



**AgEcon** SEARCH

RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

**Ryszard Kata**

*Uniwersytet Rzeszowski*

## ZMIANY W MIKROEKONOMICZNYM I SEKTOROWYM MODELU BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ W POLSCE

### *CHANGES IN MICROECONOMIC AND SECTORAL MODEL OF COOPERATIVE BANKING IN POLAND*

**Słowa kluczowe:** banki spółdzielcze, spółdzielczy sektor bankowy, system ochrony instytucjonalnej

*Key words:* cooperative banks, cooperative banking sector, institutional protection scheme

*JEL codes:* D22, G21

**Abstrakt.** Celem opracowania jest przedstawienie problemów i wyzwań, które w ostatnich latach (2012-2016) dotyczą BS oraz cały sektor bankowości spółdzielczej w Polsce. Problemy te oraz nowe regulacje w bankowości są katalizatorem zmian, które zachodzą na poziomie mikroekonomicznym (model działania banków spółdzielczych), jak i na poziomie całego spółdzielczego sektora bankowego. Przedstawiono przyczyny tych zmian oraz określono potencjalne ścieżki rozwoju banków spółdzielczych oraz istotę nowego modelu organizacyjnego sektora na podstawie systemu ochrony instytucjonalnej.

### **Wstęp**

Banki spółdzielcze (BS) są jednocześnie bankami i spółdzielniami, których podstawowym celem działania jest dostarczanie usług finansowych na rzecz lokalnych społeczności, wśród których funkcjonują. Lokalna społeczność to zbiorowość, która składa się z różnych interesariuszy banków spółdzielczych, tj. pracowników banku, współwłaścicieli banku (członków spółdzielni), lokalnej ludności, podmiotów gospodarczych, samorządu terytorialnego i instytucji społecznych. Interesariusze banku mogą występować jednocześnie w więcej niż jednej roli (np. pracownik i współwłaściciel). W literaturze podkreśla się, że spółdzielnia działa na rzecz swoich członków, a jej celem nie jest maksymalizacja zysku. Taka konstatacja w przypadku bankowości spółdzielczej jest jednak bardzo idealistyczna, oderwana od realnej rzeczywistości. Od początku przemian ustrojowych bankowość spółdzielczą w Polsce przekształcano w kierunku nadania jej w pełni rynkowych cech [Kata 2014]. Z perspektywy mikroekonomicznej, chodziło o zdolność banków do utrzymania się (przetrwania) i rozwijania swojego biznesu na coraz bardziej konkurencyjnym rynku finansowym. W odniesieniu do całego sektora, chodziło zaś o kształtowanie takich jego struktur organizacyjnych oraz modelu biznesowego, który zapewni sektorowi BS stabilną i względnie mocną pozycję w strukturze sektora bankowego w kraju. Model funkcjonowania BS w Polsce jest zbliżony do tzw. modelu rynkowego [Siudek 2011], a cele ekonomiczne mają wyraźną przewagę nad celami społecznymi.

Na początku transformacji systemowej dostosowania mikroekonomiczne i sektorowe były stymulowane przez dynamicznie zmieniającą się rzeczywistość gospodarki rynkowej. Banki jako przedsiębiorstwa finansowe i cały sektor BS musiały sprostać wymogom tej rzeczywistości. W kolejnych latach coraz większe znaczenie w przekształcaniach bankowości spółdzielczej miały normy prawa bankowego, jakie Polska musiała wdrożyć przed przystąpieniem do Unii Europejskiej (UE). Od 2004 roku bankowość spółdzielcza w Polsce (podobnie jak cały rodzimy sektor bankowy) stawiana jest wobec kolejnych wyzwań, które dotyczą dwóch obszarów: (1) dostosowań do nowych „postkryzysowych” regulacji bankowych, (2) dostosowań banków do rosnącej konkurencji na rynku bankowym.

Celem opracowania jest przedstawienie problemów i wyzwań, które w ostatnich latach (2012-2016) dotyczą BS oraz cały sektor bankowości spółdzielczej w Polsce. Podjęto również próbę określenia, jak wyzwania te wpływają i mogą dalej wpływać na zmiany mikroekonomicznego

modelu funkcjonowania banków oraz modelu organizacyjno-biznesowego zrzeszeń BS. Zastosowano analizę literatury przedmiotu, w szczególności dokonano przeglądu czasopism branżowych bankowości spółdzielczej w Polsce, w których toczy się żywa dyskusja na temat przyszłości sektora. Analizę udziału sektora bankowości spółdzielczej w rynku usług bankowych oraz jego kondycji ekonomiczno-finansowej przeprowadzono na bazie danych statystycznych Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) z lat 2010-2016.

