

Michał Jurek

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mail: michal.jurek@ue.poznan.pl

**BANKI SPÓŁDZIELCZE W POLSCE:
STAN SEKTORA, ZAGROŻENIA I SZANSE ROZWOJU**

**COOPERATIVE BANKS IN POLAND:
CURRENT SITUATION, THREATS
AND DEVELOPMENT OPPORTUNITIES**

DOI: 10.15611/pn.2018.531.18

JEL Classification: G20, G21

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza działania banków spółdzielczych w Polsce, identyfikacja zagrożeń dla tej działalności oraz wskazanie sposobów ich przezwyciężenia. Dążąc do jego realizacji, zarysowano podstawy działania banków spółdzielczych, dokonano oceny sposobu działania banków spółdzielczych w Polsce w obecnych uwarunkowaniach makroekonomicznych i wskazano na proponowane kierunki zmian. Przeprowadzona analiza pozwoliła stwierdzić, że banki spółdzielcze muszą potraktować zmiany zachodzące w otoczeniu makroekonomicznym jako impuls do dalszego ulepszania systemów zarządzania ryzykiem, ujednoczenia marketingu i oferty produktowej, a także integrowania systemów informatycznych. Działania te muszą być podejmowane wspólnie przez banki spółdzielcze i banki zrzeszające. Nie da się tego osiągnąć bez ściślejszej integracji zrzeszeń banków spółdzielczych.

Słowa kluczowe: bankowość spółdzielcza, ekonomia społeczna, sektor bankowy.

Summary: The aim of the article is to analyse the functioning of cooperative banks in Poland, to identify the main threats related to this activity and formulation recommendations how to overcome them. In order to achieve this target, the article presents the background of the cooperative banking sector, analyses its functioning under the current macroeconomic circumstances and formulates some guidelines. According to the conducted analysis cooperative banks have to treat changes in the macroeconomic environment as an opportunity to improve risk management systems, unify marketing and product offer and integrate information systems. The necessary actions have to be taken jointly by cooperative banks and their network central institutions. This cannot be achieved without deeper integration of the cooperative banks' associations.

Keywords: cooperative banking, social economy, banking sector.

1. Wstęp

Zainicjowanie transformacji gospodarczej i ustrojowej odmieniło instytucjonalne i ekonomiczne podstawy funkcjonowania sektora bankowości spółdzielczej w Polsce. Dokonano gruntowanej przebudowy struktur organizacyjnych bankowości spółdzielczej oraz ram prawnych. Proces przemian nie został zakończony, zwłaszcza że uwarunkowania działalności banków spółdzielczych podlegają ciągłej ewolucji. Zmiany oddziałują na sposób prowadzenia działalności, stanowiąc wyzwanie zarówno dla banków spółdzielczych, jak i dla banków zrzeszających. Do szczególnie ważnych problemów można obecnie zaliczyć problemy wynikające z rekordowo niskich stóp procentowych.

Niniejsze opracowanie poświęcono wyzwaniom, z jakimi będą się musiały mierzyć banki spółdzielcze w nadchodzących latach. Celem artykułu jest analiza działania banków spółdzielczych w Polsce, identyfikacja zagrożeń dla tej działalności oraz wskazanie sposobów ich przezwyciężenia. Dążąc do jego realizacji, w punkcie 2 zarysowano podstawy działania banków spółdzielczych. Punkt 3 poświęcono ocenie sposobu działania banków spółdzielczych w Polsce w obecnych uwarunkowaniach makroekonomicznych, w punkcie 4 zaś wskazano na proponowane kierunki zmian. Do badań zastosowano analizę opisową i studium przypadku. Umożliwiły one analizę sytuacji sektora banków spółdzielczych, zdefiniowanie zagrożeń, a także sformułowanie rekomendacji.

2. Podstawy funkcjonowania banków spółdzielczych

W krajach Europy Zachodniej banki spółdzielcze mają dużo większy udział w rynku niż w Polsce. Takie grupy banków spółdzielczych, jak Raiffeisen, Credit Agricole czy Rabobank, budowały swoją pozycję przez wiele lat. Niekiedy odbywało się to przy wydatnym wsparciu państwa – jak np. we Francji – dostrzegającego znaczenie tych instytucji w systemie bankowym, a czasami – jak np. w Niemczech – rozwój miał charakter oddolny, regionalny [Lang i in. 2016].

