

ZESZYTY PBR – CASE

23

Sanacja banków

Warszawa 1996

Fundacja Naukowa CASE



Polski Bank Rozwoju S.A.



Fundacja Naukowa CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych
00-585 Warszawa, ul. Bagatela 14

Polski Bank Rozwoju S.A.
00-675 Warszawa, ul. Koszykowa 54

Copyright by: Fundacja Naukowa CASE i Polski Bank Rozwoju S.A.

Opracowanie tekstów: Grażyna Gierszewska
Zofia Fidyk-Kowalska
Opracowanie graficzne: Agnieszka Bury

ISSN 1233-121X

MEDIABANK
 **S.A.**

Wydawca:
AWiM Mediabank S.A. 00-640 Warszawa, ul. Mokotowska 17

Oddano do druku w lipcu 1996 r. Nakład 600 egz.

SPIS TREŚCI

G. Gierszewska:	WPROWADZENIE	4
J. Niemczyk:	RESTRUKTURYZACJA SEKTORA BANKOWEGO W ŚWIETLE PRZEPISÓW USTAWY Z 3 LUTEGO 1993 R. O RESTRUKTURYZACJI FINANSOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW I BANKÓW ORAZ USTAWY Z 24 CZERWCA O RESTRUKTURYZACJI BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH I BGŻ	7
D. Zieliński:	KRYTERIA I METODY WSPIERANIA PRZEZ BANKOWY FUNDUSZ GWARANCYJNY PROCESÓW NAPRAWCZYCH W BANKACH	11
A. Jakubiak:	SPOSOBY OGRANICZANIA PRZEZ NARODOWY BANK POLSKI RYZYKA BANKU PRZEJMUJĄCEGO	13
E. Bryx-Softysik, E. Krop:	ROLA POLSKIEGO BANKU ROZWOJU S.A. JAKO WIĘKSZOŚCIOWEGO AKCJONARIUSZA W SANACJI BANKU MORSKIEGO S.A. W SZCZECINIE	16
G. Gierszewska:	DYSKUSJA. SANACJA BANKÓW	19

WPROWADZENIE

Zeszyty PBR-CASE nr 23 prezentują wystąpienia panelistów oraz dyskusję na temat sanacji banków w Polsce.

Spotkanie otworzyła Ewa Balcerowicz, wiceprezes Fundacji Naukowej CASE, która wskazała, iż nie jest to problematyka całkowicie nowa na seminariach cyklicznych organizowanych już blisko trzy lata. Sanacji banków państwowych służą bowiem dwie ustawy: o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków oraz restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ, które były przedmiotem dyskusji także podczas spotkań organizowanych przez Polski Bank Rozwoju S.A. i Fundację Naukową CASE. Wymiana poglądów pomiędzy panelistami i zaproszonymi gośćmi zawsze wskazywała, że problemy nie zostały wyczerpane, warto do nich powracać, z uwagi na ich znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju sektora finansowego w Polsce.

Paneliści, omawiający zagadnienia sanacji banków, prezentowali przede wszystkim skutki konkretnych działań i analizowali wnioski jakie płyną z nich dla przyszłości.

Jan Niemczyk, dyrektor Departamentu Restrukturyzacji w Ministerstwie Finansów, wskazał główne efekty ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków. W wyniku realizacji programu zrestrukturyzowano portfel kredytowy banków, zaś doświadczenia i analizy departamentów złych długów posłużyły do sporządzenia, a potem wprowadzenia nowych procedur i zasad postępowania w bankach. Te nowe sposoby działania odnosiły się m.in. do zasad udzielania kredytów i oceny zdolności kredytowej oraz nowych form zabezpieczeń. Zaostrzono kryteria przyznawania kredytów, wprowadzono system monitoringu czyli ostrzegania przed zagrożeniami, z którymi banki muszą się liczyć, angażując kapitał w przedsięwzięciach gospodarczych. W działalności kredytowej rozdzielono funkcje gwarantujące zysk od funkcji wspierających i kontrolnych.

Procesy restrukturyzacji w bankach były wspierane w różnorodny sposób, głównym celem było ich dokapitalizowanie. Dariusz Zieliński zastępca dyrektora Departamentu Programów Naprawczych i Restrukturyzacji Banków w Bankowym Funduszu Gwarancyjnym przedstawił kryteria i metody wspierania procesów naprawczych w bankach przez BFG. Fundusz powstał w celu ochrony środków zdeponowanych przez klientów w bankach i wspierał restrukturyzację. Bankowy Fundusz Gwarancyjny w swojej działalności pomocowej skupia się na dwóch działaniach: udzielaniu pożyczek bankom w trudnej sytuacji finansowej oraz udzielaniu poręczeń i gwarancji, a pośrednią formą pomocy jest opłacanie firm audytorskich. Dariusz Zieliński nakreślił również plany rozszerzenia zakresu i form udzielanej przez BGF pomocy.

Andrzej Jakubiak doradca Prezesa Narodowego Banku Polskiego skupił się w swoim wystąpieniu na omówieniu sposobów ograniczania przez NBP ryzyka banku przejmującego. Podstawowym elementem ryzyka banku przejmują-

cego jest sytuacja finansowa i zobowiązania nie ujęte w księgach bankowych. Ograniczanie ryzyka polega na wprowadzeniu określonych reguł działania przy dokonywaniu przejęcia. Są to zasady, które stanowią, że przejęcie banku musi być poprzedzone audytem uznanej firmy międzynarodowej. Elementem ograniczającym ryzyko banku przejmującego jest wykorzystanie instrumentu upoważnień z ustawy o NBP oraz wyłączenie odpowiedzialności w trybie likwidacji banków niewypłacalnych, upadłych.

Ewa Bryx-Sottysik i Elżbieta Krop zaprezentowały sanację Banku Morskiego w Szczecinie i rolę Polskiego Banku Rozwoju S.A. w tym procesie, jako większościowego akcjonariusza. Ten przykład przejęcia banku pokazał konkretne problemy związane z ryzykiem, wsparciem zewnętrznym, zaangażowaniem pracowników banku przejmującego w procesie przejmowania i sanacji.

Po wystąpieniach panelistów odbyła się dyskusja prowadzona przez Piotra Cyburta, wiceprezesa Polskiego Banku Rozwoju S.A. Wskazywano w niej, że zarówno instytucje odpowiedzialne za system bankowy jak i same banki zrobiły bardzo wiele dla sanacji polskiego sektora bankowego. Narodowy Bank Polski wyasygnował na ten cel środki, uruchomił mechanizmy wspomagające ratowanie banków, wprowadził normy ostrożnościowe. Z kolei minister finansów zgodził się, by część rezerw na złe kredyty była traktowana jako koszty uzyskania przychodu, a banki Skarbu Państwa wyposażył w obligacje restrukturyzacyjne. Zwracano jednak uwagę, że jest jeszcze wiele problemów do rozwiązania. Przykładowo bankom bardzo doskwierają obciążenia podatkowe związane z tworzeniem rezerw na nowe projekty. Potrzebne są też podstawy prawne do stosowania konkretnych instrumentów służących sanacji lub okresowo wspierających bank, który popadł w kłopoty finansowe.

Wypowiedzi zostały spisane i opracowane przez Zofię Fidyk-Kowalską i Grażynę Gierszewską z Fundacji Naukowej CASE. Serdecznie dziękujemy wszystkim panelistom i gościom za udział w seminarium.

W imieniu organizatorów
Grażyna Gierszewska

LISTA GOŚCI obecnych NA SEMINARIUM PBR – CASE dnia 10.01.96 r.
pt. „Sanacja banków”

Balcerowicz Ewa	Fundacja Naukowa CASE
Barcikowski Andrzej	Polski Bank Rozwoju SA
Belka Marek	Instytut Nauk Ekonomicznych
Billewicz Joanna	Klub Emitenta
Borkowska Bogumiła	Polski Bank Rozwoju SA
Bryx-Softysik Ewa	Polski Bank Rozwoju SA
Bury Andrzej	Miesięcznik „BANK”
Cyburt Piotr	Polski Bank Rozwoju SA
Czyżewski Adam B.	Bank Światowy
Dyl Marcin	Komisja Papierów Wartościowych
Fidyk-Kowalska Zofia	Fundacja Naukowa CASE
Gierszewska Grażyna	Fundacja Naukowa CASE
Grześkiewicz Adam	Polski Bank Inwestycyjny SA
Ignatowicz Mariusz	„Rzeczpospolita”
Jakubiak Andrzej	Narodowy Bank Polski
Janiszewska Wiesława	Narodowy Bank Polski
Kaliszyk Janusz	Bank Gdański
Kowalski Krzysztof	Narodowy Bank Polski
Krop Elżbieta	Polski Bank Rozwoju S.A.
Krynicky Janusz	Bank Gospodarki Żywnościowej SA
Kurkliński Lech	Polski Bank Inwestycyjny SA
Kwaśniak Wojciech	Nadzór Bankowy NBP
Lubieniecki Michał	„Nowe Życie Gospodarcze”
Małcki Kazimierz	Polski Bank Inwestycyjny S.A.
Mleczko Urszula	Gospodarczy Bank Południowo-Zachodni SA Wrocław
Niemczyk Jan	Ministerstwo Finansów
Niemierka Sławomir	Narodowy Bank Polski
Oldakowski Tadeusz	KIR SA
Olbrycht Adam	Bank Unii Gospodarczej SA
Olechowska Krystyna	Miesięcznik „BANK”
Paczos Andrzej	Ministerstwo Finansów
Pawłowicz Leszek	Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (Gdańsk)
Piętka Katarzyna	Fundacja Naukowa CASE
Potyra-Jakacka Jolanta	Ministerstwo Przekształceń Własnościowych
Radziwińska Teresa	„Nowe Życie Gospodarcze”
Rajska Monika	Bank Światowy
Sadowski Andrzej	Centrum im. Adama Smitha
Sępkowska Jolanta	Bankowy Fundusz Gwarancyjny
Śewerynik Izabela	Kredyt Bank SA
Solarz Jan	Narodowy Bank Polski
Stańczuk Maciej	Westdeutsche Landesbank
Szpunar Piotr	Narodowy Bank Polski
Szysko Roman	Bank Gdański
Wellisz Stanisław	Wydział Nauk Ekonomicznych U.W.
Wojciechowicz Jacek	IBD „Zmiany”
Wojtczak Zbigniew	Urząd Antymonopolowy
Wolf Tomasz	Nowe Życie Gospodarcze
Wyczański Paweł	Narodowy Bank Polski
Zieliński Dariusz	Bankowy Fundusz Gwarancyjny

RESTRUKTURYZACJA SEKTORA BANKOWEGO W ŚWIELE PRZEPISÓW USTAWY Z 3 LUTEGO 1993 R. O RESTRUKTURYZACJI FINANSOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW I BANKÓW ORAZ USTAWY Z 24 CZERWCA O RESTRUKTURYZACJI BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH I BGŻ

Jan Niemczyk¹

W swoim wystąpieniu chciałbym omówić ustawy, które miały na celu sanację banków państwowych i są ściśle związane z tematyką dzisiejszego spotkania. Mam na myśli dwie ustawy: ustawę z 3.02.1993 o restrukturyzacji przedsiębiorstw i banków i ustawę z 24.06.94 o restrukturyzacji banków spółdzielczych i Banku Gospodarki Żywnościowej. W oparciu o nie dokonywano restrukturyzacji i sanacji banków. Temat jest bardzo szeroki, tak jak to zostało powiedziane we wstępie.

Proces transformacji, jaki został zapoczątkowany w Polsce na przełomie lat 1989-90 wykazał, że polskie banki nie były przygotowane do zmian i procesów przekształceń, wprowadzanych w gospodarce. To nieprzygotowanie było odczuwalne na różnych poziomach: na poziomie organizacyjnym, poziomie procedur, jakie obowiązywały w bankach; techniki i technologii działalności; dostosowania finansowego do nowej rzeczywistości. Ważny również okazał się problem kadrowy, tj. ludzi, którzy pracowali w bankach. Problem ludzki okazał się bardzo istotny w całym procesie, bo można powiedzieć, że od początku wszyscy zdawali sobie sprawę z konieczności wdrożenia zmian.

Powstawało pytanie jak dostosować naszą gospodarkę i zasady funkcjonowania podmiotów do nowej rzeczywistości. Z perspektywy czasu widać, że problemem okazały się umiejętności dostosowania zachowań ludzkich i ich umiejętności postępowania w procesach transformacji systemowej. W systemie bankowym dały one znać o sobie w latach 1991–92. Pojawił się przede wszystkim problem tzw. złego zadłużenia, który przejawiał się w trzech płaszczyznach:

- zadłużeniu pomiędzy podmiotami prowadzącymi działalność w sferze gospodarki realnej,
- zadłużeniu podmiotów gospodarczych w stosunku do budżetu,
- zadłużeniu tych podmiotów w stosunku do banków.

W kontekście kwestii sanacji banków najbardziej interesuje nas zagadnienie zadłużenia podmiotów gospodarczych w stosunku do banków, gdyż złe długi wpływają na bezpieczeństwo systemu bankowego i na możliwości uczestniczenia banków w procesach gospodarczych.

Powstawały różne propozycje rozwiązania problemu złego zadłużenia. Pytania, jakie sobie wówczas zadawano to – jakie metody zastosować, aby te procesy nie powracały w okresach późniejszych i w oparciu o jakie środki dokonać restrukturyzacji złych długów. Sprawa środków nasuwała się niemal automatycznie, musiały to być środki publiczne, ale należało je jak najbardziej efektywnie wykorzystać. Po długich dyskusjach i analizach powstała w Ministerstwie Finansów koncepcja ustawy, która zmaterializowała się jako Ustawa z 03.02.93 r. o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków. Ustawa miała na celu wsparcie zdolnych do efektywnego funkcjonowania podmiotów gospodarczych w warunkach gospodarki rynkowej, eliminację podmiotów nieefektywnych oraz uzdrowienie portfela kredytowego banków. To jest ta najbardziej interesująca sprawa w kontekście sanacji banków.

Ustawa w swoim początkowym zakresie była kierowana do dziesięciu banków wyodrębnionych z NBP. Były to specyficzne banki, na których spoczywał główny ciężar obsługi podmiotów działających w sferze gospodarki realnej. W tym okresie były to głównie podmioty państwowe

czy jednoosobowe spółki Skarbu Państwa. Banki objęte restrukturyzacją też były specyficzne. Wyodrębniono je z NBP na zasadach administracyjnych ustalonych na początku 1989 r., a portfel kredytowy został im sztucznie przydzielony drogą administracyjną. Zaangażowanie tych banków nie zawsze było uzależnione od ich suwerennych decyzji. Pominę w tej chwili jakie było zaangażowanie tych banków w stosunku do restrukturyzacji portfeli kredytowych. Ważne są natomiast warunki, jakie musiały one spełnić, aby uzyskać pomoc ze strony budżetu państwa. Pomoc ta była skierowana generalnie do banków z większościowym udziałem Skarbu Państwa. Banki przed dokapitalizowaniem musiały spełnić pewne warunki, aby otrzymać zasilenie finansowe: zweryfikowane sprawozdania finansowe, wyodrębnione kredyty – w przypadku banków siódemki, które otrzymały obligacje w pierwszym etapie. W roku 1991 prowadzono w pewnym sensie przygotowania do wdrożenia ustawy o restrukturyzacji, a chodziło o to, aby nie prowokować banków do nie w pełni przemyślanych decyzji i udzielania kredytów podmiotom, których kondycja była wątpliwa (w kontekście prac nad ustawą). W ten sposób wyodrębniono portfel kredytów, który później podlegał restrukturyzacji na mocy ustawy – celowe było wyodrębnienie go z pewnym wyprzedzeniem. Banki musiały przygotować plan restrukturyzacji tych wyodrębnionych złych kredytów i stworzyć w swoich strukturach organizacyjnych pion zajmujący się restrukturyzacją złego portfela.

Banki zostały zobowiązane do wyodrębnienia bankowych komórek ds. restrukturyzacji złych długów. W tym miejscu chciałabym nawiązać do aspektu kadr, które prowadziły tę działalność, gdyż uważam to za jeden z podstawowych problemów jaki wtedy powstał. Na tych nowo zorganizowanych departamentach spoczywał główny ciężar przeprowadzenia programu, w oparciu o środki, jakie zostały przyznane bankom na ten cel. Przynajmniej pracowały one pod dużą presją terminów określonych w ustawie. Sytuacja była o tyle niezręczna, że banki prowadząc działania restrukturyzacyjne wskazywały na pewne wcześniejsze nieprawidłowości, związane z udzielaniem kredytów z zaangażowaniem się banków w procesy kredytowe. Do departamentów złych długów została w zasadzie ściągnięta kadra osób z zewnątrz, które

wcześniej nie były związane z sektorem bankowym. Chodziło o to, żeby na osobach mających podjąć trud procesów restrukturyzacji nie ciążyły dawne przyzwyczajenia i powiązania. Były to osoby z wykształceniem ekonomicznym lub prawniczym, znające problematykę w skali mikro i makro. W każdym razie na nich spoczywała odpowiedzialność za decyzje sanacyjne i restrukturyzacyjne w bankach.

Można powiedzieć, że dokapitalizowanie tej siódemki banków zostało przeprowadzone w celu wzmocnienia funduszy własnych, czyli zapewnienie poprawy ich bezpieczeństwa ekonomicznego i powiększenie możliwości angażowania się banków w procesy gospodarcze. Drugim aspektem dokapitalizowania banków było przekazanie im środków pozwalających na utworzenie rezerw, w celu przygotowania banków do przyszłej prywatyzacji.

Przedstawiam kolejne etapy działań, aby wskazać, że cały ten program miał swoją przemyślaną ścieżkę postępowania i był programem stricte sanacyjnym. Poszczególne elementy tego programu były ze sobą ściśle powiązane, tworząc razem jednolitą i logiczną całość. Te siedem banków dokapitalizowano obligacjami restrukturyzacyjnymi o terminie wykupu 15 lat.