### Zmiany mikroekonomicznego modelu działania banków spółdzielczych

Model działania BS na rynku finansowym, określane jest w literaturze jako behawioralny model banku [Smith i in. 1981, Siudek 2011]. Modele teoretyczne skupiają się na zachowaniach banków jako pośredników finansowych, rozpatrując funkcję celu banku oraz jego orientację wobec klientów [Ławrynowicz 2014]. W opracowaniu skupiono uwagę na praktycznych zmianach, jakie w ostatnich latach zachodzą w modelu działania BS na rynku finansowym w Polsce oraz wariantach dalszych potencjalnych zmian w tym zakresie.

Na koniec 2015 roku działalność prowadziło 561 BS, tj. o 4 mniej niż rok wcześniej i o 15 mniej niż w 2010 roku. BS jako sektor zanotowały w 2015 roku stratę 1,1 mld zł, jednak na stratę tę złożył się głównie SK Bank (handlowa nazwa Spółdzielczego Banku Rzemiosła i Rolnictwa w Wołominie), w stosunku do którego sąd 30 grudnia 2015 roku orzekł upadłość. Strata tego banku na koniec 2015 roku (1,6 mld zł) przewyższała 3-krotnie łączny wynik netto pozostałych BS. Nie

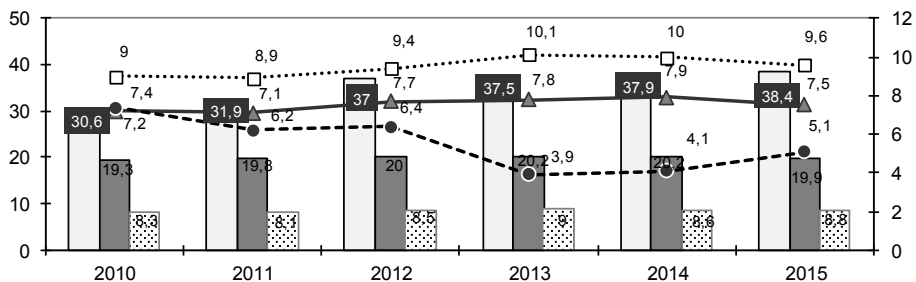
Tabela 1. Znamiona pogarszania się efektywności ekonomicznej BS na tle banków komercyjnych  
*Table 1. Hallmarks of deterioration in the economic efficiency of the cooperative banks (CB) against commercial banks (CmB)*

Wyszczególnienie/Specification	BS/CB		Zmiana/ Change 2015/2012	BK/CmB		Zmiana/ Change 2015/2012
	2012	2015		2012	2015	
ROA [%]	1,2	0,5	-0,7	1,2	0,9	-0,3
ROE [%]	11,2	5,0	-6,2	11,2	7,7	-3,5
C/I Cost Income Ratio [%]	65,8	75,2	9,4	49,2	56,7	7,5
Marża odsetkowa/Interest margin [%]	4,31	3,17	-1,14	2,68	2,50	-0,18
Kredyty zagrożone/Irregular loans ratio [%]	6,3	7,8*	1,5	8,5	6,5	-2,0
Aktywa na zatrudnionego [mln zł]/ Assets per employee [mln PLN]	2,6	3,4	0,6	8,7	10,5	1,8
Kredyty sekt. niefinansowego na zatrudnionego [mln zł]/Loans to non- financial sector per employee [mln PLN]	1,47	1,89	0,42	5,36	6,50	1,14
Koszty działania na zatrudnionego [tys. zł]/ Overhead costs per employee [thous. PLN]	87,0	97,7	10,7	175,3	197,6	22,3
Zysk netto na zatrudnionego [tys. zł]/ Net profit per employee [thous. PLN]	29,3	-33,9	-63,2	102,0	90,6	-11,4
Kredyty do depozytów/ Loans to deposits [%]	73,2	70,4	-2,8	115,8	105,7	-10,1
Wynik finansowy netto [mln zł]/ Net profit (loss) [mln PLN]	967,5	-1 092,8	-	14 498,9	12 555,1	-
Zatrudnienie (etaty)/ Employment (number of jobs)	32 985	32 006	-979	142 102	138 929	-3 173
Placówki bankowe/Bank branches	4753	4 732	-21	10 677	9 764	-913

