

Nr 3(72) 2018

ISSN 2544-7068

---

# BEZPIECZNY BANK

---

**BFG** BANKOWY  
FUNDUSZ  
GWARANCYJNY

Nr 3(72) 2018

ISSN 2544-7068

---

# BEZPIECZNY BANK



BANKOWY  
FUNDUSZ  
GWARANCYJNY

**BEZPIECZNY BANK** jest czasopismem wydawanym przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny od 1997 roku, poświęconym zagadnieniom stabilności systemu finansowego, ze szczególnym uwzględnieniem systemu bankowego.



#### **KOMITET REDAKCYJNY**

prof. Jan Szambelańczyk – redaktor naczelny  
prof. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska  
prof. Ryszard Kokoszczyński  
prof. Monika Marcinkowska  
prof. Ewa Miklaszewska  
prof. Krzysztof Opolski  
dr Ewa Kulińska-Sadłocha  
Ewa Teleżyńska – sekretarz redakcji

#### **RADA PROGRAMOWO-NAUKOWA**

Piotr Nowak – przewodniczący  
prof. Paola Bongini  
prof. Santiago Carbo-Valverde  
prof. Dariusz Filar  
prof. Eugeniusz Gatnar  
prof. Andrzej Gospodarowicz  
prof. Leszek Pawłowicz  
Krzysztof Pietraszkiewicz  
Zdzisław Sokal  
prof. Rafał Sura

Artykuły publikowane w **BEZPIECZNYM BANKU** są recenzowane.  
Za publikację naukową w **BEZPIECZNYM BANKU** Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego przyznał trzynaście punktów.  
**BEZPIECZNY BANK** (online) ISSN 2544-7068  
Wcześniejsze wydania **BEZPIECZNEGO BANKU** miały numer ISSN 1429-2939

#### **REDAKCJA**

Krystyna Kawerska

#### **WYDAWCA**

Bankowy Fundusz Gwarancyjny  
ul. Ks. Ignacego Jana Skorupki 4  
00-546 Warszawa

#### **SEKRETARIAT REDAKCJI**

Ewa Teleżyńska  
Telefon: 22 583 08 78  
e-mail: ewa.telezynska@bfg.pl

Informacje dotyczące wymogów formalnych i edytorskich dla autorów publikacji znajdują się na stronie: **www.bfg.pl**

Ewa Kulińska-Sadłocha

## Wyzwania biznesowe bankowości spółdzielczej w dobie rosnącej konkurencji na rynku usług finansowych

Refleksje z Forum Liderów Banków Spółdzielczych 2018

### Wstęp

W dniach 18–19 września w Warszawie odbyło się – organizowane przez Związek Banków Polskich we współpracy z bankami zrzeszającymi: BPS S.A. SGB-Bankiem S.A. oraz Krajowym Związkiem Banków Spółdzielczych, a także z udziałem ponad 30 partnerów – coroczne Forum Liderów Banków Spółdzielczych. To już 20. spotkanie zostało poświęcone kluczowym sprawom sektora bankowości spółdzielczej w Polsce. W konferencji uczestniczyło ponad 350 osób – głównie przedstawiciele banków spółdzielczych i banków zrzeszających, a także przedstawiciele instytucji finansowych i infrastruktury bankowej, środowiska akademickiego oraz administracji rządowej i samorządowej.

Konferencję otworzył Prezes Związku Banków Polskich – Krzysztof Pietraszkiewicz. W swojej wypowiedzi podkreślił znaczenie bankowości spółdzielczej w gospodarce, określił ją mianem strategicznej rezerwy kraju i głównego partnera jednostek samorządu terytorialnego. Wspominał też o inicjatywie cyklicznych spotkań kadry kierowniczej banków spółdzielczych poświęconych ocenie stanu, aktualnym problemom oraz kierunkom rozwoju banków i sektora spółdzielczego<sup>1</sup>. Zwrócił uwagę na dwie kwestie negatywnie rzutujące na wizerunek sektora. Pierwsza to okoliczność, że część banków spółdzielczych nie przystąpiła do systemów ochrony

---

<sup>1</sup> Efektem pierwszego spotkania, które odbyło się w dniach 10–11 stycznia 2018 roku w Józefowie, są rekomendacje działań mających na celu poprawę wizerunku, bezpieczeństwa funkcjonowania i efektywności bankowości spółdzielczej, zapewnienie wysokiej jakości usług finansowych na rynku lokalnym, a także wypracowanie jednolitych zasad przeciwdziałania wewnątrzsektorowej konkurencji pomiędzy lokalnymi instytucjami finansowymi. Koordynacja prac nad wdrożeniem i monitorowaniem rekomendacji została powierzona Radzie Konsultacyjnej Sektora Bankowości Spółdzielczej. <https://zbp.pl/wydarzenia/archiwum/wydarzenia/2018/styczen/konferencja-kadry-kierowniczej-bankowosci-spoldzielczej-10-11-01-2018>