To jest właśnie następny element realizacji programu. Część środków na obsługę obligacji została wykorzystana z funduszu prywatyzacji polskich banków, który powstał z przekształcenia funduszu stabilizacji złotówki. Banki poddane restrukturyzacji, zgodnie z przyjętym przez rząd programem, były przeznaczone do prywatyzacji. W momencie prywatyzacji kolejnych banków obsługa obligacji nie obciążałaby budżetu, a miałyby przechodzić na zagraniczne środki pomocowe. Pomoc zagraniczna została wykorzystana na auditing banków, na doradztwo i ekspertów, którzy zostali zaangażowani w bankach do prowadzenia procesu restrukturyzacji i programu szkoleń.

Można powiedzieć, że w wyniku realizacji programu przeprowadzony został proces restrukturyzacji portfeli kredytowych banków. Na mocy tych doświadczeń i analiz, jakie powstały w departamentach złych kredytów wprowadzono nowe procedury, nowe zasady postępowania w bankach, odnoszące się m.in. do zasad udzielania kredytów, wprowadzono nowe formy zabezpieczeń, wdrożono nowe zasady oceny zdolności kredytowej tych

podmiotów, zaostrzono kryteria przyznawania nowych kredytów, opracowano system monitoringu, czyli ostrzeżenia przed zagrożeniami, jakie mogą dotknąć banki w procesach angażowania się w poszczególne podmioty. W działalności kredytowej rozdzielono funkcje operacyjne gwarantujące zysk od funkcji wspierających i kontrolnych.

Ustawa, która jest daleka od centralnego sterowania i udziału organów administracyjnych w procesach zarządzania banku, narzucała bankom pewne reguły postępowania, dając im swobodę w wyborze ścieżek i trybu dochodzenia do pożądanego stanu. Może o tym świadczyć fakt, że proces przekształceń, ścieżki jakimi restrukturyzowano portfel złych kredytów, zależał od czynnika ludzkiego. Potwierdzają tę opinię porównania dotyczące dróg postępowania jakie zostały wybrane w poszczególnych bankach. Osoby zajmujące się restrukturyzacją opracowywały określone strategie działania i realizowały cele związane z przyjętymi założeniami. To jak proces restrukturyzacji złych długów, znajdujących się w portfelu kredytowym banków, został przeprowadzony, zależało właśnie od takiego myślenia perspektywicznego.

Działanie ustawy zostało wsparte pewnymi rozwiązaniami podatkowymi, które miały się przyczynić do właściwych zachowań banków, do zapewnienia im określonych korzyści finansowych, a w każdym razie uniknięcia przez banki dodatkowych strat z powodu prowadzenia procesów restrukturyzacyjnych.

W ramach rozwiązań podatkowych wprowadzono zmiany zasad traktowania kredytów bankowych, nowe zasady tworzenia rezerw, czy jednolite sposoby traktowania dla celów podatkowych wierzytelności kredytowych. W realizację tego programu został również zaangażowany NBP, który w tym czasie wydał zalecenie dotyczące bezpieczeństwa systemu bankowego. Generalnie w realizację tej ustawy były włączone trzy instytucje: Ministerstwo Finansów, Narodowy Bank Polski i Ministerstwo Przekształceń Własnościowych.

W oparciu o rozwiązania ustawy przeprowadzono proces wsparcia finansowego połączonego z restrukturyzacją portfela kredytowego następnym banków. W ten sposób został dokapitalizowany bank PKO BP w zakresie portfela komercyjnego. Działania tej ustawy nie objęły *zasadniczego portfela kredytowego tego banku, mianowicie*

portfela mieszkaniowego. W następnym etapie restrukturyzacją objęto PKO SA, którego sytuacja była inna niż siódemki banków korzystających z obligacji, gdyż jest to bank specjalistyczny, bowiem włączył się on w procesy kredytowania gospodarki polskiej trochę później i objął w zasadzie inną grupę podmiotów. Trzecim bankiem (tzn. dziesiątym), który skorzystał z obligacji restrukturyzacyjnych był Bank Gospodarki Żywnościowej. W tym przypadku sytuacja była także odmienna, gdyż w początkowym okresie Ministerstwo Finansów wzbraniało się przed dokapitalizowaniem tego banku, z racji jego struktury organizacyjno-prawnej, gdyż jest bankiem państwowo-spółdzielczym. Pomimo tego, że Skarb Państwa reprezentowany przez MF posiadał większościowy udział w Banku Gospodarki Żywnościowej możliwości oddziaływania na zmiany jakich należało dokonać były minimalne. Struktura organizacyjna banku była bowiem taka, że dawała ministrowi finansów tylko jeden głos, który nie mógł oddziaływać na zachowanie banku. Problem BGŻ został rozwiązany następną ustawą – ustawą o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ. Ustawa ta nakładała na BGŻ obowiązek restrukturyzacji i stworzenia nowej formy organizacyjno – prawnej. Od momentu przekształcenia się bank ten zaczął funkcjonować jako spółka akcyjna. Ta druga ustawa zakładała wsparcie finansowe banków spółdzielczych połączone z reformą całego sektora banków spółdzielczych.

Wśród przyczyn kryzysu banków spółdzielczych można wymienić swobodę działania tych banków, brak systemu kontroli, który powodował, że banki te czasami pochopnie i bez należytego przygotowania angażowały się w procesy kredytowe. Ponadto nie były one należycie wyposażone kapitałowo, to znaczy zgodnie z wymogami stawianymi przez NBP. Istniał również problem nieprzygotowania banków spółdzielczych do nowej sytuacji. Celem ustawy było stworzenie podstaw do zrzeszania banków spółdzielczych oraz stworzenia trójszczeblowej struktury, która zapewniłaby bezpieczeństwo działania sektora banków spółdzielczych w Polsce. W oparciu o tę ustawę powstała trójszczeblowa struktura banków spółdzielczych, działających w oparciu o prawo spółdzielcze, które tworzą zrzeszenia z tworzonymi bankami regionalnymi i regionalne działają w formie spółek akcyj-

nych, których akcjonariuszami są banki spółdzielcze. Na szczycie tej hierarchii jest bank krajowy, którego akcjonariuszami obok Skarbu Państwa są banki regionalne.

Utworzenie tej podstawowej struktury banków spółdzielczych z bankami regionalnymi, czyli zrzeszeń regionalnych, ma zapewnić powstanie skonsolidowanych bilansów banków, bez eliminacji odrębności podmiotowej banków spółdzielczych. Solidarna odpowiedzialność za zobowiązania banków spółdzielczych w ramach zrzeszenia ma gwarantować również płynność tej struktury organizacyjnej.

W ramach ustawy został zawężony zakres działania banków spółdzielczych do terenu jednej gminy. Zostały również ograniczone możliwości angażowania się banków w działalność kredytową. Rozszerzenie działalności zarówno w wymiarze regionalnym czy pod względem angażowania się w działalność kredytową, uzależnione jest od zgody banku regionalnego. Struktura krajowa, w skład której wchodzi banki regionalne i bank krajowy, ma za zadanie zarządzanie środkami finansowymi banków spółdzielczych.

Czas realizacji tej ustawy jest krótszy niż ustawy z 1993 r. o restrukturyzacji finansowej banków i przedsiębiorstw. Jej wdrażanie napotyka na pewne problemy. Ustawa nie jest realizowana w terminach założonych w harmonogramie realizacyjnym. W tej chwili tylko 4 banki otrzymały licencje banków regionalnych, w tym jeden Wielkopolski Bank Gospodarczy w Poznaniu, który został uznany za bank spełniający wymogi ustawy i przyznano mu status banku regionalnego w rozumieniu ustawy. Powstają pewne opóźnienia z tworzeniem umów zrzeszeń. Wynika to z faktu, że nie opracowano docelowej struktury banków regionalnych. Wiąże się to z problemami kapitałowymi przy tworzeniu banków na poziomie regionalnym. Zaangażowany jest NBP, który tworzy pewne szczególne udogodnienia zmniejszając wymagania kapitałowe przy tworzeniu tych banków. Zaangażowane jest Ministerstwo Finansów, które część obligacji restrukturyzacyjnych przeznaczonych na restrukturyzację złych kredytów w bankach spółdzielczych przeznacza na ich wsparcie kapitałowe. W proces tworzenia nowych struktur regionalnych włączyły się Agencja Rynku Rolnego oraz Agencja Rozwoju i Modernizacji Rolnictwa, które mają przekazać środki finansowe.

Analizując krótko te dwie ustawy chciałbym jeszcze powiedzieć, że ustawa o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków i ustawa o bankach spółdzielczych BGŻ wytyczały kierunki działania i zachowania tych instytucji finansowych. Minister finansów, który w stosunku do tych banków pełnił funkcję właściciela, reprezentując Skarb Państwa, poprzez rady banków oddziaływał na zachowania zarządów, w celu realizowania zadań jakie przed bankami zostały postawione. W przypadku banków spółdzielczych liczba podmiotów zaangażowanych w nadzór i wprowadzenie ustawy; tj. Ministerstwa Finansów, Ministerstwa Rolnictwa i Narodowego Banku Polskiego, powoduje, że działania restrukturyzacyjne nie są prowadzone w sposób spójny i całościowy. Np. oddziaływania ministra finansów są przenoszone na BGŻ, w którym minister finansów reprezentuje Skarb Państwa i posiada w tym banku akcje. Niższa struktura banków regionalnych nie jest uzależniona organizacyjnie, prawnie i własnościowo od banku krajowego. Banki regionalne są spółkami banków spółdzielczych, wchodziły swymi akcjami do banku krajowego czyli Banku Gospodarstwa Krajowego, który z mocy ustawy ma przekształcić się w Bank Krajowy czy Bank Hurtowy. Bank ten będzie zajmował się obsługą i wspieraniem procesów restrukturyzacyjnych i obsługą tego sektora związanego z bankami spółdzielczymi.

W ten sposób na przykładzie istniejących struktur i dokonanych procesów restrukturyzacji można rozpatrywać procesy sanacji w sektorze bankowym.

¹ Jan Niemczyk w styczniu, kiedy odbywało się seminarium był Dyrektorem Departamentu Restrukturyzacji w Ministerstwie Finansów.

KRYTERIA I METODY WSPIERANIA PRZEZ BANKOWY FUNDUSZ GWARANCYJNY PROCESÓW NAPRAWCZYCH W BANKACH

Dariusz Zieliński¹

Chciałbym zaprezentować działania, które od momentu swojego powstania podejmuje Bankowy Fundusz Gwarancyjny, tj. na podstawie ustawy o BFG z 14.12.1994 roku oraz wszystkich kolejnych etapów powstawania i budowania tej instytucji. Na wstępie chciałbym przekazać, że jest do państwa dyspozycji Biuletyn nr 5 BFG, zawierający wszystkie uregulowania dotyczące naszych działań pomocowych. Powołaniu BFG przyświecały dwa bardzo ważne cele: ochrona środków zgromadzonych przez deponentów w bankach oraz wspieranie procesów naprawczych w bankach mających kłopoty finansowe.

Ustawa określiła zadania dla BFG w zakresie działań pomocowych i można je przedstawić w sposób następujący:

- * gromadzenie środków na udzielanie pomocy,
- * udzielanie pomocy zwrotnej, finansowej dla banków – wtedy gdy bank ma kłopoty z wypłacalnością, tzn. pomocy na przywrócenie wypłacalności lub przeciwdziałanie zagrożeniu wypłacalności – oraz na przejęcie innego banku lub połączenie poprzez nabycie akcji lub udziałów banku,
- * kontrola prawidłowości wykorzystania pomocy udzielonej przez BFG, kontrola realizacji postępowania mającego na celu uzdrowienie gospodarki banku.

W swojej działalności pomocowej Fundusz skupia się w zasadzie na dwóch działaniach: bezpośredniej pomocy finansowej udzielanej bankom w formie pożyczek w celu uzdrowienia ich sytuacji finansowej oraz pośredniej pomocy finansowej w formie poręczeń i gwarancji. Do tej pory BFG w zasadzie zajmował się przyjmowaniem wniosków tylko i wyłącznie na bezpośrednią pomoc finansową. Najwięcej wniosków napływa z sektora spółdzielczego.

Wszystkie te sprawy, które zostały dotychczas podjęte przez BFG – to w zasadzie działania pionierskie. Do tej pory nie było żadnego wzorca w kraju i brakuje doświadczeń jak tego typu formy i metody udzielania pomocy finansowej stosować. W zasadzie każdy przypadek – banku spółdzielczego czy komercyjnego jest zupełnie inny, występują w nim odmienne problemy i to powoduje konieczność rozpatrywania każdego przypadku indywidualnie. Brakowało dotychczas procedur i regulacji. W prezentowanym podczas seminarium Biuletynie (Biuletyn BFG nr 5 przyp. red.) przedstawiamy zasady, formy, warunki, tryb oraz procedury rozpatrywania wniosków banków o udzielenie pomocy finansowej.

Ważne są zasady i procedury przyznawania pomocy i teraz chciałbym zaprezentować kryteria jakie przyjmuje BFG przy ocenie dokumentów, materiałów oraz wniosków składanych o udzielenie pomocy. Przede wszystkim Fundusz bada sytuację banku oraz przyczyny trudności i zagrożeń w jego funkcjonowaniu. Następnie oczekujemy od banku przedstawienia sposobu realizacji programu naprawczego bądź innego sposobu sanowania, np. połączenia z innym bankiem.

Bank ze swej strony powinien dostrzegać realną możliwość usunięcia zagrożenia i poprawy sytuacji banku po otrzymaniu pomocy z funduszu. Zakres, forma i wysokość proponowanej pomocy muszą uwzględniać określone możliwości BFG w momencie, kiedy jest rozpatrywany wniosek.

Należy podkreślić, że pierwsze wnioski jakie przychodzą od banków nie zawsze są kompletne i zgodne z tym co jest powiedziane w ustawie. Utrudnia to stosowanie procedur pomocowych.

Chciałbym w skrócie powiedzieć, jakie są niezbędne informacje, które muszą być dołączone do wniosku o udzielenie pożyczki z BFG dla danego banku.

A mianowicie:

- * plan wykorzystania środków pomocowych z BFG,
- * pozytywna opinia Prezesa NBP do planu wykorzystania środków pomocowych,
- * wyniki przeprowadzonego badania audytorskiego,
- * określenie kwoty pożyczki, z tym, że wysokość tej pomocy nie może być wyższa niż kwota środków gwarantowanych na rachunkach deponentów w tym banku,
- * niezbędna informacja, w jaki sposób bank ma zamiar pokryć stratę poniesioną w wyniku swojej działalności.

Są to ogólne wymagania BFG dla oceny wniosku o pomoc finansową.

Niezbędne są również informacje o samym banku, o jego otoczeniu, konkurencji. Przy ocenie danego banku są również pomocne wszelkie jego sprawozdania finansowe. BFG dokonuje pewnych analiz w celu oceny tego banku na tle innych banków – zbiera informacje o sektorze bankowym, w departamencie analiz sektora bankowego gromadzone są stale określone informacje, które wykorzystujemy przy ocenie banków. Bankowy Fundusz Gwarancyjny konfrontuje informacje wynikające z analizy rynku bankowego. Orientujemy się, że np. pewne banki, mają realną możliwość przejęcia innych, słabszych. Przy ocenie sytuacji banków ubiegających się o pomoc staramy się podchodzić możliwie elastycznie do wymagań ustawowych. Pomoc BFG możemy podzielić na finansową i pomoc nie angażującą środków finansowych. Pomoc finansowa to jak wcześniej powiedziałem jest – bezpośrednia – pożyczka i pośrednia – gwarancja, poręczenie. Co do wystąpienia możliwości formy pomocy finansowej, innej np. opłacenie przeprowadzenia audytu w banku, to aktualnie obowiązuje stanowisko Zarządu BFG w sprawie finansowania audytu ze środków Funduszu (z 2.02.1996 r.), w którym określono, że ze względu na brak uregulowań prawnych o sposobie gromadzenia środków na ten cel jak i sposobie określenia kryteriów ich wydatkowania nie ma możliwości finansowania audytów banków ze środków własnych Funduszu.

Pomoc nie wymagająca angażowania środków finansowych stosowana jest obecnie w ograniczonym zakresie. Jest to jakby nasze życzenie wybiegające w przyszłość, wizja funkcjonowania BFG w szerokim tego słowa znaczeniu. Przykładem takiego rodzaju pomocy jest właśnie próba ko-

jarzenia banków ze sobą, aby wspólnie uzdrawiać sektor bankowy, łączyć silnych ze słabszymi, tak jednak, aby silnym bankom to nie szkodziło. Chcielibyśmy również pomagać bankom działającym na programach naprawczych w przypadku zaistnienia trudności w trakcie jego realizacji – BFG chciałby tu pełnić rolę kuratora. W BFG mamy zamiar gromadzić dane osób o kadrze kierowniczej banków: o ich kwalifikacjach, doświadczeniu zawodowym, informacje te pozwolą lepiej rozumieć sytuację banków jak i umożliwią lepszą współpracę.

Na zakończenie chciałbym powiedzieć, jaki sposób działania zostanie przyjęty przy realizacji podstawowych zadań przez BFG w najbliższej przyszłości. Można to ująć w kilku punktach:

- * Zbieranie informacji o sytuacji w bankach i wypracowanie systemu wczesnego ostrzegania o niekorzystnych sytuacjach działania banku,
- * Aktywne wychodzenie z pomocą poprzez analizę napływających materiałów i angażowanie środków pomocowych adekwatnych do potrzeb,
- * Dyskrecja w działaniu – sprawa bardzo ważna. Wykorzystanie posiadanych informacji, powinno zaowocować przekazywaniem sygnałów bankowi, bądź bankom, o możliwości współpracy i możliwie wcześniej ostrzegać przed zagrożeniem,
- * Istotne jest wreszcie, aby BFG angażował się w działania pomocowe w miarę szybko. W tym aspekcie często decydować będzie elastyczność form udzielania pomocy. Stanie się to jednak możliwe dopiero po wypracowaniu sprawdzonych praktyk oraz procedur, które istnieją w chwili obecnej od strony czysto teoretycznej, a związane jest to przede wszystkim z krótkim okresem funkcjonowania BFG w naszym kraju.