\* bez uwzględnienia SK Banku – 6,6%/without considering SK Bank – 6,6%

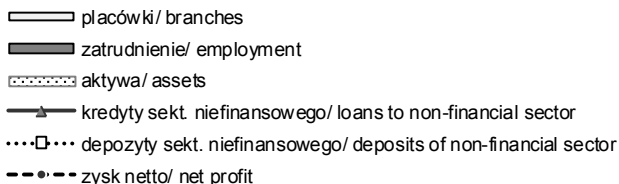
Źródło: obliczenia własne na podstawie dane KNF z lat 2012-2015

Source: own calculations based on Financial Supervision Authority data from 2012-2015



Rysunek 1. Udział spółdzielczego sektora bankowego na rynku bankowym  
 Figure 1. The share of the cooperative banking sector in the banking market  
 Źródło: obliczenia własne na podstawie dane KNF z lat 2010-2015

Source: own calculations based on the Financial Supervision Authority data from 2010-2015



uwzględniając SK Banku, banki spółdzielcze osiągnęły zysk 535,4 mln zł, tj. o 29,6% niższy niż w 2014 roku i o 44,7% niższy niż w 2012 roku. Spadek wyników finansowych BS przełożył się na wyraźne pogorszenie podstawowych miar efektywności ich działania (tab. 1).

Upadłość największego BS, jakim był SK Bank, straty notowane w latach 2013-2014 przez bank zrzeszający BPS SA, zmniejszający się udział sektora BS w niektórych parametrach rynku bankowego (rys. 1) oraz pogarszające się wyniki finansowe BS (tab. 1) znamionują problemy, jakie narosły w sektorze w ostatnich latach. Były one pochodną zarówno uwarunkowań zewnętrznych (utrzymujące się od 2013 r. niskie stopy procentowe), jak i czynników wewnętrznych, które ogólnie można określić jako wyczerpywanie się dotychczasowego modelu funkcjonowania BS i modelu organizacyjno-biznesowego całego sektora. Najważniejsze problemy dotyczące BS to:

- znaczący spadek marży odsetkowej (tab. 1) i kurczenie się dochodów odsetkowych BS;
- rosnące koszty działania BS, które są znacząco wyższe w porównaniu do banków komercyjnych (BK) (tab. 1);
- nasilająca się konkurencja ze strony BK i innych BS;
- pogłębienie znacznej nadwyżki depozytów nad kredytami sektora niefinansowego, świadczące o niskim popycie na kredyty na lokalnych rynkach finansowych oraz braku sprawnego mechanizmu dystrybucji nadwyżek i ich zamiany na kredyty w zrzeszeniach;
- rosnące ryzyko kredytowe i tym samym odsetek kredytów zagrożonych (tab. 1), co spowodowane jest ekspansją BS na rynki miejskie oraz wzrostem udziału przedsiębiorstw w ich portfelu kredytowym;
- znaczący wzrost obciążeń podatkowych oraz związanych z gwarancją depozytów i stabilnością finansową banków<sup>1</sup>;
- utrzymująca się niska efektywność zatrudnienia wyrażona wolumenem aktywów ogółem, kredytów sektora niefinansowego oraz zysku netto na zatrudnionego (tab. 1);
- rosnąca zmienność depozytów i kredytów klientów wskazująca na ich malejącą lojalność;

<sup>1</sup> Przykładowo dla banków zrzeszonych w grupie BPS opłaty na BFG wyniosły w 2015 roku 197,1 mln zł, czyli 7,7% wyniku na działalności bankowej, co stanowi około 40% zysku brutto. Wszystkie obciążenia zaś wyniosły 64% zysku brutto i stanowiły łącznie 317 mln zł. W opinii przedstawicieli środowiska BS obciążenia te wzrosły nieadekwatnie do ryzyka, jakie generują BS i skutecznie tłumią potencjał rozwojowy banków.

- spadek aktywnego uczestnictwa oraz liczby udziałowców banków spółdzielczych<sup>2</sup>;
- spadek opłacalności ekonomicznej udzielania kredytów preferencyjnych (zwłaszcza rolnych), w zakresie których wiele BS ma znaczące zaangażowania;
- w przypadku niektórych BS problemem jest nadmiernie rozbudowana sieć placówek, co generuje wysokie koszty działalności banków;
- nasilająca się konkurencyjna presja postępu technologicznego<sup>3</sup>;
- silne uzależnienie wyników od oprocentowania depozytów BS w bankach zrzeszających, co z uwagi na niskie stopy NBP uległo w ostatnich latach znacznej redukcji<sup>4</sup>.