instytucjonalnej (IPS)<sup>2</sup>. Druga natomiast to ciągle zmniejszająca się liczba członków spółdzielni kredytowych. Na zakończenie stwierdził, że konieczne jest zmodyfikowanie obecnej polityki państwa w stosunku do całego sektora bankowego. Następnie oddał głos Annie Trzecińskiej – wiceprezes NBP oraz Pawłowi Rudolfowi – dyrektorowi Departamentu Bankowości Spółdzielczej Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, których wystąpienia rozpoczęły dwudniowe obrady dotyczące aktualnej sytuacji ekonomicznej sektora banków spółdzielczych, najważniejszych problemów oraz wyzwań, współpracy, a także kierunku trwającego już od kilku lat procesu przebudowy modelu polskiej bankowości spółdzielczej.

## 1. Aktualna sytuacja ekonomiczna sektora banków spółdzielczych

Sytuacja ekonomiczna sektora banków spółdzielczych<sup>3</sup> została oceniona jako stabilna, i to zarówno przez przedstawicieli środowiska bankowości spółdzielczej, jak i instytucji nadzorczych (KNF i NBP). Chociaż przedstawiciel KNF stwierdził, że ocena BION<sup>4</sup> dla bankowości spółdzielczej na poziomie 2,59 nie jest zła, to też nie jest powodem do dumy (wskaźnik od poziomu 2,50 do 3,25 oznacza występowanie nieprawidłowości, które – jeżeli nie zostaną wyeliminowane – mogą być istotne z punktu widzenia bezpieczeństwa depozytów). Natomiast średnia ocena dla sektora banków spółdzielczych (tzn. z wyłączeniem banków zrzeszających) jest na poziomie 2,35 i tylko 4 podmioty mają ocenę na poziomie 4,0, oznaczającym sytuację bardzo niekorzystną<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> Spółdzielczy system ochrony instytucjonalnej (IPS – ang. *Institutional Protection Scheme*), w ramach którego mogą zrzeszać się banki spółdzielcze, został wprowadzony nowelizacją ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych w czerwcu 2015 roku w ramach wdrażania unijnych przepisów (Rozporządzenie CRR). Jego celem jest zapewnienie płynności i wypłacalności każdego uczestnika. Uczestnicy wzajemnie gwarantują swoje zobowiązania – tworzą fundusz pomocowy, który może być wykorzystany na udzielenie pomocy finansowej w przypadku problemów z wypłacalnością oraz na zapobieżenie upadłości któregoś z nich. System zapewnia dodatkowe mechanizmy zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej. Banki spółdzielcze, które dotychczas nie przystąpiły do systemu i jednocześnie nie spełniają kryteriów samodzielnego działania poza zrzeszeniem, powinny najpóźniej przed końcem roku zapewnić zgodność swojego działania z wymogami ustawowymi.

<sup>3</sup> Na koniec sierpnia 2018 roku funkcjonowało 550 banków spółdzielczych zrzeszonych – z wyjątkiem Krakowskiego Banku Spółdzielczego oraz Banku Spółdzielczego w Brodnicy – w dwóch bankach zrzeszających: BPS SA w Warszawie (350) oraz w SGB-Banku SA (198). Należy dodać, że 15 marca br. został zarejestrowany nowy bank zrzeszający Polski Bank Apeksowy SA w Raszynie (PBA), który utworzyło 47 banków spółdzielczych. Powstanie PBA jako podstawy trzeciego zrzeszenia, ale bez trzeciego IPS-u, jest krytykowane w środowisku, głównie z uwagi na skalę, która nie gwarantuje odpowiedniego poziomu wzajemnej ochrony (nowe zrzeszenie obejmie około 6,7% aktywów sektora banków spółdzielczych).

<sup>4</sup> Badanie i ocena nadzorcza (BION) – regularna analiza i pomiar ryzyka, na jakie narażone są poszczególne banki. Szczegółowe informacje na temat przeprowadzania badania zawiera: *Metodyka badania i oceny nadzorczej banków komercyjnych, zrzeszających oraz spółdzielczych (Metodyka BION)*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 28 marca 2018 r.

<sup>5</sup> Interpretacja oceny sytuacji ogólnej banku: 1–1,75 – sytuacja dobra; 1,76–2,50 – sytuacja zadowalająca; 2,51–3,25 – sytuacja budząca zastrzeżenia; 3,26–4,0 – sytuacja bardzo niekorzystna; ocena „F” – bank uznany za zagrożony upadłością; występuje co najmniej jedna z okoliczności określonych w art. 101 ust. 3 ustawy o BFG.