Charakterystyczne jest jednak, że mimo dokonujących się zmian banki spółdzielcze w Europie nie straciły swojego wspólnotowego charakteru [Krysiak 2006]. Pozostały spółdzielniami, prowadzącymi działalność bankową w imieniu swoich członków, integrującymi społeczności lokalne. Swoiste cechy banków spółdzielczych, odróżniające je od innych instytucji, zawiera tabela 1.

Banki spółdzielcze mają również pewne cechy szczególne, które odróżniają je zarówno od pozostałych podmiotów ekonomii społecznej, jak i od banków komercyjnych. Wyróżnikami tymi są przejrzystość i stabilność.

I tak, banki spółdzielcze nie są uzależnione kapitałowo od zagranicznych instytucji, ponieważ głównym źródłem kapitału własnego są zyski zatrzymane. Podejmują decyzje w sposób samodzielny, na szczeblu zarządów, które dzięki temu są świadome typu i zakresu podejmowanego ryzyka, a zarazem otrzymują wspar-

Tabela 1. Swoiste cechy banków spółdzielczych

Wyszczególnienie	Wpływ na sposób funkcjonowania
Współwłasność członków spółdzielni	Udziałowcami banku są członkowie spółdzielni, będący jednocześnie jego właścicielami i klientami
	Część banków obsługuje wyłącznie swoich udziałowców, inne pozwalają korzystać ze swoich produktów i usług także klientom spoza spółdzielni
Demokratyczna kontrola	Banki spółdzielcze są kontrolowane przez członków spółdzielni
	Spółdzielcy wybierają radę nadzorczą w sposób demokratyczny
Podział zysków	Część zysku jest zatrzymywana w celu podnoszenia kapitału własnego
	Pozostałą część zysku można wypłacić spółdzielcom, jednak jej wysokość jest ograniczona przepisami prawnymi lub statutem banku
Lokalne zakorzenienie	Spółdzielcy i zarząd banku należą do społeczności lokalnej
	Banki spółdzielcze są aktywne na obszarach lub w segmentach rynku, które są pomijane przez banki komercyjne
	Jednym z celów banków spółdzielczych jest zazwyczaj wspieranie rozwoju regionu
Społeczne oddziaływanie	Ograniczanie wykluczenia finansowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Lang i in. 2016].

Tabela 2. Struktury wybranych grup spółdzielczych w Europie

Struktura/Kraje		Hiszpania, Portugalia	Austria, Niemcy, Polska	Finlandia, Francja, Holandia, Szwajcaria
Podstawowa	Brak systemu ochrony instytucjonalnej i gwarancji krzyżowych	X		
	Bardzo ograniczona rola banku zrzeszającego	X		
Zdecentralizowana	System ochrony instytucjonalnej		X	
	Ograniczona rola banku zrzeszającego		X	
	Nadzór sprawowany przez krajowego nadzorcę	X	X	
	Brak instrukcji zarządczych banku zrzeszającego	X	X	
Scentralizowana	System gwarancji krzyżowych			X
	Skonsolidowany nadzór EBC			X
	Scentralizowane funkcje w grupie			X
	Wydawanie instrukcji zarządczych przez bank zrzeszający			X
	Decyzje banku zrzeszającego są wiążące dla całej grupy			X

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Groeneveld 2015].

cie w procesie zarządzania tym ryzykiem od centrali banku zrzeszającego. Banki spółdzielcze nie angażują się w skomplikowane operacje, nie oferują klientom i nie utrzymują w portfelach złożonych instrumentów finansowych [Hesse, Čihák 2007].

Stabilność funkcjonowania banków spółdzielczych wyraża się zarówno w odporności banków spółdzielczych na zaburzenia na rynku finansowym, jak i w budowaniu trwałych relacji [Bongini i in. 2007]. Wynika to z konserwatywnego i lokalnego charakteru działania, a także ze społecznej odpowiedzialności banków spółdzielczych, pozwalającej na budowanie więzi ze swoimi klientami. Dzięki temu można podejmować trafne decyzje kredytowe i ograniczyć oddziaływanie zjawiska asymetrii informacji [Fiordelisi, Mare 2014].

