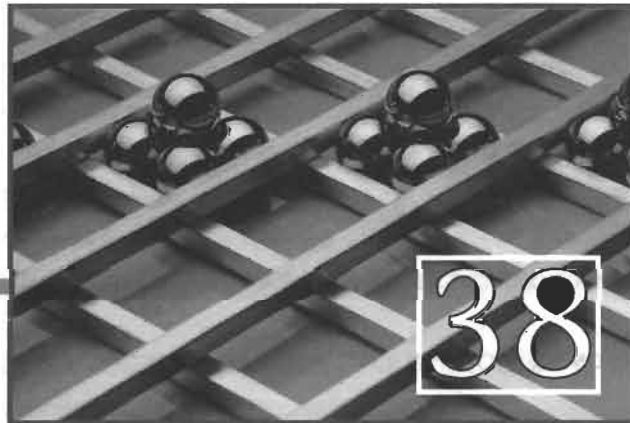
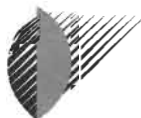


ZESZYTY PBR-CASE



W a r s z a w a 1 9 9 8

DOCELOWY MODEL BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ



POLSKI BANK ROZWOJU S.A.
POLISH DEVELOPMENT BANK



Centrum Analiz
Społeczno-Ekonomicznych

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

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

Copyright by: Fundacja Naukowa CASE i Polski Bank Rozwoju SA

Opracowanie tekstów: Krystyna Olechowska

Opracowanie graficzne: Agnieszka Bury

DTP: CeDeWu – Centrum Doradztwa i Wydawnictw
"Multi-Press" Sp. z o.o.
00-020 Warszawa, ul. Chmielna 28

ISSN 1233-121X

Wydawca:
Fundacja Naukowa CASE, 00 - 585 Warszawa, ul. Bagatela 14

Nakładca:
BRE Bank SA, 00-950 Warszawa, ul. Senatorska 18

Oddano do druku w listopadzie 1998 r. Nakład 600 egz.

SPIS TREŚCI

Krystyna Olechowska – WPROWADZENIE	5
Lista uczestników seminarium	6
Wojciech Kwaśniak – SEKTOR SPÓŁDZIELCZY I BANK KRAJOWY BGŻ SA	
W OCENIE GENERALNEGO INSPEKTORATU NADZORU BANKOWEGO	7
1. Dotychczasowe funkcjonowanie ustawy o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ SA	7
1. 1. Poprawa kondycji ekonomicznej sektora banków spółdzielczych	7
1. 2. Konkurencja wewnątrz grupy krajowej	8
2. Próba przygotowania sektora do funkcjonowania w warunkach otwartego rynku	9
2. 1. Odroczenie możliwości łączenia banków regionalnych do czasu prywatyzacji BGŻ może negatywnie wpłynąć na ich sytuację	9
2. 2. Warianty funkcjonowania sektora banków spółdzielczych przygotowane przez BGŻ SA	10
3. Wnioski	13
Dariusz Ledworowski – DOŚWIADCZENIA BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH W KRAJACH ZACHODNICH	17
1. Założki powstania bankowości spółdzielczej w Europie	17
2. Obecny potencjał banków spółdzielczych wywodzących się z ruchu spółdzielczego na zachodzie Europy	17
3. Atuty przetrwania i niezwykle rozwój europejskich banków spółdzielczych	18
4. Podsumowanie	20
Adam Tański KONCEPCJE FUNKCJONOWANIA GRUPY BGŻ SA	21
1. Prawne aspekty funkcjonowania grupy BGŻ SA	21
2. Próba oceny koncepcji modyfikujących obecny model bankowości spółdzielczej	21
3. Warianty opracowane przez władze banku dotyczące funkcjonowania grupy BGŻ SA	22
3. 1. Wariant I – utrzymanie dotychczasowego statusu	22
3. 2. Wariant II – grupa kapitałowa z BGŻ jako bankiem wiodącym	22
3. 3. Wariant III – holding	23
3. 4. Wariant IV – rozdzielenie grupy	23
Juliusz Barszczewski BANKOWOŚĆ SPÓŁDZIELCZA	
– WARTOŚĆ TYLKO HISTORYCZNA CZY RÓWNIEŻ RYNKOWA	25
Grazyna Szajna DOTYCHCZASOWE ZASADY I DOŚWIADCZENIA WYNIKAJĄCE ZE WSPÓŁPRACY BANKÓW ZRZESZAJĄCYCH Z BANKAMI SPÓŁDZIELCZYMI	29
1. Zasady współpracy między bankami spółdzielczymi a Bankiem Unii Gospodarczej	29
2. Tworzenie Banku Unii Gospodarczej	30
3. Model bankowości spółdzielczej	30
Krystyna Olechowska – DYSKUSJA: DOCELOWY MODEL BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ	31

WPROWADZENIE

Krystyna Olechowska

Wprowadzanie europejskich standardów kapitałowych działalności depozytowo-kredytowej najbardziej dolegliwe będzie dla najliczniejszych w Polsce banków spółdzielczych. Lat sanacji sektora bankowości spółdzielczej nie można uznać za niebyłe, trudno je jednak uznać za jednoznaczny sukces. Postępująca polaryzacja banków spółdzielczych wskazuje dobitnie, że część z nich dobrze rozpoznała znaki czasu i połączyła wysiłki, czego dowodem dobrowolne fuzje oraz umiejętność zgodnego działania. Jednak ani bankom krajowym, ani zagranicznym, mimo podejmowanych prób, nie udało się stworzyć aliansu strategicznego, który byłby pomocny w pokonaniu bariery kapitałowej rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce. Naciski zaś państwowego właściciela na przyspieszenie konsolidacji (wynikającej z ustawy o restrukturyzacji BGŻ i banków spółdzielczych) doprowadziły do rozbicia grupy banku krajowego na dwa przeciwstawne obozy – zwolenników wyłączenia banków regionalnych z obecnej struktury i utworzenia nowego banku zrzeszającego oraz zwolenników skonsolidowania banków regionalnych i instytucji BGŻ SA w jeden silny bank z jednym ośrodkiem zarządzającym. Próba odpowiedzi na pytanie o docelowy model bankowości spółdzielczej było 38 seminarium, zorganizowane wspólnie przez Fundację Naukową CASE oraz Polski Bank Rozwoju SA w ramach regularnego cyklu spotkań panelowych, które odbyło się w Warszawie 21 maja 1998 r.

Do dyskusji zaproszono pięcioro panelistów. Ocenę banków spółdzielczych i banku krajowego Generalnego Inspektoratu Nadzoru Bankowego przedstawił Wojciech Kwaśniak, zastępca dyrektora GINB. Doświadczenia banków spółdzielczych w krajach zachodnich, zwłaszcza banków niemieckich i holenderskich, prezentował Dariusz Ledworowski, prezes Rabobank Polska SA. Nowe koncepcje funkcjonowania grupy BGŻ SA omówił Adam Tański, przewodniczący Rady Nadzorczej Banku Gospodarki Żywnościowej SA. Dotychczasowa rola banków regionalnych i ich funkcja w przyszłości była tematem referatu Juliusza Barszczewskiego, prezesa Gospodarczego Banku Wielkopolski SA. Grażyna Szajna, prezes Banku Unii Gospodarczej SA skoncentrowała się na dotychczasowych zasadach i doświadczeniach wynikających ze współpracy banków zrzeszających z bankami spółdzielczymi.

Impas w dyskusjach o dokończeniu restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ spowodowany jest koniecznością pogodzenia trzech interesów – podatników (którzy już wyłożyli pieniądze na rozwój BGŻ, a których reprezentantem jest skarb państwa), banków spółdzielczych i regionalnych oraz Banku Gospodarki Żywnościowej SA. Stworzenie strategii wymaga pogodzenia tych trzech interesów, co wcale nie jest łatwe. Trudno znaleźć płaszczyznę porozumienia, punkt przecięcia tych zbiorów choćby dlatego że banki regionalne (mniejszościowi akcjonariusze BGŻ SA) mają prawne instrumenty pozwalające blokować każde proponowane rozwiązanie, jeśli nie uwzględni ono ich interesu. Wydaje się też, że jakkolwiek próba siłowego rozstrzygnięcia tej sprawy nie uwzględniająca czyjegokolwiek interesu może doprowadzić do katastrofy. Kompromis jest więc konieczny i to szybko, aby nie zmarnować wyłożonych już pieniędzy, dotychczasowych osiągnięć banków regionalnych i zrzeszających oraz uchronić banki spółdzielcze.

Prezentowane w „Zeszytach PBR-CASE” nr 38 teksty są rozszerzonymi wersjami wystąpień wygłoszonych na majowym seminarium. Zostały przygotowane specjalnie na potrzeby seminarium i niniejszej publikacji, za co ich Autorom organizatorzy składają serdeczne podziękowanie.

LISTA UCZESTNIKÓW SEMINARIUM

Balcerowicz Ewa	CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych
Barszczewski Juliusz	Gospodarczy Bank Wielkopolski SA
Bruzdowski Marek	Bank Gospodarki Żywnościowej SA
Budzich-Szukała Urszula	Fundusz Współpracy Agrolinia 2000
Chojna Jerzy	Polski Bank Rozwoju SA
Cieśla Stefan	Kancelaria Prawnicza
Cybert Piotr	Polski Bank Rozwoju SA
Dąbrowski Marek	CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych
Dangel Paweł	Allianz BGŻ Polska
Grabczuk Kazimierz	Bank Spółdzielczy w Piasecznie
Grzesiek Jan	Bank Spółdzielczy w Jarocinie
Jabłoński Paweł	„Rzeczpospolita”
Jaczewski Janusz	Bank Spółdzielczy Rzemiosła w Łodzi
Jurkowska Ryszarda	Bank Gospodarki Żywnościowej SA
Kaczala Sławomir	Bank Gospodarki Żywnościowej SA
Kaliszyk Janusz	Pekao SA
Kantecki Antoni	Szkoła Główna Handlowa
Karcz Zbigniew	Bank Gospodarki Żywnościowej SA
Konczak Marek	Kredyt Bank PBI SA
Kornasiewicz Alicja	Ministerstwo Skarbu
Kowalski Ryszard	Bank Śląski SA
Kozak	Rzeszowski Bank Regionalny
Kuzyk Zofia	Gospodarczy Bank Wielkopolski SA
Kwaśniak Wojciech	Główny Inspektorat Nadzoru Bankowego
Lach Edmund	Narodowy Bank Polski
Ledworowski Dariusz	Rabobank Polska SA
Lis Tadeusz	Bank Spółdzielczy w Głownie
Łepkowski Mikołaj	USAID
Majerczyk-Żabówka Krystyna	Bank Gospodarki Żywnościowej SA
Moskalewicz Paweł	„Gazeta Wyborcza”
Olechowska Krystyna	INW Olympus SA
Olesiak Kazimierz	Bank Gospodarki Żywnościowej SA
Olko-Bagieńska Teresa	Bank Gospodarki Żywnościowej SA
Osak Stanisław	Małopolski Bank Regionalny SA
Pawłowicz Leszek	Gdańska Akademia Bankowa
Pietraszkiewicz Krzysztof	Związek Banków Polskich
Radziszewski Stanisław	Warmińsko-Mazurski Bank Regionalny SA
Rak Roman	ACDI/AID
Sietczyńska Wiesława	Dolnośląski Bank Regionalny SA
Skoczewska Małgorzata	TVP 1
Smulka Zenon	Pomorsko-Kujawski Bank Regionalny SA
Strumiński Dawid	Krajowy Związek Banków Spółdzielczych
Święs Władysław	Bałtycki Bank Regionalny SA
Szajna Grażyna	Bank Unii Gospodarczej SA
Szczepańska Janina	Rzeszowski Bank Regionalny SA
Tański Adam	Bank Gospodarki Żywnościowej SA
Tomczyńska Magda	CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych
Wenerski Roman	Lubelski Bank Regionalny SA
Wilk Ewa	Narodowy Bank Polski
Woźniak Bolesław	Bank Gospodarki Żywnościowej SA
Woodward Richard	CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych
Wróbel Waldemar	DG Bank
Zajączkowska Anna	Narodowy Bank Polski

SEKTOR SPÓŁDZIELCZY I BANK KRAJOWY BGŻ SA W OCENIE GENERALNEGO INSPEKTORATU NADZORU BANKOWEGO

*Wojciech Kwaśniak**

Dokonując oceny sektora spółdzielczego oraz BGŻ SA jako banku krajowego, należy krótko przypomnieć, jakie były przyczyny uchwalenia budzącej wątpliwości wielu osób i instytucji ustawy z 24 czerwca 1994 r. o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ oraz zmiany niektórych ustaw. W związku z faktem, iż u progu 1994 r. 680 banków spółdzielczych realizowało programy uzdrowienia, a ustawowe warunki wymagane do ogłoszenia upadłości spełniało ponad 250 (skarbu państwa w pełni gwarantował zgromadzone w nich wkłady oszczędnościowe) prezes NBP Hanna Gronkiewicz-Waltz wystąpiła do Sejmu RP z wnioskiem o podjęcie debaty mającej na celu określenie kierunków pomocy na rzecz restrukturyzacji systemu bankowego oraz dokonanie radykalnej rekonstrukcji zasad jego funkcjonowania. W wystąpieniu prezes NBP wskazała również na stopień zagrożenia samego BGŻ, który także posiadał pełne gwarancje skarbu państwa na zgromadzone w nim wkłady oszczędnościowe.

1. Dotychczasowe funkcjonowanie ustawy o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ

Ze względu na występujące relacje pomiędzy bankami spółdzielczymi a BGŻ, co wynikało z faktu, iż bank ten jako bank państwowo-spółdzielczy był przedmiotem współwłasności skarbu państwa i banków spółdzielczych, będąc jednocześnie, na mocy podpisanych umów, bankiem zrzeszającym znaczny ich odsetek,

rząd przedłożył projekt ustawy zawierający trójszczeblowy model bankowości spółdzielczej, w którym BGŻ pełnił funkcję banku krajowego.

NBP już w trakcie prac legislacyjnych wskazywał na zagrożenia wiążące się z łączeniem w ramach jednej struktury procesu restrukturyzacji BGŻ i procesu restrukturyzacji banków spółdzielczych podkreślając, iż powoduje to kumulowanie ryzyka związanego z tymi działaniami i może stać się przyczyną powstania poważnych trudności w ich skutecznej realizacji. Zasadniczym problemem był fakt powierzenia wiodącej roli w procesie restrukturyzacji podmiotowi osiagającemu daleko bardziej niekorzystne wyniki niż banki spółdzielcze. NBP wskazywał ponadto, iż wyeliminowanie tego podstawowego zagrożenia z przyjętego modelu restrukturyzacji może wpłynąć pozytywnie na stosunek banków spółdzielczych i istniejących banków zrzeszających banki spółdzielcze do proponowanych rozwiązań.

1. 1. Poprawa kondycji ekonomicznej sektora banków spółdzielczych

Blisko czteroletni okres obowiązywania ustawy pozwala na stwierdzenie, iż przyniosła ona istotną poprawę sytuacji omawianego sektora przede wszystkim w wymiarze ekonomicznym. W wyniku zastosowania szeregu instrumentów finansowych, w tym zwolnień podatkowych, obligacji restrukturyzacyjnych, pomocy NBP w postaci nisko oprocentowanych środków na wsparcie procesów łączenia się banków oraz w postaci zwolnień z obowiązku naliczania i odprowadzania rezerwy obowiązkowej, a także środków zaangażowanych w ostatnich dwóch latach przez Bankowy Fundusz Gwarancyj-

ny nastąpiła istotna poprawa kondycji finansowej banków spółdzielczych. **Należy jednak pamiętać, iż blisko 2/3 tego wyniku stanowią instrumenty pomocowe zewnętrzne, które w większości w 1998 r. nie są już dla banków dostępne.**

Dzięki jakościowej zmianie sposobu zarządzania bankiem w nowej formule (zgodnie z przepisami ustawy nastąpiło przekształcenie BGŻ z banku państwowo-spółdzielczego w bank w formie spółki akcyjnej) możliwe stało się opracowanie i wdrożenie realnego i efektywnego programu restrukturyzacji, skutkiem czego jest zdecydowana poprawa jego sytuacji. Od drugiej połowy 1995 r. BGŻ SA uzyskuje dodatnie wyniki finansowe. W 1997 r. osiągnął zysk brutto w wysokości blisko 100% lepszy od wielkości założonych w programie i prawie o 50% lepszy od wyniku roku 1996 i to pomimo niewypełnienia jednego z warunków akceptacji programu przez NBP, tj. zawarcia umowy o wsparciu kapitałowym banku przez EBOR. Umowa nie została zawarta, ponieważ EBOR oprotowało niektóre zapisy ustawy ograniczające możliwości BGŻ do podejmowania przedsięwzięć typowo komercyjnych.