W wypowiedziach podkreślano niewielki, lecz systematyczny wzrost funduszy własnych oraz kredytów dla podmiotów niefinansowych, głównie dla przedsiębiorców indywidualnych i rolników<sup>6</sup>, a także znaczny wzrost udziału w kredytach dla sektora samorządowego (ok. 25% udział w rynku bankowym). Zauważono przy tym wolniejszy niż w bankach komercyjnych przyrost depozytów, a w przypadku depozytów samorządów – tendencję spadkową. W przypadku kredytów nie sposób było pominąć, że wraz ze wzrostem ich wartości nastąpiło pogorszenie jakości (większy przyrost kredytów zagrożonych niż w sektorze banków komercyjnych), co nie pozostało bez wpływu na wyniki finansowe i efektywność działalności. Niemniej jednak banki spółdzielcze spełniają nadzorcze wymogi kapitałowe i płynnościowe<sup>7</sup>. Nie mógł umknąć uwadze słuchaczy fakt, że średnie wskaźniki rentowności i kapitałowe dla sektora banków spółdzielczych są wyższe niż w bankach zrzeszających.

I mimo że sektor spółdzielczy nadal ma niespełna 10% udział w aktywach sektora bankowego, to – jak akcentowano – posiada najliczniejszą sieć placówek bankowych (ponad 28% ogółu placówek), daje zatrudnienie ponad 30 tys. osób (20% ogółu zatrudnionych w sektorze bankowym), jego fundusze udziałowe w 100% mają charakter krajowy, cechuje się wysokim stopniem zaufania ze strony depozytów, dużym udziałem w kredytowaniu rolników (na poziomie 56%), a do tego jest niekwestionowanym liderem jako partner jednostek samorządu terytorialnego. W przypadku oceny sieci placówek i zatrudnienia zauważalny był wyraźny brak jednomyślności uczestników Forum. Z wypowiedzi wynikały trzy różne stanowiska w tym zakresie. Pierwsze traktujące rozbudowaną sieć oddziałów oraz poziom zatrudnienia jako atuty bankowości spółdzielczej. Zwolennicy tego stanowiska byli za zachowaniem tych cech i poszukiwaniem oszczędności w innych obszarach, a także nowych źródeł przychodów. I w ich podejściu należy upatrywać dążenia do zachowania specyfiki spółdzielczości, dla której nie tylko wyniki finansowe są najważniejsze, ale również tworzenie wartości dodanej dla społeczności lokalnej. Przeciwnieństwem jest drugie stanowisko, traktujące te cechy jako największe słabości sektora, główną przyczynę niskiej efektywności. Jego zwolennicy są za ograniczeniem sieci stacjonarnej i poziomu zatrudnienia w bankach spółdzielczych poprzez rozwój elektronicznych kanałów dostępu i konsolidację sektora. Natomiast trzecie stanowisko należało do uczestników niezdecydowanych – dla nich rozbudowana sieć oraz zatrudnienie – z jednej strony to atuty bankowości spółdzielczej, które należy zachować, a z drugiej – to przyczyny niskiej efektywności, które należy ograniczyć. Niestety, ta niezgodność stanowisk stanowi jedną z głównych przeszkód na drodze do wewnętrznej restrukturyzacji tego sektora bankowości.

<sup>6</sup> Zgodnie z danymi KNF, kredyty dla przedsiębiorców indywidualnych i dla rolników indywidualnych (w tym tzw. kredyty preferencyjne) stanowią odpowiednio około 15% i 28% wartości portfela kredytowego banków spółdzielczych.

<sup>7</sup> Wszystkie banki spółdzielcze – zarówno te uczestniczące w IPS i te pozostające poza systemami ochrony, jak i banki nie mające zgody na stosowanie normy grupowej – spełniały indywidualną lub grupową normę LCR na poziomie 100%.

Mając na uwadze bardzo duże zróżnicowanie banków spółdzielczych w wielu kluczowych aspektach (choćby kapitałów czy aktywów)<sup>8</sup>, zaskakujące było charakteryzowanie ich sytuacji w ujęciu zagregowanym lub z wykorzystaniem wartości średnich. Jak podkreślali przedstawiciele banków spółdzielczych, wskaźniki ekonomiczne dla poszczególnych banków bardzo się różnią i wśród 550 banków spółdzielczych są banki o bardzo dobrej sytuacji ekonomicznej, ale jest też wiele mających problemy, które wymagają pomocy i wsparcia ze strony zrzeszenia czy IPS-u, a cztery znajdują się w bardzo niekorzystnej sytuacji. Kontrowersyjne wydaje się także odnoszenie sytuacji spółdzielczego sektora bankowego do sytuacji czy wskaźników dla sektora banków komercyjnych<sup>9</sup>. Przyczynia się ono do koncentracji banków spółdzielczych na wynikach finansowych i ich odchodzenie od realizacji zasad spółdzielczych. Od wielu lat efektywność kosztowa i rentowność banków spółdzielczych oceniana jest jako niska i niezadowalająca. A dorównanie bankom komercyjnym w zakresie np. wskaźników efektywności kosztowej (zależnych od skali działalności) dla małych banków jest praktycznie niemożliwe<sup>10</sup>.