Gwarantem stabilności banków spółdzielczych są banki zrzeszeniowe, organizujące w razie potrzeby sieć pomocy płynnościowej i finansowej zrzeszonym w nich bankom. Modele współpracy banków zrzeszających z bankami spółdzielczymi są jednak różne. W sposób syntetyczny przedstawia to tabela 2. Wynika z niej, że w większości przypadków banki spółdzielcze tworzą sieci bezpieczeństwa w postaci systemu gwarancji krzyżowych lub systemów ochrony instytucjonalnej. Celem ich tworzenia jest z jednej strony spełnienie wymogów regulacyjnych, a z drugiej – postawienie bankom spółdzielczym w razie potrzeby środków do dyspozycji [Ayadi i in. 2010]. W modelu scentralizowanym grupy spółdzielcze funkcjonują na zasadzie konsolidacji finansowej. Obowiązuje solidarna odpowiedzialność za zobowiązania innych członków grupy, a system gwarancji krzyżowych podlega nadzorowi ze strony banku zrzeszającego. W modelu zdecentralizowanym nie ma konsolidacji, a system ochrony instytucjonalnej jest wyodrębniony [Skarbek 2013a; 2013b].

3. Uwarunkowania działania banków spółdzielczych w Polsce – problemy i wyzwania

Zgodnie z obecnym modelem biznesowym banki spółdzielcze w Polsce lokują ok. 30% aktywów w bankach zrzeszających, przy czym depozyty banków spółdzielczych od instytucji sektora finansowego stanowią ponad 90% wszystkich depozytów przyjmowanych przez banki zrzeszające.

Jeszcze w marcu 2013 r. oprocentowanie lokat terminowych oscylowało wokół 5% w skali roku. Wysoki poziom oprocentowania wywołał wzmożony napływ środków do banków zrzeszających. Spowodowało to koncentrację źródeł przychodów odsetkowych i wzrost narażenia banków spółdzielczych na ryzyko stopy procentowej. Ryzyko stopy procentowej zmaterializowało się już w drugiej połowie 2013 r., kiedy Rada Polityki Pieniężnej zakończyła pierwszy cykl obniżek stopy referencyjnej. Stopa ta została obniżona w okresie od października 2012 r. do lipca 2013 r. łącznie o 225 p.b., z 4,75% na 2,5%. Drugi cykl obniżek rozpoczął się w październiku 2014 r. i zakończył w marcu 2015 r. Tym razem stopę referencyjną obniżono o 100 p.b., z 2,5% na 1,5%. Obniżka stopy referencyjnej przełożyła się na spadek

stawek na rynku międzybankowym, wywierając zarazem presję na obniżkę oprocentowania depozytów.

Mimo pogłębiających się obniżek stóp procentowych, banki spółdzielcze zaczęły z opóźnieniem redukować oprocentowanie swoich lokat. W pewnym stopniu było to wywołane oferowaniem klientom terminowych depozytów o stałym oprocentowaniu, jednak część banków celowo utrzymywała oprocentowanie lokat na poziomie wyższym niż w bankach komercyjnych. Chodziło im o pozyskanie nowych klientów. Spowodowało to jednak spadek marży odsetkowej aktywów przychodowych. Sytuację dodatkowo pogorszył spadek dopłat do oprocentowania kredytów preferencyjnych dla rolników, co spowodowane było obniżkami stopy redyskontowej, będącej podstawą obliczania tego oprocentowania. Przeszacowanie nastąpiło równoległe z redukcjami podstawowych stóp procentowych NBP. W efekcie sytuacja finansowa banków spółdzielczych znacznie się pogorszyła. Spadek wyniku finansowego w tym sektorze był początkowo głębszy niż w sektorze banków komercyjnych (tabela 3).

Tabela 3. Wskaźniki charakteryzujące banki komercyjne i banki spółdzielcze w grudniu 2013 r., 2015 r. i 2017 r.

