r.

	POP Group	OP Group	Nordea Bank Finland Plc	Banki oszczędnościowe	Banki komercyjne	Grupy bankowe
Wskaźniki finansowe w %						
ROA	0,3	0,7	0,4	0,6	0,4	0,5
ROE	3,5	9,6	9,1	6,3	9,2	8,9
Wskaźnik dźwigni	10,7	7,6	3,9	9,5	4,7	5,3
Marża odsetkowa	1,4	0,8	0,3	1,4	0,4	0,6
C/I	65,4	53,5	38,7	65,3	45,0	50,6
Współczynnik CET 1	20,3	19,5	24,8	17,8	20,5	21,0
Współczynnik Tier 1	20,7	19,8	26,0	17,8	21,5	21,8
Współczynnik TCR	20,8	22,8	26,2	18,8	23,4	23,2

Źródło : M. Boda, *Duże banki ...* op. cit, s. 146.

Mimo relatywnie słabszych wyników finansowych warto zaznaczyć, że POP Group była wielokrotnie wybierana jako posiadająca najbardziej zadowolonych klientów.

Patrząc z perspektywy ostatniego kryzysu finansowego, to fińskie banki spółdzielcze poradziły sobie w warunkach spadku PKB i utrzymującego się wysokiego poziomu bezrobocia. Także dobrze wypadają w okresie pokryzysowym (m.in. przy niskich stopach procentowych). Obu grupom spółdzielczym udało się zwiększyć swój udział w rynku kredytowym oraz depozytowym, a także liczbę członków. Ponadto należy zwrócić uwagę na wysoką "świadomość narodową", przejawiającą się rozpoznawalności oraz utożsamianiu się Finów z

lokalną bankowością spółdzielczą. Dzięki silnej bazie kapitałowej, wysokiej efektywności oraz dużego obszaru oddziaływania, banki spółdzielcze przyczyniają się do tworzenia trwałego dobrobytu, bezpieczeństwa i wzrostu zadowolenia społecznego, zarówno w skali całego państwa, jak również w poszczególnych, lokalnych społecznościach.

5. Dotychczasowy i pożądany model biznesowy polskiej bankowości spółdzielczej

Polska bankowość spółdzielcza zbliża się do szczególnego momentu w jej rozwoju. Wyczerpują się bowiem w znacznym stopniu możliwości utrzymania pozycji rynkowej wynikające z ekstensywnego charakteru jej modelu biznesowego. Nowe wyzwania wiążą się z czynnikami o charakterze technologicznym (rewolucja cyfrowa), regulacyjnym (pokryzysowe „tsunami” regulacyjne), demograficzno-kulturowym (zacieranie się różnic pomiędzy wsią i małymi miastami a dużymi aglomeracjami wraz ze zmianą pokoleniową – wkraczaniem w dorosłe życie Milenialsów) oraz presją ze strony konkurentów (banków komercyjnych i innych podmiotów świadczących usługi finansowe). Wszystko to wymaga od banków spółdzielczych wdrożenia strategii dostosowanej do tych uwarunkowań. Pojawia się silna presja na uzyskiwanie zadowalających wyników finansowych, coraz trudniej osiąganym w ramach dotychczasowego modelu działania. Dodatkowo mamy do czynienia ze środowiskiem niskich stóp procentowych, zmuszających do weryfikacji nastawienia na tradycyjną działalność depozytowo-kredytową.

Niezmiernie istotnym przejawem problemów w polskim sektorze bankowości spółdzielczej jest wspomniane już niejednokrotnie 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. Dodatkowo w ostatnim czasie pojawił się jeszcze czynnik związany z upadłościami banków spółdzielczych i spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych. Obciążają one wizerunek sektora spółdzielczego i stanowią potencjalne zagrożenie o charakterze reputacyjnym, zwłaszcza patrząc przez pryzmat jednostek samorządu terytorialnego (JST), nie objętych gwarancjami depozytów. JST masowo nie odpłynęły z sektora spółdzielczego, ale opinie wyrażające zaniepokojenie wyrażane były i są dość szeroko w tym środowisku.

Wspomniane zmiany technologiczne stwarzają konieczność ponoszenia poważnych nakładów inwestycyjnych, które są zbyt duże dla małych banków spółdzielczych. Powoduje to, że model biznesowy polskiej bankowości spółdzielczej staje się relatywnie niewydolny (z jednej strony zbyt kosztowny, a z drugiej generujący zbyt małą nadwyżkę finansową) i nieodpasowany do oczekiwań współczesnych klientów.

Obecne zmiany instytucjonalno-organizacyjne (zajmowanie się sprawami wewnętrznymi - powstawanie IPS-ów, tworzenie się nowego zrzeszenia zintegrowanego) także nie

sprzyjają skupianiu uwagi na sferze biznesowej. Jeśli do tego dodamy wręcz permanentne problemy z obsadą kadrową kierownictw banków zrzeszających, dopełnia to ten skomplikowany i budzący zaniepokojenie obraz polskiej bankowości spółdzielczej.

5.1. Słabości dotychczasowego modelu bankowości spółdzielczej⁹

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 wystarczająco rentowny i efektywny kosztowo. Opieranie się głównie na marży odsetkowej w warunkach niskich stóp procentowych i silnej konkurencji staje się nieskuteczne.

Model biznesowy polskiej bankowości spółdzielczej jest stosunkowo prosty. Ma charakter depozytowo-kredytowy o wybitnie odsetkowym charakterze tworzenia dochodów i wartości. Praktycznie wszystkie banki spółdzielcze są uzależnione od tego wzorca działania. Problemy z rentownością biorą się m.in. z tego, że bankowość spółdzielcza nie nadąża za zmianami determinującymi efektywność bankowości komercyjnej i innych instytucji finansowych. Na tę sytuację i jej dynamikę wpływ mają przede wszystkim następujące czynniki:

- 1) postępująca cyfryzacja kanałów dystrybucyjnych, z naciskiem na bankowość mobilną,
- 2) upraszczanie procesów kredytowych i zaawansowana automatyzacja badania wiarygodności kredytowej klientów, z wykorzystaniem wewnętrznych i zewnętrznych baz danych,
- 3) personalizacja relacji z klientem, poprzez rozbudowę systemów informatycznych i wykorzystywanie dużych, zróżnicowanych zbiorów danych,
- 4) automatyzacja procesów operacyjnych, z szerokim zastosowaniem outsourcingu.

Oznacza to, że nawet przewidywany w średnim okresie powrót wyższych stóp procentowych od obecnych nie zahamuje erozji rentowności, jeśli sektor nie podejmie strategicznych decyzji dotyczących istotnego zwiększenia nakładów inwestycyjnych na rozbudowę systemów IT i szerszego włączenia się w cyfryzację gospodarki, ale także relacji społecznych (np. media społecznościowe). Skala tych nakładów *de facto* oznacza konieczność konsolidacji sektora bankowości spółdzielczej i ściślejszej współpracy z silnym 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.

⁹ Niniejsza część raportu powstała na podstawie ekspertyzy autorstwa B. Lepczyńskiego, *Model biznesowy bankowości spółdzielczej wobec wyzwań rynkowych i regulacyjnych*, ALTERUM, Warszawa 2017 r.

W sektorze spółdzielczym działa ponad 550 banków. W przypadku tak dużej grupy podmiotów naturalną sprawą są duże odrębności w działalności poszczególnych instytucji, wynikające przede wszystkim ze zróżnicowanej ich wielkości i miejsca na rynku. Sytuacja ta istotnie różnicuje motywacje i cele rozwojowe poszczególnych banków spółdzielczych. Zwłaszcza dla małych organizacji kryteria behawioralne związane z motywacjami zarządów i rad nadzorczych są niezwykle ważne. Co więcej, często właśnie te kryteria mają decydujący wpływ na obraną przez bank ścieżkę rozwoju. Waga czynników o charakterze instytucjonalnym jest mniejsza.