Należy podkreślić, że wszyscy dyskutanci bardzo pozytywnie ocenili spółdzielcze systemy ochrony<sup>11</sup> oraz działania podejmowane w zakresie płynności, adekwatności kapitałowej, bezpieczeństwa działalności, a także rentowności. Przedstawiciele obu systemów bardzo optymistycznie ocenili zgromadzone dotąd fundusze, które – ich zdaniem – powinny pozwolić zapobiec zagrożeniom „nawet przy najgorszym scenariuszu”.

## 2. Problemy podejmowane w prelekcjach i dyskusjach panelowych

Prelegenci oraz dyskutanci zwracali uwagę na aktualne problemy banków spółdzielczych, do których zaliczano: niski udział w kredytach sektora bankowego, pogarszający się portfel kredytowy, dużą wrażliwość na niskie stopy procentowe, niską rentowność i efektywność kosztową, spadającą liczbę członków spółdzielni czy problemy z pozyskaniem i utrzymaniem wykwalifikowanej kadry pracowniczej.

<sup>8</sup> Ponad 500 banków spółdzielczych posiada aktywa poniżej 500 mln zł. Tylko 172 banki spółdzielcze posiadają kapitały wyższe od równowartości 5 mln euro.

<sup>9</sup> Największy bank komercyjny PKO BP SA posiada aktywa w wysokości 296 mld zł, czyli ponad dwukrotnie wyższe od aktywów całego sektora banków spółdzielczych, które stanowią 133 mld zł. Najmniejszy bank komercyjny posiada aktywa na poziomie 2 mld zł, a tylko 10 banków spółdzielczych posiada aktywa powyżej 1 mld zł.

<sup>10</sup> Intersujące porównanie wskaźników ekonomicznych dla banków spółdzielczych w Polsce i Niemczech znajduje się w artykule zamieszczonym w bieżącym numerze „Bezpiecznego Banku”, zob.: B. Lepczyński, E. Gostomski, *Tendencje rozwojowe oraz sytuacja ekonomiczna niemieckiego i polskiego sektora bankowości spółdzielczej w latach 2010–2017 – analiza porównawcza*.

<sup>11</sup> Spośród 550 banków spółdzielczych 493 banki są uczestnikami instytucjonalnych systemów ochrony (294 ze zrzeszenia BPS, 199 ze zrzeszenia SGB). Łącznie dysponują one ok. 82% aktywów sektora. Poza systemem funkcjonuje 57 banków spółdzielczych.

## 2.1. Działalność kredytowa

Banki spółdzielcze dysponują dużymi nadwyżkami depozytów<sup>12</sup> nad kredytami, co powoduje transfer nadwyżek w formie lokat krótkoterminowych do banków zrzeszających, a to zaś większą wrażliwość wyniku banków spółdzielczych na zmiany stóp procentowych. Wynik z tytułu odsetek stanowi ponad 77% udziału w ich wyniku z działalności bankowej. A niskie obecnie stopy procentowe powodują, że lokowanie kapitału w bezpiecznych formach jest mało efektywne. Wprawdzie banki spółdzielcze mają możliwości lokowania nadwyżek w instrumenty dłużne i kapitałowe, ale z uwagi na wyższe ryzyko i doświadczenia z nieodległej przeszłości wykorzystują je w niewielkim stopniu<sup>13</sup>. Dlatego też wskazywano na niewielką sprzedaż kredytów (szczególnie konsumpcyjnych) jako istotny problem banków spółdzielczych. Pojawiły się nawet sugestie, że jest on skutkiem niewykorzystanej w ostatniej dekadzie szansy pozyskania większej liczby klientów<sup>14</sup>. Zabrakło przy tym odpowiedzi na pytanie, ilu z 11,5 mln nowo pozyskanych klientów banków w Polsce było w zasięgu banków spółdzielczych? Banki spółdzielcze działają głównie na rynkach lokalnych, często też na obszarach peryferyjnych, terenach o niskiej aktywności gospodarczej, zamieszkiwanych przez osoby o niskich dochodach – najczęściej w miejscach nieatrakcyjnych dla banków komercyjnych. Poza tym banki spółdzielcze nadal kojarzą się głównie z małymi miasteczkami i obsługą rolników. I rzeczywiście rolnicy od zawsze korzystali z ich usług, z tym, że w ostatnich latach – z uwagi na dużą dostępność unijnych dotacji i preferencyjnych pożyczek (także ze środków krajowych) – są zdecydowanie mniej zainteresowani zwykłymi komercyjnymi kredytami. Ponadto należy zauważyć, że liczba osób utrzymujących się z rolnictwa w ostatnich latach znacznie się zmniejszyła, np. w gminach wiejskich jest to zaledwie 13% mieszkańców, a wśród nich istnieją gminy, w których funkcjonuje 1 lub 2 gospodarstwa rolne mające perspektywy rozwoju.