Wyszczególnienie	Banki komercyjne			Banki spółdzielcze		
	12.2013	12.2015	12.2017	12.2013	12.2015	12.2017
Suma bilansowa (mln zł)	1 277 166	1 458 415	1 606 686	96 531	109 759	130 311
Należności od podmiotów niefinansowych (mln zł)	770 683	887 150	959 925	52 949	60 917	63 935
Zobowiązania podmiotów niefinansowych (mln zł)	694 499	845 587	956 781	75 920	86 512	105 223
Wynik odsetkowy (mln zł)	31 154	31 825	38 669	3 189	3 215	3 590
Wynik netto (mln zł)	14 246	12 056	12 558	745	-1 184	722
Wsp. wypłacalności (%)	14,17	15,17	17,33	13,36	12,54	16,26
Suma bilansowa (% r/r)	3,31	4,59	3,39	12,48	4,77	7,96
Należności od podmiotów niefinansowych (% r/r)	2,73	7,55	2,98	9,27	4,31	3,87
Zobowiązania podmiotów niefinansowych (% r/r)	6,58	10,60	3,49	14,67	4,05	8,88
Wynik odsetkowy (% r/r)	-1,35	-4,36	12,33	-9,76	-5,61	10,26
Wynik netto (% r/r)	-0,41	-19,26	-3,39	-22,96	-255,58	24,48
Wsp. wypłacalności (p.b., r/r)	1,04	1,80	1,18	0,34	-2,11	0,24

Źródło: opracowanie własne na podstawie [KNF 2018].

Materializacja ryzyka stopy procentowej nie ominęła banków zrzeszających. Nadwyżki płynności, lokowane przez banki spółdzielcze, nie generowały dodatniego wyniku odsetkowego, zwłaszcza że koszt pozyskiwania depozytów terminowych od banków spółdzielczych przekraczał stawki WIBID. Spadała też rentow-

ność obligacji skarbowych, w które banki zrzeszające lokowały środki od banków spółdzielczych.

Długi okres utrzymywania niskich stóp procentowych wymusza ściślejszy monitoring ryzyka stopy procentowej i większą elastyczność kształtowania oprocentowania pozycji aktywnych i pasywnych. Nie jest to proste, tym bardziej że niskie stopy procentowe prowadzą do zaostrzenia konkurencji na rynku kredytowym i jednoczesnego ograniczenia tempa przyrostu bazy depozytowej. Jednocześnie bankowość spółdzielcza finansuje mniejsze podmioty, bardziej narażone na ryzyko, a także przedsięwzięcia dopiero rozpoczynane, również obciążone ryzykiem.

4. Propozycje zmiany w sposobie funkcjonowania sektora banków spółdzielczych w Polsce

Reakcją na pogorszenie się sytuacji finansowej powinna być modyfikacja stosowanego modelu biznesowego. Niezbędna jest poprawa efektywności działania banków spółdzielczych. Obecnie nie jest ona satysfakcjonująca (rys. 1, rys. 2). Jeszcze w 2012 r. rentowność kapitałów własnych banków spółdzielczych była wyższa niż rentowność kapitałów własnych banków komercyjnych, jednak już od kolejnego roku była niższa. Od 2012 r. wskaźnik ROE spadł w bankach komercyjnych ok. 380 p.b., a w bankach spółdzielczych – o ponad 450 p.b. Natomiast wskaźnik C/I oscylował w przedziale 65-71% w bankach spółdzielczych, podczas gdy w bankach komercyjnych wynosił 48-55%.