Wśród banków spółdzielczych znajdziemy takie, które rozwijają się w sposób względnie dynamiczny, ale zrównoważony i nie zagrażający bezpieczeństwu ich funkcjonowania oraz takie, których rozwój jest zbyt ryzykowny, niezrównoważony, nieadekwatny do posiadanego potencjału (finansowego, intelektualnego, organizacyjnego). W sektorze banków spółdzielczych są również takie, które myślą głównie o zachowaniu status quo i to często w krótkim horyzoncie czasowym, a nie o wzmacnianiu swojej pozycji konkurencyjnej. Te 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, jednakże od strony biznesowej są to instytucje o zbliżonym charakterze - tradycyjne depozytowo-kredytowe. Pierwsza grupa banków koncentruje swoją działalność na bardzo ograniczonym obszarze geograficznym, nie dążąc do powiększania terenu działania. Tego typu banki bardzo często myślą raczej o przetrwaniu niż pogoni za zyskami. Nie angażują się w rozbudowaną aktywność kredytową i dzięki temu nie odnotowują z tego tytułu znaczących strat. Lokowanie nadwyżek finansowych w banku zrzeczającym lub papierach dłużnych pozwala im na pokrycie swoich kosztów, które są relatywnie nieduże. Nie stać ich jednak na inwestycje rozwojowe (np. technologiczne, w kapitał ludzki). Cechą tego modelu jest podejście adaptacyjne do nowych wymogów rynkowych i rozwiązań nadzorczych/regulacyjnych. Ten model funkcjonowania jest często obserwowany w najmniejszych bankach spółdzielczych. Ich atutem najczęściej jest brak silniejszej konkurencji ze strony innych banków (komercyjnych i spółdzielczych). Jednakże sytuacja ta zmienia się.

W tym miejscu należy wyraźnie wskazać na jeden z najważniejszych czynników rzutujących na pozycję banków spółdzielczych, tj. konkurencję ze strony podmiotów z tego samego sektora. Rywalizowanie tych instytucji między sobą jest najostrzejsze. Banki poruszające się w ramach tradycyjnego modelu depozytowo-kredytowego widzą możliwości poprawy swoich wyników jedynie poprzez ekstensywny rozwój skali działalności, przede wszystkich

w środowiskach lokalnych, stąd wychodzą do innych mniejszych miejscowości, gdyż mają doświadczenie w takich uwarunkowaniach. Tam napotykają na konkurencję ze strony lokalnych banków spółdzielczych lub nierzadko ze strony innych podmiotów mających podobną strategię. W tej sytuacji rywalizacja wewnątrzsektorowa nasila się i ma charakter samo niszczący się.

Kolejna grupa to banki dynamiczne, przyjmujące ambitne cele rozwojowe. Zarządy i członkowie koncentrują się na wzmacnianiu pozycji konkurencyjnej, ale dzieje się to w sposób względnie zrównoważony. Są to najczęściej banki o masie aktywów stwarzającej szansę na osiągnięcie w miarę satysfakcjonujących korzyści skali (pow. 200 mln zł). Omawiana grupa banków buduje dość systematycznie swoją pozycję rynkową. Musi jednak rozważać konsolidację i/lub uwspólnienie części funkcji w celu umocnienia pozycji konkurencyjnej i sprostanienia wymogom związanym z postępem 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.

Następna grupa to banki o strategiach wysoce ryzykownych w stosunku do wyposażenia w kapitał i kompetencje. Ten „apetyt” na ryzyko może doprowadzić te banki na skraj bankructwa i podważyć zaufanie klientów (co się np. stało w przypadku SK Banku). Będą one zmuszone podjąć w najbliższym czasie decyzję o radykalnej zmianie przyjętej polityki, ale także modelu biznesowego. W szczególności znaczenie mają:

- 1) delewaryzacja działalności,
- 2) poprawa jakości kontroli wewnętrznej,
- 3) wzmocnienie procesów kredytowych,
- 4) zrównoważone podejście do biznesu.

Zalicza się do nich głównie część z największych banków spółdzielczych, 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 należy uznać za dyskusyjne. Prowadzi bowiem do pytania o przyszłość małego banku o charakterze uniwersalnym, o modelu depozytowo-kredytowym. Większość opinii ekspertów potwierdza brak przyszłości dla takich instytucji. Patrząc na zagraniczne doświadczenia, to siłą banków spółdzielczych jest działalność w ramach dobrze zorganizowanych grup zrzeszeniowych, a nie samodzielna.

Wewnętrzne problemy banków spółdzielczych to niejedyny obszary nieefektywności w sektorze spółdzielczym. Istotnym i bardzo ważnym 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 średnio-okresowej.

Analizując modele biznesowe banków spółdzielczych nie można pominąć istotnego wątku związanego z wdrożonymi systemami ochrony instytucjonalnej. Przyczynią się one w dłuższej perspektywie do wzmocnienia bezpieczeństwa banków spółdzielczych. Wpływają pozytywnie na współczynnik wypłacalności m.in. w wyniku stosowania wag równych zero dla należności wzajemnych. Dotychczasowe doświadczenia z IPS-ami jasno pokazują, że siłą bankowości spółdzielczych jest współdziałanie w ramach zrzeszenia. W takim ujęciu IPS-y mogą stać się ważnym filarem wspierającym indywidualne strategie biznesowe banków spółdzielczych. Dodatkowo 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.

Trafnie zauważył J. Szambelańczyk, że „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”¹⁰. W praktyce dotychczas banki zrzeszające:

- konkurowały z bankami spółdzielczymi i to dodatkowo w sposób nieefektywny, co w konsekwencji uniemożliwiało przyjęcie roli faktycznego lidera zrzeszenia,
- bardzo słabo koordynowały, kontrolowały i zapewniały bezpieczeństwo biznesowe w grupie,

¹⁰ 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).

- nierzadko w sposób patologiczny tworzyły konsorcja kredytowe z bankami spółdzielczymi lub dokonywały obrotu wierzytelnościami,
- nieefektywnie zarządzały nadwyżkami lokowanymi przez banki zrzeszone,
- słabo wywiązywały się z konieczności wzięcia na siebie roli jednostki budującej siłę technologiczną i informatyczną zrzeszenia.

W perspektywie średniookresowej najważniejszym 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, wymaga w coraz większym stopniu zautomatyzowania. Obecnie tylko bowiem w taki sposób można osiągać przewagę konkurencyjną w bankowości detalicznej i dla MSP. Model relacyjny stosowany przez banki spółdzielcze staje się nierzadko zbyt drogi i nieadekwatny do sytuacji na rynku. Nie wytrzymuje on presji technologicznej i kosztowej. Oczywiście banki spółdzielcze nie powinny zaprzestawać budowania długoterminowych relacji z klientami. Bardziej chodzi o zwrócenie uwagi, że w niektórych segmentach nie da się dzisiaj osiągać przewagi konkurencyjnej bez automatyzacji oraz wirtualizacji procesów biznesowych, sprzedażowych i operacyjnych.