Niższa produktywność zatrudnienia jest chęć charakterystyczną dla banków lokalnych w porównaniu do banków działających na szerokim rynku finansowym, jednak skala różnicy pomiędzy BS i BK (sięgająca 3-4 krotności ww. wielkości na korzyść sektora BK) oraz tendencja do powiększania się tej różnicy, są sygnałem obniżania się konkurencyjności BS na rynku bankowym.

Przedstawione problemy oraz wyzwania rynkowe i regulacyjne, tworzą presję na zarządzających BS w kierunku takich działań, jak:

- zwiększanie skali i zakresu działalności bankowej, m.in. przez poszerzanie terytorium działania, nowe usługi, nowe kanały dystrybucji;
- inwestycje w nowoczesne technologie adekwatne do stosowanych przez konkurentów,
- poszukiwanie rentownych niszy na rynku, wchodzenie na nowe segmenty rynku kredytowego (np. kredyty mieszkaniowe), dywersyfikacja działalności bankowej,
- lokowanie nadwyżki depozytów nad kredytami na rynku miejskim (otwieranie placówek miejskich), większa ekspozycja na kredyty dla mikro, małych i średnich firm o podwyższonym ryzyku w stosunku do ryzyka dotychczas akceptowanego przez banki,
- zapewnienie standardów obsługi i dostępu do usług porównywalnych do konkurencji.

Wszystkie te dostosowania powodują wzrost kosztów działalności bankowej. Nie wszystkie BS są w stanie realizować te działania, z powodu ograniczeń finansowych. Pogoń za efektami skali oraz efektami zakresu, oprócz generowania kosztów, które niekoniecznie przynoszą adekwatny wzrost przychodów, powoduje wzrost ryzyka. Banki wchodząc na rynek miejski muszą obsługiwać nieznanym sobie klientów. Ponadto coraz szersze otwarcie na finansowanie małego i średniego biznesu, a nawet dużych przedsięwzięć biznesowych (np. deweloperskich inwestycji w nieruchomości mieszkaniowe i handlowe) również generuje podwyższone ryzyko, tym bardziej, że wiele z tych przedsięwzięć jest lokowanych poza środowiskiem lokalnym, w którym od lat działały poszczególne banki. Efektem wzrostu ryzyka jest pogorszenie jakości portfela kredytowego widoczne w sektorze BS (tab. 1). W ostatnich latach obserwuje się dynamiczny wzrost skali działania dużych BS, który przewyższa wzrost w skali sektora. Powoduje to postępującą polaryzację BS pod względem wielkości aktywów i innych parametrów ich działalności bankowej. Małe banki rozwijają się znacznie wolniej niż duże BS, dysponujące aktywami powyżej 200 mln zł [KNF 2015]. Utrudniać to będzie wprowadzanie jednakowych (w zrzeszeniu) rozwiązań produktowych, organizacyjnych czy informatycznych oraz jednakowych standardów monitorowania ryzyka.

Dostosowania działalności BS do wymagań rynku finansowego obserwowane w ostatnim czasie, można ująć w postaci trzech modeli, które związane są z wyborem określonej ścieżki rozwoju banku (tab. 2). Wydaje się, że formuła konserwatywna, realizowana wciąż przez wiele BS, uległa już wyczerpaniu, jeżeli chodzi o możliwości rozwoju banków. Za jej odrzuceniem przemawiają

<sup>2</sup> Od marca 2013 roku do końca 2015 roku liczba udziałowców BS zmalała o 74 tys. członków, tj. o 6,9%. Przyczyną są zmiany regulacyjne dotyczące funduszu udziałowego, tj. aktualny brak możliwości zaliczenia go do funduszy własnych, spodziewane utrudnienia zwrotu wkładów czy ograniczenia wypłat dywidendy. Spadek liczby członków ma w jakimś stopniu także podłoże społeczne, tj. słabnące więzi między BS (upodabniającymi się do banków komercyjnych) a lokalną społecznością.