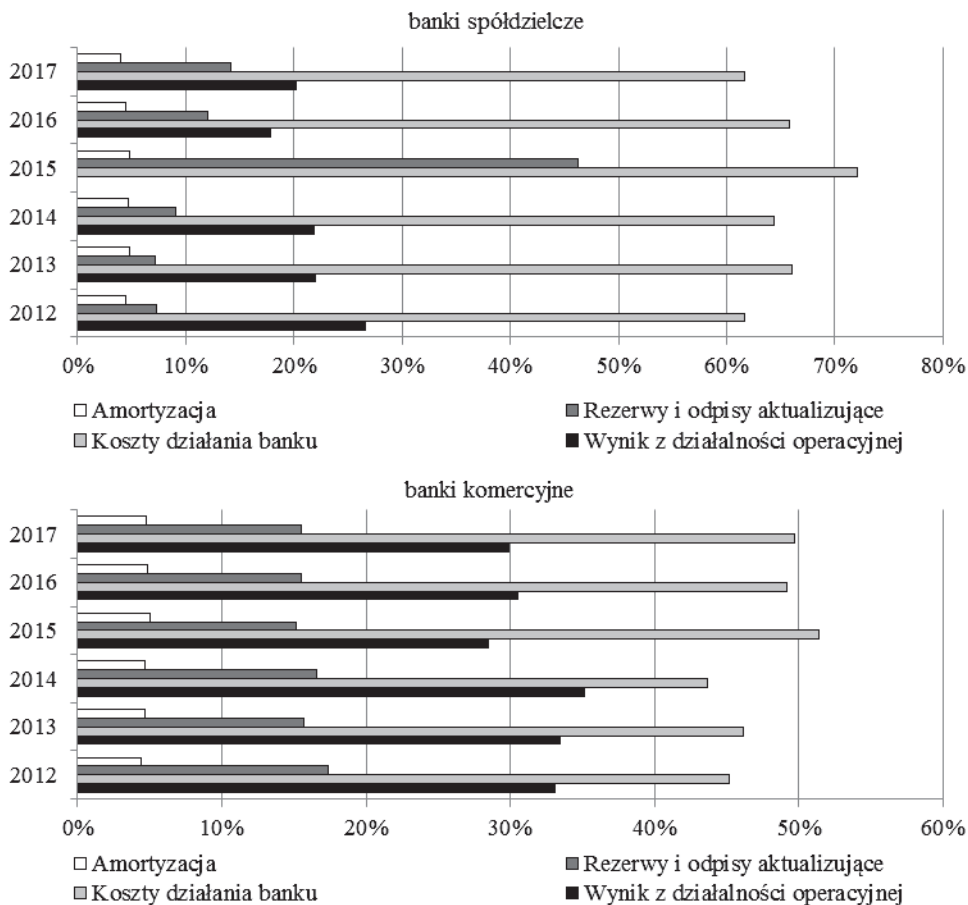
W literaturze wyróżnia się trzy możliwe strategie dostosowania się do zmian rynkowych przez banki spółdzielcze. Są nimi [Carrasco 2004]:

- demutualizacja zewnętrzna, cechująca się zmianą formy prawnej działania ze spółdzielni na spółkę akcyjną,
- demutualizacja wewnętrzna, wyrażająca się w nabyciu przez bank spółdzielczy akcji i przejęciu kontroli nad bankiem komercyjnym,
- wzmocnienie spółdzielczego wymiaru prowadzonej działalności poprzez budowanie silniejszych więzi z lokalnymi społecznościami.

Jedynym możliwym w obecnych uwarunkowaniach wariantem jest trzecia strategia. Punktem wyjścia do modyfikacji obecnego modelu biznesowego powinno stać się lepsze wykorzystanie infrastruktury i kadr przez banki spółdzielcze. Jedną z głównych przyczyn silnej pozycji banków spółdzielczych na rynku jest bowiem dostępność oddziałów tam, gdzie brak placówek banków komercyjnych. W placówkach banków spółdzielczych pracuje ok. 20% ogółu zatrudnionych w sektorze bankowym.