Należy podkreślić, iż w okresie realizacji programu BGŻ SA pokrył 2/3 strat z lat ubiegłych, nastąpiła radykalna poprawa współczynnika wypłacalności i to pomimo tworzenia przez bank rezerw na odroczony podatek dochodowy od obligacji restrukturyzacyjnych. Po weryfikacji sprawozdań finansowych za 1997 r. i pokryciu kolejnej części strat z lat ubiegłych wskaźnik adekwatności kapitałowej będzie miał już wartość dodatnią.

1. 2. Konkurencja wewnątrz grupy krajowej

Do zagrożeń należą między innymi przyjęte wcześniej założenie dotyczące radykalnej zmiany charakteru banku i przystosowania jego działalności do funkcji banku „hurtowego”.

Z jednej strony – utrzymywanie przez bank rozległej sieci oddziałów prowadzących działalność komercyjną stanowi potencjalne zagrożenie dla respektowania zapisów ustawy stanowiących o niekonkurencyjnym charakterze BGŻ SA wobec banków regionalnych i zrzeszonych w nim banków spółdzielczych.

Z drugiej strony – potrzeba prowadzenia działalności typowo komercyjnej generującej przychody banku wyni-

ka z konieczności jak najszybszego pokrycia zaległych strat oraz osiągnięcia optymalnego poziomu adekwatności kapitałowej – stanowiących podstawowe cele programu restrukturyzacji.

Dodatkowo problem zaostrza wygaśnięcie w końcu 1999 r. dotychczasowych gwarancji skarbu państwa na przyjmowane przez bank depozyty osób fizycznych.

Nadal występuje potrzeba zwiększenia zewnętrznego zasilenia pieniężnego BGŻ SA w celu zapewnienia bankowi w długim okresie trwałej stabilności finansowej oraz przesłanek do efektywnej konkurencji na rynku finansowym.

Występują sprzeczności między zapisanymi w ustawie czynnościami, jakie może spełniać bank krajowy, a czynnościami bankowymi, jakie musi wykonywać BGŻ SA realizując program. Oznacza to, że na obecnym etapie realizacji programu nie jest możliwe spełnienie ustawowego warunku niekonkurowania BGŻ SA z pozostałymi bankami grupy. Czyni to niemożliwym zbudowanie, w okresie realizacji programu, modelu trójszczeblowej struktury bankowej opisanej w ustawie.

1. 3. Brak porozumienia przeszkodą w podpisaniu umowy zrzeszenia krajowego

Bilans dokonań w zakresie rekonstrukcji spółdzielczego sektora bankowego pozwala na stwierdzenie, że obawy co do możliwości przeprowadzenia jednoczesnej restrukturyzacji BGŻ i spółdzielczego sektora bankowego oraz budowy nowoczesnego jednolitego systemu bankowości spółdzielczej były uzasadnione.

Pozycja BGŻ SA jako banku krajowego i jego sytuacja ekonomiczna miały istotny wpływ na powstanie w Polsce dwóch wzajemnie konkurujących struktur spółdzielczych, tj. Krajowej Grupy Banków Spółdzielczych i banków zrzeszonych w Banku Unii Gospodarczej SA oraz w Gospodarczym Banku Południowo-Zachodnim SA.

Konieczność skupienia się na realizacji programu naprawczego wpłynęła na sposób wykonywania funkcji banku krajowego przez BGŻ SA, co zaowocowało wolniejszym niż było to możliwe i wolniejszym niż założył to ustawodawca procesem tworzenia się Krajowej Grupy Banków Spółdzielczych. Do dzisiaj brakuje projektu kluczowej umowy zrzeszenia regionalnego, co uniemożli-

wia uruchomienie realnych prac na rzecz przeprowadzenia procesów konsolidacji banków regionalnych ze zrzeszonymi bankami spółdzielczymi przez przyjęcie solidarnej odpowiedzialności członków zrzeszenia. Kolejne projekty umowy zrzeszenia krajowego nie zostały zatwierdzone przez prezesa NBP i ministra finansów na skutek przyjętych wadliwych rozwiązań oraz braku porozumienia wszystkich banków regionalnych odnośnie zapisanych w niej zasad działania banków.

2. Próba przygotowania sektora do funkcjonowania w warunkach otwartego rynku

Po czterech latach funkcjonowania ustawy dają się słyszeć coraz liczniejsze głosy o potrzebie jej zasadniczej zmiany. Pojawiają się różnorodne koncepcje organizacji spółdzielczego sektora bankowego i propozycje rozwiązań mających na celu poprawę efektywności działania tej części systemu bankowego.

Działania te są próbą przygotowania sektora do funkcjonowania w warunkach otwarcia rynku bankowego, działania te stanowią jednocześnie reakcją na już występujące w systemie bankowym działania banków komercyjnych, które podjęły próbę przeorientowania zasad swojego funkcjonowania wchodząc na obszary dotychczas tradycyjnie zarezerwowane dla banków spółdzielczych, między innymi przez oferowanie coraz szerszej gamy produktów kierowanych do gmin.

Ponadto sektor spółdzielczy staje przed perspektywą szybko rozwijającego się konkurenta, jakim stają się Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe (SKOK). Już dzisiaj wartość depozytów SKOK stanowi ok. 5,5% depozytów osób prywatnych banków spółdzielczych, zaś wartość pożyczek udzielonych przez kasy stanowi około 5,3%.

Sektor spółdzielczy rozumiany jako banki spółdzielcze, banki regionalne i zrzeszające oraz bank krajowy stanowią w systemie bankowym odpowiednio:

- 11,3% sumy bilansowej,
- 10% funduszy brutto,

- 11,2% kredytów dla podmiotów niefinansowych,
- 10,7% depozytów osób prywatnych,
- 62,8% strat ogółem,
- 15,8% zysków ogółem.

Banki spółdzielcze (bez banków regionalnych i zrzeszających oraz banku krajowego stanowią w systemie bankowym odpowiednio:

- 4,8% funduszy brutto,
- 5,5% kredytów dla podmiotów niefinansowych,
- 4,5% sumy bilansowej,
- 5,2 % depozytów osób prywatnych,
- 6,6% strat ogółem,
- 5,2% zysków ogółem.

W skład Krajowej Grupy Banków Spółdzielczych wchodzi:

- BGŻ,
- 9 banków regionalnych,
- 1042 banki spółdzielcze tj. 80,5% ogółu banków spółdzielczych.

Poza grupą pozostają dwa banki zrzeszające i 252 banki spółdzielcze, tj. 19,5 % ogółu banków spółdzielczych oraz jeden bank nie zrzeszony (SBR „Samopomoc Chłopska”).

Szczegółowe uwagi o wynikach finansowych sektora spółdzielczego zawiera załącznik (str.).

Oceniając ten stan rzeczy należy stwierdzić, że nie budzi wątpliwości potrzeba racjonalizacji struktur organizacyjnych zrzeszeń regionalnych. W tym kontekście zasadniczego znaczenia nabiera proces łączenia się banków spółdzielczych jako element, który w zasadniczy sposób winien wpływać na wzrost efektywności, poprawę zarządzania, spadek kosztów funkcjonowania.

2. 1. Odroczenie możliwości łączenia banków regionalnych do czasu prywatyzacji BGŻ może negatywnie wpłynąć na ich sytuację

Niemniej istotny wydaje się problem nadmiernej liczby słabych kapitałowo banków regionalnych i zrzeszających po przyjęciu przez poprzedni parlament poprawek do ustawy nadających dotychczasowym bankom zrze-

szającym większość uprawnień banków regionalnych – można dziś mówić o fakcie funkcjonowania w Polsce 11 regionów. Wydaje się, iż biorąc pod uwagę potencjał finansowy banków spółdzielczych ich liczba jest zbyt duża. Odroczenie możliwości łączenia banków regionalnych do czasu prywatyzacji BGŻ SA może negatywnie wpłynąć na sytuację tych pierwszych.

Uwzględniając sytuację finansową banków spółdzielczych i banków regionalnych problem racjonalizacji struktur BGŻ SA należy postrzegać także w kontekście jego ewentualnego otwarcia się na dopływ środków z zewnątrz, w stopniu jednak pozwalającym na zachowanie nad nim kontroli przez spółdzielców.

Istotnym problemem w kontekście racjonalizacji struktur spółdzielczego sektora bankowego jest jego podział na dwie, a w zasadzie uwzględniając różnice mające miejsce pomiędzy BUG SA i GBPZ SA, na trzy konkurujące ze sobą struktury. Wydaje się zatem niezbędne podjęcie działań na rzecz włączenia tych dwóch banków do struktur Krajowej Grupy Banków Spółdzielczych.

Na kanwie tych problemów pojawiają się w ostatnim czasie liczne koncepcje i propozycje działań, w których kluczową rolę odgrywa problem prywatyzacji BGŻ SA oraz problem konkurencji wewnątrzspółdzielczej, mającej miejsce nie tylko pomiędzy BUG SA i GBPZ SA, a bankami skupionymi w ramach Krajowej Grupy Banków Spółdzielczych, ale także w ramach samej tej grupy.

2. 2. Warianty funkcjonowania sektora banków spółdzielczych przygotowane przez BGŻ SA

Spośród licznych propozycji działań, za najistotniejsze w ostatnich miesiącach można uznać:

1. Uchwałę NWZA BGŻ SA z dnia 28.08.1997 r. o podwyższeniu kapitału akcyjnego banku.
2. Propozycję zgłoszoną przez EBOR w ramach dyskusji o możliwości zaangażowania się finansowego w restrukturyzację BGŻ SA.
3. „Strategię przekształcenia BGŻ SA i systemu banków spółdzielczych” przygotowaną przez grupę krajowych ekspertów i zgłoszoną przez grupę posłów.
4. „Stanowisko Krajowego Związku Banków Spółdzielczych wobec aktualnych wydarzeń oraz głosów

w przedmiocie rozwiązań strukturalno-organizacyjnych dotyczących rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce”.

2. 2. 1. Uchwała NWZA BGŻ SA z dn. 28. 08. 1997 r. o podwyższeniu kapitału akcyjnego BGŻ SA o kwotę 10 mln zł (do 35 mln zł) przyjęta została przy następujących założeniach:

- skarb państwa nie skorzysta z przysługującego mu prawa poboru akcji,
- banki regionalne obejmą akcje o łącznej wartości nominalnej 21,5 mln zł po cenie nominalnej,
- inwestor zewnętrzny obejmie akcje o łącznej wartości nominalnej 13,5 mln zł po cenie emisyjnej wyższej od ceny nominalnej.

Wynikowa struktura akcjonariatu byłaby następująca:

przed emisją:

- banki regionalne, spółdzielcze i inni 34% głosów,
- skarb państwa 66% głosów.

po emisji:

- banki regionalne, banki spółdzielcze i inni 50,62% głosów,
- skarb państwa 26,06% głosów,
- inwestor zewnętrzny 23,32% głosów.

Powyższa uchwała nie została zrealizowana i ostatecznie nie została uchylona na NWZA BGŻ SA w dniu 19 marca 1998 r. Omawiana uchwała postrzegana jako jedna z koncepcji prywatyzacji BGŻ SA budziła wiele kontrowersji – jej realizacja oznaczałaby w praktyce przejście kontroli nad BGŻ SA przez prywatne podmioty jeszcze przed spełnieniem przez nie i przez sam BGŻ SA określonych ustawowo warunków prywatyzacji banku krajowego zawartych w art. 37 ustawy z dnia 24.06.1994 r. O restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ oraz zmianie niektórych ustaw. Zgodnie z ww. artykułem, akcje BGŻ SA stanowiące własność skarbu państwa zostaną postawione do zbycia przez organ reprezentujący skarb państwa w terminie nie dłuższym niż 5 lat od wejścia w życie wspomnianej ustawy (tj. nie później niż do 12 sierpnia 1999 r.) tym zrzeszonym w BGŻ SA bankom regionalnym, które zwiększą swoje fundusze własne w odpowiedniej propor-

cji do rozmiarów tego zwiększania – przy czym postawienie do zbycia akcji stanowiących własność skarbu państwa nastąpić może pod warunkiem osiągnięcia przez BGŻ SA 8%, a przez banki regionalne 6% pokrycia funduszami własnymi aktywów banków ważonych ryzykiem. Tymczasem banki regionalne dysponują nadal niskimi funduszami własnymi, a znaczna część ich kapitałów podstawowych jest nadal nie opłacona, zaś BGŻ SA nie osiągnął jeszcze 8% współczynnika adekwatności kapitałowej. Decyzja o przejęciu kontroli nad BGŻ SA przez banki regionalne oznaczałaby także przejęcie przez nie odpowiedzialności za funkcjonowanie banku realizującego program uzdrowienia, co mogło oznaczać odstąpienie przez skarbu państwa od gwarancji wkładów oszczędnościowych osób fizycznych z uwagi na pozbawienie skarbu państwa realnego wpływu na zarządzanie bankiem przed zakończeniem jego sanacji. Tymczasem słabość finansowa struktury spółdzielczej takiej stabilności BGŻ SA nie była w stanie zapewnić. Tym samym odpowiedzialność za bank nadal spoczywałaby na Skarbie Państwa.

2. 2. 2. Zgłoszona koncepcja opierała się na założeniu odseparowania funkcji

- banku krajowego o charakterze apexu od działalności komercyjnej tego banku. Miałoby ono polegać na powołaniu holdingu, w ramach którego dotychczasowi właściciele
- BGŻ SA sprawowałyby kontrolę nad nowo powołanymi jednostkami – BGŻ BANK i BGŻ APEX, z których jedna realizowałaby funkcję banku krajowego, druga zaś skupiłaby się na działalności stricte komercyjnej.

Omawiany projekt nie zawiera zadowalających propozycji restrukturyzacji bankowego sektora spółdzielczego z uwagi na niewyeliminowanie podstawowego problemu rodzącego się na tle współpracy banku krajowego i banków regionalnych, jakim jest wzajemna, wewnętrzna konkurencja pomiędzy uczestnikami Krajowej Grupy Banków Spółdzielczych. Problemy związane z koniecznością dokonywania wyboru co do kierunków i intensywności rozwoju struktury spółdzielczej z jednej strony i komercyjnego BGŻ BANK – z drugiej pozostaną nadal aktualne, choć ujawniać się będą na poziomie

władz BGŻ HOLDING. (Konieczność powołania nowej instytucji bankowej, której koszty utworzenia i funkcjonowania miałyby ponieść banki regionalne). Powołanie spółki holdingowej i jej funkcjonowanie nie ma w prawie polskim efektywnych rozwiązań, a ponadto Komisja Nadzoru Bankowego pozbawiona byłaby możliwości wpływu na zmiany w strukturze akcjonariatu podmiotu decydującego o polityce i strategii działania BGŻ APEX i BGŻ BANK. Wydaje się, że jest to kolejna próba (po propozycji Misji Banku Światowego z 1995 roku tzw. ściany ogniowej, tj. odseparowania podmiotów tworzących dziś Krajową Grupę Banków Spółdzielczych) nie dość konsekwentna i zdecydowana. Fakt wzajemnego hamowania się rozwoju BGŻ SA i spółdzielczych struktur regionalnych nakazuje poszukiwać bardziej przejrzystych rozwiązań. Ponadto proponowane rozwiązanie nie uwzględnia podziału spółdzielczych organizacji bankowych na konkurujące wzajemnie grupy i w istocie zmierza do utrwalenia tego podziału.

2. 2. 3. Wspomniana propozycja proponuje podział BGŻ SA na:

- bank krajowy sektora banków spółdzielczych będący głównym elementem spółdzielczego holdingu finansowego wraz z przekazaniem ok. 30 oddziałów BGŻ SA do struktury skonsolidowanych banków spółdzielczych,
- oparty na kapitale państwowym bank obsługujący procesy przekształceń strukturalnych w polskim rolnictwie i jego otoczeniu z jednoczesnym dopuszczeniem możliwości częściowego udziału kapitałów prywatnych krajowych i zagranicznych.

Koncepcja ta zakłada konsolidację banków regionalnych (4 – 6 banków) oraz wzmocnienie majątkowe w oparciu o majątek dzisiejszego BGŻ SA, a podstawą relokacji majątku winien być majątek Centralnego Związku Spółdzielczości Oszczędnościowo-Pożyczkowej (CZSOP) włączony do BGŻ w 1994 r. Koncepcja ta zakłada udział w skonsolidowanej grupie spółdzielczej również zrzeczeń BUG SA oraz GBPZ SA.

Wydaje się, iż omawiana koncepcja pomija istotne uwarunkowania zewnętrzne, w tym w szczególności kwestie związane z:

- aktualną sytuacją finansową BGŻ SA (realizowanie programu naprawczego),
- niedofinansowaniem całego sektora spółdzielczego, począwszy od słabo skapitalizowanych banków spółdzielczych poprzez banki regionalne, a na niedokapitalizowaniu BGŻ SA skończywszy.