W wypowiedziach podkreślano również brak działań banków spółdzielczych w kierunku ograniczenia odpływu klientów korzystających równocześnie z usług banków komercyjnych. Przedstawiono przy tym takie powody jak: mniejsza niż w bankach komercyjnych automatyzacja procesów i szybkość rozpatrywania wniosków, czy dłuższy czas od złożenia wniosku do otrzymania gotówki. Z drugiej strony zaś prezentowano dane wskazujące, że klienci nielojalni generują znacznie wyższe ryzyko kredytowe<sup>15</sup>. W tym kontekście brak zabiegów banków spółdzielczych o klienta nielojalnego należy ocenić raczej pozytywnie.

<sup>12</sup> Dla bs-ów charakterystyczny jest bardzo wysoki prawie 90% udział depozytów objętych gwarancjami – dominują w nich wyraźnie depozyty i rachunki nie przekraczające równowartości 100 000 euro.

<sup>13</sup> Kontrola KNF wykazała, że banki spółdzielcze mają zbyt optymistyczne podejście do posiadanych certyfikatów funduszy inwestycyjnych; nadzór, mając na uwadze określoną w ustawie o rachunkowości zasadę ostrożności wyceny, oczekuje większego krytycyzmu w tej materii.

<sup>14</sup> Więcej na temat preferencji klientów banków spółdzielczych oraz ich charakterystyka, w artykule zawartym w bieżącym numerze „Bezpiecznego Banku”: M. Idzik, *Struktura rynku detalicznych usług bankowych i cechy klientów jako przesłanki strategii banków spółdzielczych w Polsce*.

<sup>15</sup> Z prezentowanych danych wynikało, że odsetek kredytów nieregularnych w tej grupie wynosi 7,15, podczas gdy pośród przeszło 450 tys. kredytobiorców korzystających wyłącznie z usług spółdzielców udział zobowiązań przeterminowanych oceniany jest na 3,7%.



Na problemy banków spółdzielczych związane z zarządzaniem ryzykiem działalności wskazali przedstawiciele Departamentu Inspekcji Bankowych UKNF, prezentując wyniki inspekcji przeprowadzonych na przestrzeni minionego roku w około 40 bankach spółdzielczych<sup>16</sup>. Słabym punktem w wielu z nich okazała się ocena zdolności kredytowej, dużo zastrzeżeń budziła stosowana klasyfikacja ekspozycji kredytowych i wycena samych kredytów (zidentyfikowano niską jakość weryfikacji dokumentów potwierdzających dochody kredytobiorcy, brak zróżnicowania wskaźnika DTI<sup>17</sup>, błędną klasyfikację czy też złą ocenę sytuacji ekonomiczno-financej kredytobiorcy). Banki spółdzielcze miały problem również z rozpoznaniem restrukturyzacji, a także z jej uwzględnieniem w procesie klasyfikacji aktywów.

Okazuje się, że problem pogarszającej się jakości portfela kredytowego dotyczy głównie dużych banków spółdzielczych<sup>18</sup>, które podjęły działalność w bardziej ryzykownych obszarach, często przekraczających poziom kompetencji ich kadr, w tym m.in. w obszarze kredytowania dużych przedsiębiorstw. Część tych kredytów stanowią kredyty wysokokwotowe, generujące ryzyko koncentracji. Banki te charakteryzują się istotnie niższymi poziomami pokrycia odpisami kredytów z utratą wartości. Natomiast – co wynika również z raportów KNF – w małych i średnich bankach spółdzielczych jakość kredytów jest znacznie lepsza niż w większości banków dużych (a nawet w bankach komercyjnych). Podkreślono lepszą znajomość lokalnego rynku, współpracę opartą na zaufaniu, w dużej części na kontaktach personalnych – często nieformalnych, która umożliwia trafniejszą ocenę ryzyka kredytowego.

## 2.2. Niska rentowność i efektywność kosztowa

Zdaniem dyskutantów niska rentowność i efektywność kosztowa banków spółdzielczych wynika z ograniczonych możliwości wykorzystania korzyści skali, niższego niż w bankach komercyjnych poziomu informatyzacji, nieproporcjonalnie dużej liczby placówek oraz relatywnie wysokiego zatrudnienia, co powoduje niższą wydajność pracy mierzoną aktywami na zatrudnionego.

Wskazywano także, że w zasadzie banki spółdzielcze w obecnej strukturze instytucjonalnej nie mają już żadnych rezerw, aby ograniczać wskaźnik C/I, a na dodatek – z uwagi na konieczność pozyskiwania i utrzymania wykwalifikowanej kadry – będą musiały podnosić wynagrodzenia. Znaczna część środowiska możliwości ra-

<sup>16</sup> Badane było również dostosowanie banków lokalnych do wymogów rekomendacji nadzorczych, głównie T, S i J. Rekomendacja T – dotycząca dobrych praktyk w zakresie zarządzania ryzykiem detalicznych ekspozycji kredytowych; Rekomendacja S – dotycząca dobrych praktyk w zakresie zarządzania ekspozycjami kredytowymi zabezpieczonymi hipotecznie; Rekomendacja J – dotycząca zasad gromadzenia i przetwarzania przez banki danych o nieruchomościach.