Banki spółdzielcze muszą zwiększyć swoje zaangażowanie w kredytowanie lokalnej przedsiębiorczości i klientów indywidualnych z regionu, w którym funkcjonują, tak jak ma to miejsce w krajach Europy Zachodniej [Lang i in. 2016]. Kluczem powinno być skupienie się na finansowaniu klientów pomijanych przez banki

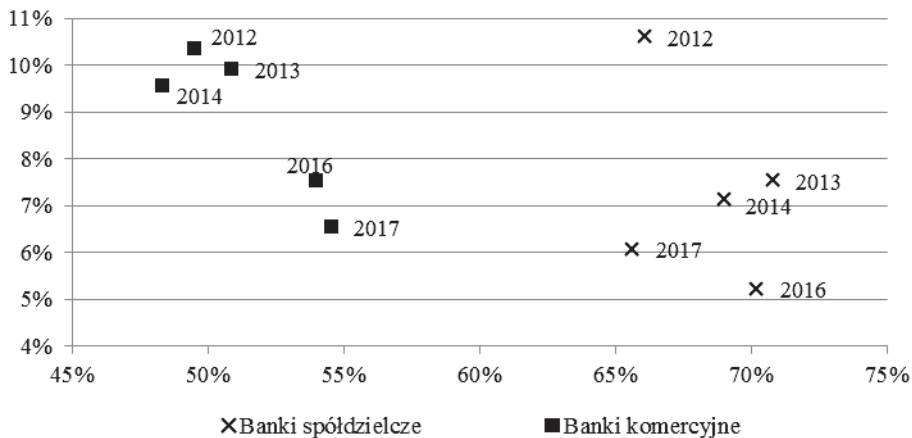
komercyjne, w tym zwłaszcza klientów detalicznych z mniejszych miejscowości i podmiotów sektora MŚP. Chybną strategią jest podejmowanie walki o depozyty z bankami komercyjnymi w dużych miastach, zwłaszcza że generuje ona znaczne koszty.



Amortyzacja obejmuje środki trwałe oraz wartości niematerialne i prawne. Odpisy aktualizujące obejmują: 1) odpisy z tytułu utraty wartości aktywów finansowych niewycenianych według wartości godziwej poprzez rachunek zysków i strat/wynik z tytułu rezerw celowych, 2) odpisy z tytułu utraty wartości aktywów niefinansowych.

Rys. 1. Udział poszczególnych składowych w wyniku z działalności bankowej, wyniku z pozostałej działalności operacyjnej i wyniku z tytułu poniesionych, ale niewykazanych strat i rezerwy na ryzyko ogólne w bankach spółdzielczych i w bankach komercyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [KNF 2018].



Z analizy wyłączono 2015 r., w którym sektor banków spółdzielczych odnotował stratę w wysokości niemal 1,2 mld zł.

Rys. 2. Rentowność i efektywność banków komercyjnych i spółdzielczych w latach 2012-2014 i 2016-2017

Źródło: opracowanie własne na podstawie [KNF 2018].

Niezbędne jest dalsze budowanie bankowości relacyjnej. Pozyskanie nowych klientów i utrzymanie obecnych nie będzie możliwe bez uniwersalizacji produktów bankowych i rozwijania nowoczesnych kanałów dystrybucji. To jednak wymaga ujednolicenia infrastruktury informatycznej w zrzeszeniach i poniesienia kosztów związanych z wdrożeniem jednolitego systemu. Wymaga też jednolitego marketingu i takiejże oferty dla klienta detalicznego.

Funkcjonowanie banków zrzeszających również wymaga zmian. Muszą one odejść od polityki nagradzania banków spółdzielczych poprzez umożliwienie im osiągnięcia wysokich, nieuzasadnionych warunkami rynkowymi, przychodów odsetkowych od depozytów składanych w bankach zrzeszających. Banki zrzeszające powinny też odgrywać rolę lidera w procesie zwiększania standaryzacji, przejrzystości i integracji procesów biznesowych oraz systemów zarządzania ryzykiem w ramach grupy zrzeszeniowej. Dzięki temu możliwe będzie zwiększenie potencjału biznesowego przy jednoczesnym sprostaniu wymogom regulacyjnym.

5. Zakończenie

Utrzymanie solidnych fundamentów bankowości spółdzielczej gwarantują banki zrzeszające i spółdzielcze systemy ochrony, a sposób funkcjonowania samych banków sprawia, że są one w wysokim stopniu odporne na zaburzenia zachodzące na rynku finansowym. Jednak sektor ten na razie jest zbyt słaby, by móc wyłonić in-

stytucje zdolne do konkurencji z największymi bankami komercyjnymi. Średnia aktywów spółdzielczych grup bankowych działających w Unii Europejskiej szacowana jest na 450 mld euro, podczas gdy w Polsce zrzeszenia SGB i PBS nie zgromadziły łącznie nawet dziesiątej części tej sumy.