Weryfikacja procedur i wypracowanie efektywnych sposobów udzielania pomocy zrodzi się poprzez doświadczenie, takie jak choćby ocena i weryfikacja wniosków napływających z banków, podejmowanie decyzji pomocowych, czy wreszcie obserwowanie banków realizujących programy naprawcze.

¹ Dariusz Zieliński jest Zastępcą Dyrektora Departamentu Programów Naprawczych i Restrukturyzacji Banków w Bankowym Funduszu Gwarancyjnym.

SPOSOBY OGRANICZANIA PRZEZ NARODOWY BANK POLSKI RYZYKA BANKU PRZEJMUJĄCEGO

Andrzej Jakubiak¹

Zagadnienia związane z sanacją banków pragnę przedstawić w kontekście nie tylko aktualnej sytuacji ale również pewnej ewolucji, która dokonana się w zasadach i metodach rozwiązywania problemów sanacji banków.

Pierwsze symptomy kryzysu w systemie bankowym pojawiły się w 1991 r. o czym Narodowy Bank Polski informował już w marcu 1991 r. Chciałbym powiedzieć też kilka zdań o ryzyku banku przejmującego przy przejmowaniu czy to kapitałowym, czy też w trybie likwidacji banku, który znajduje się w trudnej sytuacji. W 1992 r. można było zidentyfikować na pierwszych przykładach te dwa podstawowe ryzyka, które w różnym oczywiście ukladzie, w różnym nasileniu powtarzają się właściwie do dnia dzisiejszego.

Pierwszą upadłością w Polsce powojennej było zawieszenie w dniu 24.06.1992 r. Banku Spółdzielczego w Śremie, założonego przez księdza Wawrzyniaka. Mówiono, że był to pierwszy taki przypadek w Polsce. Nie jest to do końca prawda. W każdym bądź razie był to pierwszy przypadek, kiedy Prezes NBP skorzystała z art. 108 Prawa Bankowego. Stało się tak z jednej podstawowej przyczyny, jakkolwiek przyczyn było więcej, a mianowicie, wykrycia zobowiązań pozabilansowych nie uwzględnionych w księgach banku. W późniejszym okresie mieliśmy co najmniej kilka jeszcze takich przypadków, że takie, nigdzie nie ewidencjonowane, zobowiązania były ujawniane i miały zasadniczy wpływ na sytuację banku.

Drugi problem wiązał się z kondycją banku przejmowanego. Pojawił się on już w 1992 r. i mogliśmy go zidentyfikować jako ryzyko banku przejmującego. Naj-

częściej przy dogłębnej analizie okazywało się, że sytuacja była znacznie gorsza niż wykazywał to bank przejmowany w swojej sprawozdawczości i była o wiele gorsza niż to wynikało z opinii biegłych rewidentów, szczególnie w sytuacji, gdy diagnozę opracowywali polscy biegli rewidenci.

Są to dwa podstawowe ryzyka, z którymi liczy się każdy bank przejmujący i którym Narodowy Bank Polski stara się przeciwdziałać i w każdy dostępny sposób zapobiegać. Te dostępne metody zawarte są w przepisach o NBP, w Kodeksie Handlowym i wielu przepisach wykonawczych. NBP może też zmniejszać ryzyko przejęcia upadającego banku podejmując jednostkowe decyzje.

Zacznę od ryzyka, które wiąże się z sytuacją finansową i od tego w jaki sposób NBP stara się to ryzyko ograniczać. Po pierwsze, rzeczywista sytuacja finansowa w każdym z likwidowanych dotychczas banków była z reguły gorsza niż ta, która została wykazana przez biegłych rewidentów. Pierwszą decyzją, którą podjął Narodowy Bank Polski było wprowadzenie obowiązku przeprowadzenia audytu przez znaną międzynarodową firmę audytorską przy przejmowaniu banku. W 1993 r. zostało wybranych trzech audytorów Coopers & Lybrand, Price Waterhouse, Arthur Andersen, którzy do tej pory świadczą stałe usługi na rzecz NBP. Środki na wynagrodzenia dla konsultantów i ich opracowania uzyskano z funduszy PHARE i one całkowicie pokrywają wydatki związane z audytami. Do tej pory poddano audytingowi 19 banków. Wszystkie one były w trudnej sytuacji i wszystkie zostały bądź przejęte przez inne banki, bądź też zostały zgłoszone wnioski o ich upadło-

ści. W trzech przypadkach dotyczących banków komercyjnych w oparciu o wyniki tych audytów została ogłoszona upadłość. Ogółem do tej pory wydano ponad 1 mln ECU i Narodowy Bank Polski otrzymał dalsze środki na ten cel. W 1995 roku został podpisany następny kontrakt, jest otwarta kolejna transza z funduszy PHARE. NBP będzie kontynuować tego rodzaju działania, rozpoznawać rzeczywistą sytuację finansową banków i doprowadzać do ich restrukturyzacji. Można powiedzieć, że aktualnie zostały dopracowane odpowiednie procedury decyzyjne.

Ważnym elementem, który ma ograniczyć ryzyko banku przejmującego jest wykorzystanie instrumentu upoważnień, o których jest mowa w art. 47 ust. 4 ustawy o NBP. Mianowicie, każdy bank przejmujący, który dokonuje rozpoznania sytuacji banku zagrożonego może zwrócić się do NBP o wydanie upoważnienia do wykonywania czynności nadzoru. Prezes NBP z reguły tego typu upoważnienia instytucji przejmującej udziela. Problem w tym, żeby można było, przed podjęciem ostatecznej decyzji, dokonać takiej swoistej oceny standingu banku, którego restrukturyzacji chce się podjąć.

Jest jeszcze jeden element procedury, który stosuje Narodowy Bank Polski przed wejściem potencjalnego inwestora do banku. Mianowicie w ostatnim czasie opracowano rodzaj oferty przetargowej, którą wypełnia bank. Jest ona bardzo dokładna, dotyczy wskaźników finansowych stanu prawnego, własności itd. Zebrane w ten sposób informacje powinny pomóc w podjęciu odpowiedniej decyzji. Pozwala to na właściwe sporządzenie i co najważniejsze, realizację programu naprawczego, oraz włączenie banku przejmowanego do swojej struktury.

Drugie ryzyko, które w moim odczuciu jest dosyć istotne, to jest sprawa zobowiązań nie ujętych w księgach banku. Można prognozować, że w miarę jak rośnie kultura bankowa i system bankowy (cywilizuje się), to po tych pierwszych latach 1991-92 ten rodzaj ryzyka będzie mały. Właściwie poza wyjątkiem banków spółdzielczych nie ma prawnych możliwości ograniczenia odpowiedzialności banku przejmującego za zobowiązania nie ujęte w księgach banku, (chodzi tu o przejęcie kontroli kapitałowej). Zwróć tylko uwagę na to, że ina-

czej traktuje się banki spółdzielcze. Ustawa o restrukturyzacji banków spółdzielczych i Banku Gospodarki Żywnościowej w art. 37 ust. 4 mówi, że w ciągu 3 miesięcy od daty wejścia w życie tej ustawy, zobowiązania pozabilansowe, nie ujęte i nie zgłoszone wygasają. W latach 1991 – 92r. duże banki przyjmowały gwarancje i poręczenia banków spółdzielczych i był to proces nagminny. Z tego tytułu mamy dzisiaj około 15% upadłości, gdyż są one spowodowane m.in. stratami poniesionymi na udzielonych gwarancjach i poręczeniach. Aktualnie jeśli chodzi o populację banków spółdzielczych, to proces taki nie powinien występować. W tym przypadku ryzyko istnienia zobowiązań pozabilansowych jest moim zdaniem niewielkie.

W bankach w formie spółki akcyjnej, takie ryzyko istnieje i NBP stara się je minimalizować, w miarę możliwości. Jeżeli dochodzi do przejęcia kapitałowego, nadal działa ta sama osoba prawna. Ta sama osoba prawna odpowiada za wszelkiego rodzaju zobowiązania zaciągnięte przed przejęciem kontroli kapitałowej, chyba, że zobowiązania z punktu widzenia prawa nie istnieją. Jeśli jednak zostały one zaciągnięte przez osoby upoważnione do zaciągania zobowiązań to mimo, że nie znalazły się w księgach banku – bank za nie odpowiada.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom banków, które właśnie tego ryzyka najbardziej się obawiały, zwłaszcza w tym pierwszym okresie, NBP znalazł skuteczny sposób ograniczenia tego ryzyka. Jest to likwidacja banku i sprzedaż całego przedsiębiorstwa bankowego. W świetle art. 526 Kodeksu Cywilnego odpowiedzialność nabywcy przedsiębiorstwa bankowego działającego w dobrej wierze jest ograniczona. Nie on ponosi odpowiedzialności za zobowiązania, o których nie wiedział działając w dobrej wierze. W każdym zaś wypadku jego odpowiedzialność jest ograniczona do wartości nabytego przedsiębiorstwa w chwili zaspokojenia wierzyciela. Jeżeli mamy w praktyce do czynienia z bankami niewypłacalnymi, postawionymi w stan upadłości, praktycznie odpowiedzialność w trybie likwidacji jest wyłączona.

Narodowy Bank Polski stara się również, po podjęciu decyzji o przejęciu, aby pracownicy banku przejmującego

jącego aktywnie uczestniczyli w procesie przejmowania. Prezes NBP, po podpisaniu listu intencyjnego z bankiem przejmującym, podejmuje decyzję o likwidacji. Z reguły w tej sytuacji przy sporządzenia bilansu otwarcia, aktywnie uczestniczą w tych działaniach również pracownicy wskazani przez bank przejmujący. Ma to, zdaniem NBP, spełniać oczekiwania banku i ma kapitalne znaczenie w procesach restrukturyzacyjnych, gdyż ułatwia sprawniejsze zintegrowanie, rozpoznanie wszystkich ryzyk, które wiążą się z sytuacją banku przejmującego.

Inaczej wyglądają problemy jeżeli przejęcie ma charakter przejęcia kontroli kapitałowej. Do tej pory zdarzył się tylko jeden taki przypadek, w którym akcjonariusze banku zagrożonego sami podjęli uchwałę

o obniżeniu kapitału i pokryciu straty. W pozostałych przypadkach przejęcia kontroli kapitałowej musiały to być decyzje zewnętrzne, podejmowane przez zarząd komisaryczny. W takich przypadkach Narodowy Bank Polski stara się w pewnym stopniu osłaniać bank przejmujący, w ten sposób, że w ewentualnym procesie, czy zaskarżeniu uchwał zarządu komisarycznego, jest on interwenientem ubocznym. Procesy restrukturyzacji i sanacji banków są także pośrednio wspierane przez NBP, jako że uchwały o denominacji i pokryciu kapitałem dotychczasowych akcjonariuszy są podejmowane z upoważnienia Prezesa NBP.

¹ Andrzej Jakubiak jest Doradcą Prezesa Narodowego Banku Polskiego.

² Tekst zamieszczamy za zgodą autora bez autoryzacji.

ROLA POLSKIEGO BANKU ROZWOJU S.A. JAKO WIĘKSZOŚCIOWEGO AKCJONARIUSZA W SANACJI BANKU MORSKIEGO S.A. W SZCZECINIE

Ewa Bryx-Sottysik¹, Elżbieta Krop²

Chciałybyśmy przedstawić państwu rozwiązanie, które funkcjonuje już ponad rok i przynosi pewne efekty pozytywne. Zaczniemy od pokazania pewnych kwestii natury formalno – prawnej i ogólnej, a następnie przedstawimy przedsięwzięcie od strony finansowej – oraz samą operację i jej efekty po roku czasu.

Należy zgodzić się z tym, co powiedział p. Jakubiak co do kwalifikacji części kadr w bankach. Do dnia dzisiejszego bowiem były prezes Banku Morskiego jest przeświadczony, że gdyby nie audyt Artura Andersena – bank byłby w dobrej kondycji.

Drugą istotną sprawą jest to, że PBR S.A. przeprowadził taką operację przy udziale inwestora zagranicznego, biernego, pasywnego Westdeutsche Landesbank. Był to inwestor, który zainicjował całą sprawę z uwagi na to, że aktywnie ubiegał się o licencję na działalność bankową na terenie naszego kraju. Wynikało to z określonej polityki NBP wiązania ze sobą tych dwóch obszarów, czyli restrukturyzacji banku, który jest chwilowo w trudnej sytuacji i starań o wejście na rynek polski banku zagranicznego. Sprawą równie istotną było to, że na podstawie systemu oceny kondycji banków, który posiadał PBR udało się powiązać wszystkie te elementy i przeprowadzić tę operację w sposób jak najbardziej efektywny. Zaangażowanie finansowe obu banków było nam znane, należało to przełożyć na język konkretnych działań. Podjęto decyzję o przejęciu Banku Morskiego w Szczecinie. Łączne kapitały tego banku wynosiły prawie 39 mld starych zł. Akcjonariuszami było 31 osób prawnych i 245 osób fizycznych. Celami przedsięwzięcia, które brano wówczas pod uwagę, były:

- Osiągnięcie przez bank dodatniego wyniku finansowego, oczywiście w możliwie najkrótszym czasie.

W tym celu został sporządzony program restrukturyzacyjny z projekcją finansową, która pokazywała rozwój sytuacji w okresie 5 lat.

- Stworzenie stabilnych podstaw funkcjonowania banku, ponieważ był on pod zarządem komisarycznym i jego sytuacja analizowana z każdej strony była dość chwiejna, a niebezpieczeństwo ogłoszenia upadłości w którymś momencie było jak najbardziej realne. Udało się nam tego uniknąć przy bardzo ścisłej współpracy z zarządcą komisarycznym i bardzo istotnym wsparciu NBP-u.
- Poprawa zewnętrznego wizerunku banku, który, jak by nie było, pod zarządem komisarycznym mocno stracił wartość. Myślę, że obecnie ją odzyskuje.

Udział finansowy stron zaangażowanych w procesie restrukturyzacji Banku Morskiego wyglądał następująco: PBR przekazał do BM środki finansowe w wysokości 27 mld zł na objęcie akcji nowej emisji, jak również przyjął na siebie rolę i funkcję polegającą na przygotowaniu, kierowaniu i nadzorze nad realizacją restrukturyzacji w okresie 5 lat. Westdeutsche Landesbank objął 24,9% akcji nowej emisji BM na kwotę łączną 5 mln DM i wsparcie NBP kwotą 340 mld w kredycie wekslowym, do rozliczenia po okresie restrukturyzacji banku. Podstawowe kierunki działań, które zostały przyjęte to – w krótkim okresie (dotyczy to roku który minął tj. 1995) zakładamy, że nastąpi poprawa i stabilizacja sytuacji finansowej, tzn. zarysowanie się stałych trendów poprawy sytuacji finansowej banku. W długim horyzoncie czasowym spodziewamy się wyspecjalizowania się banku w obsłudze określonego sektora gospodarczego, czy oferowanie klientom wyselekcjonowanej grupy produktów banku. Jest to w tej chwili dosyć trudne do przewi-

dzenia, ponieważ trwa okres pierwszy – stabilizowanie sytuacji finansowej. Podstawowe założenia programu restrukturyzacyjnego odnoszą się przede wszystkim do zmian, które generalnie nastąpiły jeszcze pod zarządem komisarycznym. Były to zmiany w sferze kapitału akcyjnego. Cała operacja polegała na jednoczesnym obniżeniu kapitału akcyjnego i podwyższeniu kapitału akcyjnego – denominacji akcji i objęciu akcji przez Polski Bank Rozwoju i Westdeutsche Landesbank. Dzisiaj struktura kapitałowa banku przedstawia się następująco – PBR – 68,3% kapitału akcyjnego, Westdeutsche Landesbank – 22,6% kapitału akcyjnego, pozostali akcjonariusze – 9,1%. Łączne kapitały własne banku wynoszą w tej chwili ok. 110 mld zł. Generalne założenia programu restrukturyzacji polegały na zmianach w sferze kapitału akcyjnego, następnie przez cały ten okres trwało porządkowanie dokumentacji przede wszystkim podstawowych dokumentów banku, począwszy od statutu poprzez regulaminy, procedury, instrukcje. Procesy te przebiegały przy obopólnej współpracy pomiędzy bankami, Bankiem Morskim i Polskim Bankiem Rozwoju. Nastąpiły zmiany w organach banku, w radzie banku, zarządzie banku i przeprowadzony został konkurs na wybór nowego prezesa. Zmiany organizacyjne polegały na likwidacji dwóch oddziałów, które były oddziałami nierentownymi. W ten sposób można mówić o obniżce kosztów działalności operacyjnej. Trwa ujednocnianie struktur organizacyjnych i procedur we wszystkich oddziałach. Niestykanie ważną sprawą, było renegotjowanie warunków umów najmu, ponieważ były one nie do przyjęcia na dłuższy okres czasu dla funkcjonowania banku. Trwa też racjonalizacja zatrudnienia. Można powiedzieć, że są to wszystkie najważniejsze elementy restrukturyzacji w przeciągu 1995r. kontynuowanej w 1996r.