Koncepcja koncentruje się na podziale majątku, a nie na restrukturyzacji banków i zapewnieniu im stabilności finansowej. Nie wyjaśnia przyczyn, dla których na tym samym segmencie rynku konkurowałyby bank krajowy i struktura spółdzielcza z państwowym bankiem rolnym, który, jak należy rozumieć, korzystałby z pewnych przywilejów niedostępnych innym bankom. Tymczasem kształtowanie polityki rolnej państwa jest możliwe nie tylko w oparciu o aktywną działalność wyspecjalizowanego banku, lecz w oparciu o aktywną działalność specjalistycznych agencji (Agencja Rynku Rolnego, Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa) współpracujących ze wszystkimi bankami bez preferowania któregośkolwiek z nich. Wreszcie co najważniejsze, realizacja tej koncepcji głównym ciężarem finansowego wsparcia obciąża skarb państwa.

2. 2. 4. Stanowisko KZBS prowadzi do:

- potrzeby oddzielenia restrukturyzacji BGŻ SA od restrukturyzacji banki spółdzielcze,
 - budowy dwuszczeblowego modelu bankowości spółdzielczej, opartego na zasadzie swobody wyboru przez banki spółdzielcze banku zrzeszającego,
 - potrzeby powołania centralnej instytucji koordynującej, która jednocześnie świadczyłaby na rzecz banków regionalnych i spółdzielczych szeroki zakres usług marketingowych i szkoleniowych reprezentując je jednocześnie wobec władz centralnych,
 - dobrowolnej przynależności banków spółdzielczych do związków rewizyjnych. KZBS proponując oddzielenie BGŻ SA od bankowości spółdzielczej nie przedstawia żadnych konkretnych propozycji w tym zakresie, wspominając jedynie o potrzebie reprivatyzacji w przyszłości zawłaszczonego majątku i środków finansowych banki spółdzielcze przez BGŻ.
- Wydaje się, że obciążenia i nakłady poniesione kiedyś przez banki spółdzielcze w związku z decyzjami politycznymi ówczesnych władz, zostały w znacznej mierze zrekom-

pensowane poprzez dofinansowanie dokonywane w różnych formach, skierowane do banków spółdzielczych bezpośrednio, jak też poprzez banki regionalne. Wreszcie dofinansowanie samego BGŻ SA, którego bankowość spółdzielcza jest przecież znaczącym współwłaścicielem, powoduje, iż posiadane przez banki regionalne akcje tego banku stanowią konkretną i wymierną rynkową wartość.

Zdaniem Generalnego Inspektoratu Nadzoru Bankowego wynika, iż wspomniane propozycje prowadzą do:

1. Pozostawienia modelu dotychczasowego z małymi korektami ustawy.
2. Przyjęcia modelu opierającego się na utworzeniu spółki holdingowej i podziale banku na część apexową i część komercyjną (model omówiony w pkt. 2. 2. 2).
3. Zbudowania struktury na holdingu utworzonym od góry, tj. w którym bank krajowy kontroluje banki regionalne, zaś cała struktura na wszystkich poziomach jest skonsolidowana.

Projekt ten jest krokiem wstecz na blisko 8-letniej drodze odbudowywania spółdzielczości bankowej, a ponadto tworzy strukturę w oparciu o:

- dobór negatywny, tzn. system jest atrakcyjny dla tych banków spółdzielczych i tych banków regionalnych, których poziomy ryzyka są wyższe lub sytuacja finansowa gorsza niż średnia ryzyka dla poszczególnych banków,
- hazard moralny, tzn. banki spółdzielcze i regionalne, gdy znajdują się w systemie, będą miały bodziec do przyjmowania ryzyka, którego ewentualne negatywne konsekwencje będą ponoszone wspólnie, a z którego zyski byłyby zatrzymane w bankach. Problemem zasadniczym staje się zapewnienie silnych mechanizmów kontroli wewnętrznej. Wydaje się, że bardziej racjonalnym działaniem byłoby w tej sytuacji pełne przejęcie, tzn. likwidacja banków regionalnych i zrzeszenie się banków spółdzielczych bezpośrednio w BGŻ SA, niemniej byłoby to powrót do systemu obowiązującego w 1990 r.
- 4. Pełnego rozdzielenia struktury spółdzielczej od BGŻ SA, który prowadziłby działalność jako bank w pełni komercyjny bez ustawowych związków z sektorem spółdzielczym.

Ta propozycja z wielu względów jest atrakcyjna i zbieżna ze stanowiskiem prezentowanym przez Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego.

3. Wnioski

Pomimo istotnych postępów na obu obszarach restrukturyzacji, dalsza ich realizacja wobec wyczerpania dotychczasowych źródeł finansowania zewnętrznego w oparciu o środki publiczne napotykać będzie ograniczenia, których źródłem są różne punkty widzenia, odmienne priorytety komercyjne podmiotów funkcjonujących w ramach Krajowej Grupy Banków Spółdzielczych, prowadzące do nasilających się konfliktów.

Kontynuowanie więc działań zmierzających do urzeczywistnienia koncepcji łączącej restrukturyzację BGŻ SA i rekonstrukcję spółdzielczego sektora bankowego w ramach jednej grupy kapitałowej są niecelowe.

Tym samym zmiany ustawy powinny mieć charakter zasadniczy w zakresie następujących kwestii:

- 1) Prywatyzacji BGŻ SA.
- 2) Organizacji zrzeszenia krajowego przy zachowaniu zasady fakultatywności jego powołania.
- 3) Organizacji zrzeszeń regionalnych, z uwzględnieniem statusu tzw. zrzeszeń niezależnych, tj. BUG SA i GBPZ SA.
- 4) Organizacji i kompetencji banków regionalnych w tym możliwości i warunków łączenia się.
- 5) Organizacji i kompetencji banków spółdzielczych.

Aspekty związane z koniecznością sprawnej realizacji programu uzdrowienia przez BGŻ SA, w kontekście wygaśnięcia z końcem 1999 r. posiadanych 100% gwarancji skarbu państwa na wkłady oszczędnościowe osób prywatnych, nakazują dokonanie głębokich zmian systemowych zmierzających z jednej strony do dostarczenia bankowi dodatkowych środków finansowych oraz do dalszej jego prywatyzacji, z drugiej zaś do zwolnienia banku z obowiązków wynikających z faktu pełnienia funkcji banku krajowego, których realizacja, w związku z ustawowym zakazem konkurencji ze zrzeszonymi bankami,

stanowi źródło sprzeczności opóźniających realizację programu postępowania naprawczego i uniemożliwiających bardziej dynamiczny rozwój banku.

Przyjęcie proponowanych rozwiązań w praktyce oznaczałoby „kapitałową” prywatyzację BGŻ SA z zaangażowaniem finansowym inwestora lub grupy inwestorów zewnętrznych (decyzja ta należy do kompetencji rządu oraz ministra skarbu).

Wydaje się, iż jest to możliwe po ustaleniu w drodze negocjacji z bankami regionalnymi warunków, na jakich gotowe byłyby one wyzbyć się posiadanych akcji BGŻ SA, przy uwzględnieniu dotychczasowego wkładu banków spółdzielczych oraz regionalnych w tworzenie tego banku. Odkupienie będących przedmiotem własności banków regionalnych akcji BGŻ SA przez inwestorów zewnętrznych winno dokonać się według wartości wynikającej z wyceny ich rynkowej wartości, przy czym winno to nastąpić nie później niż w 1999 r., tj. w chwili ewentualnej inwestycji w BGŻ SA inwestorów zewnętrznych, a więc przed zmianą proporcji głosów.

Rozwiązanie takie umożliwiłoby skupienie się władz BGŻ SA na realizacji programu uzdrowienia i otwierałoby nowe możliwości rozwoju banku (np. ścieżka giełdowa, akcjonariat pracowniczy, udział funduszy emerytalnych i innych), z drugiej zaś strony mogłoby przyczynić się do scalenia podzielonych dziś struktur spółdzielczych w jedną strukturę spółdzielczą, co służyłoby ich wzmocnieniu. Wymagałoby to zniesienia ustawowych przeszkód uniemożliwiających dziś łączenie banków regionalnych.

Decyzja o prywatyzacji BGŻ SA na powyższych zasadach implikowałaby konieczność pozbawienia go funkcji banku krajowego dla spółdzielczych zrzeszeń regionalnych.

Zasadą modelu spółdzielczości bankowej (wzorem wielu międzynarodowych rozwiązań) jest przyjęcie zasady odwróconej piramidy, zgodnie z którą funkcję banku krajowego winien spełniać podmiot będący przedmiotem dominującej własności, kontroli w zakresie zarządzania i strategii banków regionalnych i banków spółdzielczych.

Niezwykle istotne jest, aby BGŻ SA w przyszłości posiadał grupę stabilnych i silnych akcjonariuszy gwaran-

tujących bezpieczne zarządzanie bankiem, zapewniających mu trwałą stabilność finansową, efektywność i konkurencyjność na rynku.

Pozytywnym efektem przedstawionej koncepcji dla sektora spółdzielczego byłoby uzyskanie dodatkowych środków, które można byłoby przeznaczyć na dalszą restrukturyzację, konieczne inwestycje w technologie i systemy informatyczne, a także ewentualne utworzenie na bazie jednego z istniejących dzisiaj banków regionalnych banku krajowego o charakterze apexu.

Środki te mogą pochodzić z następujących źródeł:

- ze sprzedaży posiadanych akcji BGŻ SA;
- z Fundacji Fundusz Kapitałowy, która (z uwagi na wnioski ambasadora USA o czasowe nierozdysponowanie środków fundacji) okresowo wstrzymała przekazanie dotacji – ponowne uruchomienie tych środków jest powiązane z przeprowadzeniem reformy sektora bankowości spółdzielczej, w tym głównie BGŻ SA, które w istotny sposób wpłyną na sytuację tzw. niezależnych banków regionalnych;
- z nie wykorzystanych obligacji restrukturyzacyjnych, przy czym ich wykorzystanie powinno być powiązane z łączeniem banków regionalnych.

Uruchomienie wskazanych powyżej środków przeznaczonych dla bankowego sektora spółdzielczego, które w przybliżeniu stanowią od 58,1% (w zależności od przyjętej wyceny wartości akcji BGŻ SA) do 75,7% ich funduszy własnych brutto (banki spółdzielcze plus banki regionalne i zrzeszające) na koniec 1997 r. może w znaczący sposób wzmocnić pozycję w systemie sektora spółdzielczego.

Do rozstrzygnięcia przez same banki regionalne winna być pozostawiona kwestia, czy w oparciu o środki uzyskane ze sprzedaży akcji BGŻ SA utworzą one bank krajowy lub przekształcą weń jeden z istniejących banków, czy też po przeprowadzeniu odpowiednich fuzji (nie budzi wątpliwości, iż liczba banków regionalnych w stosunku do możliwości omawianego sektora jest zbyt duża), prowadzących do powstania 4 – 5 banków regionalnych, zdecydują się na budowę modelu dwuszczeblowego.

Prezentowana koncepcja radykalnego rozdziału struktury BGŻ SA od sektora spółdzielczego pozwoli na:

- zlikwidowanie obecnych konfliktów w sektorze spółdzielczym, tworząc grupę spółdzielczą zgodną z międzynarodowymi standardami o dominującym udziale spółdzielczości,
- przyspieszenie restrukturyzacji BGŻ SA i zapewnienie mu w przyszłości stabilnej sytuacji w kontekście wielkości środków zaangażowanych przez skarb państwa w jego restrukturyzację oraz znaczną wielkość tego banku,
- wprowadzenie BGŻ SA na giełdę pozwoli na uzyskanie większej przejrzystości jego funkcjonowania oraz wzmocni nacisk na efektywność działania.

Nowelizacja ustawy winna uwzględnić także rozwiązania dotyczące zasad funkcjonowania spółdzielczych zrzeszeń regionalnych, a mianowicie:

1. Wprowadzenia instrumentów wywołujących działania na rzecz wzmocnienia i konsolidacji banków spółdzielczych między innymi poprzez określenie ścieżki dochodzenia do kapitałów wynikających z konieczności dostosowania się do wymogów wynikających z II Dyrektywy UE oraz wymogów wynikających z Układu Europejskiego ustanawiającego stowarzyszenie między Rzeczpospolitą Polską a Wspólnotami Europejskimi i ich państwami członkowskimi, ratyfikowanego przez Sejm RP w 1992 r., tj. do osiągnięcia przez każdy zrzeszony bank spółdzielczy, działający również w strukturze skonsolidowanej, funduszy na poziomie 1 mln ecu najpóźniej do końca 2004 roku.
2. Zmiany sposobu ustalania daty konsolidacji sprawozdań finansowych, tj. solidarnej odpowiedzialności jej członków poprzez przyjęcie, iż konsolidacja następowałaby na wniosek banku regionalnego za zgodą Komisji Nadzoru Bankowego.
3. Wprowadzenia do ustawy obowiązku publikowania skonsolidowanych sprawozdań finansowych zrzeszenia regionalnego.
4. Możliwości otwarcia się banków regionalnych na wsparcie kapitałowe przez inne podmioty, przy zachowaniu zasady, zgodnie z którą niezależnie od liczby posiadanych akcji akcjonariuszowi przysługuje jeden głos. Jednak zachowanie spółdzielczego charakteru tych banków wymaga ograniczenia do-

stępu innych akcjonariuszy poprzez wprowadzenie zasady, iż nabycie przez podmioty nie będące bankami spółdzielczymi akcji uprawniających do ponad 25% głosów na walnym zgromadzeniu powoduje, że bank przestaje mieć status banku regionalnego. Ponadto należy wprowadzić ewentualną premię w proporcji głosów dla tych banków spółdzielczych, które w znacznie większym stopniu niż inne banki partycypują we wsparciu kapitałowym banku regionalnego, niemniej przy utrzymaniu fundamentalnej zasady spółdzielczości, tj. powiązania prawa do głosu z osobą, a nie wyłącznie z kapitałem.

5. Wprowadzenia obowiązku przekazywania przez banki regionalne przygotowanych przez nie sprawozdań do banków spółdzielczych.
6. Możliwości powołania więcej niż jednego związku rewizyjnego, np. regionalnych związków rewizyjnych.
7. Powoływania dwóch członków zarządu banku regionalnego oraz zarządu banku spółdzielczego za zgodą Komisji Nadzoru Bankowego w sposób analogiczny do tego, jaki ma zastosowanie w przypadku innych banków komercyjnych.
8. Jasnego uregulowania zasad działania banków spółdzielczych w zakresie katalogu dostępnych im czynności bankowych.

Załącznik

W 1997 r. fundusze netto banków spółdzielczych wzrosły aż o 1 – 7,5%. Dzięki wysokim odpisom z zysku za 1996 r. oraz zaniechaniu poboru podatku dochodowego niektórym bankom spółdzielczym, fundusz zasobowy wzrósł realnie o 28,1%. W okresie ostatnich czterech lat banki spółdzielcze odnotowały aż 6-krotny wzrost funduszy netto. Zysk brutto osiągnęło 98,7% banków, a tylko 1,3% poniosło straty. Wzrost zysku wyniósł realnie 15,6% i był zdecydowanie wyższy niż w bankach komercyjnych. Współczynnik wypłacalności średnio wyniósł 11%.

Banki spółdzielcze osiągnęły rentowność 11,3% netto, czyli taką jak banki komercyjne. Nadal jednak 176

banków spółdzielczych nie osiągnęło współczynnika wypłacalności na poziomie 8%, zaś z omawianej grupy w 39 bankach kształtował się on poniżej zera.

Ogółem w latach 1993 – 1997 sądy ogłosiły upadłość 125 banków spółdzielczych, 202 banki połączyły się, 41 banków zostało przejętych w drodze likwidacji, w tym 36 – przez banki komercyjne.

W wyniku tych procesów na koniec 1997 r. działało 1295 banków, było to o 369 banków mniej niż w 1992 r., o 99 mniej w porównaniu ze stanem na koniec 1996 r.

Rok 1997 był już drugim rokiem z rzędu, w którym odnotowujemy znaczną dynamikę w zakresie oddolnych łążeń banków spółdzielczych (78 banków), niemniej uważamy ten proces za dalece niewystarczający.

Należy zwrócić uwagę, iż pomimo znaczącego wsparcia środkami zewnętrznymi w przyszłości mogą się pojawić kłopoty, na co wskazują następujące przesłanki:

1. Odnotowano spadek dynamiki należności od sektora nie finansowego ogółem, która dla całego systemu bankowego wyniosła 136,7%, dla banków spółdzielczych 123,1%, zaś należności od podmiotów gospodarczych wzrosły wolniej od sumy bilansowej.
2. Prawie połowę (45,6%) ogólnej kwoty należności stanowiły kredyty dla rolnictwa; w ramach tej grupy aż 81,9% przypadało na kredyty preferencyjne, zaś przyrost kredytów dla rolnictwa, jak i preferencyjnych był znacznie wolniejszy niż w 1996 r. Udział banków spółdzielczych w ogólnej kwocie kredytów dla rolnictwa wyniósł 22,4%, a preferencyjnych odpowiednio 21,3% i obniżył się o 0,5% w porównaniu do 1996 r. To oznacza, że akcja kredytowa banków spółdzielczych rozwijała się w znacznie wolniejszym tempie niż w 1996 r. Wskazywać to może na powolną utratę przez ten sektor części rynku kredytowego. Banki spółdzielcze, aby temu zaradzić, zaangażowały znacznie większe środki w papiery wartościowe (wzrost realny o 40,2%).
3. Niższy niż w latach poprzednich był wzrost zobowiązań banków spółdzielczych wobec jednostek budżetowych (realnie 5,1 %).