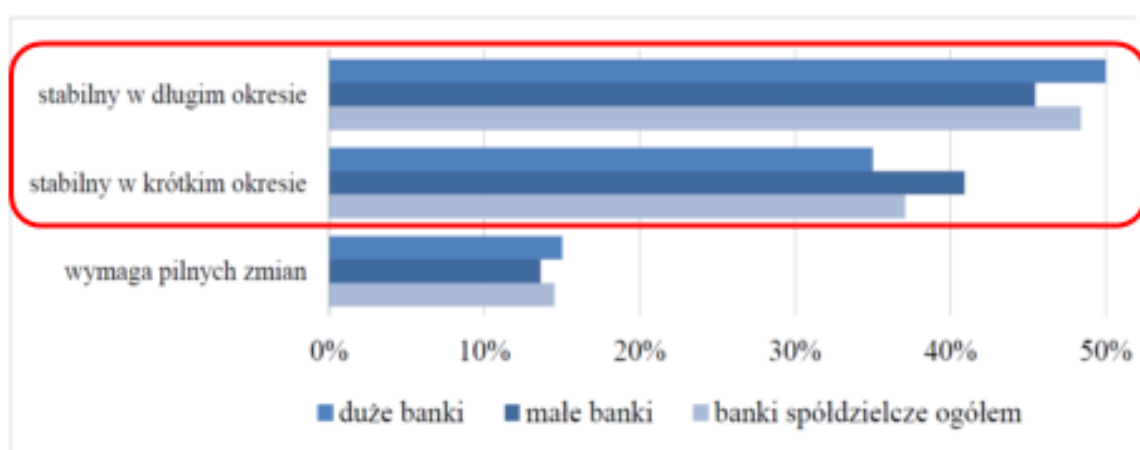
Kolejnym ważnym zadaniem stojącym przed bankami zrzeszającymi jest zapewnienie rozwiązań ograniczających cyberzagrożenia. Przenoszenie procesów i obsługi klienta do telefonu komórkowego będzie się w najbliższych latach nasilało, bo takie są oczekiwania młodych grup klientów. To z kolei zwiększa zagrożenia związane z cyberprzestępczością, w stopniu jeszcze większym niż bankowość internetowa. Banki zrzeszające również w tym zakresie muszą przejąć rolę lidera dla projektów wzmacniających ochronę banków spółdzielczych przed tego typu zagrożeniami, ograniczając w ten sposób ryzyko reputacyjne. Jednakże w praktyce nie jest to możliwe bez wdrożenia jednego wspólnego systemu informatycznego. Na przykład problem ten w dużym stopniu opanowano w zrzeszeniu SGB Banku, w odniesieniu do banków, które przyjęły zintegrowany system, przede wszystkim oparty na platformie Def 3000. Niestety tylko kilkanaście banków zdecydowało się na to rozwiązanie.

Na poziomie grupy zrzeszeniowej konieczne jest również wypracowanie standardu w zakresie współpracy z pośrednikami finansowymi, zwłaszcza mając na względzie zbliżającą się rewolucję fintech-ową spowodowaną wdrożeniem Dyrektywy PSD 2. Nowe formy kontaktu z klientem i sprzedaży produktów bankowych będą stawały się coraz bardziej popularne, także w małych miejscowościach. Wypracowanie standardu przyczyniłoby się do obrony przed nową konkurencją lub poprzez nawiązanie odpowiednich relacji mogłoby pomóc w zwiększeniu znaczenia produktów banków spółdzielczych na rynku.

5.2. Ocena dominującego modelu bankowości spółdzielczej w świetle wyników badań

W świetle wcześniejszych uwag nasuwa się pytanie dotyczące samooceny sektora spółdzielczego i dominującego modelu biznesowego. W tym celu zespół Katedry Bankowości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie przeprowadził badania na próbie 88 banków spółdzielczych. Pierwsza ankieta miała miejsce w 2013 r. Jej wyniki wskazywały na korzystną samoocenę sytuacji, gdyż tylko 15% banków widziało potrzebę dokonania pilnych zmian w sektorze, a prawie 50% uznało ją za stabilną, nawet w długim horyzoncie.

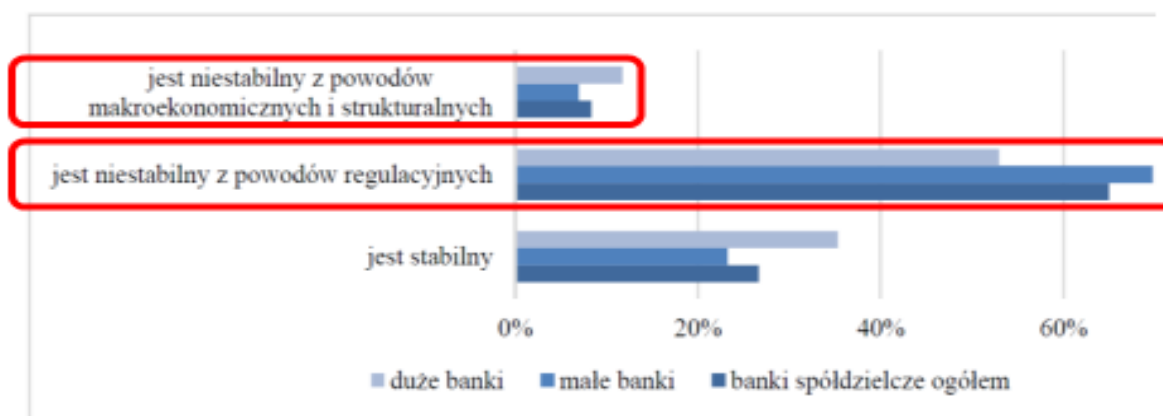
Wykres 27. Ocena stabilności modelu bankowości spółdzielczej (ankieta 2013)



Źródło: K. Kil, ..., op. cit. s. 215.

Jednakże badania z 2016 r. pokazały, że po trzech latach proporcje odwróciły się i 76% banków spółdzielczych uważało ich model za niestabilny. Chociaż jako główną przyczynę upatrywano w zmianach regulacyjnych, to mimo wszystko tylko 14% respondentów nie widziało zagrożeń wynikających z nowych uwarunkowań. Należy tutaj dodać, że poziom wymogów regulacyjnych od tego czasu jeszcze mocniej się nasilił i tendencja ta trwa, mimo deklarowania przez regulatora chęci szerszego stosowania zasady proporcjonalności.

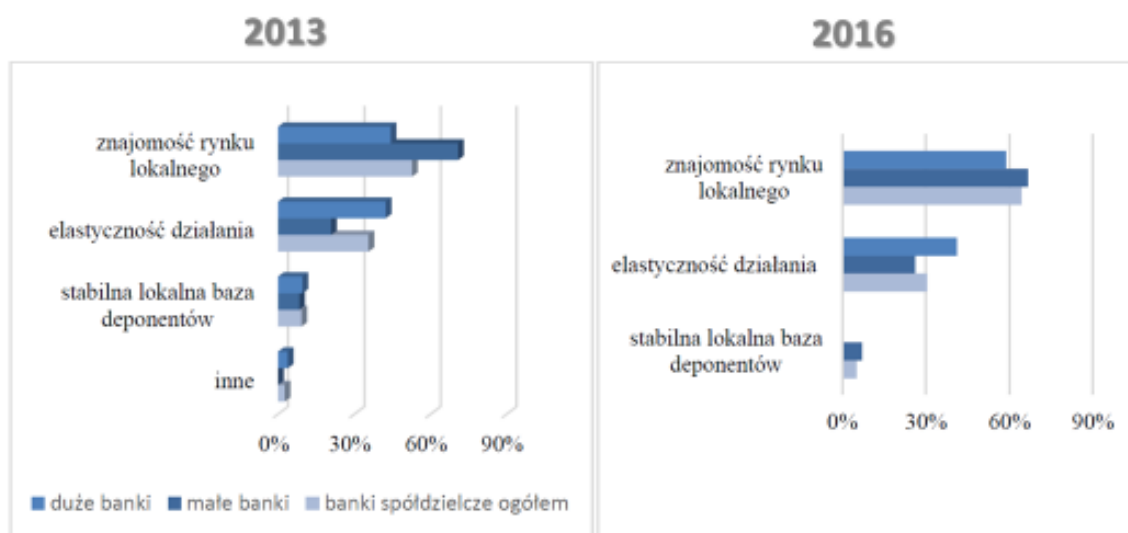
Wykres 28. Ocena stabilności modelu bankowości spółdzielczej (ankieta 2016)



Źródło: K. Kil, ..., op. cit. s. 216.

Powyższe spostrzeżenia zmuszają do refleksji zwłaszcza, że formułowane są przez samo środowisko banków spółdzielczych, relatywnie jeszcze słabo odczuwające zagrożenia zewnętrzne płynące ze strony zmian rynkowych i technologicznych. Mimo wszystko dominuje poczucie wiary w dotychczasowe wartości wnoszone przez bankowość spółdzielczą, takie jak znajomość lokalnego rynku, elastyczność działania i relacyjność.