Omówienie efektów finansowych przedsięwzięcia, jakim jest przejście Banku Morskiego, należy rozpocząć od przedstawienia, czym kierowano się przy wyborze banku do przeprowadzenia procesu restrukturyzacji. Wybór ten wynikał z dwóch przesłanek: deklarowanej przez Westdeutsche Landesbank kwoty zaangażowania w sianę banku oraz wartości zaangażowania kapitałowego PBR S.A.

Stworzony w PBR system monitorowania sytuacji finansowej banków umożliwił dokonanie wyboru takiego banku, dla którego wspomniane kwoty zaangażowania kapitałowego wraz z przyznaną wg obowiązujących zasad pomocą finansową NBP, zapewniłyby powodzenie przeprowadzenia procesu restrukturyzacji. Punktem wyjścia dla opracowania programu restrukturyzacji były dane finansowe Banku Morskiego na koniec października 1994 r., które charakteryzowały się następującymi wielkościami:

- Suma bilansowa – rzędu 49,9 mln zł, wartość portfela kredytowego 27,4 mln, z czego kredyty w sytuacji nieregularnej w kwocie 23 mln stanowiły aż 84% wartości portfela kredytowego.
- Głównymi źródłami finansowania działalności, były depozyty podmiotów niefinansowych, głównie osób fizycznych (przedsiębiorstwa wycofały środki wcześniej) w kwocie 27,7 mln oraz fundusze własne w kwocie 3,9 mln zł.
- Poziom dochódów wg stanu na koniec października 1994 r. wynosił 10,8 mln, podczas gdy koszty zamykały się kwotą 27 mln, co dawało stratę okresu bieżącego w wysokości 16,5 mln zł. Ponadto bank posiadał nierozliczoną stratę z lat ubiegłych w wysokości 12,2 mln zł, co po zamknięciu całego 1994 r. dawało skumulowaną stratę w wysokości 31,5 mln zł. Pokrycie tej straty przewiduje program restrukturyzacji w okresie do końca 1999 r.

Założenia finansowe samego programu restrukturyzacji opierają się na umiarkowanym, ale systematycznym rozwoju banku. Uzyskano również środki pomocowe z NBP i przeznaczono je na zakup papierów wartościowych. W programie przyjęto zakup obligacji pięcioletnich, które zapewniłyby dochody w całym okresie restrukturyzacji. Poziom dochódów z tych papierów nie ulegałby wahaniom wynikającym ze zmiany parametrów rynkowych. Konieczność alokacji środków pomocowych uzyskanych z NBP w bezpieczne papiery wartościowe wynikała również z potrzeby ustanowienia zabezpieczenia dla środków NBP.

Na podstawie przeprowadzonego badania portfela kredytowego banku, przyjęto, że istnieje możliwość odzyskania 27% z portfela kredytów nieregularnych w wyniku

działań windykacyjnych. Zgodnie z informacją na koniec listopada 1995 r. założenie to zostało zrealizowane w 75%, co oznacza jednocześnie, że kwoty przewidziane w programie na cały 1995 r. zostały zwindykowane.

Założono wzrost wartości portfela kredytowego w kolejnych latach realizacji programu, przy czym dla 1995 r. wzrost ten wyniósł 38%. Według informacji na koniec listopada 1995 r. faktycznie zanotowany przyrost wyniósł 38,6%.

W podobny sposób założono systematyczny wzrost pozyskiwanych depozytów. W 1995 r. wzrost depozytów podmiotów niefinansowych łącznie bieżących i terminowych założono na poziomie ok. 60%, podczas gdy w rzeczywistości przyrost ten wyniósł 104%. Dodatkowo założono zmniejszenie kosztów działalności poprzez zmniejszenie kosztów pozyskania depozytów, gdyż były one bardzo wysokie, z tego względu, że bank, aby utrzymać płynność, musiał drogo płacić za środki. W ramach racjonalizacji ponoszonych kosztów ogólnych założono likwidację dwóch oddziałów banku. Faktycznie nastąpiła sprzedaż a nie likwidacja tych oddziałów.

Powyższe działania przyjęte w programie restrukturyzacji zapewniają pokrycie skumulowanej straty do 1999 r. Dzięki sukcesywnemu odbudowywaniu zaufania klientów w wyniku realizacji programu restrukturyzacji na koniec III kwartału 1995 r. sytuację finansową Banku Morskiego

charakteryzowały następujące parametry. Suma bilansowa wzrosła do poziomu 103 mln zł, co oznaczało 107% wzrost w stosunku do stanu wyjściowego, czyli z października 1994 r. Portfel kredytowy na poziomie 26,6 mln zł, przy czym na koniec listopada wzrósł do poziomu 34,8 mln zł, co oznacza osiągnięcie stanu założonego w programie na koniec 1995 r. Kwota kredytów nieregularnych 18,8 mln zł. stanowiła 71% wartości portfela kredytowego, przy czym po uwzględnieniu wartości portfela kredytowego na koniec listopada udział ten spadł do 46%. Osiągnięto dochód na poziomie 14,2 mln zł, wobec kosztów na poziomie 13,8 mln zł, dzięki czemu bank osiągnął zysk, co prawda niewielki, ale jednak, w wysokości 0,4 mln zł. To jest stan na koniec listopada 1995 r. Porównanie więc aktualnej sytuacji finansowej banku z założeniami wynikającymi z programu naprawczego pozwala na stwierdzenie, że nie występują większe rozbieżności pomiędzy programem naprawczym a rzeczywistymi dotychczasowymi efektami działania banku.

¹ Ewa Bryx-Soltysik jest Dyrektorem Departamentu Prywatyzacji i Restrukturyzacji w Polskim Banku Rozwoju S.A.

² Elżbieta Krop jest Dyrektorem Departamentu Controllingu w Polskim Banku Rozwoju S.A.

Dyskusja SANACJA BANKÓW

Grażyna Gierszewska¹

W dyskusji na seminarium o sanacji banków, zgodnie z tradycją spotkań organizowanych wspólnie przez Fundację Naukową CASE i Polski Bank Rozwoju S.A. zabierało głos wiele osób, a wymiana poglądów była bardzo długa i ożywiona. Problematyka okazała się na czasie, podkreślano, że jest w tym obszarze szereg zagadnień wymagających uregulowania, dopracowania procedur bankowych i przepisów prawnych.

W dyskusji zabierały głos następujące osoby: P. Cyburt, J. Malicki, J. Wojciechowski, L. Pawłowicz, A. Jakubiak, J. Solarz, E. Bryx-Softysik, E. Balcerowicz, A. Paczos, E. Krop, J. Niemczyk, S. Niemierka, I. Sewerynik, P. Wyczański, D. Zieliński, M. Belka, U. Mleczko, W. Kwaśniak, M. Dyl, L. Kurkliński, K. Małcki, K. Pietraszkiewicz, M. Stańczuk.

Spotkanie prowadzili: Ewa Balcerowicz wiceprezes Fundacji Naukowej CASE i wiceprezes Polskiego Banku Rozwoju S.A. Piotr Cyburt.

Prezentacje panelistów odebrane zostały jako próba charakterystyki sanacji systemu bankowego i pewnych efektów przedsięwzięć podejmowanych w poszczególnych bankach. Uznano, że bardzo dobrze się stało, iż pokazano przykład konkretnego banku i problemów związanych z rozwiązywaniem kwestii dotyczących właśnie takiego jednego banku. Podkreślano, że jest to pouczające i cenne doświadczenie, na przykładzie którego można się wiele nauczyć. Jednocześnie więcej takich przykładów dałoby szansę na uogólnienie. Prezentacje panelistów pokazały spektrum zagadnień dotyczących sanacji banków podejmowanych przez poszczególne instytucje odpowiedzialne za system bankowy.

Ustawa o restrukturyzacji finansowej banków i przedsiębiorstw oraz Ustawa o bankach spółdzielczych i BGŻ są w pewnym stopniu pokrewne, ale nie do końca. W związku z tym, zdaniem zgromadzonych gości, rodzą się pytania. Czy właściwym było, w ramach ustawy o BGŻ i bankach spółdzielczych połączenie w jednej strukturze restrukturyzacji banku o określonej strukturze aktywów, tj. z przeważającym udziałem Skarbu Państwa z równoczesną restrukturyzacją sektora banków spółdzielczych – prywatnych?

W odpowiedzi na postawiony problem panelista zgodził się, że Ustawy o restrukturyzacji banków spółdzielczych i Ustawa o restrukturyzacji Banku Gospodarki Żywnościowej są w pewnych obszarach bardzo do siebie podobne, ale w innych przyjmują za podstawę działania zupełnie inne przesłanki. Przykładowo odmienny jest sposób restrukturyzowania wierzytelności banków spółdzielczych od tego określonego dla BGŻ. Inna jest struktura własnościowa i kredytowa tych banków, ponadto są one w trudnej sytuacji, stąd konieczność zróżnicowania rozwiązań przyjętych w ustawach.

O ile w ustawie o restrukturyzacji przedsiębiorstw i banków budżet państwa przekazywał środki publiczne w formie bezzwrotnej do spółek akcyjnych będących własnością Skarbu Państwa, to w sposób diametralnie inny należało postąpić, przy przekazywaniu środków publicznych do banków stricte prywatnych, po nowelizacji prawa spółdzielczego, również w sposób bezzwrotny. Narzucano to dalsze kroki postępowania, bez zobowiązania pokrywania strat kapitałem, bez szczegółowych warunków, których powinni przestrzegać właściciele tych banków. Konieczne było jednak określenie warunków egzekucji tych postanowień.

Przyjęcie takiego trybu realizacji ustawy wydawało się logiczne chociażby z powodu, że w banku spółdzielczym fundusze, w tym fundusz udziałowy, mają charakter zwrotny. W trakcie restrukturyzacji w wielu bankach spółdzielczych, które realizowały programy naprawcze następowало pomniejszanie tych funduszy poprzez wypłacanie udziałów właścicielom tych banków.

W swoim wystąpieniu przedstawiciel Ministerstwa Finansów zwrócił uwagę na bardzo istotną sprawę, że polskie banki nie były przystosowane do tego, co się zdarzyło w polskiej ekonomii, w procesach transformacji systemowej. Brak przystosowania wynikał z kilku powodów. Zmieniono procedury, techniki bankowe, wprowadzono nowe produkty bankowe, ale ciągle pozostawał nierozwiązany problem kadr.

Nie można zakwestionować tezy, że bardzo istotną sprawą dla każdej instytucji są ludzie, poziom kwalifikacji menedżerów i generalnie mentalność pracowników. Są to problemy istotne nie tylko w bankowości, dotyczą całej polskiej gospodarki. Jednego z dyskutantów interesowała odpowiedź na pytanie dotyczące tego konkretnego przykładu – Banku Morskiego, prezentowanego podczas panelu. Na tym tle sformułowane zostało pytanie do pań prezentujących przypadek Banku Morskiego na ile tam problem kadr został rozwiązany, tzn. na ile w programie restrukturyzacji rozwiązano kwestie zmiany postaw kadry i kultury organizacyjnej. To była pierwsza sprawa, która okazała się warta rozwinięcia.

Druga dotyczyła postaw ludzi – czy podczas sanacji Banku Morskiego dawało się odczuć opór kadry i to nie tylko kadry kierowniczej, ale generalnie wszystkich pracowników banku? Czy podczas programu restrukturyzacyjnego, czy w tym przygotowywaniu programu restrukturyzacyjnego brali udział pracownicy samego banku? Czy był aktywny udział kadr przejętego banku w przygotowaniu programu restrukturyzacji, nie tylko restrukturyzacji finansowej, ale też organizacyjnej? Następne pytanie dotyczyło poprawy wizerunku banku. W programie restrukturyzacyjnym miały miejsce działania na rzecz poprawy wizerunku banku, interesujące jest jakiego typu to były działania ?

Jeden z dyskutantów pragnął uzyskać odpowiedź i szersze wyjaśnienie ciekawej tezy pana Niemczyka

z Ministerstwa Finansów – w jaki sposób odbywało się wsparcie podatkowe dla procesów restrukturyzacji? W jego bowiem ocenie było dokładnie odwrotnie. System podatkowy zmieniał się pod presją banków, również pod presją Związku Banków Polskich i nie był on w ogóle skoordynowany, w ocenie tych instytucji z procesami restrukturyzacji. Co więcej, zdaniem dyskutanta, główne niepowodzenie procesu restrukturyzacji, którym jest taka symboliczna czy ułomna prywatyzacja wynikało również z tego, że ten system podatkowy i ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych była niejako w sprzeczności z rozwojem wtórnego rynku długów. Ona w zasadzie wykluczyła ścieżkę prywatyzacyjną przez wtórny rynek długów.

Z żywym oddźwiękiem spotkało się i bardzo się podobało wystąpienie dyrektora Jakubiaka omawiające działania banku centralnego w przypadkach, które określono jako uczciwą restrukturyzację, tzn. w przypadku, kiedy akcjonariusze sami obniżają kapitał akcyjny w celu pokrycia strat. W normalnym, cywilizowanym świecie, tj. na rozwiniętych rynkach finansowych taka sytuacja jest oczywiście niemożliwa. Bez natychmiastowego podwyższenia kapitału, nie tylko w banku, ale też w każdym przedsiębiorstwie restrukturyzacja jest nie do pomyslenia, ponieważ wierzyciele i wszyscy kontrahenci od razu chcą renegować umowy. Wynika to z faktu, że ponieważ zawierali je z inną spółką o innym kapitale akcyjnym to w sytuacji zmian trzeba także zawrzeć nowe umowy. Stąd anonse prasowe, które spotyka się u nas dość powszechnie w różnych gazetach są w innych krajach niedopuszczalne, ponieważ wywołują skutki lawinowe i prowadzą do upadłości takiej firmy, która obniża kapitał akcyjny bez natychmiastowego jego podwyższenia. Na takie pytanie, czy jest to formuła klasycznej czy uczciwej restrukturyzacji powinien także umieć odpowiedzieć Bankowy Fundusz Gwarancyjny. Warto byłoby poznać co w tym zakresie się robi, jakie są w tym obszarze działania i zamierzenia na przyszłość, zdarzają się bowiem takie przypadki, które powinny być wspierane w gospodarce rynkowej.

Interesowano się również istniejącą aktualnie sytuacją związaną z monitoringiem banków prowadzoną przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny, które znajdują się w fazie kryzysowej czy są zagrożone kryzysem, w relacji

do działań i prac monitorowania, które prowadzi Główny Inspektorat Nadzoru Bankowego? Czy to się nie dubluje i jak to będzie wyglądało w przyszłości? Czy zostaną podzielone role i czy nadal procesy te będą niezależne od siebie?

Przedstawicielka Kredytbanku zwróciła uwagę, że jej bank ma bardzo duże doświadczenia w konsolidacji, zakończone można powiedzieć, sukcesem. Sukces został odniesiony w tym sensie, że najpierw dokonano sanacji banków a potem je przejmowano. Procesem sanacji i konsolidacji objęto Bank Ziemiński, Gekobank i Bank Rybnicki. Aktualnie Kredytbank zaangażowany jest kapitałowo w GlobBanku. Ponadto Bank Rybnicki i Gekobank to były właśnie te przykłady kodeksowe, gdzie obniżano kapitał i podwyższano kapitał jednocześnie, w ten sposób była to jedna z form poprawy sytuacji i restrukturyzacji tych banków. Dla banku przejmującego ważne jest jaką pomoc może on uzyskać od Bankowego Funduszu Gwarancyjnego? Ogromny wysiłek i w ogóle sukces sanowania jest możliwy wyłącznie jeżeli znajdzie się inna instytucja finansowa, która będzie gwarantowała działalność tego partnera, który jest sanowany. Bank Rybnicki nigdy nie osiągnąłby sukcesu w postaci zysku 32 mld złotych w roku 1995, gdyby Kredytbank nie był gwarantem jego działalności, oczywiście przy wspomaganie Narodowego Banku Polskiego.

Na etapie pytań podczas seminarium interesowano się także nowelizacją ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym na czym mają polegać zmiany tej ustawy, jaki będzie ich zakres i czy np. zmieniają się kompetencje Funduszu?

Przedstawiciel Narodowego Banku Polskiego w dyskusji panelowej został poproszony o ocenę tendencji w 1995 r. w zakresie problemu sanacji banków. Czy można powiedzieć, że w 1995 r. fala przypadków wymagających sanacji zmniejszyła się czy też utrzymała się na tym samym poziomie co w roku poprzednim? Czy są jakieś prognozy na rok 1996? Czy można powiedzieć, że jest i będzie lepiej niż było? W przypadku Banku Morskiego opracowano różne warianty rozwoju sytuacji dla tego banku na 5 lat, zakładając, że w ciągu tego okresu wyjdzie on z kłopotów. Czy te przypadki sanacji, które wystąpiły w latach 1993-94, można oszacować w jakim

tempie te banki będą wychodziły z trudności? Czy da się generalnie powiedzieć, jaka jest szansa na to, żeby tempo sanowania banków było w miarę szybkie i od czego to zależy?

Odpowiadając na pytania przedstawiciel Ministerstwa Finansów wskazał na wiele przykładów współpracy pomiędzy Narodowym Bankiem Polskim, Bankowym Funduszem Gwarancyjnym i Ministerstwem Finansów w rozwiązywaniu problemów sanacji banków. Stwierdził jednak, że może nie jest ona skoordynowana wśród instytucji, które mają charakter rządowy, publiczny tym niemniej cały szereg kontaktów dwustronnych istnieje.

Z korzyścią dla procesów koordynacji byłoby z trójkąta NBP, MF i BFG zrobić czworokąt i dołączyć Związek Banków Polskich. Wtedy ta pomoc dla banków byłaby wykorzystana bardziej efektywnie. Na pewno istnieją wzajemne relacje, czy to pomiędzy Prezesem NBP a Ministrem Finansów czy NBP a BFG, bo ustawa do tego zobowiązuje każdą ze stron.