-
4. Słabsza była dynamika (realnie 5,8%) wzrostu zobowiązań wobec gmin. Banki spółdzielcze napotykały przy ich obsłudze na silną konkurencję ze strony banków komercyjnych stosujących tzw. niestandardowe modele lub specjalne oferty dla gmin.
 5. Zobowiązania wobec budżetu państwa realnie zmniejszyły się o 4%.
 6. Odnotowując spadek należności zagrożonych w bankach spółdzielczych należy zwrócić uwagę, że z ich struktury podmiotowej wynika, że należności przedsiębiorców i rolników indywidualnych, stanowiące około 61% ogólnej kwoty należności zagrożonych, zmniejszyły się w porównaniu z 1996 r. o 6%. Nastąpił natomiast znaczny wzrost – z 16 do 24% udziału należności zagrożonych osób prywatnych, co oznacza wzrost ryzyka w tej grupie kredytobiorców w stosunku, do której zaangażowanie akcji kredytowej banków spółdzielczych rośnie.
 7. Koszty działania banków spółdzielczych stanowiły 39,3% kosztów ogółem, podczas gdy w przypadku banków z przewagą kapitału polskiego 19,7%. Najważniejszą ich pozycję (74,1%) stanowiły koszty wynagrodzeń z narzutami. Koszt wynagrodzeń na

jednego pracownika w bankach spółdzielczych wynosił 23,2 tys. zł i nie odbiegał w istotny sposób od średniej dla banków z przewagą kapitału polskiego (26,6 tys. zł). Kwota zysku na jednego pracownika kształtowała się zdecydowanie niekorzystnie i wniosła 13,9 tys. zł, podczas gdy w bankach z przewagą kapitału polskiego 40,8 tys. zł. Ponadto należy wskazać, że wzrost kosztów działania banku realnie o 10,7% wyprzedzał wzrost kosztów ogółem.

8. Utrzymujące się na wysokim poziomie koszty działania banków spółdzielczych pochłonęły bowiem 67,9% wyniku z działalności bankowej, podczas gdy w przypadku banków z przewagą kapitału polskiego wskaźnik ten wynosił 48,4%.

* / Wojciech Kwaśniak jest zastępcą dyrektora Generalnego Inspektoratu Nadzoru Bankowego.

DOŚWIADCZENIA BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH W KRAJACH ZACHODNICH

*Dariusz Ledworowski**

1. Założki powstania bankowości spółdzielczej w Europie

Początki systemu spółdzielczego w bankowości rolniczej zostały wypracowane i wdrożone przez Raiffeisena i Schutzego w Niemczech w połowie XIX wieku. System ten rozszerzył się szybko w Europie, przede wszystkim w Holandii, Austrii, na Węgrzech, w Danii, a później we Francji i innych krajach. Przyczyny powstania bankowości spółdzielczej wynikały między innymi z:

- nienadążania za przemianami w rolnictwie w stosunku do industrializacji i rewolucji przemysłowej w XIX wieku, zacofania i feudalizmu,
- niechęci i nieprzygotowania istniejących banków do finansowania rolnictwa i drobnych producentów żywności na warunkach taniego kredytu i w formie pieniężnej,
- pomocy edukacyjnej, kulturalnej i ekonomicznej ludności wiejskiej i rolniczej – elementy socjalne, społeczne, pomocowe.

W Holandii, Niemczech i Danii rozwój spółdzielczości bankowej był wspierany przez rządy w ramach programu reform rolnictwa.

Zasadnicze cechy spółdzielni – kas kredytowych, spółek pożyczkowych to:

1. Członkostwo oparte nie na kapitale, a na udziale osobistym.
2. Obsługa tylko członków i w oparciu o ich poręczenia.
3. Nieograniczona odpowiedzialność finansowa – solidarna.
4. Ograniczenie działania do terenu wsi.
5. Przeznaczenie zysków na tzw. niepodzielne fundusze.

6. Tańsze oprocentowanie depozytów i kredytów.

7. Działalność pożyczkowo-oszczędnościowa wyłącznie dla rolników.

8. Niezatrudnianie pracowników najemnych – praca własnymi siłami.

Zasady te podlegały korektom – ale dzisiejsza spółdzielczość bankowa w Europie Zachodniej w ograniczonym stopniu przypomina antenatów z przełomu XIX i XX wieku.

Nikt nie kwestionuje, że spółdzielczość bankowa przyczyniła się do głębokich przeobrażeń w rolnictwie, wspomogła rozwój kapitalizmu i gospodarki rynkowej, wspomagała przekształcenia struktury agrarnej i poprawę warunków życia na wsi i w małych osadach wiejskich, a także drobną przedsiębiorczość lokalną, handel i rzemiosło wyspecjalizowane.

Spółdzielczość bankowa na Zachodzie wykazała elastyczność i zdolności adaptacyjne. Zmieniała zarówno otoczenie (choć do dzisiaj mówią o naturalnym konserwatyzmie spółdzielczości bankowej) a jednocześnie musiała przystosować się do otoczenia i ograniczeń płynących z rozwijającej się gospodarki, techniki, konkurencji i integracji gospodarczych.

2. Obecny potencjał banków spółdzielczych wywodzących się z ruchu spółdzielczego na zachodzie Europy

Banki spółdzielcze na świecie odgrywają niekwestionowaną rolę jako pośrednik finansowy dla dużych grup ludności i przedsiębiorstw. W krajach Unii Europejskiej

jest obecnie około 11 tys. banków lokalnych i regionalnych, ponad 58 tys. punktów kasowych. Banki te obsługują ponad 60 mln klientów – ponad 30 mln klientów stanowią udziałowcy. Zatrudniają około 400 tys. pracowników etatowych.

Średni udział banków spółdzielczych w rynku Unii Europejskiej wynosi około 17 proc., przy czym w krajach takich jak Francja, Holandia i Niemcy udział ten przekracza 30 proc. Niektóre z tych banków są wśród pierwszych banków europejskich i światowych. Tak jest w przypadku Credit Agricole, Credit Mutuel i Banque Populaire we Francji, Volksbanken und Raiffeisenbanken i Genossenschaftsbank w Niemczech oraz Rabobank w Holandii. Banki te figurują wśród pierwszych pięćdziesięciu banków europejskich i pierwszych stu banków świata. Co drugi Francuz i co trzeci obywatel Niemiec są klientami banku spółdzielczego.

Credit Agricole – największy bank Francji, dziesiąty na świecie:

aktywa	480 mld USD
zatrudnienie	85 tys. osób
liczba placówek	58 banków regionalnych,

ponad 8000 przedstawicielstw

Rabobank Nederland – drugi bank Holandii (ok. 30% rynku), 27 na świecie:

aktywa	210 mld USD
zatrudnienie	44 tys. osób
kredyty	130 mld USD
fundusze własne	105 mld USD
zysk	1,2 mld USD

AAA – najwyższa ocena czołowych agencji ratingowych
około 500 banków lokalnych

około 1800 POK

DG Bank – ósmy bank Niemiec (ok. 20% rynku), 29 na świecie:

aktywa	195 mld USD
--------	-------------

Raiffaisen – szósty bank Austrii:

aktywa	23 mld USD
--------	------------

9 banków regionalnych

700 banków spółdzielczych.

Duże banki spółdzielcze są także w Danii, Włoszech, Hiszpanii, Holandii, Belgii

3. Atuty przetrwania i niezwykle rozwój europejskich banków spółdzielczych

Wydaje się, że o rozwoju banków spółdzielczych zdecydowała gęstość sieci i oryginalność sposobów postępowania z klientami, którzy najczęściej są udziałowcami, a niektórzy z nich członkami rad banków spółdzielczych. Udziałowcy, zwłaszcza w małych miejscowościach, mają ogromne znaczenie marketingowe.

Posłużę się Rabo Nederland – jako najlepiej mi znanym, a jednocześnie uchodzącym za najbardziej nowoczesny i mający najwyższe oceny ratingowe bank – aby pokazać:

1. Co przesądziło o przetrwaniu i niezwykle rozwoju banków spółdzielczych w Europie Zachodniej?
2. Na czym polegała ewolucja pierwotnej formuły spółdzielczości bankowej?
3. Czy w dobie globalizacji i nowoczesnych technik bankowość spółdzielcza ma szanse przetrwania i rozwoju?

Poszukując odpowiedzi na te pytania posłużę się przykładem Rabobanku, pokazując jak w ciągu ponad stu lat zmieniały się i zaadaptowały do otoczenia, konkurencji, wymagań klientów kanony spółdzielczości bankowej.

Rabo Grupa

suma bilansowa	210 mld USD
kredyty	130 mld USD
fundusze własne	105 mld USD
zysk	1,2 mld USD
zatrudnienie	44 tys.

w tym:

Rabo International

suma bilansowa	105 mld USD
kredyty	28 mld USD
zysk	0,2 mld USD
zatrudnienie	3450 (84 oddziały w 35

krajach)

Porównajmy te dane z liczbami opisującymi polski sektor bankowy:

Polska – banki

suma bilansowa	72 mld USD
kredyty	30 mld USD

w tym spółdzielcze:

suma bilansowa	8,1 mld USD
kredyty	3 mld USD

Porównajmy teraz dzisiejsze zasady obowiązujące w Rabobanku z tymi, które wymyślili atenci z przełomu XIX i XX wieku.

1. Członkostwo oparte nie na kapitale, a na udziale osobistym: 1 osoba to 1 udział i 1 głos – główna cecha demokracji spółdzielczej; nie tylko bankowej.

Zasada ta jest zachowana jedynie na szczeblu podstawowym, tj. banku lokalnego. Na szczeblach wyższych obowiązuje udział kapitałowy – Rabobank Nederland jest własnością w 100% banków lokalnych, a:

- wartość udziałów banków lokalnych w Rabobank Nederland opiera się na wartości ich aktywów. Im większy bank lokalny, tym ma większy wpływ poprzez prawo do głosowania na walnym zgromadzeniu delegatów;
- Rabobank Nederland tworzy swoje wyspecjalizowane agendy – już jako spółki kapitałowe, komercyjne; np. Rabo International Holding, De Lage Landen). W Rabobanku członek nie wnosi żadnego udziału pieniężnego – nie ma zatem prawa do wycofywania pieniędzy, poza zlikwidowaniem członkostwa. Kapitał powstał i powstaje tylko z zysku – nie ma i nie było żadnego zasilania z zewnątrz (ani państwa, ani innych inwestorów, w tym członków).

2. Obsługa tylko członków i w oparciu o ich poręczenia.

Od tej zasady banki spółdzielcze już dawno odeszły, np. Rabo Grupa, mając ok. 580 tego typu członków obsługuje kilka milionów osób w samej Holandii.

Członkowie mają wyłącznie wpływ na wybór władz banku lokalnego i pośrednio na władze całego banku (rady), ale przez mechanizm wyboru delegatów w układzie regionalnym (walne zgromadzenie delegatów).

3. Nieograniczona odpowiedzialność finansowa – solidarna.

Nie ma już nieograniczonej odpowiedzialności finansowej poszczególnego członka. Zasada ta obowiązywała przez dłuższy czas w ograniczonym zakresie – przy ściśle określonej kwocie. Dzisiaj odpowiedzialność finansową ponoszą banki lokalne (wzajem-

ne ubezpieczenia) razem z centralą (dzięki systemowi organizacyjnemu).

4. Ograniczenie działania do terenu wsi.

– Nadal obowiązuje zalecenie działania do określonego regionu dla banku lokalnego, ale nie jest ono traktowane restrykcyjnie – jeśli klient będzie sobie stanowczo życzył, to będzie obsługiwany w każdym banku lokalnym.

– Obszary się powiększają, bo istnieje proces konsolidacji banków spółdzielczych – w 1988 r. było ich 906, teraz jest 480 (punktów obsługi było 2250, a jest 1850).

– Duży klienci banków lokalnych są obsługiwani przez Rabobank Nederland (Oddział Utrecht – spółka akcyjna, zarówno w Holandii, jak i za granicą).

– Centrala – jako Rabobank Nederland nie prowadzi żadnej działalności komercyjnej – nie ma oddziałów, nie ma struktury regionalnej. Wszystkie usługi dla ludności i firm prowadzą banki lokalne albo banki-oddziały za granicą.

– Istnieje sieć zagraniczna 112 oddziałów lub banków za granicą w 37 krajach (tutaj Rabo jest najbardziej aktywne).

5. Przeznaczenie zysków na tzw. niepodzielne fundusze.

Od początku był to fenomen Rabobanku – bank o kapitale 10 mld USD zbudowano bez wpłat członków, jedynie z zysków.

6. Tańsze oprocentowanie depozytów i kredytów.

W pełni komercyjne usługi bankowe są ulgą dla stałych, znanych klientów, ale nie dlatego że są członkami. Gdyby były jakieś preferencje, to Rabo nie byłoby jedynym w Holandii bankiem oszczędnościowym i hipotecznym.

7. Działalność pożyczkowo-oszczędnościowa wyłącznie dla rolników i rzemieślników.

– Oferta banków – pełna paleta produktów; banki lokalne oferują produkty, które są prowadzone przez wydzielone agendy (ubezpieczenia – Interpolis, DLL – leasing, factoring). Produkty niczym się nie różnią od produktów banków komercyjnych.

– Rolnictwo to oczywiście baza – Rabo obsługuje około 90% rynku rolnego, a największy bank detaliczny

Holandii jedynie 40% rynku detalicznego; rabo jest największym uczestnikiem rynku finansowego; chociaż 90% popytu kredytowego holenderskiego agrobiznesu pokrywane jest przez Rabo, to jest to jedynie 40% całego portfela kredytowego; Rabo jest czołowy bankiem w Holandii finansującym małe i średnie firmy w handlu i przemyśle (ok 1/3 portfela kredytowego); udzielił również 25% holenderskich pożyczek hipotecznych.

- Rabo kupił w 1996 roku ROBECO, największą firmę zarządzającą funduszami inwestycyjnymi w Europie – zarządza ok. 25 mld USD.

8. Niezatrudnianie pracowników najemnych – praca własnymi siłami.

- Dzisiaj są to jedynie profesjonalni bankowcy – od szczebla lokalnego do centrali (także do rady wybierani są najwięksi klienci – przedsiębiorcy, którzy wiedzą co to finanse i ryzyko bankowe).
- Zarząd banków lokalnych – mimo że wybierany przez radę banku – musi być akceptowany i spełniać kryteria określone przez bank centralny Rabo, a często jest też rekomendowany.

4. Podsumowanie

Z ośmiu zasad Raiffeisena w istocie pozostała niezmienną zasadą dotycząca cechy konstytutywnej spółdzielczości: **spółdzielnia to stowarzyszenie członków, a nie kapitałowych udziałowców**, a bank lokalny jest samodzielnym, niezależnym podmiotem prawnym i finansowym.

Jest to istota tzw. demokracji spółdzielczej.

Inne cechy uległy głębokiej adaptacji, ewolucji, a nawet likwidacji – w dopasowaniu do wymagań otoczenia, konkurencji, klientów i zmian w potrzebach rozwijającej się gospodarki. Wyraźnie widać, że w sposobach działania w odniesieniu do klientów banki spółdzielcze na Zachodzie poszły w kierunku banków komercyjnych. W istocie zapewniło im to przetrwanie i wręcz dynamiczny rozwój.

Co wpłynęło na to, że spółdzielczość bankowa wykazała taką zdolność adaptacji (choć często członkowie oceniają, że są z natury konserwatywni):

- spółdzielczość ze swej natury uosabia klienta: to nie bank przychodzi do klienta, to klient go zakłada, tworzy i rozwija, oddziałując na niego przez cały czas – od najniższego szczebla a po centralę,
- rozwinięta sieć obsługi społeczności lokalnych otwarta na ich potrzeby – to zbudowało ich siłę rynkową i związało z klientem (choć teraz w dobie rewolucji technologicznej traci na znaczeniu),
- silne tendencje integracyjne od początku (łączenie w większe ugrupowanie), ale wymuszane oddolnie, a nie inspirowane z zewnątrz (rząd, parlament) w dostosowaniu do rosnących potrzeb klientów; już w 1898 r. banki spółdzielcze powołały swoje banki centralne (regionalne), które w 1972 r. połączyły się w Rabobank Nederland.

Rabo nigdy nie było uzależnione od rządów, parlamentów – nawet w trudnych dla siebie czasach. Rząd pomagał ludziom (gwarancje) a nie bankom (pomagali sobie wzajemnie); nie dotyczy to Credit Agricole, który jest silnie upolityczniony.

*/ Autor jest prezesem RaboBank Polska SA.