<sup>3</sup> Możliwości finansowania nowoczesnych technologii są w BS bardzo ograniczone. Przykładowo w 2013 roku nakłady na wartości niematerialne i prawne w relacji na zatrudnionego stanowiły w BS zaledwie 11% wartości takich nakładów w bankach komercyjnych, a ich realna wartość bilansowa w roku 2014 była niższa o 20,8% w stosunku do roku 2010.

<sup>4</sup> W latach 2010-2014 banki zrzeszające obniżyły stopę depozytów bieżących BS z 1,1 do 0,44%, terminowych zaś z 4,27 do 2,35%. Stopa ta spada szybciej niż stopa oprocentowania, jaką oferują BS swoim klientom.

Tabela 2. Mikroekonomiczne modele funkcjonowania banków spółdzielczych  
 Table 2. Microeconomic models of the functioning of cooperative banks

Wyszczególnienie/ Specification	Mode/Model		
	konserwatywny/ conservative	rozwoju zrównoważonego/ sustainable development	ekspansywny/expansive
Koncepcja rozwoju/ The concept of development	trwanie na dotychczasowym lokalnym rynku finansowym, powolne dostosowania/ continuance activity on existing local financial market, slow adaptation	wzrost organiczny, realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju/ organic growth, the realization of the concept of sustainable development	koncepcja maksymalnego tempa wzrostu i rozwoju biznesu/the concept of maximum growth and business development
Strategia działalności bankowej/The strategy of banking operations	obsługa dotychczasowych klientów, konserwatywizm oferty, unikanie ryzyka/services for existing customers, the conservatism of offer, risk avoidance	stopniowe, zrównoważone poszerzenie zakresu terytorialnego i produktowego/ the progressive and sustainable widening the territorial scope and product	wykorzystywanie okazji, ekspansja terytorialna, nowe obszary działania/ catching the occasion, territorial expansion, new areas of activity
Innowacje bankowe (technologia bankowa, produkty)/ Banking innovations (banking technology, products)	nowości wprowadzane z opóźnieniem i na małą skalę/the introduction of novelties from the delay and on a small scale	wprowadzane systematycznie, lecz po ich uprzednim sprawdzeniu się w innych bankach/ systematically introduced, but after having checked in other banks	dotrzymanie kroku, a nawet wyprzedzenie konkurencji w aspekcie innowacji/keep pace, and even the overtake competitors in terms of innovation
Istota przewagi konkurencyjnej/ Being a competitive advantage	utrzymywanie stabilności finansowej i więzi z lokalnym środowiskiem/ maintaining financial stability and links with local environment	efektywność rynkowa w powiązaniu ze społeczną odpowiedzialnością/market efficiency in connection with social responsibility	efektywność (kosztowa, produktowa, cenowa) i innowacje/efficiency (cost, product, pricing) and innovation
Model bankowości/ Banking model	bankowość lokalna i relacyjna/local banking and relationship banking	model mieszany z przewagą relacyjnego/mixed model with relationship dominance	głównie bankowość transakcyjna/mainly transaction banking
Obsługa klientów: bezpośrednia vs. elektroniczna/ Customer service: direct vs. electronic	przewaga obsługi tradycyjnej/predominance of traditional operating	równowaga między obsługą w placówkach a samoobsługą klientów/the balance between servicing in branches and customer self-service	przewaga obsługi poprzez kanały elektroniczne/ predominance of service by electronic channels
Metody weryfikacji zdolności kredytowej/ Methods of verification of creditworthiness	niski stopień komputeryzacji, indywidualne podejście, znaczenie „zabezpieczenia reputacyjnego”/low level of computerization, individual approach, the meaning of „relationship security”	metody zautomatyzowane jako wsparcie decyzji, uwzględnienie relacji/ the automated methods as support the decision, inclusion of the relationship	w znacznej mierze zautomatyzowane (metody scoringowe i inne)/in the largely automated (scoring methods, etc.)
Rola pracowników/ The role of staff	tradycyjna obsługa klientów/traditional customer service	obsługa-doradztwo/ service-consulting	głównie doradztwo finansowe/mainly financial advice