Na przykład na etapie tworzenia banków regionalnych można powiedzieć, że stosunkowo łatwo osiągnięto porozumienie dotyczące wymagań kapitałowych w stosunku do tych nowo tworzonych instytucji. Często zdarza się jednak tak, że ustawa optymistycznie zakłada sprawne i bezkonfliktowe współdziałanie wielu zainteresowanych stron, a z góry wiadomo, że jest to niemożliwe, bo najważniejszą rolę w procesie odgrywają interesy.

Istniały w niedalekiej przeszłości wspólne działania Prezesa NBP i Ministra Finansów przy rozwiązywaniu wielu problemów, gdyż nie może być nawet inaczej. Przykładowo w założeniach polityki pieniężnej na 1994 rok zostało zapisane, że NBP może przyznać kwotę 3 bilionów złotych na sanowanie banków, z czego 400 mld złotych wydatkowano na procesy łączenia banków spółdzielczych czy raczej przejmowania banków spółdzielczych. W tym obszarze była bardzo ścisła współpraca między Narodowym Bankiem Polskim i Ministrem Finansów. NBP udzielał bankom pomocy w formie pożyczki nisko oprocentowanej, natomiast Ministerstwo Finansów, w kwocie odpowiadającej odpowiedzialności z tytułu gwarancji wkładów oszczędnościowych, na podstawie art. 49 Prawa Bankowego w poprzednim brzmieniu, udzielało zwolnienia z podatku dochodowe-

go. Było kilka przypadków takiego współdziałania i rozwiązania problemów.

W lipcu 1995 roku Sejm zwrócił się z uchwałą do NBP o to, żeby kontynuował proces wspomaganie procesów łączeniowych banków spółdzielczych (tylko już banków spółdzielczych), przeznaczając na ten cel kolejną kwotę 400 zł. Realizacja uchwały jest w toku i tak jak poprzednio procesy restrukturyzacji banków spółdzielczych dokonywane są we współdziałaniu Narodowego Banku Polskiego i Ministerstwa Finansów.

Przejawem współpracy jest także inicjatywa skoordynowania działań we wspomnianym czworokącie NBP, MF, BFG, ZBP, którą podjęła prezes NBP na początku roku 1996. Jest jeszcze za wcześnie, aby mówić o tym, jaki kierunek działań zostanie wytyczony, ale należy spodziewać się, że w najbliższych miesiącach efekty będą już widoczne.

Można posłużyć się jeszcze jednym takim przykładem szandarowym, z końca roku 1995. Chodzi o Rolbank i przejęcie go przez Bank Zachodni. Mamy tu współdziałanie całego szeregu instytucji NBP, BFG, Ministra Finansów, Ministra Rolnictwa a także wszystkich zainteresowanych finansowo wierzycieli.

W odpowiedzi na pytanie dotyczące kwestii podwyższenia i obniżania kapitału przedstawiciel Narodowego Banku Polskiego stwierdził, iż w każdym przypadku art. 44 paragraf 2 wymaga, tego że jeżeli nie chce się spowodować ogłoszeń wezwania wierzycieli do wyrażania bądź nie wyrażania zgody na obniżanie kapitału to jest konieczne automatyczne jego podwyższenie. W tych przypadkach omawianych podczas seminarium (Banku Ziemi, Gekobanku, Banku Rybnickim, Globbanku, Kredytbanku, Krakowskim Banku Budownictwa Mieszkaniowego) było to dokonane wolą samych akcjonariuszy. Oni dobrowolnie podjęli takie uchwały, a później został wprowadzony inwestor strategiczny.

Były jeszcze dwa przypadki likwidacji banków rozwiązanych w podobny sposób. W Warszawskim Banku Zachodnim, po zarządzeniu likwidacji przez Prezesa NBP, akcjonariusze podjęli uchwałę o pokryciu straty funduszami własnymi. W Rolbanku także podjęto takie decyzje, chociaż bank znajdował się w innej sytuacji, gdyż był w zawieszaniu, to nie wywołało jednak żadnych skutków zewnętrznych.

Przedstawiciel Narodowego Banku Polskiego oceniając 1995 rok stwierdził, że był to rok stabilizowania sytuacji w sektorze bankowym ale jednocześnie pewnego przestoju. To oznacza, że impet lat 1993–94 jeśli chodzi o działania restrukturyzacyjne sektora bankowego podejmowane przez NBP został wyhamowany. Stało się to w związku z wejściem w życie w lutym 1995 r. Ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym. Spowolnienie procesu aktywnej restrukturyzacji wynikało z faktu, iż w inne miejsce w strukturze instytucji wspomagającym sektor finansowy został przesunięty ciężar związany z udzielaniem pomocy na przekształcenia wewnętrzne banków.

Narodowy Bank Polski w 1995 r. właściwie ograniczył się do działań związanych ze zwolnieniem rezerwy obowiązkowej. W wyniku tych decyzji cały szereg banków komercyjnych i kilkadziesiąt spółdzielczych (łącznie jest to około 80 banków) zostało zwolnionych z obowiązku odprowadzania i utrzymywania rezerwy obowiązkowej. Stanowi to przecież wymierną pomoc finansową, gdyż zmniejszają się wtedy koszty działalności.

Zarówno dla Narodowego Banku Polskiego jak i dla Bankowego Funduszu Gwarancyjnego 1995 rok był to okres przejściowy, kiedy BFG nie rozwinął jeszcze skrzydeł, a NBP już nie udzielał pomocy. Negatywna merytoryczna ocena działań Narodowego Banku Polskiego sformułowana w Sejmie, dotycząca również efektów sanacji wpłynęła na powstrzymanie się NBP przed dalszymi ingerencjami w procesy restrukturyzacji w sektorze bankowym.

Ocena sytuacji w 1995 r. wskazuje, że nie ma takich spektakularnych sytuacji upadłości i likwidacji, tj. takich jak upadłość Animexbanku, Agrobanku i Poznani, które miały miejsce w 1994 r. Dotyczy to sektora banków komercyjnych – spółek akcyjnych. Natomiast z drugiej strony mamy coraz więcej wniosków likwidacyjnych jeśli chodzi o banki spółdzielcze. To wszystko jest skutkiem wadliwości ustawy. Mianowicie nie spełniły się nadzieje, które wszyscy pokładali w połowie 1994 roku, że w wyniku konsolidacji do końca 1994 roku powstaną banki regionalne. Okazało się to nierealne do wykonania w ciągu pół roku.

Sytuacja w sektorze banków spółdzielczych jest bardzo trudna, nie wiadomo skąd wziąć środki na dokapitali-

zowanie tych banków. Obligacje restrukturyzacyjne nie spełniły tej roli, gdyż wiadomo, że nie tak od razu będą z tego kapitały mogące poprawić sytuację bieżącą i zapewnić rozwój. Ponadto mamy co najmniej rok poślizgu jeśli chodzi o przekazanie obligacji restrukturyzacyjnych dla banków spółdzielczych.

Istotny jest też problem konsolidacji, na którym zaszła się intencja Ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym. Mianowicie sekwencja była następująca – wchodzi w życie Ustawa o BFG, jednocześnie zaczynają obowiązywać regulacje, w których przewiduje się takie same zasady gwarantowania depozytów w bankach spółdzielczych (również i w zrzeszeniach regionalnych). W to miejsce miały być do końca 1995 roku sprawozdania skonsolidowane. Banki miały wzajemnie odpowiadać za swoje zobowiązania. Stało się jednak tak, że Skarb Państwa wyszedł z gwarancji za depozyty zostawiając sektor w dosyć trudnej sytuacji, a jednocześnie nie zaproponowano nic w zamian. Nie poprawiły wyników banków spółdzielczych obligacje restrukturyzacyjne, gdyż nie było procedury do ich uruchomienia.

W odpowiedzi na pytanie o prognozę na 1996 rok panelista stwierdził, że teraz inaczej potoczą się sprawy i sektor banków spółdzielczych na koniec 1996 roku będzie wyglądał inaczej niż na początku. W 1995 roku dało się zauważyć jedno zjawisko, które należy ocenić pozytywnie. Mianowicie – banki nie czekały do samego końca z ukrywaniem swojej sytuacji finansowej. One wiedziały już, że nie warto zwlekać ujawnieniem kryzysu, gdyż zawsze na końcu tej drogi jest ktoś, kto przyjdzie, oceni to wszystko i jeśli nawet nie zgłosi wniosku o upadłość, to i tak akcjonariusze, którzy tam są – stracą. Przykład Banku Górnośląskiego i BBK w 1995 roku to są to pierwsze jaskółki tego nowego zjawiska w polskim sektorze finansowym. Banki szukają silnych partnerów, którzy chcieliby z nimi współpracować w momencie kiedy nie jest jeszcze za późno i sytuację kryzysową da się opanować. W tym właśnie momencie jest pole do popisu dla Bankowego Funduszu Gwarancyjnego.

Z drugiej strony mamy cały czas do czynienia z zapoczątkowaną w 1993 roku przymusową konsolidacją banków. Prezes Sikora nazywa ją „wrogą” lub „karną” konsolidacją, ale ta konsolidacja przynosi już pewne

efekty. Mianowicie dzisiaj są informacje, np. o tym, że banki sektora cukrownictwa zamierzają się połączyć w jedną instytucję finansową. Oni po prostu zaczynają myśleć, że być może lepiej jest stworzyć jeden bank z trochę może dłuższą ławą dla rady banku i ale będzie on bardziej bezpieczny. Zrozumiałe jest, że dla sektora finansowego nie jest to dobrze, jeżeli działają trzy banki o podobnych nazwach, podobnym akcjonariacie, w trzech różnych miejscach, z inną wysokością funduszy, z odmiennymi wynikami, różniące się efektywnością i sposobami zarządzania, itd.

Podsumowując prognozy na 1996 rok panelista stwierdził, że sytuacja w sektorze będzie się normować, nie będzie spektakularnych likwidacji i upadłości, dokonane zostaną zręby konsolidacji, pojawią się nowe produkty bankowe i nowe formy współpracy pomiędzy różnymi instytucjami finansowymi.

Kolejne problemy interesujące zgromadzonych na seminarium to były kwestie sposobów i tempa wychodzenia banków z kryzysu i rozwiązywania problemów. Odpowiedź była dość ogólnikowa i nieprecyzyjna, jakkolwiek panelista stwierdził, że nie można dać jednoznacznej odpowiedzi, z powodów, które starał się wyjaśnić. Naświetlając ten problem powiedział, że na pewno banki będą wychodziły z kryzysu w różnym tempie i w odmienny sposób, a zależy to od paru rzeczy. Po pierwsze, zależy od punktu startu danego banku i to nie tylko w wymiarze finansowym, ale i w wymiarze ludzkim, tj. kadry jaka posiada, lub jaką uda mu się pozyskać, usytuowania na rynku, no i wreszcie tego, kto się staje inwestorem strategicznym. Inwestor strategiczny dla restrukturyzacji i sanacji banku ma naprawdę kapitalne znaczenie. Jeśli wchodzi inwestor renomowany, to jeśli chodzi o budowanie pozycji na danym rynku i uzyskanie wiarygodności w stosunku do otoczenia zewnętrznego, nie ma lepszej możliwości przekształcenia banku w nowoczesną instytucję finansową. To jest nie tylko przykład Banku Morskiego. To samo było z Bankiem Górnośląskim, gdzie wejście inwestora strategicznego automatycznie wzmocniło pozycję banku na rynku. Można powiedzieć, że to był bank specyficzny, gdyż był on zakotwiczony na Śląsku, ale mimo to ustabilizowanie tam sytuacji nastąpiło bardzo szybko i bardzo szybko bank odbił się od dna.

Oczywiście różne banki mają różne czasokresy wychodzenia na prostą. Kredytbank przejął Bank Regionalny w Rybniku po 2 latach z restrukturyzacji, a PBR potrzebuje 5 lat na restrukturyzację Banku Morskiego, ale niewykluczone, że uda mu się ten proces przyspieszyć. Na Prosper Bank Pierwszy Komercyjny UPR prognozuje przedział czasu 10-15 lat. Banki spółdzielcze mają być zrestrukturyzowane w okresie 3 lat. To wszystko jest w sferze indywidualnych negocjacji, oszacowania potrzeb i możliwości wyjścia z kryzysu.

Narodowy Bank Polski starał się być do tej pory otwarty i wychodzić naprzeciw potrzebom banków wymagających przekształceń. Zrozumiałe jest, że nie da się banku skutecznie zrestrukturyzować, wysanować bez znacznego dopływu środków z zewnątrz. Niektórzy mówią, że dotychczasowe środki przeznaczone na te cele przez NBP były za małe i stąd nie zawsze procesy restrukturyzacji okazały się skuteczne. Oczywiście taka opinia nie jest pozbawiona racji, można przyjąć, że procesy przekształceń w sektorze bankowym byłoby na pewno bardziej skuteczne, jakby można było tej pomocy więcej udzielić. W 1994 roku był określony limit trzech bilionów złotych i tego pułapu nie można było przekroczyć. Jeżeli popatrzymy na to, co się dzieje na całym świecie, to niestety ten sektor bankowy sanuje się przy pomocy środków publicznych. Nie ma wyjścia, nikt nic lepszego nie wymyślił. Czesi mają dzisiaj 60 banków, a z połową z nich najprawdopodobniej będą musieli coś w najbliższym czasie zrobić, pomimo, że przeszli oni już przez jeden etap restrukturyzacji. Węgry musieli dwukrotnie do swoich banków dokładać. Warto też wspomnieć tu o takich potęgach finansowych jak Japonia, Stany Zjednoczone, rozwiązywanie kryzysu we Francji – wszędzie obserwuje się to samo zjawisko, że ktoś z zewnątrz dokłada. Najczęściej są to instytucje publiczne. Podatnik niestety jest tym kosztem obciążany, z uwagi na całą gospodarkę, gdyż, aby mogła się ona rozwijać to potrzebuje stabilnego systemu finansowego, którego rdzeniem jest sektor bankowy.

Silny i stabilny sektor finansowy jest Polsce bardzo potrzebny, zwłaszcza, że banki są podstawowymi inwestorami na giełdzie. W polityce Narodowego Banku Polskiego uznaje się priorytet szczególnej ochrony i szcze-

gólnej troski wobec systemu bankowego, niedopuszczania do niepotrzebnych bankructw, sanacji itd. Konieczne jest tu jednak współdziałanie NBP z Ministerstwem Finansów w zakresie tworzenia sprzyjających rozwiązań podatkowych, gdyż bez tego niestety nie będzie konsolidacji banków, nie zapobiegnie się kryzysom.

Wejście dobrego banku jako inwestora strategicznego ma ogromne znaczenie dla procesów sanacji banków, może nawet jeszcze większe niż sytuacja kiedy akcjonariuszem dominującym staje się Narodowy Bank Polski. Takie rozwiązanie może okazać się korzystne, ale nie zawsze, jak wskazuje na to praktyka, nie wszędzie obserwuje się jednakowy skutek. W przypadku pierwszego banku komercyjnego miało to kapitalne znaczenie dla podtrzymania sytuacji banku. Jeśli chodzi o ProsperBank to skutki można oceniać ambiwaletnie.

W grę wchodzi sytuacja zastana, tj. ten punkt startu decyduje czasami o tym, w jakim okresie dany bank wychodzi z kłopotów i osiąga dobre wyniki finansowe. W tym momencie ważny jest drugi element – udział kredytów nieregularnych w portfelu banku. Bank konstruuje program naprawczy, Narodowy Bank Polski ocenia go, a udzielając pożyczki dokonuje rozeznania swoich możliwości windykacyjnych.

Zwrócono uwagę na fakt, że bardzo ważny dla rozwoju sytuacji w procesach sanacji jest sposób kierowania bankiem w momencie kiedy jest on pod zarządem komisyjnym. W takiej sytuacji systematycznie wyciekają depozyty, a prawie wszystko co uzyskuje się z windykacji trzeba przeznaczyć na podtrzymanie płynności. Z kolei kredyt refinansowy jest zabójczy. Jeśli ktoś uważa, że można bank wysanować na kredycie refinansowym to należałoby przyznać mu nagrodę Nobla w dziedzinie bankowości. Jest to najdroższy środek z dostępnych na rynku środków na restrukturyzację, a pomimo to niektórzy uważają, że jest możliwe wyprowadzenie banku z kryzysu przy pomocy kredytu refinansowego.

Są dwie tendencje. Po pierwsze buduje się zdrowy portfel, po drugie windykuje się należności. W wielu programach naprawczych zakłada się, że efekty windykacji będą znaczne, a często z góry wiadomo, że w wielu przypadkach niemożliwe jest wyegzekwowanie należności, gdyż po upływie 2 czy 3 lat często nie ma firmy, nie wia-

domo gdzie są ludzie, którzy brali kredyt, w ogóle nic nie ma, jest goła ziemia.

Osoby, które na co dzień zajmują się windykacją, wiedzą jak, przy aktualnie funkcjonującym aparacie komorniczym, ściąga się należności. Programy opracowuje się z łatwością, a później wszystko trzeba zwindykować na dochody, odsetki, kapitał. Oczywiście w efekcie to nie ma sensu. Takie jest też zdanie banków, które uzyskały pomoc, Twierdzą one mianowicie, że koszty, które należy ponieść, nakłady – nie tylko te wymierne finansowo, ale również czas jaki się temu poświęca, wysiłek itd. to nie jest warte tego całego procesu. Lepiej byłoby sobie dać z tym spokój, a kwotę weksla trzymać tak jak jest.

Sięgamy tu do podstawowego problemu – jak banki zmotywować do bardziej energicznej windykacji. Toczy się walka o to, aby stratę banku przejmowanego bank przejmujący mógł sobie rozliczyć w ciągu 3 lat czy zapisać sobie na wartości niematerialnej. Jest to jeden z podstawowych problemów, którego rozwiązanie bardzo by pomogło w skuteczniejszej motywacji banków do przejmowania części przedsiębiorstw.