KONCEPCJE FUNKCJONOWANIA GRUPY BGŻ SA

*Adam Tański**

Władze Banku Gospodarki Żywnościowej SA przedłożyły rządowi cztery możliwe warianty dokończenia restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ SA.

1. Prawne aspekty funkcjonowania grupy BGŻ SA

Grupa bankowa BGŻ SA została powołana ustawą w 1994 r. Tworzą ją: Bank Gospodarki Żywnościowej SA, banki regionalne i 1042 banki spółdzielcze. Banki regionalne są współwłaścicielem BGŻ SA – należy do nich 34% akcji, natomiast banki regionalne należą do banków spółdzielczych. Banki regionalne są spółkami akcyjnymi, obowiązują w nich zasady takie, jak w spółdzielniach tzn. decyduje głos członka a nie siła kapitału, który reprezentuje. Stosunki między bankami regionalnymi i bankami spółdzielczymi regulują tymczasowe umowy –zrzeszenia. Grupa BGŻ SA od 1994 r. zrobiła wyraźny postęp. Jeżeli na koniec 1997 banki sektora spółdzielczego stanowiły około 10–11% całego systemu bankowego, to 16% zysku brutto było z tego sektora; oczywiście, co trzeba podkreślić, został on osiągnięty przy ogromnej pomocy państwa.

Funkcjonowanie grupy warunkują tzw. twarde, bo wynikające z ustawy, ograniczenia.

Po pierwsze – banki regionalne są współwłaścicielami BGŻ SA, co prawda w stopniu nie decydującym, mniejszościowym, ale wystarczającym aby blokować każde posunięcie w spółce BGŻ, jeżeli, wedle ich ocen, jest ono dla nich niekorzystne.

Po drugie – właścicielami banków regionalnych są banki spółdzielcze. Nie można więc ich ogólnie zlikwidować, nawet gdyby ustawodawca doszedł do wniosku, że pomysł z 1994 r. był nietrafiony.

Kolejne ograniczenie również wynika z ustawy – docelowo banki spółdzielcze stać się mają 100 –procentowym właścicielem BGŻ. Ustawa wyraźnie określa termin przejęcia BGŻ przez banki regionalne. Co prawda określone są warunki, które musi spełnić i BGŻ, i banki regionalne, ale wszystko wskazuje na to, że jeśli nie pojawią się nowe przeszkody, to zostaną one wypełnione.

Jednak mimo tych ustawowych ograniczeń można zmodyfikować obecny, wynikający z ustawy, model grupy.

2. Próba oceny koncepcji modyfikujących obecny model bankowości spółdzielczej

Jeden, zadowolający wszystkie zainteresowane strony, model dokończenia restrukturyzacji bankowości spółdzielczej nie istnieje. Wydaje się, że decydując o wyborze wariantu powinniśmy sprecyzować kryteria oceny, które wartościowałyby poszczególne koncepcje. Według mnie kryteria te winny odpowiedzieć następujące pytania:

1. Czy proponowana koncepcja koliduje z ustawowymi ograniczeniami?
2. Czy struktura – efekt proponowanej koncepcji – będzie atrakcyjna dla inwestora zewnętrznego? Nie można bowiem zapominać, że obecna struktura bankowości spółdzielczej, mimo postępującej realizacji programu sanacji ciągle jeszcze potrzebuje do-

finansowania zewnętrznego szacowanego na 400 mln zł. Dofinansowanie z budżetu państwa jest wykluczone, a zatem musi powstać struktura zachęcająca inwestora zewnętrznego, w przeciwnym razie, bez dokapitalizowania, bank będzie tracił pozycję i będą narastały problemy całej grupy.

3. Czy struktura – efekt proponowanej koncepcji – mieści się w standardach europejskich? Generalnie, zgodnie ze wzorami europejskimi, przeważa koncepcja dwóch podmiotów w grupie – banku wiodącego i banku lokalnego z malejącą, najczęściej, rolą pośrednią banków regionalnych; z wyjątkiem grupy Raiffeisen, gdzie pośrednictwo to jest wyraźnie zarysowane. W pozostałych grupach, historycznie, rola pośredników malała. Na ile proponowana przez nas koncepcja jest zbieżna z tym, co się dzieje w całym systemie bankowym w Polsce. Oczywiście można założyć podział grupy BGŻ SA wbrew obecnym tendencjom konsolidacyjnym w polskim sektorze bankowym, jeśli znajdziemy argumenty dowodzące zasadności podziału.
4. Czy proponowana koncepcja zdejmie z rządu obowiązek interwencji w bliskiej lub dalszej przyszłości?
5. Czy proponowana koncepcja wymaga zmiany ustawy?
6. Czy efektem proponowanej koncepcji będzie utworzenie zwartej grupy dążącej do jednego celu?

3. Warianty opracowane przez władze banku dotyczące funkcjonowania grupy BGŻ SA

Zgodnie z kryteriami wartościującymi koncepcje dokończenia restrukturyzacji BGŻ SA władze banku przedłożyły rządowi cztery możliwe do realizacji warianty postępowania.

3. 1. Wariant I – utrzymanie dotychczasowego statusu

Teoretycznie realizacja tego wariantu, zdaniem władz banku, jest możliwa, chociaż utrzymywanie obecnego

stanu ma więcej minusów niż plusów. Podstawowy problem ma charakter polityczny – tworząc ustawę o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ SA ustawodawca nie określił zasad przejęcia Banku Gospodarki Żywnościowej przez banki regionalne. Co prawda jest enigmatyczny zapis w ustawie, że banki regionalne przejmują akcje BGŻ, ale nie ma określonej ceny tej transakcji.

Wydaje się, że żaden rząd, przy tak enigmatycznym zapisie ustawowym nie zdecyduje się na podarowanie BGŻ bankom regionalnym czy sektorowi spółdzielczemu w Polsce. A zatem, oceniając sytuację finansową banków regionalnych, nie jest możliwe w warunkach rynkowych przejęcie przez nie BGŻ SA.

Gdyby nawet znalazł się odważny decydent polityczny i podjął decyzję o sprzedaży BGŻ bankom regionalnym na warunkach preferencyjnych, to powstałaby nieatrakcyjna struktura dla inwestora zewnętrznego. Po pierwsze – dlatego że w bankach regionalnych obowiązują zasady spółdzielcze, a po drugie – zgodnie z ustawą inwestor mógłby nabyć nie więcej niż 24% akcji banku regionalnego. Wydaje się, że oba ograniczenia – w sile głosów na zgromadzeniu akcjonariuszy oraz ustawowe, co do poziomu wejścia inwestora – bardzo utrudniają a nawet wykluczają pozyskanie potencjalnego inwestora.

3. 2. Wariant II – grupa kapitałowa z BGŻ jako bankiem wiodącym

Wariant ten traktuje grupę jako wartość samą w sobie, ale obowiązują w niej, w odróżnieniu od wariantu I, zupełnie inne relacje w grupie. Zakłada on bowiem, że powiązania pomiędzy BGŻ – bankami regionalnymi – bankami spółdzielczymi, tam, gdzie to tylko możliwe, są powiązaniem kapitałowymi z wyraźnie zarysowaną rolą banku wiodącego.

Pytanie o sposób stworzenia takiej grupy jest niezwykle zasadne, ponieważ obecnie banki regionalne są w 34% właścicielem BGŻ a banki spółdzielcze są w 100% właścicielem banków regionalnych. Otóż, wydaje się, że rozwiązaniem byłaby emisja akcji skierowana bezpośrednio do banków spółdzielczych, za które mogłyby zapłacić akcjami w bankach regionalnych. W ten sposób powstałaby struktura, w której BGŻ staje się większościami akcjonariuszem w bankach regionalnych,

a częściowym akcjonariuszem Banku Gospodarki Żywnościowej byłyby banki spółdzielcze. W tak skonstruowanej grupie BGŻ byłby bankiem dominującym w strukturze. Grupa ma wyraźnie określony cel, wyraźnie zarysowane stosunki własnościowe, relacje między bankami spółdzielczymi i BGŻ są jasno określone – banki stają się współwłaścicielem BGŻ a pozostałe kwestie mogą być uregulowane umową krajowego zrzeszenia, która wypełni to, czego nie można rozwiązać dzisiaj, bo BGŻ nie może się stać właścicielem banków spółdzielczych.

Powstałaby struktura spełniająca wszystkie kryteria testowania koncepcji dokończenia restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ, struktura do zaakceptowania przez inwestora zewnętrznego, ponieważ:

- pozbawiona jest wewnętrznej konkurencji,
- funkcjonuje na dwóch rynkach: BGŻ – obsługujący przemysł spożywczy i duże przedsiębiorstwa rolne oraz banki spółdzielcze – obsługujące mniejszych przedsiębiorców rolnych.

Jest to więc struktura, która może się wzajemnie uzupełniać.

Wariant ten w zasadniczy sposób zmniejsza rolę i znaczenie banków regionalnych. Być może niektóre z nich musiałyby zostać zlikwidowane. Zatem koncepcja ta musi być zaakceptowana przez banki regionalne, a właściwie – przez ich właścicieli, czyli przez banki spółdzielcze.

Jeśli odrzucimy ambicje i uprzedzenia personalne, to wydaje się, że ten wariant ma największe szanse powodzenia i niewątpliwie jest atrakcyjny dla inwestora zewnętrznego. Dlatego też władze banku zarekomendowały go rządowi.

3. 3. Wariant III – holding

Jest to dawna propozycja Banku Światowego. Koncepcja ta zakłada przekształcenie BGŻ w bank –matkę (z apeksem dla całej grupy spółdzielczej) i w bank –córkę. W ocenie władz banku jest to pomysł dziwaczny, wynikający z chęci osiągnięcia kompromisu, który zwiększa koszty funkcjonowania i nie likwiduje konkurencji w grupie.

Co prawda może ułatwić prywatyzację samej córki –BGŻ, ale problemy matki –BGŻ (obciążonej apeksem) nadal pozostałyby do rozwiązania przez rząd.

3. 4. Wariant IV – rozdzielenie grupy

Wariant ten popierany jest między innymi przez Narodowy Bank Polski. Słabość tej koncepcji polega na tym, że trzeba całkowicie zanegować to, o czym myślano w 1994 r. konstruując ustawę o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ.

Realizacja tego wariantu wymaga:

- zgody banków regionalnych i banków spółdzielczych,
- znalezienia inwestora, który odkupi od BGŻ akcje banków regionalnych na korzystnych warunkach.

Wydaje się, że takie rozdzielenie jeszcze bardziej zaostrza dzisiejszą konkurencję, ponieważ pojawiają się dwa odrębne banki działające na identycznych rynkach. Konkurencja zawsze prowadzi do czyjeś klęski i czyjegoś zwycięstwa. Prawdopodobnie klęskę poniesie grupa spółdzielcza, co oznacza, że rząd znowu stanie przed problemem upadłości banków spółdzielczych. Jeśli podejździe do sprawy liberalnie i pozostawi żywiołowym przekształceniom rynek spółdzielczy, wówczas banki spółdzielcze z pewnością znowu upadną. W przeciwnym wypadku – będzie musiał interweniować. Wydaje się, że żaden rząd w tym wypadku do końca nie może być politycznie liberalny.

Wybór wariantu jest również wyborem politycznym, dlatego że realizacja któregośkolwiek wymaga zmiany ustawy, gdyż w praktyce oznacza uzyskanie większości sejmowej, a potem podpisu prezydenta, co, jak wiadomo nasila harce polityczne.

* / Autor jest przewodniczącym Rady Nadzorczej Banku Gospodarki Żywnościowej SA

BANKOWOŚĆ SPÓŁDZIELCZA – WARTOŚĆ TYLKO HISTORYCZNA CZY RÓWNIEŻ RYNKOWA?

*Juliusz Barszczewski**

Motto:

„W przyszłości szanse mają giganty bankowe i banki wiejskie. Średnie banki w walce konkurencyjnej ulegną”.

Richard Rosenberg, President of Bank of America ^{1/}

Postawione w tytule pytanie jest fundamentalne dla przyszłości sektora bankowości spółdzielczej w Polsce. Co upoważnia mnie do zabrania głosu w tej sprawie w tak szacownym i opiniotwórczym gronie?

Wydaje mi się, że uprawnienie takie daje mi w pierwszym rzędzie czynny udział przez całą kończącą się dekadę lat dziewięćdziesiątych w transformacji bankowego sektora spółdzielczego w Polsce do warunków rynkowego ustroju gospodarczego oraz doświadczenie wynikające ze współtworzenia na przełomie lat 1990-1991, a następnie kierowania pierwszym bankiem zrzeszającym na nowych niezależnych zasadach banki spółdzielcze – Gospodarczym Bankiem Wielkopolski Spółką Akcyjną w Poznaniu. Spółka ta zaistniała z sukcesem wyłącznie z woli i w oparciu o środki własne przystępujących do niej banków i przełamała ówczesny monopol Banku Gospodarki Żywnościowej w zakresie zrzeszania banków spółdzielczych.

Drugim ważnym powodem skłaniającym mnie do przedstawienia stanowiska w tej kwestii jest pilna potrzeba wyartykułowania podstawowych przesłanek, w oparciu o które należałoby dokonać ostatecznej oceny i wyboru modelu restrukturyzacji Krajowej Grupy Banków Spółdzielczych, w tym również banku krajowego – BGŻ SA. Jest to tym bardziej naglące i niezbędne, że szczególnie w ostatnim czasie obserwujemy nasilenie się „szumu informacyjnego” i pojawienie się wielu irracjonalnych propozycji na ten temat.

O tym, że bankowość spółdzielcza jest wartością historyczną nie trzeba nikogo przekonywać. Wystarczy przywołać tu długie, blisko 140-letnie tradycje kas, spółek i banków ludowych. Czy jednak jest ona również wartością rynkową?

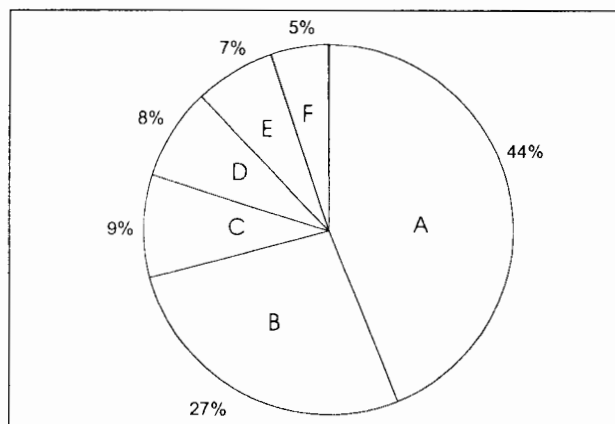
Za zdecydowanie twierdzącą odpowiedzią na powyższe kluczowe dla całej sprawy pytanie przemawiają choćby doświadczenia i pozycja finansowa spółdzielczych grup bankowych w takich krajach rynkowych, jak Niemcy, Francja czy Holandia. Dla nas istotne jest jednak konkretne odniesienie do sytuacji polskiej, w której szybko dokonuje się przekształcenie gospodarki etatystycznej w gospodarkę wolnorynkową.

Aby ustalić, czy banki spółdzielcze mogą skutecznie funkcjonować i wkomponować się w obszar usług bankowych w Polsce, regulowany obecnie normami i warunkami dyktowanymi przez zliberalizowany ustrój gospodarczy, konieczne jest przede wszystkim określenie miejsca tych banków na rynku krajowym. **Przyjmując za podstawę dane na koniec 1996 roku, można stwierdzić, iż w ujęciu wartościowym udział banków spółdzielczych w rynku ogółem wynosił 5% (por. wykres 1), przy czym miał on w roku 1997 tendencję malejącą. Natomiast w ujęciu ilościowym, według liczby obsłużonych klientów detalicznych, banki spółdzielcze partycypowały w rynku w 20%, a łącznie z BGŻ SA – w 24%. Oznacza to, że obsługiwały blisko jedną czwartą wszystkich klientów korzystających z usług bankowych (por. wykres 2).**

Należy tu podkreślić, że mówimy o rynku znajdującym się w stadium ciągłej transformacji. Podane wielkości wskazują, że sektor banków spółdzielczych posiada ogromne

potencjalne możliwości również jakościowego poszerzenia swojego udziału w obsłudze tak znaczącej liczby klientów.

Wykres 1. Podział rynku w ujęciu wartościowym



- A – Banki z mniejszościowym udziałem kapitału zagranicznego
- B – Pozostałe banki komercyjne
- C – Banki z przewagą kapitału zagranicznego
- D – Banki zagraniczne
- E – Banki spółdzielcze

Skoro zatem grupa banków spółdzielczych w tak znaczącym stopniu istnieje na rynku usług finansowych w Polsce, kolejne pytanie dotyczy tego, co należy zrobić, żeby w pełnym wymiarze reprezentowała ona wartość rynkową pozwalającą jej konkurować z innymi podmiotami finansowymi?

Rozważania co do szans banków spółdzielczych na dostosowanie się do wymogów i norm szybko rozwijającego się rynku krajowego, a w niedalekiej perspektywie i europejskiego, należy odnieść do czterech obszarów działalności, tj.: kapitałowo-finansowego, handlowego, majątkowego i kadrowego, analizując je w kontekście procesu konsolidacji/integracji na poziomie grupy regionalnej czy zrzeszenia regionalnego (wykres 3).