Wykres 29. Główna przewaga rynkowa w ocenie banków spółdzielczych (ankiety)

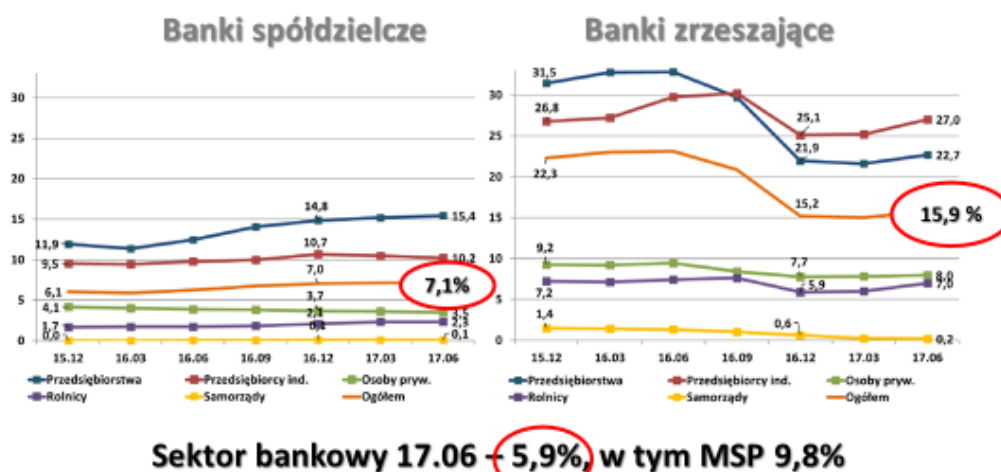


Źródło: K. Kil, ..., op. cit. s. 217.

Jednakże cechy te są przynależne bankom lokalnym. Niestety duża część banków spółdzielczych w Polsce utraciła lub traci ten walor. Wychodzenie na inne rynki stanowi wyzwanie wiążące się z koniecznością obsługi nieznanych dotąd klientów, w nowych środowiskach. W wielu przypadkach banki spółdzielcze sobie z tym nie radzą, gdyż nie potrafią profesjonalnie zarządzać ryzykiem kredytowym w oparciu o najnowsze metody i narzędzia (wsparcie technologiczne, dostęp i korzystanie z odpowiednich baz danych, automatyzacja procesów, zaawansowane karty scoringowe itd.). Ponadto rozszerzanie zakresu geograficznego aktywności oznacza utratę relacyjności i/lub znaczący wzrost kosztów utrzymywania takiego modelu. W

efekcie w skali całego sektora wzrasta poziom kredytów zagrożonych, który przekroczył wskaźniki całego sektora bankowego, a jeszcze do niedawna sytuacja była odwrotna. W szczególności sytuacja ta jest niepokojąca w odniesieniu do banków zrzeszających, ale także banków spółdziel-

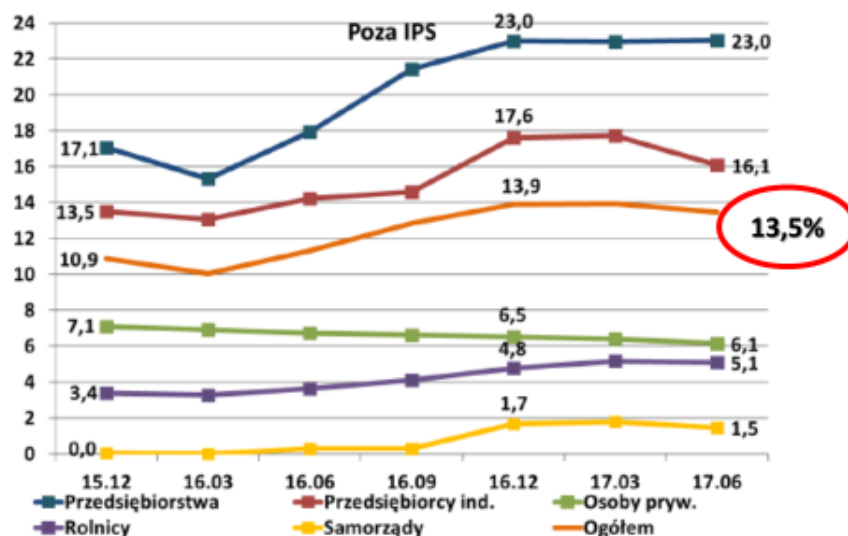
Wykres 30. Jakość należności sektora spółdzielczego (30.06.2017)



Źródło: Dane KNF.

czych nie objętych systemami IPS. W tej grupie poziom kredytów zagrożonych jest prawie dwukrotnie większy niż średnia dla całego sektora.

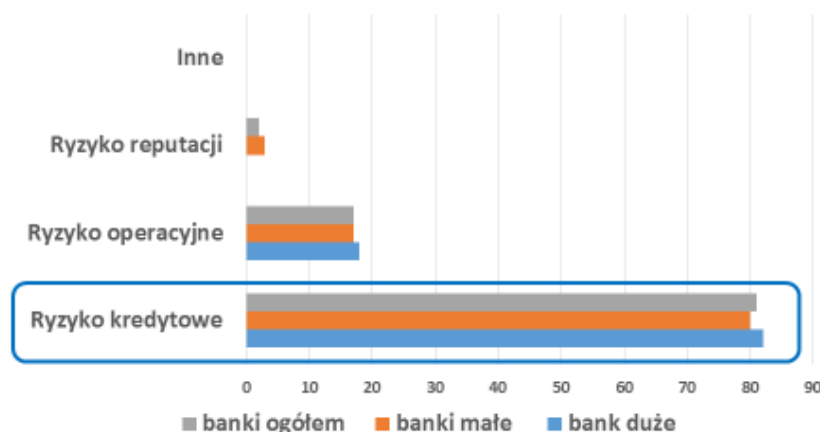
Wykres 31. Jakość należności banków spółdzielczych spoza IPS (30.06.2017)



Źródło: Dane KNF.

Powyższe dane jeszcze bardziej są niepokojące, gdy spojrzymy na rezerwy celowe na kredyty zagrożone. W sektorze bankowości spółdzielczej jest ok. 5 mld należności w tej kategorii, a poziom wyrezerwowania wynosi ok. 1,5 mld zł (czyli 30%). Przy założeniu, że 70% tych kredytów będzie trzeba windykować ze skutecznością 40%, odpisy wyniosą ponad 2 mld zł. Oznacza to ponad 0,5 mld zł potencjalnej, ukrytej straty w portfelach kredytowych. Patrząc od innej strony, relacja odpisów do należności ze stwierdzoną utratą wartości wynosi w bankach komercyjnych 56,3%, zatem prawie dwukrotnie więcej. Utworzenie rezerw w analogicznej wysokości kosztowałoby dodatkowo banki spółdzielcze 1,2 mld zł, czyli równowartość 2-krotnego zysku za 2016 r. Należy tu dodać, że straty kredytowe należą do czynników najmocniej różnicujących sytuację finansową poszczególnych podmiotów i w największym stopniu przyczyniały się do odnotowanych upadłości lub wymuszonych fuzji. Ponadto same banki spółdzielcze uznają ryzyko kredytowe za najważniejszą kategorię ryzyka.

Wykres 32. Główne kategorie ryzyka – opinie banków spółdzielczych (2016)



Źródło: K. Kil, ..., op. cit. s. 224.

Poza wąskim lokalnym środowiskiem nie jest możliwe dobre zarządzanie ryzykiem kredytowym bez odpowiedniego technologiczno-profesjonalnego wsparcia. Uwagę tę wzmacniają dane Biura Informacji Kredytowej pokazujące, że ok. połowa klientów banków

Tabela 8. Klienci kredytowi banków spółdzielczych (dane BIK z 31.03.2017)

	lojalni	niełojalni
• Liczba	51,8%	48,2%
• Wartość	47,6%	52,4% (plus zadłużenie ponad drugie tyle w innych bankach i firmach pożyczkowych)
• Kr. zagrożone	3,4%	8,4%

Źródło: Dane BIK SA.

spółdzielczych należy do kategorii tzw. niełojalnych, czyli mają oni również zadłużenie w innych bankach lub firmach pożyczkowych (niebagatelne drugie tyle). Ponadto portfel ten jest ponad dwukrotnie gorszy od klientów lojalnych. Pokazuje to, że procedury kredytowe dla kredytobiorców wychodzących poza banki spółdzielcze lub nowych, często anonimowych, nierzadko będących „odrzutami” z banków komercyjnych, są zdecydowanie słabsze i wymagają zewnętrznego wzmocnienia. Stan ten prowadzi do trudności finansowych, których mechanizm powstawania pokazuje schemat 2.