W dyskusji wielokrotnie wracano do sprawy kadr w sektorze bankowym. Bank Morski uznano za dosyć ciekawy przypadek, ponieważ charakteryzował się tym, że miał bardzo młodą kadrę. Mianowicie – kadra, ta nie miała żadnych obciążeń wynikających z wieloletnich doświadczeń, stąd była podatna na innowacyjne rozwiązania i nie miała oporów z ich wprowadzaniem. To spowodowało, że ten bank był uważany przez długi okres czasu za bardzo nowatorski. W pewnym momencie okazało się, że w niektórych obszarach rzeczywiście był to bank aż za bardzo nowatorski, gdyż spowodowało to w końcu efekty negatywne. W momencie, gdy Polski Bank Rozwoju zainteresował się Bankiem Morskim to był on już kilka miesięcy pod zarządem komisarycznym. To spowodowało zupełnie naturalny i zrozumiały proces odpływu ludzi. Najlepsze kadry zasiliły banki istniejące w Szczecinie i dzisiaj gdyby się przyjrzeć kadrze w tych bankach, to gros dyrektorów pochodzi z Banku Morskiego. Można więc powiedzieć, że Bank Morski stał się kuźnią kadr dla sektora finansowego w tym regionie. Natomiast o tych, którzy zostali nie można jednoznacznie powiedzieć, że to była naj-

mniej wartościowa kadra ale na pewno gorsza niż przed zarządem komisarycznym.

W odpowiedzi na pytanie czy natrafiono na opór ludzi w Banku Morskim podczas procesu przejmowania, stwierdzono jednoznacznie, że nie. Wręcz przeciwnie spotkano się z chęcią daleko idącej współpracy, szczególnie na etapie rozpoznawania problemów, diagnozowania. Pracownicy Banku Morskiego nie uczestniczyli bezpośrednio w opracowaniu programu restrukturyzacyjnego, ale byli niesłychanie aktywni w dostarczeniu wszystkich danych do jego przygotowania. Na marginesie stwierdzono, że ten bank był wyjątkowo dokładnie rozpoznany, nie tylko przez Polski Bank Rozwoju, który był już zainteresowany sanacją tego banku, ale również przez wcześniejsze podmioty zainteresowane udziałem czy ewentualnym powiązaniem z Bankiem Morskim. To oczywiście znacznie ułatwiło prace nad przygotowaniem programu restrukturyzacji.

Na przykładzie Banku Morskiego, można z całą odpowiedzialnością stwierdzić, że w każdym banku znajdującym się w kryzysie są pewne obszary które wymagają sanacji, ale też obszary, które są zdrowe, wymagają jedynie wzmocnienia, aby mogły stać się bazą do zmian i wyjścia na prostą.

Ocena przebiegu procesu sanacji tego banku jest aktualnie trudna, gdyż trwają zmiany, realizuje się program naprawczy. Na pewno ważne jest odbudowywanie kadr, szczególnie na kluczowych stanowiskach kierowniczych, począwszy od zarządu. Nastąpiły już zmiany i będą również następować na stanowiskach średniej kadry kierowniczej. Natomiast jest szalona presja na płace, co stanowi poważny problem, ponieważ program restrukturyzacyjny dyscyplinuje niesamowicie koszty. Jest to zjawisko niekorzystne. Pracownicy i kadra kierownicza porównują swoje płace w Banku Morskim do Powszechnego Banku Kredytowego w Szczecinie i do innych oddziałów, a to jest zawsze obarczone jednym i tym samym błędem: nigdy pracownicy nie odnoszą płac do wyników jakie osiągają poszczególne banki. To jest dylemat, który istnieje i należy spodziewać się, że przez długi czas jeszcze będzie występować. Polski Bank Rozwoju jako większościowy akcjonariusz i rada banku (w skład rady banku wchodzi również pracownicy i przedstawiciele głównego akcjona-

riusza) stoją na stanowisku, że dopóki nie będzie wyraź- nie zarysowanej tendencji stałej poprawy sytuacji, tak długo nie będzie mowy o wyraźnych podwyżkach płac.

Innym ważnym problemem przy sanacji banku jest poprawa jego wizerunku. Podkreślono, że w przypadku Banku Morskiego to był element bardzo istotny i zarówno Polski Bank Rozwoju jak i Westdeutsche Landesbank bardzo ostrożnie do tej kwestii podeszły. Pierwszą ważną rzeczą jaką zrobiono w tym obszarze to określenie jednolitej polityki informacyjnej obu banków, ponieważ Bank Morski takiej polityki w ogóle na terenie Szczecina nie prowadził. Każdy udzielał każdemu każdej informacji jakiej chciał, a to oczywiście powodowało szereg bardzo niekorzystnych konsekwencji dla funkcjonowania banku. Problem był z zapanowaniem nad sytuacją, szczególnie, iż na początku przed całkowitym wejściem bank przejmujący nie ma jeszcze prawa ingerencji w tę sferę działania. Po objęciu akcji polityka informacyjna została jednoznacznie określona i wpływ jakiegokolwiek informacji był wpływem kontrolowanym, po to właśnie, żeby bardzo ostrożnie i bardzo przekonująco ten moment wejścia dwóch poważnych akcjonariuszy, dwóch poważnych banków zaakcentować na terenie regionu szczecińskiego. Wiązało się to z faktem, że konsekwencje funkcjonowania banku w latach 1992 – 93 są do dziś widoczne. Mianowicie na wokandy jest cała masa rozpraw sądowych, w które uwikłani są byli prezesi i była kadra kierownicza tego banku. Z tego powodu musiała zostać przyjęta bardzo ostrożnościowa polityka informacyjna, aby odciąć to, co stare od momentu wprowadzenia zarządu komisarycznego. W procesach sanacji jest bowiem punkt zwrotny, decydujący o dalszych losach banku. Od tego momentu rozpoczęto na rynku szczecińskim odpowiednio przemyślaną akcję reklamową i promocyjną w oddziałach banku. To rzeczywiście skutkuje i co ważne nie obserwuje się aktualnie zjawisk negatywnych, tzn. odpływu klientów od banku.

Jeden z dyskutantów zwrócił uwagę, że w dyskusjach nad problemami restrukturyzacji i sanacji banków polski system finansowy jest ciągle jakby na początku drogi. Po sześciu latach rozważań o tym, gdzie my jesteśmy i jakie mamy warunki działania dla polskiego systemu finansowego i dla polskich banków taka refleksja się nasuwa. Temat sanacji banków jest fascynujący, ale nie ma odpo-

wiedzi na pytanie – jakie były rzeczywiste przyczyny zaistniałego stanu, przyczyny obiektywne i subiektywne. Nie w tym rzecz, aby kogoś personalnie czy grupowo obciążać za to co się działo, gdyż wszyscy zdają sobie sprawę, że są to koszty transformacji i przesterowania gospodarki w okresie zmiany. Jednak bez odpowiedzi na to pytanie nadal istnieje groźba, że będziemy musieli przejść drugi raz i trzeci, (tak jak to było na Węgrzech i w Czechach), przez nowe procesy restrukturyzacji finansowej banków i przedsiębiorstw, bo nie znamy mechanizmów i źródeł kryzysów. Problem nie tylko w wyciąganiu wniosków, ale przede wszystkim w bardzo dokładnym rozpracowaniu wszystkich przyczyn i metod zapobiegawczych, opracowania technik i procedur dla potrzeb zarządzania bankiem, dla właścicieli banków i na potrzeby regulatorów, instytucji finansowych, podatkowych oraz innych współpracujących z sektorem finansowym. Wtedy możemy mieć nadzieję, że nawet jeśli zaistniałaby ponownie konieczność wspierania i restrukturyzacji sektora bankowego, to mamy szansę zapłacić za to relatywnie mniej. Obok obiektywnych okoliczności i błędów, jakie zostały popełnione w bankach, obok następstw związanych z transformacją całej gospodarki, bardzo wielkie szkody dla sektora bankowego i finansowego przyniosły spory i niejasności rozwiązań kompetencyjnych w zarządzaniu. Niezsynchronizowanie różnych, skądinąd słusznych rozwiązań podatkowych z wdrażanymi ustawami; niezsynchronizowanie rozwiązań podatkowych z wdrażanymi rozwiązaniami ostrożnościowymi powodowało bardzo często, pośrednio bądź bezpośrednio, bardzo wiele niekorzystnych skutków.

W dyskusji o braku regulacji dotyczących konkretnych problemów funkcjonowania sektora bankowego stwierdzono, że istniały i nadal są aktualne niektóre mity przynoszące wiele zamieszania. To nie jest tak, że nie ma wiedzy o sposobach rozwiązywania pewnych problemów, że można i trzeba robić coś tak a nie inaczej. Kwestia często polega na tym, że ta wiedza jest albo rozproszona albo fragmentaryczna, przez co prezentowane opinie są albo łatwe do podważenia albo często wydają się niewiarygodne. Wystarczy podać kilka przykładów.

W 1991 roku trwały dyskusje na temat systemu podatkowego. Przedstawiciele Ministerstwa Finansów zada-

ją pytania podczas narady z kierownictwami największych polskich banków o najlepsze, z ich punktu widzenia, zasady rachunkowości i w związku z tym jak opodatkowywać banki, jakie będą tego skutki? Przez kilkanaście dni codziennych spotkań środowisko bankowe nie było w stanie się dogadać co do sposobu księgowania pewnych operacji i nie było w stanie określić jakie będą skutki wprowadzenia nowych rozwiązań dla budżetu i dla samych banków. Posługiwano się tylko pewnymi przybliżeniami. Skutków nie był wówczas w stanie ocenić nawet Narodowy Bank Polski.

Do dzisiaj, gdyby ktoś zapytał o konkretne kompetentne projekcje związane z określonymi następstwami rozwiązań podatkowych czy regulacyjnych, to są poważne kłopoty w zdefiniowaniu takich następstw. Po prostu cały aparat regulacyjny, całe zaplecze naukowo-badawcze pracujące na potrzeby systemu finansowego, tego tak ważnego ogniwa gospodarki, nadal jest słabe merytorycznie i nie jest ono przygotowane do takich trudnych w sumie zadań.

Drugi przykład również z 1991 r. dotyczący inflacji. Dyskutowano o tym, że inflacja wyniszcza kapitały banków, że trzeba budować system zapobiegający deprecjacji kapitałów bankowych, co wydawało się oczywiste. Propozycje, aby dywidendy przeznaczane na podwyższenie kapitałów (a wtedy były one znaczne) nie były opodatkowane podatkiem dochodowym i aby szukać zachęt do przeznaczania większych środków w bankach na podwyższenie kapitałów pozostają apelem i wnioskiem, który powraca do dnia dzisiejszego. Nie zsynchronizowano ustawy o restrukturyzacji banków i przedsiębiorstw z rozwiązaniami podatkowymi. Aktualnie nie ma też zsynchronizowania zasad tworzenia rezerw celowych na kredytowanie przedsiębiorstw zrestrukturyzowanych z rozwiązaniami podatkowymi. Nie rozwiązany jest problem i ciągle jest on w zawieszeniu, wpisywania w ciężar kosztów straty banku przejmowanego przez bank przejmujący. W związku z tym naprawdę jest najwyższy czas, żeby koordynować funkcjonowanie obu instytucji, stale monitorować system finansowy, analizować jego funkcjonowanie i kondycję oraz podejmować stosowne decyzje w najbliższych latach. Jest to inicjatywa Prezesa Narodowego Banku Polskiego poparta w ostatnich dniach przez Mini-

stra Finansów i dobrze byłoby, aby doczekała się konkretnych decyzji wykonawczych.

Jeden z dyskutantów zwrócił uwagę na pewne zjawiska symptomatyczne dla działań w sektorze bankowym, które nie powinny mieć miejsca. Przy okazji dyskusji o ustawie o nowelizacji Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, należałoby wrócić do określenia roli, funkcji, stopnia samodzielności, możliwości i zakresu wykorzystania zasobów informacyjnych przez BFG. Konieczne też jest powiedzenie sobie jasno i wyraźne podkreślenie tego, BFG dzisiaj i w latach następnych ma odpowiadać za swoje decyzje i sposoby funkcjonowania przed bankami. Ministerstwo Finansów i Narodowy Bank Polski jako instytucje regulacyjne i dysponujące środkami nie dołożyły do tego interesu zbyt wiele, nie przyczyniły się do powstania BFG za bardzo, że tak na dobrą sprawę nie mają moralnego prawa aby manipulować przy tej sprawie, decydować, zmieniać, poprawiać, ulepszać. To muszą banki wziąć w swoje ręce. Tak należałoby rozwiązywać wiele problemów w sektorze bankowym, tzn. wewnątrz, same banki powinny mieć prawo decydowania o sprawach, które najbardziej ich dotyczą.

Słysz się natomiast zapowiedzi, że zmiany będą szły w tym kierunku, aby utrudnić wspomaganie banków w procesie sanacji. Są bowiem zapowiedzi, że najpierw każdy z partnerów dołoży po 1,5 biliona na starcie, a dopiero później dokona się odpowiednich zwolnień. Takie działania to anormalny, dodatkowy podatek, drastyczne obciążenie dla wszystkich polskich banków, szczególnie tych o charakterze uniwersalnym. W tym obszarze musi istnieć kontrola nad Bankowym Funduszem Gwarancyjnym ze strony tych, którzy łożą, tj. banków, żeby miały one do wyboru – albo wypłacą odszkodowania klientom bankowym tam, gdzie bank upada, albo komponują takie rozwiązania organizacyjne, prawne, finansowe, że będzie się opłacało przejąć bank, sanować ten bank, a nie doprowadzać do upadku.

W dyskusjach o sanacji i ogłaszaniu upadłości banków nie można zapominać o wielu problemach, które się z tym wiążą. Po upadku banku w Śremie zrobiono bardzo szerokie badania następstw społecznych, ekonomicznych w całym regionie. Następstwa upadku tego banku w regionie, w środowisku, w którym działał, będą wieloletnie,

a w wielu obszarach całkiem nieodwracalne przede wszystkim w warstwie społecznej, ale także ekonomicznej. Jest to ogromny szok dla klientów bankowych, który nie pozostaje bez śladów w dalszych relacjach. Przecież nam zależy na tym, aby więcej niż 30% polskich obywateli korzystało z usług bankowych. Natomiast upadłość banku na wiele lat odstrasza ludzi od składania swoich pieniędzy na konto, szczególnie dotyczy to pewnych grup społecznych. Łatwo mówi się – upada bank, bo nie ma innego wyjścia, upadło ich już kilkadziesiąt i tak to normalnie brzmi i każdy się oswoił. To też niestety nie jest dobrze, gdyż w każdym indywidualnym przypadku trzeba za wszelką cenę szukać rozwiązań w zakresie restrukturyzacji, uzdrowienia, przejścia przez inną instytucję, ale nie ogłaszać upadłość.

Kolejną poruszoną podczas dyskusji kwestią były problemy rozwoju infrastruktury bankowej. Zwrócono uwagę, że wraz z likwidacją niektórych banków prawie zamarł na pewien czas rynek międzybankowy i to się utrzymuje do dnia dzisiejszego (styczeń 1996). I nie można powiedzieć, że upadają i mają kłopoty tylko banki złe. Aktualnie mają kłopoty banki, które, patrząc na nie od strony zarządzania i nowych produktów, miały całkiem ciekawe propozycje z punktu widzenia rozwoju sektora finansowego. Można zadać sobie pytanie: jak to się dzieje, że na 1700 banków w Polsce (wliczając do tej liczby banki spółdzielcze i komercyjne) nie znalazło się przynajmniej kilka takich wybitnych, które rozwijają się w ogóle bez problemów, są wyjątkowo innowacyjne i nie zagraża im konkurencja zagraniczna. To musi zastanawiać, a przede wszystkim należy uznać, że są określone warunki, jakieś niesprzyjające okoliczności do tego, aby system bankowy mógł się rozwijać. Są banki, które powstały bez obciążenia portfela kredytowego, z impetem, z dobrymi pomysłami i też mają problemy. Czyli są pewne rzeczy do przemyślenia o charakterze systemowym, regulacyjnym, które należy monitorować i z wyprzedzeniem wdrażać, inaczej problemy będą niebezpiecznie narastać.

Stwierdzono, że bardzo istotnym skutkiem, często niedostrzeganym, upadłości banków, jest demoralizacja części klientów banków. Początków niekorzystnych procesów należy szukać w 1990 roku, kiedy to zaczęło się oddłużanie przedsiębiorstw, oddłużanie rolników. Upada

bank – to już można nie spłacać długów. Umarzanie wierzytelności było niemoralne dla wielu ludzi, a dla innych była to okazja do odraczania spłat kredytów lub niespłacenia ich wcale.

Zwrócono także uwagę na pojawianie się nieodpowiedzialnych pomysłów, jak choćby takich, żeby pozbawić banki prawa nadawania tytułów wykonawczych. Propozycje te pochodziły od wysokiej rangi urzędników, od ludzi z autorytetami naukowymi, uznanych i szanowanych autorytetów prawniczych. Zrobiono badania na ten temat. Zadano pytania komornikom, urzędnikom sądowym, urzędnikom skarbowym, ludziom w bankach – jak to jest? Czy rzeczywiście banki nadużywają tych uprawnień? Okazuje się, że jest to ułamek promila w stosunku do prowadzonych przez banki postępowań. W ogóle skala problemu jest nieistotna. Na marginesie informacja o trudnościach przy zbieraniu danych do tego badania – Minister Sprawiedliwości zakazał odpowiedzi sądom na ankietę, ale 1/3 oddziałów pomimo tego udzieliła odpowiedzi i ci wszyscy stwierdzili, że banki robią to doskonale, że nie ma z nimi problemu.