Podstawowe zadania związane z konsolidacją/integracją grupy wynikają z kolei z konieczności takiego ukształtowania banków spółdzielczych, aby mogły one skutecznie rywalizować o klientów i ugruntować swoją pozycję na rynku.

Według poszczególnych obszarów działalności zadania te przedstawiają się następująco:

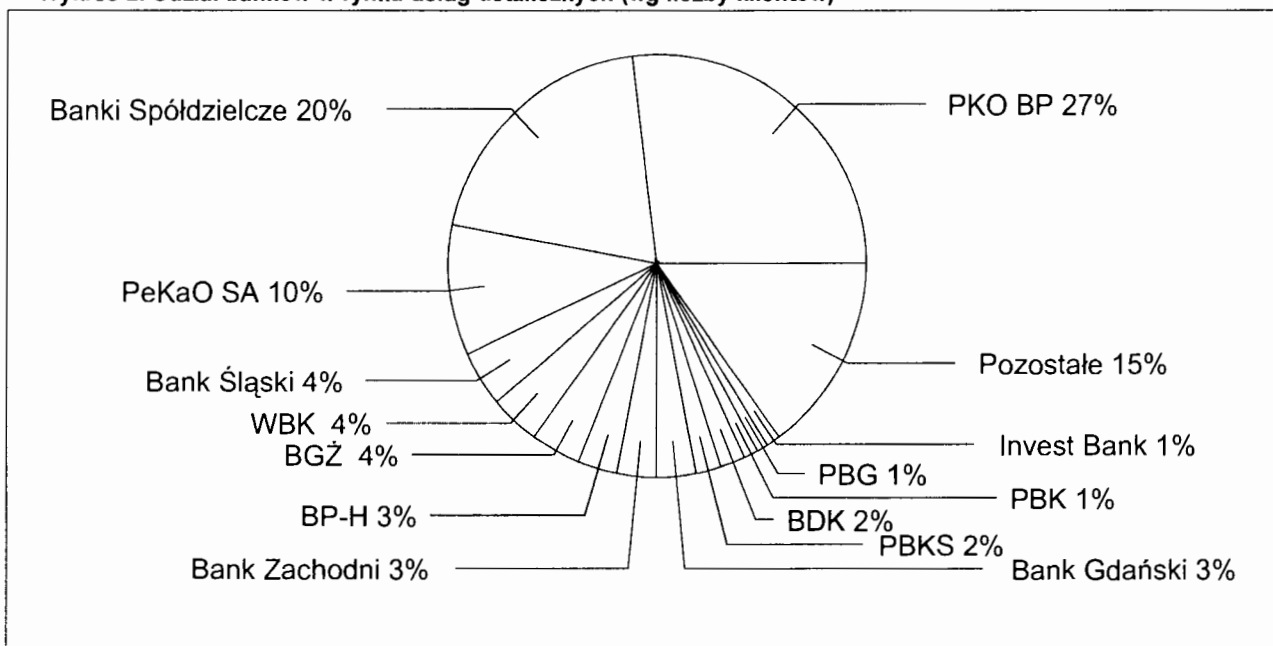
1. Kapitałowo-finansowy:

- przywrócenie "własności spółdzielczej" kreującej roli w kapitałach banków spółdzielczych
- zapewnienie bezpieczeństwa wyniku "finansowego i podatkowego" grupy spółdzielczej.

2. Handlowy:

- osiągnięcie jakości usług bankowych odpowiadających wymogom konkurencyjnych banków krajowych i zagranicznych.

Wykres 2. Udział banków w rynku usług detalicznych (wg liczby klientów)



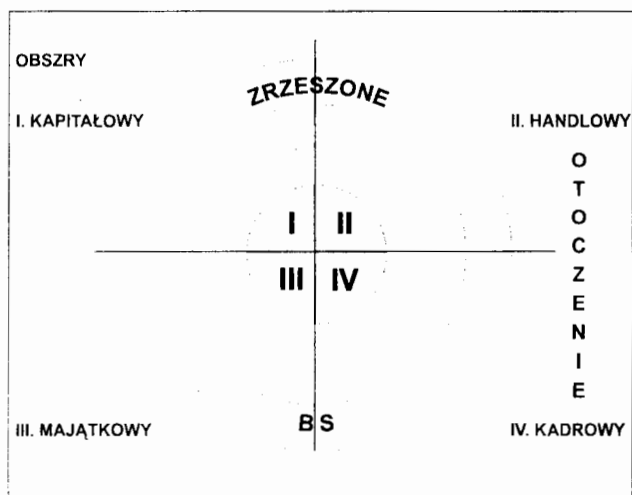
3. Majątkowy:

– uzyskanie dostępu do narzędzi i środków technicznych gwarantujących spełnienie wymogu konkurencyjnej jakości usług bankowych.

4. Kadrowy:

– zapewnienie profesjonalnych zasobów ludzkich, szczególnie w odniesieniu do kadry kierowniczej i rezerwowej.

Wykres 3. Konsolidacja/integracja wewnętrzna zrzeszenia regionalnego

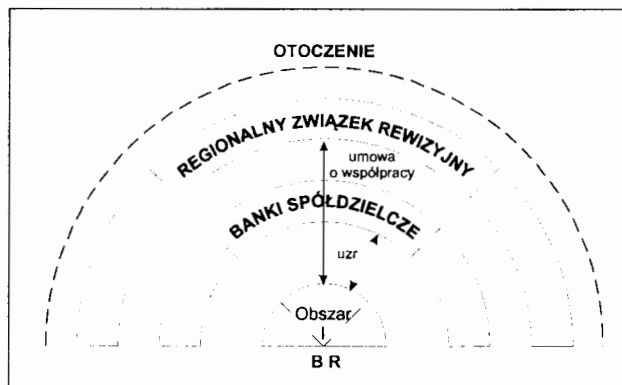


W tym miejscu niezbędne jest zwrócenie uwagi na wyjątkowy istotny aspekt procesu dostosowawczego grupy bankowej poziomu regionalnego do wymogów rynku, wynikający ze specyfiki jej formuły własnościowej. **Wskazuje on na konieczność równoległego realizowania procesu konsolidacji/integracji wewnętrznej i zewnętrznej z otoczeniem, a ściślej mówiąc ze środowiskami, w ramach których poszczególne banki funkcjonują.** Można by wymienić dla każdego z obszarów działalności banków szereg subobszarów wymagających takiej konsolidacji równoczesnej. Dla zobrazowania tego procesu poniżej przedstawiony jest schemat (wykres 4) konsolidacji zewnętrznej w odniesieniu do zadania zapewnienia bezpieczeństwa wyniku finansowego i podatkowego grupy spółdzielczej.

Istnieje prawidłowość która wskazuje, że grupy spółdzielcze występujące na rynku europejskim mają liczącą się pozycję tylko wtedy, gdy posiadają silne zaplecze kontrolne w postaci sprawnych zwią-

ków rewizyjnych, pełniących również funkcje audytorów tych grup.

Wykres 4. Konsolidacja/integracja zewnętrzna zrzeszenia regionalnego



Równie ważne, jak wymóg jednoczesnej konsolidacji wewnętrznej i zewnętrznej, jest odniesienie do terytorialności działania grupy spółdzielczej. Zarówno doświadczenia wynikające z praktyki wdrażania procesów konsolidacyjnych w bankowości spółdzielczej w Europie, jak i ich oceny z punktu widzenia skuteczności umacniania grupy spółdzielczej na rynku prowadzą do stwierdzenia, iż optymalnym modelem jest budowanie infrastruktury w skali regionalnej, a nie krajowej. Można tutaj przywołać nie tylko politykę, ale i praktykę planowania i prowadzenia procesów dostosowawczych w obszarze gospodarek poszczególnych krajów przystępujących w przeszłości do Unii Europejskiej, która także miała wymiar regionalny, a nie globalny (ogólnokrajowy).

Zmierzając do wniosku końcowego należy rozstrzygnąć, jakie miejsca i funkcje w ostatecznej – przewidzianej do pełnej realizacji – koncepcji restrukturyzacji krajowej grupy bankowości spółdzielczej przydzielone zostaną poszczególnym jej składnikom?

Przytoczona powyżej argumentacja dyskwalifikuje, moim zdaniem, model (np. *wariant II dokapitalizowania i prywatyzacji BGŻ SA*), w którym nie przewiduje się istnienia obszarów i infrastruktury regionalnej dla wspomagania procesów dostosowania się banków spółdzielczych do wymogów współczesnego rynku, opartego na wolnej konkurencji.

Nawiązując do przywołanego na wstępie motta trzeba zastanowić się również nad sensem dalszego inwe-

stowania (w postaci rozwiązań systemowych) w wariant dwupoziomowy, promujący szczybel krajowy sektora bankowości spółdzielczej. Wynikiem takiej restrukturyzacji tego sektora będzie osiągnięcie przez BGŻ SA jako bank krajowy zaledwie parametrów banku średniej wielkości w skali europejskiej. Pytanie to staje się jeszcze bardziej zasadne, jeżeli uwzględnimy – a trzeba, moim zdaniem, wziąć to pod uwagę – środki zaangażowane dotychczas przez budżet państwa w restrukturyzację BGŻ SA i banków spółdzielczych (obligacje, zwolnienia podatkowe).

Należy zatem rozważyć celowość zainwestowania w strukturę lokalnych - działających na obszarach wiejskich i gminnych – banków spółdzielczych i odpowiedników banków regionalnych istniejących w Europie. Mają one niewątpliwie szansę umocnienia się i rywalizacji na współczesnym europejskim rynku finansowym. Cel-

nie wspiera logikę takiego pojmowania roli spółdzielczości bankowej wypowiedź prezesa zarządu Związku Banków Polskich **Andrzeja Szukalskiego**: „*Myślę, że wielu popełnia błąd spisując spółdzielczość bankową na straty. Muszę tu podkreślić, że nikt inny jak małe, gminne banki nie ma tak znakomitego rozeznania terenu. To stanowi ich wielki atut i oręż*”^{2/}.

Przypisy

^{1/} Patrz: Spółdzielczość bankowa. Tom I. Bydgoszcz 1997, s. 24.

^{2/} Patrz: Spółdzielczość bankowa. Tom I. Bydgoszcz 1997, s. 24.

*/ Autor jest prezesem Gospodarczego Banku Wielkopolski SA.

DOTYCHCZASOWE ZASADY I DOŚWIADCZENIA WYNIKAJĄCE ZE WSPÓŁPRACY BANKÓW ZRZESZAJĄCYCH Z BANKAMI SPÓŁDZIELCZYMI

*Grażyna Szajna **

Tworzony sześć lat temu przez ponad sto banków spółdzielczych Bank Unii Gospodarczej kierował się zupełnie innymi zasadami współpracy niż obowiązujące w grupie BGŻ S.A, a więc nie zasadami podległości ani innymi specjalnymi rozwiązaniami finansowymi, ale tylko i wyłącznie zdrową współpracą ekonomiczną. Ponad połowa banków (52%), która tworzyła Bank Unii Gospodarczej miała bardzo złe wyniki finansowe. BUG zawarł z nimi umowę zrzeczenia i przystąpiliśmy do realizacji programów naprawczych. Przeczy to opinii, że w Banku Unii Gospodarczej zostały zrzeszone najlepsze, najsilniejsze i największe banki spółdzielcze.

1. Zasady współpracy między bankami spółdzielczymi a Bankiem Unii Gospodarczej

Przystępując do współpracy z bankami spółdzielczymi określiliśmy nie podlegające dyskusji i odmienne od dotychczasowych zasady :

Jednolite zasady współpracy i oceny, a także do kształcania kadr – wszyscy prezesi i członkowie rad ówczesnie pracujący w bankach spółdzielczych zostali przeszkoleni przez centrum szkolenia BUG SA po to, żeby obie strony mogły sprostać zasadom współpracy oraz późniejszym wymaganiom.

Wprowadzenie jednolitych procedur dla wszystkich banków spółdzielczych – był to bowiem okres kiedy każdy bank działał według własnych procedur i koncepcji, a końcowe efekty finansowe tej praktyki były czasami oplakane.

Współpraca z bankami spółdzielczymi według zasad ekonomicznych tzn.:

- regulowanie zależności finansowych,
- tworzenie umowy zrzeczeniowej,
- określenie wzajemnych stosunków,
- działamy według zdrowej gospodarki finansowej.

Wspólnie z bankami spółdzielczymi ustaliliśmy dla słabych banków zrzeszonych w naszej strukturze, o ujemnych wynikach finansowych, utworzenie wspólnych funduszy gwarancyjnych (pomocowych) przeznaczonych na restrukturyzację banków w kłopotach. Fundusze tworzyły nie tylko banki spółdzielcze, Bank Unii Gospodarczej SA również wyłożył odpowiednią kwotę pieniędzy. Ustaliliśmy także, że są to środki oprocentowane, aby banki spółdzielcze wykładając pieniądze nie miały problemów z uzyskaniem odpowiednich wyników finansowych.

Słabe banki zrzeszone w grupie miały do dyspozycji 92 mld starych złotych zgromadzonych przez pozostałych członków grupy. Proces restrukturyzacji wydatnie wspomagał Narodowy Bank Polski udzielając kredytów wekslowych przeznaczonych na procesy połączeniowe. Dotychczas 30 banków zdecydowało się na przyłączenie do silniejszego sąsiada. Proces ten trwa nadal. Wydaje się, że decyzja Komisji Nadzoru Bankowego o ustaleniu pułapów kapitałowych będzie instrumentem i narzędziem do tego, żeby mówić o przyspieszeniu procesu łączenia i o stworzeniu jeszcze większej i lepszej struktury sektora spółdzielczego.

Co roku, poczynając od 1995, zmniejszała się liczba banków realizujących programy naprawcze – w 1998 roku ich tylko 14. Programy te są programami tylko i wyłącznie połączeniowymi, wynikającymi z przyłączania

słabszych kapitałowo banków. Na koniec 1997 roku żaden bank zrzeszony w BUG S.A. nie miał straty wynikającej z działalności bieżącej. Świadczy to o tym, że 6-letni okres współpracy banku regionalnego z bankami spółdzielczymi przyniósł efekty. Natomiast wyniki finansowe, które prezentuje grupa udowodniają, że można na zdrowych zasadach ekonomicznych współpracować z bankami spółdzielczymi, niekoniecznie trzeba ustalać pułapy ekonomiczne, których w pierwszym okresie banki spółdzielcze i tak nie mogą osiągnąć.

Średni współczynnik wypłacalności w grupie na koniec 1997 roku wyniósł 12%, średnie fundusze brutto – 12 mld starych złotych.

W strukturze BUG SA znajdują się banki o różnych wielkościach funduszy, są takie, które mają około 90 mld starych złotych, i takie, których fundusze mieszczą się w przedziale od 5 do 10 mld starych złotych; takimi funduszami legitymuje się 20% banków.

2. Tworzenie Banku Unii Gospodarczej

Zarówno banki spółdzielcze, jak i inni akcjonariusze nie korzystali z żadnych środków budżetowych ani z dotacji innych instytucji finansowych. Kapitał zakładowy wyłożyli akcjonariusze, a majątek pomnożyły banki spółdzielcze i BUG SA.

W momencie tworzenia banku regionalnego obowiązywała zasada, że każdy akcjonariusz ma jeden głos na zgromadzeniu akcjonariuszy. W miarę poprawy sytuacji finansowej i osiągania coraz lepszych wyników, wszyscy akcjonariusze – również banki spółdzielcze – doszli do wniosku, że czas (również między innymi po to, żeby znaleźć instrument i doprowadzić do fuzji mniejszych banków, słabszych kapitałowo) na głosowanie stosownie do posiadanego kapitału. Zaangażowanie w kapitał akcyjny części banków grupy w stosunku do funduszy własnych wynosi 20%. W pozostałych wskaźnik ten nie jest niższy niż 13%, ponieważ banki dążą do tego, aby powiększać kapitał akcyjny i mieć możliwość wpływu na to, jaka będzie polityka, wyniki finansowe i przyszłościowa strategia banku regionalnego.

Struktura banków spółdzielczych zrzeszonych w Banku Unii Gospodarczej jest zdrowa, a sześcioletni okres pracy świadczy o tym, że można stworzyć organizację bankową niezależną od dofinansowań ze środków budżetowych.

3. Model bankowości spółdzielczej

Bank Unii Gospodarczej nie powstawał według żadnego modelu zachodniego. Żadnego zachodniego modelu bankowego nie da się bezpośrednio przenieść na grunt polski. Fizyczną niemożliwością jest także przystosowanie naszych banków spółdzielczych do francuskiego, holenderskiego czy niemieckiego modelu. Wybraliśmy więc elementy najbardziej przystające do mentalności, do struktur polskiego sektora bankowego i rynku spółdzielczego.