<sup>17</sup> Wskaźnik DTI (*Debt to income*) – używany przy ocenie ryzyka kredytowego; relacja pomiędzy wysokością środków przeznaczanych na regulowanie zobowiązań kredytowych a wysokością dochodu kredytobiorcy; określa, jaka maksymalnie część miesięcznych dochodów kredytobiorcy (pożyczkobiorcy) może zostać przeznaczona przez niego na spłatę kredytu (pożyczki).

<sup>18</sup> W ostatnich latach wiele z nich zmieniło się w instytucje o uniwersalnym charakterze, wykraczając swoją działalnością poza obszar lokalny i odchodząc od klasycznego modelu spółdzielczego.

cjonalizacji kosztów upatruje przede wszystkim w rozwiązaniach informatycznych i w większym zaangażowaniu banków zrzeszających w rozwiązywanie problemów sektora. Tym bardziej, że zostały one odciążone przez IPS-y, które przejęły obowiązki kontrolne. Wdrożenie wspólnego systemu informatycznego, ujednoczenie procedur, wspólne produkty i marketing, szkolenia kadry to działania, które – zdaniem spółdzielców – pozwoliłyby na duże oszczędności i zwiększyły potencjał rozwoju. Dzięki nim banki spółdzielcze nie musiałyby ponosić dużych kosztów, inwestować w szeroko rozumiany *back office*, zaś klient otrzymywałby sprawdzony produkt. Banki zrzeszające z kolei podkreślały działania, które już w tym kierunku podjęły, m.in.: przygotowanie obowiązkowego pakietu usług do wdrożenia w bankach spółdzielczych, a przy tym upoważnienie Rady Zrzeszenia do nadzorowania wdrażania produktów (SGB), czy uzupełnienie oferty banków przez pełniejsze wykorzystanie oferty spółek zależnych (BPS).

Stwierdzono, że banki zrzeszające powinny stać się „fintechem banków spółdzielczych”. Jednocześnie podkreślono, że aby takie rozwiązanie było skuteczne, to niezbędne jest wyposażenie Rady Zrzeszenia w instrumenty oddziaływania na banki spółdzielcze w celu egzekwowania realizacji wspólnych decyzji. A to wymaga zmiany ustawy.

Zaznaczono, że mniejsze banki spółdzielcze charakteryzują się z jednej strony zdecydowanie niższymi wskaźnikami rentowności i efektywności kosztowej od banków dużych, a z drugiej – odróżniają od nich wyższymi współczynnikami kapitałowymi. I choć współczynniki wypłacalności dla bs-ów wzrastają, to należy pamiętać, że rosną też wymogi regulacyjne w tym zakresie. Problemem staje się zatem zabezpieczenie możliwości rozwoju bankom spółdzielczym, dla których przeszkodę stanowią zbyt małe kapitały własne. Pojawiły się dwie propozycje rozwiązania tego problemu. Pierwsza miałaby polegać na pożyczkach podporządkowanych udzielanych przez banki zrzeszające bankom spółdzielczym na rozwój. Druga – na wykorzystaniu nadwyżek kapitałowych mniejszych banków do zwiększenia potencjału rozwoju banków większych: rozwiązanie w ramach systemu ochrony instytucjonalnej<sup>19</sup>.

### 2.3. Problemy z pozyskaniem i utrzymaniem wysoko wykwalifikowanej kadry

Z badań dotyczących kompetencji kadr banków spółdzielczych<sup>20</sup> wynika, że są one wysoce sfeminizowane (kobiety stanowią od 70% do 95% załogi), jednak nie idzie to w parze z rozkładem osób na stanowiskach kierowniczych, na których dominują mężczyźni. Tak zaskakujący rezultat tłumaczono nie tylko dysproporcją w edukacji kobiet i mężczyzn pracujących w lokalnych instytucjach finansowych, lecz także

<sup>19</sup> Przedstawiciel Spółdzielczego Systemu Ochrony SGB poinformował, że w instytucji od pewnego czasu prowadzone są prace nad rozwiązaniem tego typu, które obecnie są na etapie dopracowywania procedur w celu uzyskania zgody nadzorca.

<sup>20</sup> Badanie „Kompetencje kadr i warunki pracy w bankach spółdzielczych” zorganizowane z inicjatywy Związku Banków Polskich i przeprowadzonych przy wsparciu Krajowego Związku Banków Spółdzielczych. W badaniu wzięło udział 45 banków spółdzielczych oraz 1707 pracowników.

polityką kadrową kierownictw. Pracowników banków spółdzielczych charakteryzuje duża różnorodność wykonywanych zadań, a także wysoki poziom zadowolenia z pracy (72% ankietowanych zaznaczyło bardzo wysoką lub wysoką satysfakcję z pracy) i wysoki stopień lojalności (53% ankietowanych). Ponad połowa pracowników zadeklarowała, że odczuwa swobodę w organizacji pracy na swoim stanowisku. Nie dziwi zatem relatywnie duża stabilność zatrudnienia w bankach spółdzielczych: ponad połowa zatrudnionych pracuje w jednej instytucji przynajmniej 10 lat. Gorzej wygląda sytuacja z młodymi pracownikami, szczególnie pozyskiwanymi z banków komercyjnych, którzy są dość szybko rozczarowani i szybciej rotują. Można to tłumaczyć inną niż w bankach komercyjnych organizacją pracy, jak i systemami oceniania oraz motywowania (m.in. często brakiem typowego dla banków komercyjnych powiązania wyników pracy z wynagrodzeniem i rozwojem).