Schemat 2. Mechanizm presji banków spółdzielczych na wynik odsetkowy

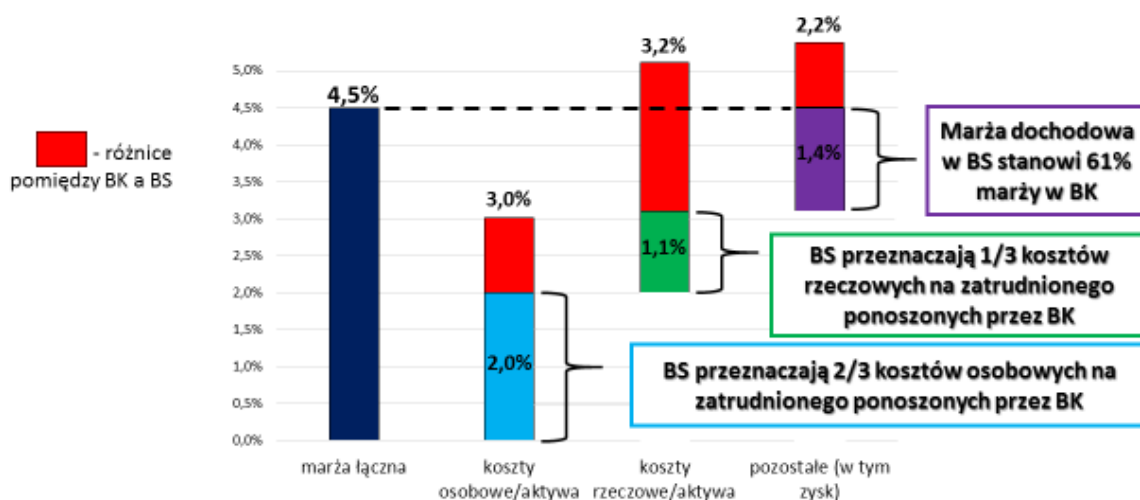


Źródło: opracowanie własne.

Od strony kosztów operacyjnych i nakładów inwestycyjnych także powstała znacząca luka pomiędzy bankami komercyjnymi a spółdzielczymi. Osiągają one zdecydowanie niższą mar-

żę dochodową (o ok 1/3), która zmusza do ograniczania kosztów bieżących (rzeczowych i osobowych). Wysoki poziom zatrudnienia generuje relatywnie wysoki fundusz płac, którego racjonalizacja następuje poprzez niższe koszty osobowe na zatrudnionego. W tej sytuacji atrakcyjność pracy w bankach spółdzielczych jest niska, a przy zmieniającym się rynku pracy (ograniczenie bezrobocia, odpływ kadr ze względów socjalnych) problem ten się wyostreza. Także bardzo słabo wypada też poziom kosztów rzeczowych. Nawet biorąc pod uwagę, że zatrudnienie w bankach spółdzielczych jest dwa razy większe niż w bankach komercyjnych, to te ostatnie przeznaczają trzy razy więcej (w ujęciu na jednego zatrudnionego) na koszty rzeczowe niż BS-y. Uzbrojenie stanowisk pracy i wsparcie operacyjne staje się wręcz nieporównywalne. Jeśli dodamy do tego rozdrobnienie sektora spółdzielczego, to sytuacja ta musi generować ogromną lukę w możliwościach rozwojowych, również widoczną w sferze nakładów inwestycyjnych. W świetle powyższych okoliczności spotyka się opinie, że bankowość spółdzielcza nie jest nastawiona na maksymalizację zysku i odgrywa on rolę drugorzędną w stosunku do celów społecznych. Jednakże w obecnych warunkach ekonomicznych wypracowanie nadwyżki finansowej

Wykres 33. Model dochodowo-kosztowy banków spółdzielczych i komercyjnych



Źródło: Raport: Banki Spółdzielcze. Model biznesowy i warunki dla stworzenia bezpiecznego funkcjonowania. Dane z wyłączeniem banków zrzeszających i specjalistycznych.

jest równie ważne jak inne cele banku spółdzielczego, gdyż to praktycznie jedyne źródło wzrostu bazy kapitałowej – fundamentu współczesnego banku. Zysk umożliwia bowiem:

- 1) dotrzymywanie kroku konkurencji z sektorem komercyjnym,
- 2) powiększanie zdolności do absorpcji ryzyka,
- 3) budowanie dobrej reputacji i poczucia bezpieczeństwa wśród obecnych i potencjalnych klientów, członków banku,
- 4) materialnie usatysfakcjonować różnych interesariuszy (np. wypłacać dywidendę, zadowalać nadzorcę itd.).

W dobie globalizacji i unifikacji rynków finansowych, a w szczególności po ostatnim kryzysie finansowym, wymogi ostrożnościowe stały się najważniejsze i funkcjonowanie banków zostało poddane tym rygorom, nawet kosztem innych, nierzadko społecznie uzasadnionych celów instytucji finansowych.

5.3. Obecne i przyszłe uwarunkowania rozwoju bankowości spółdzielczej

Uwarunkowania w jakich rozwija się współczesna bankowość spółdzielcza w Polsce można rozpatrywać według różnych przekrojów i kryteriów. Jednakże do najważniejszych należałoby zaliczyć te o charakterze:

- 1) rynkowym,
- 2) regulacyjnym,
- 3) technologicznym
- 4) kulturowym.

Jeśli chodzi o rynek, to już niejednokrotnie wymieniane były czynniki związane ze środowiskiem niskich stóp procentowych, mających ogromne znaczenie dla tradycyjnego modelu depozytowo-kredytowego. W tych warunkach obniża się marża uzyskiwana przez banki, a jest to dla bankowości spółdzielczej główne źródło dochodów. Sytuacja ta zmusza do poszukiwania innych sposobów zarabiania (dochody poza odsetkowe, nie powiązane z działalnością kredytową). W tej sferze banki spółdzielcze radzą sobie bardzo słabo. Ratuje je zdolność do akwirowania względnie tanich depozytów i oczekiwanie atrakcyjniejszych warunków lokowania nadwyżek w bankach zrzeszających. Presja ta prowadzi do trudności w zarządzaniu aktywami i pasywami w zrzeszeniach. Ponadto te podmioty są wyraźnie słabsze w stosunku do konkurencji ze strony innych banków komercyjnych, co wzmacnia wyżej opisany negatywny efekt. Jakość ich portfela kredytowego jest tu bardzo wymownym wskaźnikiem.

Uwarunkowania regulacyjne należą do głównych współczesnych determinant rozwoju sektora bankowego. W szczególności dotyczy to bankowości spółdzielczej, gdyż ogrom regulacji, jakie spadły na banki po ostatnim kryzysie finansowym najbardziej odczuły małe instytucje. Choć banki spółdzielcze nie przyczyniły się do jego powstania, a nawet przeszły ten okres całkiem nieźle, to regulatorzy postanowili nałożyć nowe wymogi ostrożnościowe na wszystkie banki, tylko w bardzo niewielkim stopniu stosując zasadę proporcjonalności. Małe podmioty obciążone zostały niewspółmiernymi do ich skali kosztami i obowiązkami, poważnie wpływając na ich ekonomikę. Wbrew pierwotnym intencjom legislatorów, to duże banki uzyskały dzięki temu przewagi konkurencyjne, gdyż obciążenia regulacyjne okazały się dla nich relatywnie mniejsze. Stan ten przyczynia się również do konsolidacji sektora bankowego, zarówno w skali krajowej (również europejskiej i światowej), jak i samego sektora spółdzielczego. Banki spółdzielcze bezpośrednio już odczuły (proces ten trwa nadal) nowy (stałe rozbudowujący się) reżim regulacyjny. Ma to bardzo szerokie odniesienie np.: konieczność zwiększania kapitałów własnych (a praktycznie jedyną metodą jest wypracowywanie zysku), utworzenie nowych struktur IPS lub zrzeszenia zintegrowanego, tworzenie nowych procedur, szkoleń, zwiększona sprawozdawczość, wprowadzanie nowych zabezpieczeń itd. W modelu, gdzie większość z tych obciążeń muszą ponosić same banki spółdzielcze, co wynika z bezpośrednio z przepisów lub braku działań w celu współdzielenia się tymi obowiązkami w ramach zrzeszeń, skutki ekonomiczne są bardzo poważne (koszty bezpośrednie, absorbowanie czasu i zaangażowania personelu oraz kadr kierowniczych). Przede wszystkim te właśnie uwarunkowania wpłynęły na sygnalizowane już w raporcie zagrożenia dla egzystencji sektora spółdzielczego.