Źródło: opracowanie własne  
 Source: own study

nie tylko nasilające się ostatnio problemy BS i całego sektora, ale także to, że tempo rozwoju ekonomicznego wielu klientów banków jest szybsze niż tempo rozwoju BS, które ich obsługują. To może powodować odpływ najbardziej dynamicznie rozwijających się firm do komercyjnej konkurencji. Ponadto szybki postęp bankowości elektronicznej stanowi zagrożenie dla bankowości bezpośredniej. Dla pracowników BS oznacza to, że powinni swoją przyszłość widzieć raczej w doradztwie niż w tradycyjnej obsłudze. Te i inne fakty przemawiają za zmianą dotychczasowego, konserwatywnego modelu działania banków spółdzielczych. Zbyt bliskie upodobnienie się BS do BK, jakie wiąże się nieuchronnie z realizacją ekspansywnego modelu rozwoju (tab. 2), rodzi z kolei inne zagrożenia oraz pozbawia banki spółdzielcze ich atutów wynikających z faktu silnego osadzenia w środowisku lokalnym oraz prowadzenia bankowości relacyjnej.

### Zmiany modelu sektorowego

W ostatnich latach pojawiły się problemy tworzące istotne zagrożenia dla rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce. Zagrożenia te mogą być neutralizowane przez silniejszą integrację i organizację wewnętrzną sektora. Ważną rolę w tym zakresie winien odegrać tzw. system ochrony, który powinien także służyć modyfikacji modelu biznesowego obydwu zrzeszeń. Na bazie nowych zasad wynikających z regulacji unijnych (dyrektywa CRD IV i rozporządzenie CRR) banki spółdzielcze mogą tworzyć instytucjonalne systemy ochrony – IPS (ang. *Institutional Protection Scheme*) i do nich przystępować.

Zgodnie z przepisami CRR głównym celem IPS jest zapewnienie płynności i wypłacalności każdego z jego członków<sup>5</sup>. Oznacza to stworzenie mechanizmów zabezpieczających banki – członków systemu – oraz określenie zasad regulujących ich funkcjonowanie. IPS polega na tym, że BS i bank zrzeszający tworzą skonsolidowaną grupę bankową, traktowaną jak jeden organizm finansowy. Wymaga to wzajemnych gwarancji płynności i wypłacalności (stworzenia wspólnego funduszu płynnościowego i pomocowego), wspólnego systemu kontroli i zarządzania ryzykiem, agregowania sprawozdań finansowych, wyeliminowania sztucznego zwiększania funduszy własnych. Przyjęte wspólnie metody ratingowe pozwalają na klasyfikację poszczególnych uczestników systemu ochrony według poziomu ryzyka.

In instytucjonalne systemy ochrony zostały powołane w 2015 roku w obu zrzeszeniach banków spółdzielczych. Na koniec czerwca 2016 roku uczestnikami Systemu Ochrony Zrzeszenia BPS było 260 banków (bank zrzeszający oraz 259 spośród 357 BS będących członkami zrzeszenia), umowę członkostwa zaś w Systemie Ochrony SGB podpisało 198 banków (bank zrzeszający oraz 197 spośród 202 BS będących członkami zrzeszenia).

Systemy ochrony mają działać prewencyjnie, tak aby wychwytywać zagrożenia na najwcześniejszym etapie i im przeciwdziałać. Wprowadzaniu nowej formuły działania BS towarzyszyły jednak duże emocje. Część BS głośno podkreślała obawy przed ograniczeniem swojej autonomii [Kuśnierz-Sajewicz, 2016]. Zasadniczymi elementami systemów ochrony są:

- fundusz pomocowy (zabezpieczający) utworzony przez jego uczestników (w systemie SGB na koniec 2015 roku wynosił on 215,9 mln zł, a w systemie BPS – 283 mln zł),
- tzw. minimum depozytowe uczestników systemu (w systemie SGB wynoszące na koniec 2015 roku 1,4 mld zł, a w systemie BPS – 3,5 mld zł).

Za zarządzanie funduszami pomocowymi oraz monitorowanie sytuacji każdego z uczestników systemu odpowiadają powołane w tym celu zewnętrzne instytucje (w formie spółdzielni), tj. Spółdzielnia Systemu Ochrony Zrzeszenia BPS oraz Spółdzielczy System Ochrony SGB. Zasadniczą część kadry tych spółdzielni wywodzi się spośród pracowników banków zrzeszających. Powołanie systemu ochrony umożliwi BS [KNF 2016, s. 28]:

- obniżenie o 20% składki z tytułu nadzoru publicznego (składka do KNF);
- zwolnienie z opłaty ostrożnościowej oraz obniżenie o 50% opłaty rocznej do Bankowego Funduszu Gwarancyjnego (BFG);
- zmniejszenie opłat na fundusz uporządkowanej likwidacji oraz gwarancji depozytów;

<sup>5</sup> Przepisy te zostały wdrożone do prawodawstwa krajowego w *Ustawie z dnia 25 czerwca 2015 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających*. Dz.U. z 2015 r. poz. 1166.