Banki spółdzielcze zrzeszone w BUG-u uważają, że nowe zasady współpracy między bankami regionalnymi (zrzeszającymi), bankami spółdzielczymi i bankiem krajowym (jeśli zostanie) powinny być uregulowane tylko i wyłącznie według zasad ekonomicznych. Sądzymy, że przypisywanie konkretnych banków do regionów, do banków zrzeszających, zakazy łączenia itp. nie odniosą efektów, tym bardziej że obserwujemy tendencję szybkiego łączenia się małych banków w duże organizmy.

Tworzenie bowiem sztucznych regionów, sztucznych podziałów i rozwiązań, jak wskazuje realizacja ustawy o restrukturyzacji, niewiele daje. Najistotniejsze dla każdego przedsiębiorstwa bankowego jest dbanie o klienta, dbanie o rynek, prezentowanie nowych produktów bankowych, pokazanie tego, co bank spółdzielczy czy regionalny (zrzeszający) ma najlepsze.

Banki zrzeszone w BUG SA oferują każdemu klientowi swoje produkty oraz BUG SA: sprzedają w naszym imieniu ubezpieczenia, factoring, leasing, a nawet udzielają w naszym imieniu i na rzecz BUG SA kredytów – staramy się w ten sposób pomóc temu bankowi, który nie ma wystarczających środków, aby obsłużyć chętnych kredytobiorców.

*/Autorka jest prezesem Banku Unii Gospodarczej SA

DYSKUSJA – DOCELOWY MODEL BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ

*Krystyna Olechowska**

Nikt nie ma już dzisiaj wątpliwości, co do potrzeby nowelizacji ustawy o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ. Zapowiadana zmiana publicznie ujawniła nie rozwiązane problemy sektora banków spółdzielczych. Przyspieszyła tempo rozchodzenia się krajowej grupy. Nasiliła również obawy banków spółdzielczych.

Janusz Jaczewski, Mazowiecki Bank Regionalny SA: – Przed powstaniem obecnej struktury spółdzielczej banki tego sektora były postrzegane jako komunistyczny relikw. Nikt nie patrzył na historię, na 135-lecie polskiej spółdzielczości. Ustawa z 24 czerwca 1994 r. dała szansę bankom spółdzielczym, była próbą odpowiedzi na pytanie: – Co zrobić z 1400 placówkami i czy utożsamiać je z relikwem przeszłości, czy pozostawić tę część bankowości? Powstała ustawa, która była również realizowana przez BGŻ, przez jego kierownictwo. Ustawa, która mówiła o trójszczeblowej strukturze – bank krajowy, regionalny i spółdzielczy.

Struktura powstawała kosztem i wysiłkiem słabych – nie ilościowo, ale kapitałowo – banków spółdzielczych, które musiały wyłożyć pieniądze, aby zebrać odpowiedni kapitał na utworzenie banku regionalnego. Nie można też zapominać, że wiele banków spółdzielczych, na przełomie transformacji gospodarki, mogło rozpocząć samodzielną działalność operacyjną, ale te, które o nią występowały, nie dostawały na nią pozwolenia.

Według ustawy bank krajowy miał odrabiać (i to czyni) strat. Dzisiaj jest już prawie bankiem komercyjnym obciążonym balastem kilku banków regionalnych i tuzina, czy

setki banków spółdzielczych. Zgodnie z ustawą ochroną banków spółdzielczych ma być bank regionalny, w ten proces ma włączać się również bank krajowy. Takie były ustalenia rządu – inicjatora ustawy o restrukturyzacji.

Zmienił się rząd i zmieniła się o 180 stopni opcja. Niewątpliwie bank krajowy trzeba sprzedać. Nikt nie dyskutuje z tą tezą. Jest to silny bank. A co z bankami regionalnymi? Mają stworzyć bank krajowy? Nie, przecie to nie banki regionalne, a znowu banki spółdzielcze muszą tworzyć coś za własne pieniądze. O co chodzi? O wykończenie banków spółdzielczych? O nowelizację ustawy, która jedynie pogorszy sytuację banków spółdzielczych? Czas płynie, a zarząd BGŻ znowu rozpatruje cztery warianty funkcjonowania grupy.

W ramach krajowej grupy banków spółdzielczych występują silne konflikty i wzajemna silna konkurencja. Pomimo czterech lat dyskusji do dzisiaj nie ma dwóch kluczowych umów, na których opiera się cała konstrukcja grupy – umowy zrzeczenia regionalnego, co blokuje konsolidację banków spółdzielczych z bankami regionalnymi i umowy zrzeczenia krajowego, której pięć czy sześć kolejnych wersji nie zostało zatwierdzonych przez prezesa NBP i ministra finansów z uwagi na zasadnicze błędy w konstrukcji tej umowy oraz dlatego że nie wszystkie banki regionalne ją zaakceptowały.

Alicja Kornasiewicz, wiceminister skarbu: – Ministerstwo Skarbu, które jest właścicielem ponad 60 proc. akcji BGŻ nie zna pomysłu sprzedaży tego banku. Pytanie, które postawiliśmy brzmi zupełnie inaczej: Jak dalej ma się rozwijać BGŻ bez dopływu środków zewnętrznych? Jak ma konkurować?

Z wypowiedzi przedstawicieli banków regionalnych wynika, że zaostrza się konkurencja wewnątrz grupy. Nie może się więc rozwijać, bo jest skoncentrowana na walce wewnętrznej, przez co zapomina o tym, co się dzieje na zewnątrz.

J.J.: – Banki spółdzielcze chcą utrzymania grupy, chcą utrzymania trójszczeblowej struktury. Nie chcą natomiast nowelizacji ustawy, niczego, co rodziłoby kolejną niewiadomą. Chcemy normalnie pracować, służyć rolnictwu i drobnemu rzemiosłu, normalnie konkurować.

Waldemar Wróbel, DGBank: – Banki spółdzielcze obsługują około 30 proc. klientów sektora rolno-przetwórczego, w Niemczech jest to 4 proc., a największym niemieckim bankiem spółdzielczym jest bank lekarzy i aptekarzy.

Jerzy Chojna, PBR SA: – Ogromną zaletą banków spółdzielczych jest to, że są bardzo blisko klienta. Jako pracownik PBR miałem zawsze ten sam problem – do klienta w terenie zawsze docierałem jako drugi, bo na miejscu zawsze był bank spółdzielczy, który już go obsługiwał. Banki komercyjne, oddalone od klienta zamieszkującego na wsi, czy w małym miasteczku już na starcie są na pozycji spalonej. Chociażby z tego względu banki spółdzielcze na pewno przetrwają, od lat są znane klientowi, były zawsze i to pod bokiem, są rozpoznane, mają ogromne zaufanie lokalnych klientów. Mają więc ogromną przewagę nad bankami komercyjnymi. Zastrzeżenie to dotyczy wszystkich banków spółdzielczych bez względu na to czy są to banki polskie, niemieckie czy holenderskie. Jest to ich ogromna zaleta i szansa, którą – jak dotychczas – dobrze wykorzystują.

Teresa Olko-Bagieńska, BGŻ SA: – Uważam, że model bankowości spółdzielczej powinien być modelem rynkowym. Podzielam więc w pełni poglądy tych osób, które uważają, że tworzona grupa albo też podział banków nie może się odwracać od rynku. Prezes Ledworowski stwierdził, że ogromną siłą banków spółdzielczych na Zachodzie są ich kapitały. W przypadku zrzeszenia krajowego banków spółdzielczych, niestety, jest to najslabsza strona tych banków. Nie chciałabym się rozwodzić

nad tym dlaczego te kapitały są tak małe, stwierdzam jedynie fakt.

Jeżeli ekonomista zaczyna oceniać Bank Gospodarki Żywnościowej, banki regionalne, czy też spółdzielcze, to musi jednoznacznie powiedzieć, że celem strategicznym tych banków powinno być zwiększenie funduszy własnych. Inaczej, niestety, znikną one z rynku i wszystkie wykonywane projekcje finansowe – zarówno te optywujące za utrzymaniem obecnej wspólnej struktury, jak i te argumentujące za podzieleniem grupy – w strukturach, jakie dzisiaj obowiązują, wykazują, że niestety banki spółdzielcze nie są w stanie wytrzymać konkurencji banków komercyjnych, a przynajmniej będzie to bardzo trudne.

W związku z tym wydaje się, że przede wszystkim należałoby znieść wszystkie ograniczenia, które dzisiaj hamują dopływ kapitału do tych banków. Wydaje się, że jest czarowaniem rzeczywistości zakładanie, że polski rolnik, który jest przede wszystkim współwłaścicielem banku spółdzielczego wyłoży pieniądze na wzmocnienie kapitałowe tego banku. Jedynym wyjściem w tej sytuacji jest otwarcie się na szukanie inwestora, który pomógłby sprostać wymogom konkurencji.

I wreszcie – siłą zrzeszenia krajowego jest sieć, ale ta sieć nie jest siecią zintegrowaną, nie jest to sieć, w której możemy znaleźć jednolite produkty, w której minimalizowane są ryzyka bankowe. W związku z tym model, który przyjmujemy musi również właśnie ten czynnik uwzględnić.

Tadeusz Lis, Bank Spółdzielczy w Głownie: – Obecna sytuacja wokół banków spółdzielczych nie tylko pracowników, ale wszystkich ich członków doprowadza do stanu obojętności. Czym to jest spowodowane? Tyle czasu walczyliśmy, tyle czasu mówiliśmy: – Co będzie z zadłużeniem BGŻ jak utworzymy trójszczeblową strukturę? Odpowiedzi były różne. Jedni mówili: – Co się martwicie, stworzymy mur ogniowy, będziemy o was bardzo dbali, wszystko dla was robili itp. Byłem na wielu spotkaniach, brałem udział w tworzeniu Mazowieckiego Banku Regionalnego. Spotykaliśmy się z różnymi osobami. Domagaliśmy się konkretnej odpowiedzi – bez rezultatu. Banki spółdzielcze były potrzebne BGŻ, kiedy był on tworzony, zaciągnąć pożyczki w 1995 roku, żeby wykupić swój udział w BGŻ. Wtedy, kiedy banki spółdzielcze były

potrzebne BGŻ namawiano nas: – Nie odchodźcie od nas, nie chodźcie do BUG, GBW, stworzymy wam idealne warunki funkcjonowania.

Po dofinansowaniu BGŻ prasa podniosła larum, że pieniądze wykładają podatnicy. Czemu nie biła na alarm, jak dofinansowywano banki komercyjne? Banki spółdzielcze nie tylko protestowały, ale i wręcz krzyczały przed i po przyjęciu ustawy o restrukturyzacji. Ale cóż mieliśmy do powiedzenia? Żadna nasza sugestia nie została uwzględniona – nawet oprotestowywane ograniczenie terenu działania banku spółdzielczego do terenu siedziby gminy, co ewidentnie ogranicza konkurencję z bankami komercyjnymi. Banki spółdzielcze nie mają również równych szans konkurencji wewnątrz grupy. Mimo zapewnień, BGŻ od dawna jest konkurencyjny w stosunku do banków grupy przejmując dobrych kredytobiorców, których wyluskiwano na podstawie wniosków przedstawianych do opiniowania przez banki spółdzielcze i zaniżając im limity kredytów.

Najpierw przekonywałem spółdzielców do koncepcji tworzenia banku regionalnego, potem konieczności konsolidacji, a teraz mam nawoływać do decentralizacji? Przebudowa spółdzielczego systemu holenderskiego czy niemieckiego trwała latami, a my zawsze chcemy załatwić wszystko szybko, ale bez konkretów. Twierdzi się, że trzeba zlikwidować banki regionalne. Jaki jest sens tego przedsięwzięcia? Najpierw ponieśliśmy koszty, chociaż nie jesteśmy bogaci, a teraz mamy je likwidować? Gdzie tu ekonomika? Każda z nowych wersji przebudowy sektora bankowości spółdzielczej zajmuje się BGŻ, a nie bankami spółdzielczymi. O bankach spółdzielczych naprawę nie ma kto myśleć.

Sytuacji, w jakiej znalazły się banki spółdzielcze winien jest NBP, bo zlikwidował nadzór BGŻ nad bankami spółdzielczymi a sam go nie prowadził. Wobec tego niektórzy wyobrazili sobie, że wolno im wszystko i zaczęły się upadki.

Strukturę oddolną na miarę możliwości już stworzyliśmy. Nowa jest niemożliwa. Jeśli nie zwycięży rozsądek, zaczną nas przejmować banki komercyjne.

Wojciech Kwaśniak, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego: – BGŻ, jako centralny związek spółdzielczy, pełnił rolę nadzorca do chwili wejścia w życie słynnej ustawy w 1990 r. Kiedy jeszcze był nadzorcą,

w 1989 r., pozwolił sobie, po uchwaleniu ustawy Prawo bankowe, wysłać do wszystkich banków spółdzielczych pismo, w którym informował, że mogą wykonywać wszelkie czynności przewidziane prawem, czyli pełny katalog usług zapisany dla banków komercyjnych.

Warto przypomnieć, że to nie bank centralny, a parlament zlikwidował ów centralny związek. Na mocy porozumienia, które zawarł ówczesny prezes NBP z prezesem BGŻ ustalono, że nadzór nad bankami spółdzielczymi zrzeszonymi w BGŻ nadal wykonuje BGŻ, a nad tymi, które odchodziły z BGŻ – czynności nadzorcze przejmował NBP. Jeśli porównamy skalę nieprawidłowości, to się okaże, że miały one różne źródła, ale przede wszystkim wynikały z okresu transformacji gospodarki i dotknęły nie tylko banki spółdzielcze, ale, jak się wydaje, w jeszcze większym stopniu BGŻ i również wiele innych banków komercyjnych. Nie możemy też zapominać o ówczesnych niewielkich uprawnieniach nadzoru bankowego do władczego oddziaływania na banki spółdzielcze.

W momencie, gdy NBP zdiagnozował stan zagrożenia systemu banków spółdzielczych, podjął bardzo intensywne działania. Przede wszystkim rozwinął bardzo silnie sieć inspekcji – w ostatnich latach 80% sił inspekcyjnych GINB zajmuje się nadzorem nad 5% aktywów systemu bankowego. Jest to chore rozwiązanie, a wynikało jedynie ze skali zagrożenia upadłościami tego sektora.

W Holandii nadzór nad bankami spółdzielczymi sprawuje, na podstawie upoważnienia centralnego banku Holandii – Rabobank. Również u nas banki regionalne będą miały prawo do takich czynności, jeśli przygotują pracowników, których standard pracy nadzorczej w bankach spółdzielczych będzie dorównywał poziomowi prezentowanemu przez inspektorów nadzoru bankowego.

Krzysztof Pietraszkiewicz, Związek Banków Polskich: – Zrestrukturyzowanie 1300 banków spółdzielczych (a przecież było ich jeszcze więcej, kiedy rozpoczął się ten proces) i BGŻ, w sytuacji poważnego kryzysu w kraju i totalnego zagrożenia należy uznać za sukces i widoczny efekt realizacji ustawy o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ. Jeżeli ktoś mówi, że cele ustawy nie zostały zrealizowane, bo nie powstała jakaś struktura, to zwracam uwagę, że jak się nie ma o czym mówić,

to się przywołuje modele i struktury. Decyzja z 1993 r. o rozpoczęciu prac nad ustawą o restrukturyzacji była alternatywą „kompletnej wywrotki”, albo inaczej: próbą znalezienia remedium.

Warto również pamiętać, że nie tylko z powodu błędów banków spółdzielczych i komercyjnych, w tym BGŻ doszło do zapaści. Przyczyną był także brak umiejętności, który był, niestety, naszym wspólnym dorobkiem w regulowaniu systemu bankowego w nowej rzeczywistości gospodarczej. Wszyscy uczyli się reguł, nie można było tego uczynić ani w jeden dzień, ani w jeden miesiąc. Stąd skala kryzysu była tak duża.

Dzisiaj rozważając przyszłość banków spółdzielczych trzeba wziąć pod uwagę, że zmieniło się bardzo wiele. Nie wolno tkwić w okopach sprzed czterech czy pięciu lat. Bardzo zmieniło się otoczenie banków spółdzielczych, regionalnych i BGŻ. Polska przystąpiła do OECD, rozpoczęliśmy negocjacje z Unią Europejską. Na polskim rynku finansowym pojawili się nowi konkurenci banków spółdzielczych – obok banków komercyjnych działają bardzo dynamiczne i dobrze rozwijające się instytucje. Nie można o tym zapominać. Chyba nie ma innej alternatywy niż rozwój.

Dyskutując o kolejnej fazie restrukturyzacji sektora spółdzielczego trzeba identyfikować rzeczywiste zagrożenia, ale też i szanse. Przygotowując nowelizację ustawy o restrukturyzacji, która najprawdopodobniej jest nieunikniona, nie można zapomnieć o tym, że przede wszystkim jej wynikiem musi być dostosowanie sektora spółdzielczego do wymogów rynku, bo dalsze wspieranie go – przez bank centralny lub rząd – jest wykluczone. Co nie oznacza, że w najbliższym czasie pomoc ta ustanie, jeśli uznajemy, że istnienie tej części systemu bankowego jest wartością. Wybór strategiczny musi przewidywać możliwość istnienia różnych rozwiązań organizacyjnych. Przede wszystkim jednak nowelizacja ustawy i wybór strategii sektora spółdzielczego ma umacniać banki spółdzielcze oraz zapewnić spokojny stały rozwój bankowi krajowemu. Tworzenie jednego tworzywa, scalanie na siłę jest niezasadzone. O modelu musi zdecydować ekonomia.