Przedstawiciele banków spółdzielczych zwrócili jednak uwagę na coraz częściej pojawiające się problemy z pozyskaniem i utrzymaniem wykwalifikowanej kadry pracowniczej. Rośnie więc ryzyko kadrowe i banki muszą liczyć się w nieodległej przyszłości z coraz większymi nakładami na ten cel. Wskazanie tego zagrożenia wiąże się z podniesieniem zainteresowania i skuteczności spółdzielców (jako małych i średnich przedsiębiorców) w pozyskiwaniu środków unijnych na szkolenie kadr.

#### 2.4. Spadająca liczba członków spółdzielni

Na zmniejszającą się liczbę członków spółdzielni jako ważne wyzwanie spółdzielczego sektora bankowego wskazywało kilku prelegentów i dyskutantów, a co charakterystyczne, wywodzili się oni spoza sektora banków spółdzielczych. Polska jest jednym z nielicznych krajów europejskich, gdzie liczba udziałowców banków spółdzielczych z roku na rok sukcesywnie spada. Według przytoczonych danych lokalne instytucje finansowe funkcjonujące na terenie UE mają 81 mln udziałowców i 210 mln klientów. Oznacza to, że co szósty Europejczyk jest udziałowcem banków spółdzielczych, a ponad 33% Europejczyków korzysta z usług tych instytucji. Ta szczególna rola spółdzielców zauważalna jest w szczególności w takich krajach jak Austria, Niemcy czy Francja, gdzie lokalny sektor dysponuje od 1/3 do nawet połowy aktywów sektora bankowego.

Środowisko jest zgodne, że nie da się zbudować siły bankowości lokalnej bez członków, i to nie tylko formalnych posiadaczy udziałów, lecz także aktywnych współwłaścicieli i klientów, a przy tym bez odbudowy tradycyjnych więzi opartych na zasadach subsydiarności i terytorialności. Dlatego też pojawiły się apele do instytucji publicznych odpowiedzialnych za stabilność systemu finansowego, by wyeliminować bariery prawne zniechęcające do przystępowania do lokalnych spółdzielni finansowych. Przedstawiciele nadzoru przypomnieli, że już od kilku lat w tym celu jest luzowana polityka dotycząca wypłacania dywidendy. Zaskakujące było jednak przemilczenie na Forum problemu przez przedstawicieli banków spółdzielczych – nikt nie zabrał głosu w tej sprawie.

### 3. Wyzwania bankowości spółdzielczej

Do kluczowych wyzwań dla sektora banków spółdzielczych zaliczono dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii teleinformatycznych, nowe i zmieniane przepisy oraz regulacje nadzorcze, a także rosnącą konkurencję ze strony banków komercyjnych coraz częściej wchodzących na obszary będące do niedawna domeną banków spółdzielczych.

#### 3.1. Rozwój nowoczesnych technologii

W wypowiedziach podkreślano, że dla wielu banków spółdzielczych istotną barierą udziału w gospodarce elektronicznej jest zbyt mały ich potencjał. Zwracano uwagę również na fakt, że w wielu bankach spółdzielczych dochodzi do zakupu rozwiązań informatycznych opartych na przestarzałych i niekompatybilnych technologiach. Spółdzielcy byli zgodni, że skutecznym i sprawdzonym rozwiązaniem jest podejmowanie współpracy z liderami rynku cyfrowego z poziomu zrzeszenia czy korzystania z rozwiązań oferowanych przez banki zrzeszające<sup>21</sup>. Uczestnicy debat zwracali uwagę między innymi na problemy wynikające z niedoskonałości infrastruktury teleinformatycznej w kraju czy ograniczeń po stronie dostawców łącz. Przedstawiciele banków zrzeszających wskazywali na podejmowane działania w celu rozwiązania problemów przekazywania danych, i np. nie czekając na poprawę jakości transferu poprzez zastosowanie światłowodów, bank SGB SA daje możliwość łączenia się poszczególnych oddziałów banków spółdzielczych bezpośrednio przez data center zrzeszenia, z pominięciem komunikacji za pośrednictwem własnej centrali. Natomiast BPS jest w trakcie wdrażania projektu łączy światłowodowych w grupie uczestników IPS, który ma być zakończony w czerwcu 2019 roku. Przy czym podkreślano, że celem tych rozwiązań nie jest stworzenie centralnie zarządzanej struktury, ale uzyskanie efektu synergii w ramach zrzeszenia (chodzi bowiem o zachowanie największych atutów rynkowych działających lokalnie i elastycznych banków).