Natomiast tworzy się fikcję i złą atmosferę wokół pewnych trudnych zagadnień i zamiast ułatwiać ich rozwiązanie to się je utrudnia. W całej aferze o nadużywaniu uprawnień wykonawczych przez banki źle zasłużyli się też dziennikarze. Przykładowo „Gazeta Bankowa” bardzo „pomogła” pisząc, że banki to nadużywają swoich praw i że łajdacy siedzą w bankach i o niczym innym nie marzą, tylko o utopieniu klienta. Można mieć pretensję do dziennikarza o taki przyczynek, bo zostało to zrobione w najgorszym momencie. Chodzi w tym przypadku po prostu o to, że powinno być współdziałanie wszystkich instytucji budujących zaufanie do organizacji zaufania publicznego.

Przy występowaniu trudnych problemów i to na dużą skalę musi istnieć wymiana poglądów, dochodzenie do wspólnych rozwiązań, osiąganie konsensusu w sprawach spornych. Tego nie było w przeszłości i nadal nie ma, a należy się obawiać, że w najbliższej przyszłości też nie rysują się szanse na zmiany. Nie było i nadal nie ma wymiany poglądów z właścicielami banków i taka jest praktyka bez względu na to, kto jest właścicielem. Oczywiście trudno czasami właścicielowi rozmawiać samemu ze so-

bą, szczególnie jeśli jest gabinet obok, ale były takie sytuacje, że takie rozmowy są przydatne, żeby wiedzieć na czym ten biznes bankowy polega. Można się spodziewać, że zmiany będą możliwe dopiero wtedy jak ustaną przyczyny schizofrenicznej sytuacji, w której od poniedziałku do środy odpowiada się za budżet, a od środy do piątku za banki lub odwrotnie.

Wielokrotnie w dyskusji o sanacji banków wracano do problemu właściciela i konieczności uzdrowienia sytuacji w sektorze w tym także obszarze. W procesach sanacji łatwiej dokonywać przekształceń, podejmować decyzje o restrukturyzacji, jeśli jest ktoś kto ma w tym określony interes, jest bezpośrednio zainteresowany od strony finansowej całego przedsięwzięcia. Stąd prywatyzacja procesów gospodarczych w tym banków, wprowadzanie właścicieli znacznie usprawniłoby procesy sanacji. W tym obszarze ogromną rolę ma bank centralny i minister finansów. Wiele jest pretensji do banków, a za pewne sprawy one nie są odpowiedzialne, gdyż problem tkwi głęboko w przyczynach systemowych.

Wiele problemów funkcjonowania banków ściśle wiąże się z kwestią dokapitalizowania banków. Konieczność wzmocnienia finansowego banków stała się jasna na początku 1992r. po zbadaniu portfeli banków tzw. dziewiątki przez renomowane firmy audytorskie. Stwierdzono wtedy rzeczy przerażające, że portfele są wadliwe nawet do siedemdziesięciu procent. Do tej pory nie uporano się z restrukturyzacją portfeli kredytowych w bankach.

Wynika to z dwoistości ról właściciela podstawowej masy banków tj. ministra finansów. Są pewne bariery psychologiczne, które są nie do pokonania. Tak było na przykład w 1992 r. z pomysłem dokapitalizowania banków ale nie w gotówce. Rok czasu wymyślano instrument, który pogodziłby interesy Narodowego Banku Polskiego i Ministerstwa Finansów. Był to okres takiego ukrytego kryzysu budżetu, który ograniczany był tylko metodą odraczania wydatków i dzięki temu ten kryzys był mało widoczny dla społeczeństwa. Natomiast kryzys był prawdziwy i gdyby zrealizowano wszystkie wydatki zgodnie z planem to deficyt nie wyniósłby w tym czasie 6% tylko prawdopodobnie kilkanaście procent. Kompromis spowodował przyjęcie rozwiązania wybitnie wadliwego i niekorzystnego w długim okresie czasu, ale dla wielu jest to

już zupełnie inna kwestia. Dla części decydentów ważne jest posiadanie racji i wywalczenie własnej decyzji.

W trakcie dyskusji powracano także do rozważań o opodatkowaniu i rozwiązań ważnych dla sanacji banków. W świetle ostatnich decyzji jest pewna możliwość spisywania, przez parę lat w koszty uzyskania przychodu, strat z tytułu przejęcia banku. Wylom został więc zrobiony. Budżet na tym w gruncie rzeczy i tak zyska dlatego, że dzięki temu bieżące wpływy banku przejmującego będą znacznie wyższe. Będzie po prostu generował dochody a nie będzie musiał od razu spisać w ciężar wyniku netto tego wszystkiego co stracił na przejęciu, tworząc rezerwę.

Kolejną sprawą, która była przedmiotem dyskusji o kwestia klasyfikacji form pomocy bankom poddawanych restrukturyzacji i sanacji. W przypadku Bankowego Funduszu Gwarancyjnego rzeczywiście najistotniejszą jest pomoc w zakresie płynności, gdyż sięga ona kwoty gwarantowanych depozytów. Oczywiście nie jest podzielona na umowy cywilne i na inne, dotyczy nowych właścicieli i wartości pierwotnych, ale jest to pomoc bardzo istotna, tym bardziej, że jest ona nisko oprocentowana, długoletnia itd. Tu jest z kolei powstaje wątpliwość, mianowicie: jak można pożyczać pieniądze bankowi przejmującemu na dokapitalizowanie banku przejmowanego? Czy to się zgadza z Kodeksem Handlowym, żeby kapitał był obciążony, pochodził z pożyczek czy kredytów? Okazuje się, że to mogą to być środki tylko na pakiet typu mniejszościowego. Z ekonomicznego punktu widzenia wydaje się to trochę dziwne i wygląda na to, że ustawa w tym miejscu poszła na skróty.

Emocjonującym problemem dla wielu uczestników seminarium było podejście ludzi w banku przejmowanym do banku przejmującego. Stwierdzono, że opisany przez Polski Bank Rozwoju przypadek należy do rzadkości i zespół pracujący nad procesem sanacji i przejęcia miał szczęście, że w Banku Morskim ludzie byli zadowoleni, przychylni i skłonni do współpracy. W większości podawanych przykładów opisywane są inne doświadczenia, mianowicie ludzie nie tylko nie byli zachwyceni, ale nieprzychylni, w najlepszym razie obojętni, a najczęściej lekko zdemoralizowani. Stwierdzono, że takie postawy mogą być funkcją czasu. Im dłuższy czas zawieszenia dzia-

łałości banku do jego wznowienia, tym ludzie są bardziej zdemoralizowani nieróbstwem, niepewnością co do przyszłości i to jest najgorsze.

Demoralizują się również klienci, kredytobiorcy, którzy zaprzestają spłat kredytów i czekają, że może się o nich zapomni. (Prawdopodobnie o nas zapomniano bo nikt nie przysyła monitów). To jest bardzo nieprzyjemna sprawa. Natomiast jeśli likwidator szybko opracuje listę kredytobiorców, którzy są niesolidni, wysyła ostre monity, to część z nich zaczyna znowu płacić.

Z personelem wiąże się druga dodatkowa trudność. Ludzie ambitniejsi odchodzą, a zostaje personel drugiej kategorii, niestety mniej wartościowy, a nowych pracowników o wysokich kwalifikacjach bardzo trudno w takiej sytuacji pozyskać. Pierwsi uciekają kredytowcy, potem kasjerzy i dysponenci, a potem już kto może. Ludzie odchodzą również wtedy, kiedy już wiedzą kto przejmuje bank, obawiając się pytań o ich wiedzę, umiejętności o to co wiedzą o sytuacji, w jakiej bank się znalazł. Jednym słowem pracownicy banku przejmującego obawiają się z jednej strony śledztwa o to co się zdarzyło i dlaczego, a także sprawdzania i umiejętności i wiedzy fachowej.

Kolejną sprawą jest gotowość uczenia się przez ludzi w banku przejmowanym nowych procedur, nowych zasad działania i regulaminów. Pomoc w programie restrukturyzacyjnym dla banków, które są przejmowane powinna uwzględniać podnoszenie kwalifikacji ludzi, którzy zostali. Jest to pomoc niestety najczęściej bardzo żmudna i długotrwała ze względu na niskie kwalifikacje personelu i niechęć do uczenia się.

Następna sprawa bardzo trudna dla banku przejmującego to totalny brak dokumentów w banku przejmowanym, albo ich nieuporządkowanie. Słynna sprawa banku, który ma ostatnio zamiar nabyć Bank Zachodni. Tam doświadczone po prostu rzeczy, które tylko do gazet się nadają, mogłyby być anegdotyczne i zabawne, gdyby nie dotyczyły banku, nie mówiąc o tym, że pomieszczenia nie nadawały się dla banku z powodu braku zabezpieczeń. Słynna też sprawa kina „Delfin”, gdzie pomieszczenie skarbcowe było okradzione w czasie weekendu. Złodzieje weszli przez dach, klucze do sejfów były w szufladzie, więc nie mieli problemu z jego otwarciem, a tam właśnie leżało 3,5 mld zł.

Kolejna sprawa, którą podnoszono i uznano za jedną z przyczyn upadłości banków to wady sieci. Banki otwierają swoje oddziały często w atrakcyjnych miejscowościach i to jest zrozumiałe. Jedną jednak z przyczyn upadłości wielu banków średnich i małych było ich przeinwestowanie, co łatwo zauważyć – obiekty nadmiernie okazałe, wyposażone prawie z przepychem, które doprowadzają banki na skraj bankructwa. Przykładowo Rolbank miał obiekt w Łodzi, nie centralę, bynajmniej, tylko oddział operacyjny o powierzchni 5000 m² – no to po co mu taki? Gdyby miał 500 metrów powierzchni to też by było dużo. Plany rozwoju miał bardzo ambitne i perspektywiczne, ale co z tego jeśli rozpoczął inwestycję za przeszło 100 mld. Takie środki wyłożył na wykończenie budynku centrali w Poznaniu, a prawdę mówiąc to duże banki często oszczędniej wykonują takie budynki. Jedynie pocieszenie, że ma świetną lokalizację na centralnej ulicy Poznania. Jest to doskonały obiekt nadający się do różnych celów, dlatego wszyscy chcą go kupić w stanie surowym.

Wracając do problemów z przejmowaniem upadającego banku – to jest tak, że z jednej strony mamy wymierne koszty, które bank przejmujący stara się roztropnie rozłożyć na innych partnerów – koszty w postaci obligacji, pożyczek, weksli różnego typu, które Narodowy Bank Polski do niedawna łaskawie akceptował, czy pożyczek z Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, czy też wyblaganych po dłuższych staraniach w Ministerstwie Finansów koncesji, natomiast potem przychodzi ściana płaczu. Z personelu trzeba wymienić 3/4, bieżąca praca banku przejmującego jest potężnie zakłócona przez konieczność delegowania pracowników merytorycznych i to najlepszych, na dłuższy czas do tego banku przejętego.

W trakcie dyskusji zwrócono uwagę na fakt istnienia dwóch banków, które nie spełniają, zgodnie z ustawą funkcji banku regionalnego, natomiast są bankami zrzeszającymi niemałą liczbę banków spółdzielczych. Omawiając wszystkie banki spółdzielcze, mówiąc o ustawie o restrukturyzacji banków spółdzielczych i Banku Gospodarki Żywnościowej zapomina się na ogół o istnieniu Banku Unii Gospodarczej i Gospodarczym Banku Południowo-Zachodnim, które są poza tą ustawą. Są one pewną przeszkodą w opinii Ministerstwa Finansów i innych partnerów, którym zależy na realizacji tej ustawy.

Banki te natomiast bardzo chętnie przystąpiłyby do banku krajowego, gdyby widziały, że restrukturyzacja i ustawa są realizowane poprawnie. Bardzo dużo mówi się o tym, że brak jest koordynacji działań, brak całościowego spojrzenia na problemy, wycinkowość rozwiązań i ich nieadekwatność do potrzeb. Kwestia leży jednak w tym, że ustawa już na początku, kiedy była w formie projektu zawierała bardziej życzenia, była ustawą bardziej „chciejstwa” niż możliwości finansowych jakimi dysponuje gospodarka. O tym mówiono bardzo głośno przede wszystkim na sali sejmowej, kiedy próbowano nie dopuścić do przegłosowania tej ustawy. Sugerowano, że zarówno nie ma szans na utworzenie dziewięciu banków regionalnych a pozostałe banki, które już istnieją mają szansę rozwoju, ale tylko przy ogólnym wsparciu wszystkich instytucji zainteresowanych.

Na tym tle sformułowana została szersza refleksja, że na tak skonstruowanej płaszczyźnie nigdy nie dojdzie do porozumienia, gdyż kompromis i osiągnięcie zgody, wypracowanie najlepszych z możliwych rozwiązań jest możliwe tylko wtedy, jeśli nie politycy, ale ekonomiści zasiądą i odpracują zagadnienia w szczegółach w momencie kiedy ustawy są zatwierdzane. Jeśli ekonomiści będą dopuszczani do głosu dopiero wtedy, jak ustawa w określonej konstrukcji będzie musiała być realizowana to zawsze będzie powstawało wiele problemów, zmiany będą wdrażane opornie, będą kosztowne i nie zawsze osiągnięte zostaną pożądane efekty. Dyskutant wyraził opinię, że dotyczy to nie tylko ustawy o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ, ani ustawy wcześniejszej o finansowaniu restrukturyzacji przedsiębiorstw i banków, czy ustawy podatkowej, ale też wielu innych ustaw.

Prognoza Ministerstwa Finansów co do sprawnego przebiegu procesów restrukturyzacji sektora bankowego i zatrzymania lawiny upadłości oraz szybkiej realizacji sanacji banków w latach 1996-97 jest, w kontekście braku koordynacji działań instytucji regulujących te procesy, zbyt optymistyczna. W bankach uważa się, bowiem dość powszechnie, że te zmiany niestety nie będą przebiegały dobrze, dlatego, że nie widać dobrej woli wszystkich stron, aby w końcu zasiąść do wspólnego stołu i przedyskutować te problemy, które są zasadnicze. Przede wszystkim nie można spierać się o rzeczy małe, które

drobiazgi, gdy w tym czasie pozostają nierozwiązane problemy, które narastają i (nabierają tego śniegu jak tocząca się kula śniegowa).

Uznano, że warto też przyjrzeć się jak kształtują się zależności w sektorze, jakie wyniki ekonomiczne są osiągane i co o nich decyduje? W tym przypadku bardzo cenne są instrumenty analizy dające możliwość oceny i porównań, takie jakimi na przykład dysponuje Główny Urząd Statystyczny. Patrząc na banki zrzeszone w strukturach niezależnych można powiedzieć, że po raz pierwszy od dwóch lat zanotowano w grupie zrzeszeniowej dodatnie wyniki finansowe, mamy do czynienia z dużą poprawą współczynnika wypłacalności. W tej chwili, można ocenić, że gdyby procesy restrukturyzacyjne rozpoczęto dwa lata temu, nie byłoby problemów z portfelami trudnych kredytów.

Banki odczuwają zwłokę w realizacji pewnych decyzji jako swojego rodzaju marnotrawstwo, gdyż w tych instytucjach najlepiej oddana jest istota powiedzenia, że czas to pieniądz. Często można byłoby o połowę mniejszym nakładem środków dokonać restrukturyzacji niż w przypadku kiedy się czeka, aż bank upadnie, a dopiero potem zastanawia się jak go ratować. Co gorsze potrzebne jest do tego celu zaangażowanie wielu instytucji – Ministerstwa Finansów, Narodowego Banku Polskiego, Bankowego Funduszu Gwarancyjnego. Trudno jest zrozumieć takie mechanizmy i dociec istoty sprawy dlaczego tak się dzieje. Szczególnie jest to dziwne, że instytucje, które de facto są ustawowo odpowiedzialne za realizację pewnych procesów, nie potrafią działać operatywnie i dopracować się przed kilka lat procedur koordynacyjnych.

Wskazano także, że ciągle popełnia się te same błędy. Mówi się, że w 1992 r., przy projektowaniu ustawy o restrukturyzacji przedsiębiorstw i banków pomyłono się co do wielu spraw, gdyż nie potrafiono ich zidentyfikować albo zidentyfikowano niewłaściwie. Tymczasem w 1994 w ustawie o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ popełnia się dokładnie to same błędy. Dobity przykład bardzo wyeksploatowany, ale doskonale ilustrujący nie tylko sam problem, ale również jego skalę, gdyż nie dotyczy tylko sektora bankowego. Mianowicie problem, który w dalszym ciągu istnieje w Polsce to nierówność podmiotów gospodarczych. Banki, które są w mocy ustawy i ci,

który ją realizują to mają zwolnienie z podatku, a niepokorni tego zwolnienia nie dostają. W ten sposób, budżet państwa ze struktury niezależnych banków wyssa 3/4 zysków w postaci podatku dochodowego. Na marginesie uwaga do prezentacji osiągnięć ekonomicznych sektora bankowego, jak widać wyniki finansowe mogłyby być jeszcze lepsze, gdyby nie skala podatkowa i restrykcyjny system finansowy. Gdyby te środki pozostawiono do dyspozycji tych banków pewnie dziś miałyby już możliwości dalszego sanowania kolejnych banków. Za parę lat po raz kolejny będzie się mówić, że czegoś nie umieliśmy zidentyfikować.

Prawdą jest, że im później podejmuje się działalność banku po okresie jego zawieszenia tym jest gorzej. Jeżeli przejmuje się bank zły, ale w biegu, to jest zupełnie inna sytuacja, gdyż inne są wtedy warunki. Dochodzi jednak do takich bardzo niekorzystnych sytuacji jak w Rolbanku, gdzie wszyscy najważniejsi w kraju decydenci wiedzieli o jego sytuacji od września 1994 r., ale brak było odważnego, który by powiedział, że trzeba podjąć pewne decyzje. Dzisiaj jest tajemnicą poliszynela, że na przełomie 1994 i 1995 r. Wielkopolski Bank Kredytowy był zainteresowany przejęciem Rolbanku i postawił zresztą podobny warunek jak Bank Zachodni jeśli chodzi o kwestie podatkowe. Wtedy dostał negatywną odpowiedź, nie wyrażono zgody na przejęcie. Na skutek tego, że sanacja banku nastąpiła w rok później odnotowano o 250 mld złotych strat więcej niż gdyby to nastąpiło na początku 1995 roku.