Kolejny obszar zmian dotyczy sfery technologicznej. Postępująca cyfryzacja gospodarki i życia społeczeństwa ma daleko idące konsekwencje dla współczesnych i przyszłych modeli biznesowych banków. Jak do tej pory główna ostoja pozycji spółdzielczości opiera się na stacjonarnej, tradycyjnej sieci placówek. Ta sytuacja występuje w całej Europie, jednakże w Polsce intensywność jest wielokrotniona. Europejska bankowość spółdzielcza ma ok. 20-procentowy udział w rynku, a dysponuje ok. 30-procentami sieci oddziałów. Natomiast w Polsce udział rynkowy banków spółdzielczych nie przekracza 10 procent, jednakże mają one ok. 40 procent placówek. Zatem dysproporcja ta wynosi 1:4, a w Europie tylko 2:3 (SIC!). Posiadanie tak dużej sieci oddziałowej istotnie rzutuje na ponoszone koszty.

Znaczenie bankowości elektronicznej jeszcze się wzmocni po wdrożeniu (*nomen omen* nowej regulacji) dyrektywy PSD 2. Banki zmuszone zostaną do otwarcia dostępu do kont poprzez tzw. trzecich dostawców. Najczęściej wymienia się tu firmy fintech, ale równie do-

brze mogą to być inne banki, np. te mocniej zaawansowane technologicznie. Powstaje ogromne ryzyko albo całkowitej utraty klientów albo utraty części ich aktywności (prawdopodobnie najczęściej tej najbardziej dochodowej). Słabsze pod tym kątem banki spółdzielcze mogą stać się stosunkowo łatwym celem, co jest już tematem dyskusji w środowisku bankowym.

Cyfryzacja oznacza też ułatwienia i optymalizację procesów operacyjnych i biznesowych. Chociażby można wymienić dziedzinę BIG DATA, czy sztuczną inteligencję, ale racjonalne korzystanie z tych rozwiązań wiąże się z efektem skali, który trudno jest uzyskać w małym banku spółdzielczym (np. posiadanie odpowiedniej hurtowni danych, dostęp do baz zewnętrznych, wysoko specjalistyczna, dobrze wynagradzani specjaliści itd.). Rewolucja technologiczna wkracza prawie we wszystkie obszary (płatności, ocena zdolności kredytowej, kanały komunikacji, akwizycja, segmentowanie klientów, bezpieczeństwo itd.). Dodatkowo nie tylko dyrektywa PSD 2 wymusza działania, ale też takie rozwiązania jak STIR, czy tzw. SPLIT PAYMENT. Reasumując bez dotrzymania kroku zmianom technologicznym trudno będzie bankom spółdzielczym sprostać nowym wyzwaniom zarówno formalnym, jak i rynkowym.

W ten ostatni obszar wpisują się zmiany o charakterze cywilizacyjno-kulturowym. Młode pokolenie praktycznie nie widzi możliwości funkcjonowania bez smartphonów, wraz wszystkimi możliwymi aplikacjami. Wizyty w oddziałach stają się zbędne, tym bardziej, że dostępność nowoczesnych rozwiązań technologicznych upowszechnia się także na wsi i małych miastach. Słabnie czynnik tradycji i pokoleniowej lojalności wobec dostawców różnego typu usług, w tym finansowych (zwłaszcza wśród Milenialsów). Zmiany te uderzają w tradycyjny model bankowości spółdzielczej, a rozdrobnienie tego sektora pozbawia go uzyskiwania wzmocnienia z tytułu wspólnego działania.

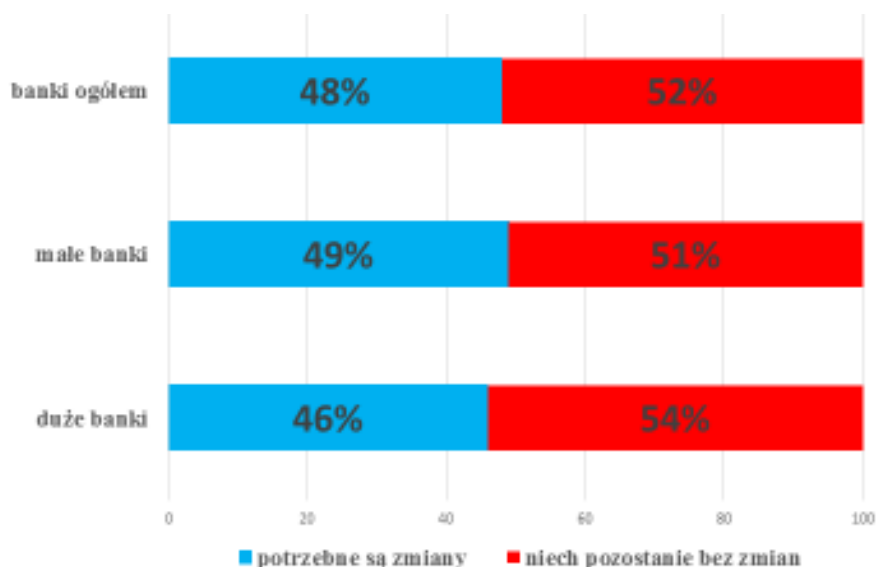
W efekcie zasygnalizowane zmiany działają niekorzystnie dla banków spółdzielczych, a osłabianie ich pozycji uległo lekkiemu zahamowaniu dzięki ingerencji regulatora w postaci zwolnienia z podatku bankowego. Pytanie jest jak długo ta nierówność będzie funkcjonowała? Ponadto opodatkowane banki zmuszone są do jeszcze agresywniejszego zdobywania klientów i uzyskiwania dochodów, co raczej zapowiada nasilenie się konkurencji.

5.4. Zarys ogólny docelowego modelu bankowości spółdzielczej

Wobec zarysowanych uwarunkowań rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce i cech dotychczasowego modelu organizacyjno-biznesowego, a także świadomości zagrożeń z tego tytułu wynikających, to potrzeba zmian powinna być oczywista i powszechna. Niestety

jednak tak się nie dzieje. Jedynie niecała połowa banków rozumie tę sytuację, natomiast pozostała część chciałaby pozostawienia wszystkiego bez zmian.

Wykres 34. Docelowy model bankowości spółdzielczej w Polsce – potrzeba zmian (2016)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Kil, ..., op. cit. s. 220.

Wobec zarysowanych uwarunkowań rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce i cech dotychczasowego modelu organizacyjno-biznesowego wydaje się za niezbędne podjęcie wysiłków reorganizacyjnych, również bazujących na doświadczeniach z innych krajów. Do zwiększenia zyskowności i budowy odpowiedniej bazy kapitałowej banków spółdzielczych za priorytetowe uznać można trzy główne kierunki działań:

- 1) stabilny wzrost zdywersyfikowanych dochodów,
- 2) poprawa zarządzania ryzykiem, a zwłaszcza kredytowym,
- 3) optymalizacja kosztów funkcjonowania.