Polskie banki spółdzielcze muszą wykorzystać efekty skali, ujednoczyć oferowane produkty i usługi oraz dotrzeć z nimi do nowych grup klientów. Zmiany obserwowane w otoczeniu makroekonomicznym powinny stać się impulsem do ulepszania systemów zarządzania ryzykiem i płynnością. Będzie to trudne, zwłaszcza że niezbędne zmiany trzeba będzie wprowadzać w warunkach obowiązywania regulacji, nakładających na banki dodatkowe obowiązki i wymuszających liczne zmiany w wewnętrznych regulacjach i procedurach, dotyczących przede wszystkim składników kapitału założycielskiego, funduszu udziałowego i norm płynności.

By wykorzystać szanse i ograniczyć zagrożenia, niezbędne są działania podejmowane wspólnie przez banki spółdzielcze i ich banki zrzeszające. Nie da się tego osiągnąć bez ściślejszej integracji, która jednak nie jest tożsama z konsolidacją i utratą autonomii. Wysiłek podjęty dziś w dłuższej perspektywie zaowocuje rozszerzeniem działalności prowadzonej przez banki spółdzielcze przy zwiększonym bezpieczeństwie ich funkcjonowania.

Literatura

- Ayadi R., Llewellyn D.T., Schmidt R.H., Arbak E., De Groen W.P., 2010, *Investigating Diversity in the Banking Sector in Europe – Key Developments, Performance and Role of Cooperative Banks*, Centre for European Policy Studies, Brussels.
- Bongini P., Di Batista M.L., Zavarone E., 2007, *The Value of Relationship Lending: Small Banks in an Era of Consolidation*, Economic Notes by Banca Monte dei Paschi di Siena SpA, vol. 36, no. 3.
- Carrasco I., 2004, *The global financial environment and Spanish cooperative banking*, International Advances in Economic Research, vol. 10, no. 4.
- European Association of Co-operative Banks, 2017, *Key Statistics 2016 for Co-operative Banks*, http://v3.globalcube.net/clients/each/content/medias/publications/research/final_each-tias_2016_key_statistics.pdf.
- Fiordelisi F., Mare D.S., 2014, *Competition and financial stability in European cooperative banks*, Journal of International Money and Finance, vol. 45.
- Groeneveld H., 2015, *Governance of European Cooperative Banks: Overview, Issues and Recommendations*, TIAS School for Business and Society Working Papers, September, <https://www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/20150918-hans-groeneveld-tias-governance-of-european-cooperative-banks-nna6c464d76057601e91f6ff00001f6014.pdf?sfvrsn=0>.
- Hesse H., Čihák M., 2007, *Cooperative Banks and Financial Stability*, IMF Working Papers, no. 2.
- KNF, 2018, *Sektor bankowy. Dane miesięczne*, http://www.knf.gov.pl/opracowania/sektor_bankowy/dane_o_rynku/Dane_miesieczne.html.
- Krysiak I., 2006, *Informacja o sektorze spółdzielczym w Polsce*, Ekonomia Społeczna Teksty, nr 31.
- Lang F., Signore S., Gvetadze S., 2016, *The role of cooperative banks and smaller institutions for the financing of SMEs and small midcaps in Europe*, European Investment Fund Working Papers, no. 36.

- Skarbek M.M., 2013a, *Modele funkcjonowania bankowości spółdzielczej w Europie Zachodniej – DZ-Bank*, <https://bs.net.pl/modele-funkcjonowania-bankowosci-spoldzielczej-w-europie-zachodniej-dz-bank/>.
- Skarbek M.M., 2013b, *Wybrane aspekty funkcjonowania bankowości spółdzielczej w Europie Zachodniej na przykładzie Rabobank oraz Crédit Mutuel*, <https://bs.net.pl/wybrane-aspekty-funkcjonowania-bankowosci-spoldzielczej-w-europie-zachodniej-na-przykladzie-rabobank-oraz-credit-mutuel/>.