Jan Rak, ACDI/AID, jeden z twórców BUG SA: – We wszystkich krajach europejskich, również w Stanach Zjednoczonych trzeci szczebel banków spółdzielczych

stanowi zamkniętą instytucję finansową. Przykładowo Credit Agricole jest bankiem publicznym, ale akcje kredytowych spółdzielni rolnych są oddzielone, to są inne udziały w spółdzielni. Chociaż dzisiaj Credit Agricole nazywa się Case Nationale, a Credit Mutuel nazywa się Case Centrale, to jedynie dlatego że są to centralne instytucje dla oszczędności ludności wiejskiej i małomiasteczkowej. Dyskutowanie funkcji kasy centralnej, która gromadzi oszczędności jednocześnie z rolą ogromnego banku centralnego jest nieporozumieniem. Tych funkcji się pożenić nie da. Nie wolno bowiem bieżących oszczędności rolników, trzymany na sezon produkcyjny, wypuszczać na giełdę a nadwyżki są przecież w trójszczeblowej strukturze przesyłane do góry. Tego się nigdzie na świecie nie robi. Rabobank jest nie do kupienia. Nie są do kupienia akcje Credit Mutuel czy DG. Jak tu więc mówić o prywatyzacji BGŻ i wpuszczeniu banku na giełdę? Czego? Oszczędności rolniczych?

O modelu obecnych banków spółdzielczych toczyliśmy długą dyskusję uwzględniając dotyczące je przepisy kodeksu handlowego oraz to, że zarządy spółek zrzeszających i regionalnych podporządkowane są radom właścicielskim i nie pełnią funkcji zrzeszających – jeśli, to w kilkunastu procentach. I nie ma się czemu dziwić, bo są rozliczane według kodeksu handlowego, przecież na walnych zgromadzeniach właściciele rozliczają z osiągniętego zysku. Największy natomiast spółdzielczy bank w Niemczech jest do dzisiaj spółdzielnią a zapisy statutowe każdej spółki regionalnej Credit Mutuel mówią, że nie jest to firma nastawiona na zysk, nie ma więc komercjalizacji systemu.

Twierdzi się, że polski system banków spółdzielczych przetrwa, jeśli grupa się skonsoliduje. Czy na pewno? Konsolidacja z jednej strony jest procesem, ale z drugiej – stanem techniczno-kadrowym. Co prawda przykładem dwuszczeblowej struktury jest Rabobank, ale za to jest pięć regionalnych instytucji nadzoru banków, które określają standardy w grupach czyli w tej chwili 500 banków spółdzielczych w Holandii podlega pięciu regionom, które zajmują się standardami i nadzorem kadrowym. Jeśli się nie skonsoliduje kadry zarządczej, w rozumieniu solidarności grupowej, jeśli będzie wzajemne wysyłanie złych klientów (bo tylko bank przypisany jest do obszaru, klient

– nie), jeśli solidarność grupowa nie będzie realizowana, to nie ma mowy o konsolidacji, bo to tylko doprowadzi do katastrofy regionu, a bank krajowy tego nie wytrzyma.

Jak ma wyglądać docelowy system? Dyskusja, która teraz trwa o tym ile ma być kapitału i o ile trzeba dokapitalizować BGŻ jest dyskusją o dokapitalizowaniu tego banku pod potrzeby komercyjne. Tymczasem kapitały są rozrzucone po szczeblach regionalnym lub centralnym, te kapitały są zależne od tego, jakie produkty są generowane i z którego szczebla. Jeśli grupy regionalne powołują wyspecjalizowane instytucje finansowe do dystrybucji produktów w bankach spółdzielczych, to kapitał musi być na poziomie regionalnym w systemach zdecentralizowanych. Jeśli natomiast mamy do czynienia z tak zdecentralizowanym systemem jak Credit Mutuel, to kapitał koncentruje się wyżej, bo spółki są tworzone na szczeblu centrali.

Problem polega na czym innym – zarówno spółki tworzone na szczeblach regionalnych, jak i spółki tworzone na szczeblach centralnych dystrybuują produkty przez sieć. Ile kapitału, i ile banków, na którym szczeblu jest uzależnione od funkcji i konieczności bycia tych kapitałów na poszczególnych szczeblach? Można to prosto wyliczyć, jeśli przyjmie się jakiś model. Nie zgadzam się z tymi przedmówcami, którzy mówią, że model jest nieważny. W wieloszczeblowych systemach spółdzielczych kapitał idzie za funkcjami obsługowymi dla spółdzielni. W dyskusjach toczonych teraz w Polsce o modelu bankowości spółdzielczej nikt tego nie przelicza. Próbowala to zrobić grupa „dziewięciu” w materiale skierowanym do BGŻ i do Sejmu. Jeśli zamierzamy budować komercyjny model bankowości spółdzielczej, wówczas trzeba powiedzieć bankom „skończcie ze spółdzielniami i nie zwracajcie głowy”. A można to uczynić, bo jest przecież dosyć siły na poziomie centralnym.

Porównywaliśmy sumy bilansowe sieci do sum bilansowych central – może poza wyjątkiem Rabobanku, który jest ogromnym bankiem międzynarodowym – są jak 1:3 na korzyść sieci. Sieci tworzą sobie taki szczebel regionalny i taki centralny, który im nie zagraża, bo go same generują. Dlatego BUG SA w pewnym momencie, jako bardzo mała organizacja serwisująca sieć, sprzeciwił się wejściu do banku krajowego, bo byłibyśmy w nim niczym w sensie serwisowym, a nie ambicji menedżerskich. Po

prostu BUG SA nie byłby w stanie finansować banku krajowego i nie byłby w stanie świadczyć dla sieci usług.

Wydaje się, że cztery lata obowiązywania ustawy o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ nie zostało wykorzystane przez bank krajowy i grupę zrzeszającą do rozwiązania problemów. Wydaje się, że pod pewnymi względami te cztery lata są bezpowrotnie stracone, bo za kilkadziesiąt dni wchodzi na nasz rynek finansowy sieć międzynarodowa. Jeśli dodatkowo dyskusja pomiędzy regionami a bankiem krajowym przerodzi się w bitwę zamiast w dyskusję o uzupełnianiu oferty kredytowej i usługowej banków spółdzielczych, to spółdzielczej grupie krajowej nic już nie pomoże – przecież potrzeba od 200 do 300 dni roboczych, aby do banku spółdzielczego dotarły poszerzone oferty usługowe i produktowe. Inaczej klient pójdzie do konkurencji.

Spokojne mogą być jedynie dwa zrzeszenia, które nie weszły do struktur banku krajowego, skupiające 250 sprywatyzowanych poza grupą krajową banków spółdzielczych. Wydaje się, że one utrzymają się na rynku.

Dawid Strumiński, Krajowy Związek Banków Spółdzielczych: – Czas płynie, a my ciągle dyskutujemy. Ten upływ czasu dla banków spółdzielczych tkwiących obecnej w bezruchu organizacyjnym, z wyjątkiem może od dwóch do trzech grup regionalnych, jest bardzo niekorzystny. Tracą czas i pieniądze.

GINB podkreśla, że w 1997 roku nastąpiła zdecydowana poprawa sytuacji ekonomicznej sektora spółdzielczego Tymczasem wiadomo, i to też podkreślmy, że około 2/3 zysków banków zrzeszonych w krajowej grupie banków spółdzielczych pochodziło z różnych form pomocy, której już w tym roku nie będzie. Stąd wiele osób twierdzi, i to nie bez racji, że 1998 rok będzie rokiem prawdy dla banków spółdzielczych. Najprawdopodobniej wielu rzeczy dowiemy się pod koniec roku, a przede wszystkim na pewno nasilą się tendencje łączeniowe.

Reprezentuję organizację, która od początku była za oddolnym tworzeniem sieci banków spółdzielczych. Jako oddolna inicjatywa banków został utworzony GBW, BUG i GBPZ. GBW powstał w wyniku oddolnej inicjatywy i wolą swoich akcjonariuszy w 1994 roku wszedł w strukturę BGŻ. Grupy te mają potężny bagaż doświadczeń,

one już coś utworzyły. Najbardziej zaawansowany w tworzeniu spójnego banku regionalnego jest niewątpliwie GBW. Stosunkowo dobrze funkcjonuje w nim rada zrzeczenia, ma dobry ośrodek szkoleniowy (który jest częścią grupy) oraz prężny związek rewizyjny, który spina całość. Podobne doświadczenia mają BUG SA i GBPZ SA. Wobec tego może nie próbujemy w tej chwili dyskutować na temat docelowego modelu sektora banków spółdzielczych a pozwólmy samym bankom o tym zadecydować. KZBS opowiada się za swobodą zrzeszania się w bankach regionalnych. Oczywiście jest dla nas, że banków regionalnych jest za dużo. Bank taki, według wyliczeń NBP, powinien w tej chwili mieć co najmniej 40 mln zł funduszy własnych, aby mógł myśleć o przyszłości i sprostaniu konkurencji. KZBS, podobnie jak NBP, jest za oddzieleniem BGŻ od banków regionalnych i banków spółdzielczych. To po prostu oczyści sytuację. Oczywiście ryzyko istnieje, w wyniku konkurencji banki spółdzielcze mogą na tym dużo stracić. Jednak po pierwsze – banki regionalne są właścicielami 34% akcji BGŻ, a to jest jakiś zapas w razie potrzeby, po drugie – wiele banków spółdzielczy to bardzo prężne na swoim terenie instytucje finansowe. Niewątpliwie w ciągu najbliższych sześciu – siedmiu lat liczba banków spółdzielczych zmniejszy się bardzo znacznie. Chodzi jedynie o to, by nie był to efekt przejmowania przez banki komercyjne.

Kazimierz Olesiak, BGŻ: – Trudno rozsądzić czy BGŻ jest zły, czy też dobry. Jak sprawował funkcje kontrolne, to był bardzo dobry. Jak tworzyliśmy umowę zrzeczenia krajowego i chcieliśmy, żeby trochę więcej funkcji kontrolnych zapisać dla BGŻ, to już był bardzo zły. Jest zły, bo konkuruje z bankami spółdzielczymi. Otóż, nie emocjonujemy się tą konkurencją. To fetysz.. BGŻ współpracował wiele lat z bankami spółdzielczymi i podział klientów od lat był ten sam – BGŻ obsługiwał głównie przedsiębiorstwa przemysłu rolno-spożywczego, a rolnicy byli klientami banków spółdzielczych.

Ustawę o restrukturyzacji realizowaliśmy tak, jak umieliśmy. Nie wolno się więc zgodzić, że cztery lata obowiązywania ustawy, to lata stracone. Gdyby nie ustawa, nie tylko połowy banków spółdzielczych, ale i śladu po BGŻ już by nie było. Przed czterema laty wielu ekspertów,

zwłaszcza zagranicznych, proponowało likwidację BGŻ. Jednak nikt nie chciał policzyć ile kosztowałoby to podatników. Budżet państwa wyłożył olbrzymie kwoty, ale zostały one zagospodarowane we właściwy sposób, a świadczy o tym choćby to, że bank od trzech lat generuje zysk. Oczywiście bez pomocy państwa ani bank krajowy, ani banki spółdzielcze nie wyszłyby z zapaści.

Rozlega się powszechny płacz, że straciliśmy okazję, że się nie dogadaliśmy. I rzeczywiście – umowa zrzeczenia krajowego mogła być realizowana co najmniej od roku.

Nikt mnie nie przekona, że najlepszym wyjściem z sytuacji jest rozdzielenie BGŻ od banków spółdzielczych i banków regionalnych. Jeśli tak, to proszę mi powiedzieć po co to wszystko robiliśmy. Przecież prezesowi BGŻ o wiele łatwiej byłoby prowadzić działalność jedynie komercyjną. A przez ostatnie cztery lata bank krajowy równolegle skupiał się na dwóch sprawach – wyjścia z ogromnego dołka: z 3 mld zł na minusie i równocześnie, jako bank pełniący funkcje banku krajowego realizował drugi cel czyli restrukturyzację sektora banków spółdzielczych. Być może zabrakło siły na dopilnowanie tej drugiej sprawy, bo za realizację pierwszej każdy członek zarządu banku był i będzie rozliczany. Ale przecież wiele wysiłku włożyliśmy w to, żeby stworzyć grupę.

W dzisiejszej dyskusji padło wiele głosów przemawiających za rozejściem się grupy. Mam jednak sugestię: – Panowie, zastanówcie się czy wam będzie na pewno lepiej? Czy w pojedynkę wygracie konkurencję z bankami zagranicznymi? I czy wytrzymacie?

Zgadzam się z prezes Szajną, że banki spółdzielcze mają specyfikę, potrzebują samodzielności itp. Jednak nie zapominajmy, że w 1994 roku była pełna samodzielność. I co było? Połowie banków spółdzielczych groził upadek.

Uważam, że rozwiązaniem optymalnym, które nie tylko będzie służyło BGŻ i bankom spółdzielczym, ale i 40% ludzi mieszkających na wsi będzie utworzenie silnej grupy jednego skonsolidowanego banku. Wtedy konkurować będziemy z innymi a nie ze sobą.

Nic nie przemawia za rozejściem się grupy. Po co wyłożono środki na uratowanie banków spółdzielczych i BGŻ? Czy zdołamy w dzisiejszych realiach, tuż przed ostrą walką konkurencyjną, obsłużyć rolnictwo, które ma się restrukturyzować? Po 2000 roku ileś pieniędzy wpły-

nie do Polski na restrukturyzację rolnictwa. Kto się tym zajmie? Każdy bank spółdzielczy i regionalny z osobną? Raczej, nie. Zapewne konkurencję taką wygra bank zagraniczny, który kompleksowo zrealizuje program. Poważnym konkurentem mogła być jedynie skonsolidowana grupa krajowa, która, aby wygrać potrzebuje dokapitalizowania – przede wszystkim na rozwój techniki.

Byłoby wielkim marnotrawstwem, gdyby właściciele banku podjęli decyzję o rozejściu się grupy – straciliby klienci, państwo, ale i grupa. Uważam, że jesteśmy w połowie drogi, aby taką grupę stworzyć. Trochę inaczej musi wyglądać jej forma niż to sobie wyobrażaliśmy i jak to określa ustawa, bo bank jest taką instytucją, w której musi być jeden zarządzający, muszą być jednolite produkty i, w której wiadomo kto i co robi.

Stefan Cieśla, adwokat: – Z dużym zainteresowaniem, jako reprezentant podatników, którzy wyłożyli 21 bln starych złotych jako dotację na rozwój BGŻ, słucham dyskusji. Problem jest bardzo interesujący. Pogodzić trzeba trzy interesy: podatników (który reprezentuje skarb państwa), banków spółdzielczych i regionalnych, które dysponują 34% kapitału banku krajowego oraz instytucji – BGŻ. Bez pogodzenia tych trzech interesów nie da się stworzyć strategii. Trzeba więc znaleźć wspólną płaszczyznę, punkt przecięcia tych trzech zbiorów interesów. Jakakolwiek próba siłowego rozstrzygnięcia tej sprawy, nie uwzględnienia czyjegokolwiek interesu doprowadzi do katastrofy.

Mamy już za sobą wiele upadłości banków jedynie z tego powodu, że akcjonariusze nie byli w stanie dogadać się co do strategii banku. Akcjonariusze mniejszościowi mają instrumenty, aby blokować nawet słuszne rozwiązanie, jeśli nie uwzględnia ich interesu. W związku z tym wybór strategii musi odpowiadać słusznym interesom akcjonariusza mniejszościowe. Wobec tego katalog siedmiu cnót strategii, który przedstawił przewodniczący rady BGŻ proponowałbym uzupełnić o kryterium konsensualności czyli zdefiniować w jakim stopniu wszystkie zainteresowane strony są w stanie zgodzić się na tę strategię.

Każda strategia ma przed sobą: po pierwsze – zmianę ustawy (z możliwością wielomiesięcznych sporów politycznych), po drugie - proces podejmowania decyzji w organach spółki prawa handlowego (również proces, który może ciągnąć się wiele miesięcy). Podczas dzisiejszej dyskusji padały słuszne tezy: jesteśmy 15 minut po północy. Aby nie zmarnować banków, nie zmarnować pieniędzy, które w to wszystko zostały włożone i aby uchronić banki spółdzielcze, które jednak są samoistnym dobrem społecznym, trzeba osiągnąć konsensu i to na poziomie tworzenia strategii, która będzie zaprezentowana władzom do wdrożenia.

*/Autorka jest współpracownikiem Fundacji Naukowej CASE