Praktycznie każdy z wymielonych obszarów wymaga większej lub mniejszej centralizacji funkcjonowania banków spółdzielczych. Dla rozszerzenia i skuteczności oferty produktowej niezbędne są wspólne działania, dla przykładu w zakresie:

- a) kredytu konsumenckiego – sieci handlowe rozmawiają z partnerami co najmniej o regionalnym, ale przede wszystkim o krajowym zasięgu,
- b) bancassurance – towarzystwa ubezpieczeniowe poszukują partnerów dysponujących dużą siecią dystrybucji - sektor bankowości spółdzielczej, a nawet poszczególne zrzeszenia spełniają te kryterium, ale warunki są negocjowane centralnie, a warunki techniczne winny być zunifikowane,

- c) rozliczenia w handlu zagranicznym – dla zewnętrznych instytucji finansowych krajowy partner musi być dużym podmiotem, gwarantującym wypłacalność (np. kwestia akceptacji akredytyw, gwarancji), profesjonalizm obsługi i odpowiednie rozwiązania technologiczne (np. kompatybilność z międzynarodowymi systemami rozliczeniowymi).
- d) karty kredytowe – programy lojalnościowe, promocyjne również uzgadniane są z dużymi partnerami, a nie małymi, pojedynczymi bankami spółdzielczymi,
- e) produkty dla przedsiębiorców o niższym ryzyku (leasing, faktoring) również lepiej funkcjonują w zintegrowanych strukturach, a nie wśród rozdrobnionych podmiotów,
- f) współpraca z innymi instytucjami finansowymi (fintech-ami) wymaga pozycji silnego partnera po stronie bankowej, praktycznie nie do uzyskania przez pojedynczy bank spółdzielczy.

W sferze zarządzania ryzykiem, w tym zwłaszcza kredytowym, nie wystarcza już tylko znajomość lokalnego rynku tym bardziej, że banki spółdzielcze rozszerzają swoją geograficzną aktywność. Niezbędny jest tu profesjonalizm (wspomagany technologicznie) również trudny do osiągnięcia na szczeblu małego podmiotu. Dodatkowo należy tu uwypuklić problemy kadrowe banków spółdzielczych, zwłaszcza w odniesieniu do specjalistów. Praca w banku spółdzielczym staje coraz bardziej mniej atrakcyjna. Dotyczy to zarówno poziomu płacowego, jak i możliwości rozwoju zawodowego. Po tym kątem atrakcyjność zatrudnienia w sektorze bankowości komercyjnej jest bardzo wyraźna. Dochodzi do tego trudność w znalezieniu osób o odpowiednich kwalifikacjach w małych miejscowościach. W największym stopniu dotyka to informatyków, specjalistów od audytu i *compliance*, ale również ekspertów do spraw ryzyka. Sytuacja na rynku pracy tylko wzmacnia te negatywne dla banków spółdzielczych tendencje.

Wymogiem koniecznym staje się optymalizacja kosztów funkcjonowania, której nie osiągnie się bez centralizacji. Nie przesądzając o finalnej postaci w jakiej mogłaby nastąpić integracja i uwspólnienie funkcji całego sektora, można wskazać na te o charakterze:

- 1) wewnętrznym,
- 2) zewnętrznym.

Do funkcji wewnętrznych, które mógłby wykonywać bank zrzeszający lub inny podmiot optymalny z punktu widzenia sprawności zarządzania zaliczyć należałoby:

- a) utrzymanie i rozwój głównych systemów informatycznych,

- b) infrastrukturę i bezpieczeństwo teleinformatyczne, help desk,
- c) IT dla produktów i dokumentację produktową,
- d) obsługę bankomatów i kart płatniczych,
- e) sprawozdawczość obowiązkową, finansową i zarządczą,
- f) windykację,
- g) centralne zakupy,
- h) korespondencję.

Katalog ten jest otwarty i może ulegać zmianom, nie mniej nie powinno się patrzeć na to zagadnienie tylko i wyłącznie poprzez pryzmat wdrożenia wspólnego systemu informatycznego. Oczywiście kluczem są rozwiązania IT, ale ograniczenie się do spraw technicznych niesie ze sobą ryzyko niedocenienia pozostałych aspektów, a w finale porażkę w walce konkurencyjnej z pozostałymi instytucjami finansowymi.

Funkcje zewnętrzne w modelu zintegrowanym w zasadzie przynależą do banku zrzeszającego. W ich skład wchodzi:

- a) zagospodarowanie nadwyżek finansowych (alokacja aktywów),
- b) prowadzenie rozliczeń,
- c) konsorcja kredytowe, wsparcie obsługi „rosnących” klientów,
- d) relacje z dużymi partnerami (np. kredyty ratalne) i instytucjami państwowymi
- e) aktywność międzynarodowa (otwarcie na handel zagraniczny),
- f) sprawozdawczość zrzeszeniowa.

Powyższy model dotyczący zintegrowanych funkcji wewnętrznych i zewnętrznych funkcjonuje w innych krajach o wysoko rozwiniętych i efektywnych systemach bankowości spółdzielczej (np. w Niemczech, Finlandii). Pozostaje zatem określenie jaką rolę winny pełnić same banki spółdzielcze. Bank pozostaje samodzielnym podmiotem gospodarczym, autonomicznie podejmującym decyzje. W pełni odpowiada za ryzyko prowadzonej działalności i jej wynik finansowy. Podejmuje decyzje co do ostatecznego kształtu oferty handlowej na terenie swojego działania. Nie wyklucza to wspólnych kampanii handlowych zakładających jednolite parametry oferty dla wszystkich uczestników. Relacje w lokalnym środowisku, inicjatywy społeczne i decyzje sponsorskie są wyłączną domeną banku spółdzielczego. Korzysta z usług wspólnych, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, w celu optymalizacji własnego wyniku finansowego oraz obniżenia ryzyka prowadzonej działalności.

6. Rekomendacje dla Rady Konsultacyjnej Sektora Bankowości Spółdzielczej przyjęte na konferencji 10-11.01.2018 r w Józefowie

Podsumowaniem niniejszego raportu winny być rekomendacje (postulaty) przyjęte na Konferencji Kadry Kierowniczej Bankowości Spółdzielczej w Józefowie 10-11 stycznia 2018

W końcowym dokumencie sformułowana została następująca preambuła:

Kierując się wartościami ruchu spółdzielczego, zmianami w otoczeniu gospodarczym, konkurencyjnym i społecznym;

Kierując się potrzebą zapewnienia wysokiej jakości usług finansowych dla klientów indywidualnych, rolników oraz przedsiębiorców w społecznościach lokalnych, a także koniecznością dywersyfikacji źródeł przychodów banków spółdzielczych;

Mając na uwadze nowe wyzwania regulacyjne, kwestie bezpieczeństwa i budowy gospodarki cyfrowej;

Mając na celu redukcję kosztów działalności i podniesienia efektywności sektora bankowości spółdzielczej;

Mając na uwadze założenie wdrażanej Strategii na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju;

Kierującą się dążeniem do przeciwdziałania wyniszczającej konkurencji wewnątrz sektora.