- sporządzanie jednego planu naprawy dla IPS (ograniczenie kosztów administracyjnych);
- wspólne wypełnianie normy płynności krótkoterminowej LCR (jako grupa).
- odstąpienie od stosowania pomniejszych funduszy własnych o przekroczenia limitów zaangażowań kapitałowych w ramach zrzeczenia IPS;
- zastosowanie 0% wagi ryzyka na ekspozycje wewnątrz zrzeczenia, czyli zmniejszenie wymogu kapitałowego uczestników<sup>6</sup>.

Utworzenie IPS, może sprzyjać ponadto realizacji następujących korzyści dla banków:

- redukcja kosztów przez integrowanie sfery informatycznej, produktowej, wspólne zakupy, tworzenie wspólnego zaplecza w zakresie monitorowania i zarządzania ryzykiem, monitorowania i wdrażania nowych regulacji prawnych;
- wzrost przychodów przez większą koncentrację na obsłudze klientów, lepsze wykorzystanie potencjału ludzkiego i kapitału społecznego banku w lokalnym środowisku (IPS pozwoli na odciążenie banków od „biurokratycznej” sfery zarządzania ryzykiem);
- większe szanse na uczestnictwo w programach rządowych;
- usunięcie dotychczasowej nieufności w zrzeczeniach wynikającej z tego, że BS jako właściciele nadzorowały bank zrzeczający, który z kolei nadzorował i kontrolował BS.

Uczestnictwo w IPS wiąże się z określonymi kosztami. Są to koszty powołania i funkcjonowania spółdzielni systemu ochrony. Ponadto na fundusz pomocowy muszą być kierowane określone środki finansowe. Wymienione koszty nie w pełni zostaną pokryte przez niższe składki uczestników systemu do BFG oraz do KNF. Ponadto konieczność utrzymania depozytów obowiązkowych w ramach wypełnienia wspólnej normy płynności wiąże środki, które – przynajmniej niektóre BS – mogłyby kierować na akację kredytową.

Obawy związane z ograniczeniem autonomii banków są kluczowym argumentem przeciwników integracji zrzeczeń w formie IPS. Jednak z drugiej strony, uczestnicy systemu zyskują większe bezpieczeństwo funkcjonowania i sygnał dla klientów, że taki przypadek jak SK Banku (2015 roku) nie będzie mógł się powtórzyć. IPS nie tylko przynosi korzyści płynnościowe i kapitałowe, ale także powinien tworzyć pierwszą linię obrony przed materializacją różnego rodzaju ryzyk, zagrażających stabilności finansowej banków. To forma samoorganizacji spółdzielców, której członkowie biorą odpowiedzialność za inne instytucje, a w związku z tym mają także prawo kontroli i prewencji.

Ustawa regulująca bankowość spółdzielczą w Polsce pozwala także na funkcjonowanie BS w ramach dużo luźniejszej formuły, czyli tzw. zrzeczenia zintegrowanego. Formuła ta nie ma jednak bezpośrednich mechanizmów ograniczających ryzyko niewypłacalności banku – uczestnika zrzeczenia. Nie daje też wielu profitów<sup>7</sup>, jakie tworzy przystąpienie do IPS (obniżone wagi ryzyka, zmniejszona składka na BFG). BS, których kapitały własne przekraczają 5 mln euro mogą po uzyskaniu zgody KNF działać także samodzielnie (poza zrzeczeniem i systemem ochrony). Trzeba jednak podkreślić, że jest to rozwiązanie dosyć ryzykowne, biorąc pod uwagę nowe wyzwania regulacyjne, rosnące ryzyko rynkowe oraz ogólny wzrost turbulencji makrootoczenia gospodarczego i społecznego.

Z punktu widzenia całego sektora, negatywne konsekwencje odrzucenia IPS przez część banków mogą dotknąć wszystkie BS, bo sytuacja ta tworzy nierówne wymogi dotyczące bezpiecznego działania, przy wspólnej odpowiedzialności. Wszystkie podmioty rynku bankowego ponoszą bowiem konsekwencje ewentualnych problemów, są bowiem uczestnikami BFG, tak jak wszystkie BS poniosły wysokie koszty finansowe i reputacyjne upadku SK Banku. Obserwacje z innych rynków europejskich wskazują, że tylko wysoce zintegrowane systemy spółdzielcze są w stanie skutecznie konkurować z BK.