Podkreślono, że banki spółdzielcze jako cała populacja są najbardziej dotknięte chorobą upadłości, co ważniejsze one czują się takie biedne i opuszczone przez wszystkich i tak jest w rzeczywistości. Na przestrzeni lat 1994 – 95 doprowadzono jednak do szeregu konsolidacji, 45 banków spółdzielczych zostało przejętych przez inne banki. Przykładowo aktualnie poprawa wyników Banku Południowo Zachodniego i stosunkowo dobra jego kondycja finansowa nie byłaby możliwe bez restrukturyzacji i pomocy z zewnątrz. Część tych banków upadła, nad czym trzeba ubolewać, a część została sanowana w trybie likwidacji. Na tym tle wyrażono opinię, że ten kierunek likwidacyjny, łączeniowy trzeba podtrzymać i rozwinąć w 1996 roku. Są poważne źródła pomocy – Narodowy

Bank Polski przeznaczający na cele restrukturyzacji banków spółdzielczych 400 mld (starych) zł i Bankowy Fundusz Gwarancyjny, który deklaruje, że system banków spółdzielczych będzie dla niego priorytetem w najbliższej przeszłości.

Z punktu widzenia Narodowego Banku Polskiego istotne jest to, co się dzieje z klientami – a przede wszystkim jak zapewnić bezpieczeństwo tym klientom. Zainteresowanie całym szeregiem stosunkowo dużych banków spółdzielczych w ośrodkach miejskich było całkiem logiczne i ekonomicznie opłacalne. Taki pomysł był na przykład w Banku Depozytowo-Kredytowym w Lublinie. Otworzenie własnej placówki, zatrudnienie nowych ludzi, pozyskanie klientów zabiera tyle samo czasu co przejęcie już istniejącego banku. Ponadto nie wiadomo jakich ludzi się zdobędzie, czy przyjdą klienci do nowej jednostki i od samego początku oddział może funkcjonować na stracie. To może lepiej jest przejąć taki bank spółdzielczy, który ma klientów po stronie aktywnej, klientów po stronie pasywnej, ma jakichś pracowników, ma jakieś rozeznanie rynku i jak jeszcze dostaje pomoc z zewnątrz to jest to całkiem niezły interes. Niestety konsolidacja, ta z którą mamy do czynienia ostatnio podjęła skrzydła BDK i dzisiaj już nie rozmawia się o przejęciu kolejnych dużych banków spółdzielczych.

W sprawie o nierówne traktowanie banków w ramach ustawy o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ zabrał też głos przedstawiciel Narodowego Banku Polskiego i stwierdził, że od początku było to przedmiotem krytyki przez NBP. Ustawa wymaga co pół roku sprawozdania składanego w parlamencie przez Ministra Finansów i prezesa Narodowego Banku Polskiego, w związku z tym problem ten jest ciągle podnoszony przez NBP, który od początku dąży do nowelizacji tej ustawy. Bank centralny nie posiada jednak prawa do inicjatywy ustawodawczej i jego wnioski, jak dotychczas nie uzyskały akceptacji ze strony rządu i parlamentu. NBP natomiast dwukrotnie występował w momencie uchwalenia ustawy do Rzecznika Praw Obywatelskich. Stanowisko Rzecznika jest tu jednoznaczne, że ta ustawa i ograniczenia w niej zawarte mieszczą się w prawach zapisanych w Konstytucji. Trybunał Konstytucyjny uchylił się od zajęcia stanowiska w tej sprawie, a wniosowała ją do Trybu-

nalu grupa gmin krakowskich. Wydaje się, że do czasu rozstrzygnięcia tego problemu przez parlament nie uda się tutaj nic więcej zrobić. Natomiast jedno co robi bank centralny to kierowanie pomocy na równych warunkach do wszystkich banków, bez względu na to do jakiej struktury należą; zarówno w kwestii zwolnienia rezerw obowiązkowych jak i środków na łączenie banków stosuje się równoprawne warunki.

Jeden z dyskutantów nie zgodził się z czarnym obrazem w kwestii upadłości banków spółdzielczych. Istotnie 662 banków spółdzielczych realizuje programy uzdrowieniowe, ale tych banków, które posiadają bieżące zyski jest 1297, a tylko 215 to są banki, które mają stratę. Banków, które są praktycznie niewypłacalne jest 242. To oznacza, że od 1993 r., gdy zidentyfikowano grupę około 350 banków spółdzielczych jako grupę zagrożoną i niewypłacalną w zasadzie poza incydentalnymi przypadkami do tej grupy nie wszedł żaden nowy bank. Faktem jest, że ta grupa najgorszych jednostek generuje 90% strat całego sektora spółdzielczego, ale cały sektor obecnie ma już rentowność dodatnią, pomimo obciążenia stratą przez część banków w nim funkcjonujących.

Oczywiście różnie sytuacja wygląda w różnych zrzeszeniach. Istotnie jest tak, że pomimo, iż te dwa zrzeszenia, w których banki spółdzielcze płacą podatki i nie mają dostępu do obligacji restrukturyzacyjnych jest zdecydowanie wyższa niż w bankach, które są zrzeszone w BGŻ, czy w Gospodarczym Banku Wielkopolskim. Trzeba jednak pamiętać, że największe zagrożenia w grupie banków spółdzielczych dotyczą banków z szeroko rozumianej Wielkopolski. To między innymi spowodowało, że GBW zdecydował się, pomimo trudnych warunków postawionych przez ustawę, do wejścia w strukturę tworzoną przez bank krajowy, czyli do BGŻ. Tylko bowiem w ten sposób mógł pomóc znacznej grupie banków spółdzielczych, co nie oznacza, że wszystkim. Również część banków z tego zrzeszenia nie jest świadomie poddawana restrukturyzacji i postawiona w stan upadłości. Jeżeli nadal będą występowały tak silne konflikty w sektorze banków spółdzielczych jak obecnie, bez chęci do jakiegokolwiek kompromisu i przy tak pryncypialnym stanowisku jakie reprezentują Ministerstwo Finansów i parlament w kwestii ewentual-

nej nowelizacji Ustawy, to oczywiście w 1996 roku najprawdopodobniej Narodowy Bank Polski będzie zmuszony z tej grupy 250 banków blisko połowę banków postawić w stan upadłości, a koszty tego ponownie poniosą przede wszystkim banki komercyjne, bo zapłaci Bankowy Fundusz Gwarancyjny. W związku z tym jest ciągle kierowana oferta, szczególnie w stosunku do największych banków spółdzielczych o przejęciu placówki i klientów, często w atrakcyjnych miastach. Wiadomo, że nie ma innej możliwości nawet przy uwzględnieniu największej pomocy Narodowego Banku Polskiego i Bankowego Funduszu Gwarancyjnego. Przykładem pozytywnie załatwionej sprawy jest Błonie, gdzie bank spółdzielczy był jedyną placówką w mieście i Bank Depozytowo-Kredytowy go przejął i chyba nie będzie narzekał z tego powodu.

Stwierdzono, że ogólna sytuacja w sektorze pomimo wszystko będzie się poprawiać, ale w grupie banków zagrożonych może być różnie. Jest to kwestia pewnych decyzji ile tych banków uda się uratować. Dla Narodowego Banku Polskiego decyzja o upadłości banku jest ostatecznością i dochodzi do niej w sytuacji, po pierwsze: gdy bank jest już nie tylko głęboko niewypłacalny; po drugie: gdy bank zrzeszający nie widzi szans udzielania takiemu bankowi dalszej pomocy; po trzecie: w sytuacji utraty płynności. Taki podmiot jest nawet obowiązkiem wyeliminować.

Należy jednak pamiętać, że sektor banków spółdzielczych, nie uwzględniając banków zrzeszających, jest wart 6% całego systemu bankowego. Na ten sektor Narodowy Bank Polski poświęcił wiele sił i środków, włożył wiele pracy i oddelegował do pracy w nim dużą grupę ludzi już od 1990 roku. Bank centralny angażuje się aby, w sposób dogłębny te wszystkie banki wielokrotnie skontrolować, prowadzi też spory z Krajową Izbą Biegłych Rewidentów, gdyż badania, które w tych bankach są prowadzone, z reguły nie oddają ich sytuacji finansowej.

Jeżeli popatrzy się na proporcje, że te 250 banków to jest ok. 30% systemu banków spółdzielczych, to odniesienie tego do całego systemu bankowego określa skalę wkładu pracy do skali problemu dla sektora bankowego jako całości. Stąd może się brać oburzenie części bankowców, ale nie ma innego wyjścia – dalsze tak głębokie

zaangażowanie Narodowego Banku Polskiego w problemy jednostkowe banków spółdzielczych nie będzie możliwe w 1996 r. Coraz więcej uprawnień bank centralny będzie przekazywał powoływanym bankom regionalnym, po to żeby ten potencjał ludzi, który istnieje w NBP i jest odpowiednio na bieżąco szkolony od 1992 r. ukierunkować na kontrolę dużych banków komercyjnych, w szczególności banków sieciowych. Przykład konkretny to program uzdrowienia Banku Gospodarki Żywnościowej złożony w 1994 r. i wynikające z tego zadania dla banku centralnego. NBP ogromnym nakładem się skontrolował 100 placówek BGŻ i wyciągnięto też pewne wnioski ze sposobu prowadzenia tej kontroli, tak żeby w 1996 r. być przygotowanym do tego, aby podobne kontrole przeprowadzić w każdym z dużych banków sieciowych. Bardzo często bowiem stwierdza się przy różnych okazjach, że zarządy banków często są wprowadzane w błąd przez swoich pracowników na szczeblu oddziału.

Stwierdzono, że trudno nie zgodzić się z taką postawą banku centralnego, bo rzeczywiście jest to jedna z zasadniczych kwestii – jaki jest udział banków spółdzielczych, czy ogólnie tych mniejszych w całym systemie bankowym. Wydaje się, że o obrazie polskiego systemu finansowego będą decydowały duże banki komercyjne, co ściśle związane jest z kwestiami prywatyzacji i konsolidacji. Natomiast rzeczywistość jest taka, że istotnie sytuacja małych banków jest trudna, rozwiązanie ich problemów najczęściej wiąże się z koniecznością dużych nakładów pracy, długiego czasu potrzebnego do wyprowadzenia ich z sytuacji kryzysowej. To jest taki dylemat nierozwiązywalny.

W kontekście kontynuacji tego toku myślenia, że o obrazie polskiego systemu bankowego będą jednak decydować duże banki komercyjne należy powrócić do kwestii ustawy restrukturyzacyjnej, a przede wszystkim do sprawy dokapitalizowania. W latach 1991–92 trudna sytuacja wielu banków oraz niekorzystne portfele kredytowe zostały zdiagnozowane stosunkowo wcześniej i kryzys, który mógłby powstać i groziłby w istocie stabilności całego systemu bankowego. gdyby nie podjęto szybkich decyzji i zdecydowanych kroków naprawczych, został zażegnany. Jest to największy sukces ostatnich 2-3 lat wszystkich instytucji odpowiedzialnych za sektor finansowy.

Nie chodzi o wchodzenie w szczegóły, jak oceniać tę ustawę restrukturyzacyjną, czy ona zakończyła się pełnym sukcesem, czy też sukcesem połowicznym, czy też powinna mieć powtórkę za jakiś czas. Wydaje się, że ona w dużej mierze swoją rolę spełniła, gdyż nie było jakiegś dramatycznej sytuacji w którymś z dużych banków komercyjnych i to jest w dużej mierze zasługa ustawy. Wszystko to przemawia za tym, aby tę ustawę uznać za jeden z filarów całego systemu sanowania banków, czy też systemu wczesnego reagowania, zapobiegania sytuacjom kryzysowym. Inne elementy tego systemu to Ustawa o BGŻ i bankach spółdzielczych, Ustawa o BFG, regulacje NBP-u na temat tworzenia rezerw czy różnych zasad ostrożnościowych, które zostały wprowadzone w bankach. Stwierdzono, że dzięki temu systemowi wczesnego reagowania nie ma w tej chwili takich specjalnie spektakularnych upadłości czy sytuacji kryzysowych, które wybuchają z dnia na dzień. Zaslugą tych regulacji jest stworzenie dla nadzoru bankowego możliwości wyprzedzającego reagowania. Potwierdziły te fakty głosy w dyskusji mówiące o tym, że im wcześniej podejmie się próbę rozwiązania trudnych problemów, nie będzie się ignorować symptomów kryzysowych, tym łatwiej jest uratować bank; tym lepiej dla sektora finansowego im lepiej ten system wczesnego reagowania funkcjonuje.

Podkreślono również, że oprócz rozwiązań systemowych, zrobiono dużo w obszarze kadrowym. Nastąpił bardzo duży postęp w zakresie kwalifikacji i umiejętności pracowników całego sektora bankowego. W większości dużych banków nie występują takie sytuacje, jakie miały miejsce jeszcze 3-4 lata temu, a które często przytaczano jako anegdoty. Należy sądzić, że jest to również w jakimś zakresie efekt ustawy restrukturyzacyjnej i wejścia do banków nowej fali ludzi, którzy razem z pracownikami o większym doświadczeniu bankowym zbudowali cały szereg nowych procedur i rozpoczęli w istocie zarządzanie ryzykiem kredytowym w bankach, Wcześniej tego rodzaju działania nie były znane w polskich bankach, co spowodowało powstanie portfeli trudnych kredytów.

W podsumowaniu gorącej dyskusji stwierdzono, że prawda leży pośrodku, tzn. jest system, który pozwala na wcześniejsze wykrywanie sytuacji kryzysowych w bankach w naszym kraju i z drugiej strony mamy instrumenty,

które pozwalają reagować instytucjom nadzoru w takich sytuacjach. Natomiast z dyskusji o sanacji banków wynika taki wniosek, że istnieje jeszcze szereg luk i szereg rozwiązań ulomnych, które trzeba zmienić i to stosunkowo szybko. Natomiast na marginesie zauważono, że problemy z tych portfeli istnieją w zasadzie od 3-4 lat, Polska przeszła w tym krótkim czasie długą drogę, na pokonanie której inne kraje potrzebowały znacznie więcej czasu.

Zwrócono także uwagę, że w ramach dyskusji nad sanacją banków warto odnieść się jeszcze do innych kwestii, które nie są bezpośrednio związane z tematem, ale mają ogromne znaczenie dla rozwoju sektora bankowego i zapobiegania w nim sytuacjom kryzysowym. Symptomatyczne jest wprowadzanie w tak trudnym okresie przez Polski Bank Rozwoju różnego rodzaju instrumentów związanych z bankowością inwestycyjną. Dość paradoksalne jest być może dla wielu ludzi związanych z sektorem finansowym, że wystąpiła w nim bardzo duża ilość fuzji i przejęć. Można to określić jako znak czasu i potwierdzenie, że sektor ten pod tym względem jest bardzo dynamiczny i dobrze rozwinięty. Wykorzystano chyba wszystkie możliwości, ponieważ było przejmowanie pakietów kontrolnych akcji i przejmowanie oddziałów a także całych banków. W trakcie tych wszystkich transakcji każdy z banków przejmujących zdobył określone doświadczenia i te doświadczenia polegają nie tylko na tym, jak tworzyć określonego rodzaju strategię, czy jak to wszystko wdrażać, ale także doświadczenia, co robić z pracownikami, jak postępować z kadrą kierowniczą, jak doskonalić procedury.

Pod adresem współgospodarzy spotkania, tj. Fundacji Naukowej CASE został sformułowany taki postulat, że-

by przeprowadzić analizę kilku takich przypadków sanacji, restrukturyzacji, fuzji pod kątem problemów logistycznych i kadrowych. Prawdziwe bowiem doświadczenie płynące z tych wszystkich transakcji, koncentruje się na tych najbardziej prozaicznych sprawach: jak zarządzać tymi problemami na co dzień; jak skłonić nie tylko tych przejmowanych do współpracy, ale jak motywować pracowników banku przejmującego, którzy często są oddelegowywani do, niejednokrotnie bardzo odległych miejscowości, po to aby badać sytuację. Należałoby pokazać takie prozaiczne kwestie, które decydują o powodzeniu całego przedsięwzięcia, celem przekazania innym nabytego doświadczenia.

Na zakończenie stwierdzono, że ponownie w dyskusjach na seminariach cyklicznych organizowanych przez Polski Bank Rozwoju i Fundację Naukową CASE pojawia się problem braku takiego namacalnego właściciela banków. Właściciel jest czysto abstrakcyjny i to dotyczy w istocie wszystkich banków, zarówno spółdzielczych jak i dużych banków państwowych. Wszyscy mają chyba świadomość, że zarówno Minister Finansów, który sprawuje nadzór poprzez rady nadzorcze, jak i banki spółdzielcze nadzorowane w jakiś sposób przez nadzór bankowy, czy nawet NIK próbujący kontrolować banki państwowe nie pełnią roli właściciela. Nie są to bowiem instytucje, które mogą zapewnić długofalową strategię i trwały rozwój banków. Taką rolę będzie pełnić tylko właściciel nieabstrakcyjny, konkretny, który rzeczywiście będzie wiedział czego chce, do czego dąży i w jego bezpośrednim interesie leżeć będzie sukces banku na rynku. To jest problem związany zarówno z tym jak przyspieszać prywatyzację sektora bankowego w Polsce, i jak dokonać jego konsolidacji.