Mając na uwadze wytyczne i cele zawarte w strategiach obu zrzeszeń;

Konferencja Kadry Kierowniczej Bankowości Spółdzielczej zaproponowała następujące rekomendacje/postulaty:

6.1. Postulaty o charakterze ogólnym:

1. Nawiązanie współpracy sektora bankowości spółdzielczej z Fundacją Polska Bezgotówkowa, w zakresie:
 - wypracowanie modelu współpracy między Fundacją Polska Bezgotówkowa a bankowością spółdzielczą,
 - przekazanie zarządom banków spółdzielczych prezentacji Prezesa M. Groszka rozbudowanej o ustalenia ze spotkania z Fundacją Polska Bezgotówkowa,
2. Działania edukacyjne:
 - wzbogacić programy edukacyjne prowadzone przez Warszawski Instytut Bankowości o informację o działaniach podejmowanych przez Fundację Polska Bezgotówkowa,
 - przeprowadzić szkolenia dla kadr banków spółdzielczych w zakresie STIR i Split Payment; podjęcie działań informacyjnych w zakresie konieczności wdrożenia nowych ustawowych rozwiązań na rzecz przeciwdziałania nadużyciom podatkowym,
 - wypracowaniu w porozumieniu z kierownictwami IPS programów szkoleń dla członków Rad Nadzorczych.
3. Działania w zakresie organizacji Forum Technologii Bankowości Spółdzielczej:

- Uwzględnienie w programie tematu STIR, Split Payment, Polish API oraz Cyberbezpieczeństwa,
4. Zaangażowanie przedstawicieli zrzeszeń banków spółdzielczych w pracach Zespołu KIR ds. wypracowania dobrych praktyk, w sprawie ustalenia algorytmu dotyczącego i identyfikowania klientów o określonej pozycji scoringowej,
 5. Zwracanie szczególnej uwagi na nowe zagrożenia związane z obszarem cyberbezpieczeństwa, takie jak: obsługa giełd kryptowalutowych, obsługa podejrzanych sklepów internetowych oraz innych zagrożeń związanych z podmiotami prowadzącymi działalność gospodarczą w przestrzeni internetu
 6. Przygotowanie infrastruktury technicznej do obsługi państwowych świadczeń społecznych
 7. Rozwijanie współpracy w zakresie wypracowywania stanowisk sektora bankowości spółdzielczej w odniesieniu do nowych propozycji regulacyjnych.

6.2. Postulaty w obszarze współpracy:

1. Powołanie wspólnego przedsięwzięcia, mającego na celu wypracowanie jednolitych sektorowych rozwiązań informatycznych na poziomie zrzeszeń, skierowanych do banków spółdzielczych, przy wykorzystaniu dotychczasowych rozwiązań sektora, do robku obu zrzeszeń oraz najlepszych praktyk bankowości spółdzielczej.
2. Wystąpienie do instytucji realizujących Strategię na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju w celu wsparcia procesu rozwoju, utrzymania i modernizacji jednolitych sektorowych rozwiązań informatycznych bankowości spółdzielczej.
3. Wzmocnienie i rozbudowa w skali zrzeszeń platformy usług zrzeszeniowych, świadczonych na rzecz banków spółdzielczych oraz wymiana informacji o efektywności poszczególnych systemów między zrzeszeniami.
4. Wypracowanie sektorowego modelu usług towarzyszących i komplementarnych dla bankowości spółdzielczej, takich jak consumer finance, factoring, leasing, usług ubezpieczeniowych, wraz z możliwością łączenia już istniejących podmiotów działających w obu zrzeszeniach.
5. Prowadzenie działań na rzecz ujednolicenia sprawozdawczości zarządczej i sprawozdawczości obowiązkowej, w tym dążenie do wypracowania wspólnego planu kont w bankowości spółdzielczej.

6. Przeprowadzenie ekspertyzy dotyczącej procesu podejmowania decyzji w zrzeszeniach banków spółdzielczych, a także dokonanie analizy porównawczej w systemach bankowości spółdzielczej obowiązujących w innych państwach
7. Opracowanie i wdrożenie jednolitych zasad konkutowania w sektorze bankowości spółdzielczej. Organ odpowiedzialny: Rada Konsultacyjna Sektora Bankowości Spółdzielczej.
8. Wypracowanie systemu oceny skutków regulacji ex-ante i ex-post inicjatyw regulacyjnych, mających wpływ na działalność bankowości spółdzielczej.
9. Wypracowanie rozwiązań dotyczących pozyskiwania kapitału dla wspólnych projektów realizowanych w bankowości spółdzielczej.

6.3. Postulaty w obszarze bezpieczeństwa:

1. Rozpatrzenie możliwości usankcjonowania instytucji „kuratora” w IPS:
 - ustalenie zakresu kompetencji „kuratora”, w szczególności możliwości wpływania na decyzje zarządu banku spółdzielczego,
 - ustalenie zakresu odpowiedzialności „kuratora” za podejmowane decyzje,
 - ustalenie źródła finansowania dla „kuratora”,
2. Uzyskanie wsparcia finansowego i operacyjnego od BFG na potrzeby sanacji banku uczestniczącego w IPS lub IPS:
 - wykorzystanie procedur dot. zachowania bezpieczeństwa systemu innych niż upadłość/proces łączeniowy,
 - wniosek do BFG o przygotowanie grupowego planu resolution w ramach IPS,
3. Zastosowanie w praktyce zasady proporcjonalności przez IPS:
 - przejęcie części obowiązków banków spółdzielczych przez IPS,
 - wprowadzenie odpowiedniej technologii w celu przejęcia części obowiązków sprawozdawczych banków przez IPS.
4. Przegląd przepisów utrudniających działalność bankową oraz dążenie do ujednolicenia praktyki w zakresie interpretacji przepisów podatkowych przez IPS:
 - zmiany w opodatkowaniu pomocy świadczonej przez systemy ochrony w zakresie funduszu pomocowego, czynności cywilnoprawnych i podatku VAT,
 - wyłączenie z masy upadłościowej pomocy udzielonej uczestnikowi IPS z funduszu pomocowego systemu ochrony.
5. Wzmocnienie systemu prewencyjnego IPS.

6. Wypracowanie jednolitego stanowiska w zakresie ostrożnościowego traktowania pożyczki płynnościowej udzielanej bankowi spółdzielczemu przez bank zrzeszający.

6.4. Postulaty w obszarze wizerunku banków spółdzielczych:

1. Zespół rekomenduje wdrażanie rozwiązań wizerunkowych na trzech poziomach organizacyjnych:

A. W zakresie banku spółdzielczego:

- Praca u podstaw – edukacja dzieci i młodzieży, inicjatywy skierowane na młodego klienta,
- Zaangażowanie w lokalne inicjatywy,
- Budowanie więzi spółdzielczej – członkostwo,
- Organ odpowiedzialny: zarząd banku spółdzielczego

B. W zakresie banku zrzeszającego:

- Wspólnie wypracowana zrzeszeniowa identyfikacja wizualna, w tym w ramach stron internetowych banków spółdzielczych,
- Promocja najlepszych praktyk w ramach zrzeszenia,
- Wypracowanie wspólnego standardu obsługi, w tym dress code i szkolenia na poziomie zrzeszenia,
- Wspólne działania z zakresu przeciwdziałania konkurencji wewnątrz sektora, w tym w zakresie: otwierania nowych placówek, udziału w konkursach na obsługę itp.,
- Wspólne kampanie wizerunkowe, w szczególności w ramach nowych kanałów komunikacji i social media,
- Organ odpowiedzialny: Rada Zrzeszenia

C. W zakresie działań KZBS:

- Centralna ponad zrzeszeniowa komunikacja wizerunkowa,
- Ponad zrzeszeniowe inicjatywy wizerunkowe, w tym Święto Spółdzielczości Bankowej, rankingi, konkursy itp.
- Promocja dobrych praktyk w sektorze,
- Działania na rzecz aktywizacji i promowania zaangażowania banków spółdzielczych we wspólne inicjatywy,

- Promowanie doświadczeń i dobrych praktyk sektorów bankowości spółdzielczej Unii Europejskiej.
- Organy odpowiedzialne: Rada i Zarząd KZBS.

Konferencja Kadry Kierowniczej Bankowości Spółdzielczej zwróciła się do Rady Konsultacyjnej Sektora Bankowości Spółdzielczej o wypracowanie propozycji operacyjnych, służących realizacji powyższych rekomendacji.

ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego przygotował wstępną koncepcję monitoringu przyjętych rekomendacji dla Rady Konsultacyjnej Sektora Bankowości Spółdzielczej. Zaproponowano również formułę spełniania przez Ośrodek roli sekretariatu, na bieżąco zbierającego informacje na temat realizacji rekomendacji i przygotowującego co kwartał odpowiednie raporty, a po 12 miesiącach pełne podsumowanie nawiązujące do oceny i dyskusji z konferencji w Józefowie. W gestii Rady Konsultacyjnej Sektora Bankowości Spółdzielczej leży złożenie odpowiedniego zlecenia podjęcia wyżej wymienionych działań.

Lech Kurkliński (Redaktor raportu)

Dyrektor

ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego

Warszawa, 14 marca 2018 r.