<sup>6</sup> Wykorzystanie tej „ulgi” w skali całego zrzeczenia SGB pozwoliło na wzrost wsp. wypłacalności o 1,5 p.p.



## Podsumowanie

Zmiany, które w ostatnim czasie mają miejsce w bankowości spółdzielczej z jednej strony są odpowiedzią na nowe wymogi regulacyjne, z drugiej zaś, na liczne i nasilające się problemy związane z efektywnością ekonomiczno-finansową sektora i poszczególnych jego uczestników oraz obniżeniem ich konkurencyjności na rynku bankowym. Zmiany te mają szansę stać się nowym otwarciem dla bankowości spółdzielczej. Dotychczasowy model działania całego sektora, ale także mikroekonomiczny model działania poszczególnych banków w dużym stopniu wyczerpał się. Obserwując dyskusję i działania podjęte w środowisku BS, widać, że świadomość tego faktu jest coraz bardziej powszechna i akceptowana. Jakie będzie to nowe otwarcie, to w dużej mierze uzależnione będzie od dynamicznego kształtowania się nowych modeli funkcjonowania BS i całego sektora.

W obliczu zmian technologicznych i poszukiwaniu synergii przez BK powstaje pytanie, gdzie spółdzielcze instytucje będą szukać swoich przewag konkurencyjnych. Bez wątplenia rdzeniem rozwoju BS powinna pozostać ich lokalność, bankowość relacyjna oraz społeczna odpowiedzialność. Procesy integracji zrzeszeń w odniesieniu do spełniania wymogów płynnościowych i kapitałowych, realizowane w ramach IPS muszą być realizowane równoległe z przebudową modelu organizacyjno-biznesowego zrzeszeń, opartego na integracji sfery produktowej, informatycznej czy marketingowej. Te procesy w połączeniu ze zwolnieniem BS (instytucji o aktywach do 4 mld zł) z podatku bankowego, mogą pomóc sektorowi w budowaniu jego pozycji rynkowej adekwatnej do potencjału ekonomicznego i społecznego bankowości spółdzielczej w Polsce.

## Literatura

- Kata Ryszard. 2014. „Przekształcenia i rozwój bankowości spółdzielczej w kontekście członkostwa Polski w Unii Europejskiej”. *Roczniki Naukowe SERiA XVI* (5): 88-94.
- KNF. 2015. *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w 2014 r.* Warszawa: KNF.
- KNF. 2016. *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w 2015 r.* Warszawa: KNF.
- Kuśnierz-Sajewicz Monika. 2016. „Nowy system wzmacnia bezpieczeństwo”. *Rzeczpospolita* 26.06.2016. [www.rp.pl/Ekonomia/Finanse/Bank](http://www.rp.pl/Ekonomia/Finanse/Bank).
- Ławrynowicz Maciej. 2014. „Logika bezpieczeństwa w spółdzielczym sektorze bankowym”, *Bezpieczny Bank* 3 (56): 137-163.
- Siudek Tomasz. 2011. *Bankowość spółdzielcza w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej – wymiar ekonomiczny, organizacyjny i społeczny.* Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Smith Donald J., Thomas F. Cargill, Robert A. Meyer. 1981. „An Economic Theory of a Credit Union”. *The Journal of Finance* 36 (2): 519-528.
- Ustawa z dnia 25 czerwca 2015 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających. Dz.U. z 2015 r. poz. 1166.

## Summary

*The article presents the problems and challenges which in recent year (2012-2016) touched the cooperative banking in Poland, both in terms of the activities of cooperative banks, as well as the whole sector. These problems and new regulations in the banking sector is the catalyst for the changes taking place at the microeconomic level (business model of cooperative banks) as well as at the level of whole cooperative banking sector. We present the causes of these changes and identify potential paths of development of cooperative banks and the essence of the new organizational and business model of sector based of the Institutional Protection Scheme.*

Adres do korespondencji  
dr hab. prof. UR Ryszard Kata  
Uniwersytet Rzeszowski  
Wydział Ekonomii  
ul. M. Źwiklińskiej 2, 35-601 Rzeszów  
e-mail: rdkata@univ.rzeszow.pl