Korzystanie przez banki z nowoczesnych rozwiązań informatycznych wymaga wysokich standardów w zakresie bezpieczeństwa, zarządzania ryzykiem operacyjnym czy monitoringu. Nie ukrywano, że współcześnie lokalne instytucje finansowe przestały być oazą bezpieczeństwa, gdyż aktywność cyberprzestępców obejmuje również i ten segment rynku. Tym bardziej, że zdecydowana większość przestępczych działań ukierunkowana jest nie na same banki, ale na klientów będących najsłabszym i najmniej świadomym ogniwem całego systemu. Wskazywano na szczególnie niską edukację klientów banków spółdzielczych w obszarze cyberbezpieczeństwa

<sup>21</sup> Piotr Witzak BS w Zgierzu przywołał tu przykład próby wejścia spółdzielców ze swymi usługami w obszar platformy aukcyjnej Allegro, czy uruchomienia dostępu do usług publicznych za pośrednictwem e-PUAP. O tym, jak współpraca z bankiem zrzeszającym wpłynęła pozytywnie na rozwój technologiczny banku mówił także przedstawiciel Banku Spółdzielczego Ziemi Kaliskiej, który w roku 2013 przystąpił do e-platformy oferowanej przez SGB.

i konieczność podjęcia działań w tym zakresie. Postulowano budowę wspólnego dla całego zrzeszenia centrum bezpieczeństwa, którego zadaniem byłaby systematyczna analiza zagrożeń, współpraca z organami ścigania oraz wymiarem sprawiedliwości, a także zapewnienie wymiany informacji między bankami w tym zakresie. Podkreślano także celowość utworzenia zespołu międzyzrzeszeniowego do spraw cyberprzestępczości.

W trakcie dyskusji pojawiło się pytanie, czy digitalizacja nie zabije tradycyjnych relacji z klientem, które są jednym z najistotniejszych wyróżników lokalnej bankowości. Zdaniem praktyków wręcz przeciwnie. Wprawdzie średnio tylko 26% klientów banków spółdzielczych korzysta z elektronicznych kanałów dystrybucji usług, ale w sektorze są banki, gdzie jest ich nawet 80%. I nie jest zaskoczeniem, że klienci w tych bankach oczekują nowych rozwiązań<sup>22</sup>. A wszelkie „nowinki” technologiczne przekładają się na zadowolenie klientów, szczególnie młodych, których w bankach spółdzielczych jest najmniej. Do tego – jak podkreślano – wyraźnie zmniejsza się liczba klientów, którzy nie korzystają i deklarują, że nie będą korzystać z usług elektronicznych. Zatem digitalizacja to duża szansa dla lokalnego sektora finansowego. Pozwoli na lepszą komunikację wewnątrz i z otoczeniem banku, jego klientami, a także usprawni procesy i pozwoli na standaryzację prostych usług i produktów. Natomiast w przypadku bardziej skomplikowanych usług, czy mniej wyedukowanych technologicznie klientów, bezpośredni kontakt z doradcą pozostanie nadal priorytetem. Banki spółdzielcze muszą być przygotowane na problemy klientów z nowoczesnymi narzędziami, szybko na nie reagować i je rozwiązywać, a przy okazji kształtować relacje z klientami.

W kontekście digitalizacji pojawił się temat nowej dyrektywy unijnej PSD2, która dostosowuje przepisy w zakresie usług płatniczych do cyfrowej rzeczywistości, a jej celem jest wzmocnienie i ułatwienie rozwoju e-gospodarki<sup>23</sup>. W związku z jej wdrożeniem (termin dla banków mija 20 grudnia 2018 r.) zwrócono uwagę na zmianę relacji bank – klient oraz konieczność współpracy banków z podmiotami z grupy FinTech. Bank przestanie być głównym finansowym pośrednikiem i doradcą klienta w zakresie usług płatniczych, klient zaś będzie miał m.in. wgląd online w stan swoich finansów (zagregowana informacja o stanie rachunków w kilku różnych bankach). Przedstawiciele banków spółdzielczych zdają sobie sprawę z tego, że jeżeli nie udostępnią swoim klientom wglądu na rachunki posiadane w innych bankach, to mogą się liczyć z ich utratą. Nad przygotowaniem nowego rozwiązania (wdrożeniem PSD2) pracuje międzyzrzeszeniowy zespół wraz z BIK-iem.

<sup>22</sup> Z badań wynika, że średnia ocena jakości obsługi w bankach spółdzielczych jest na poziomie oceny dla najgorszego banku komercyjnego (M. Idzik).

<sup>23</sup> Tematykę PSD2 podejmuje Aleksandra Jurkowska w opracowaniu zawartym w bieżącym numerze „Bezpiecznego Banku” pt. *Uwarunkowania regulacyjne prowadzenia działalności przez banki spółdzielcze w Polsce*.

### 3.2. Zmiany legislacyjne

Duże zainteresowanie środowiska budzą zmiany legislacyjne w zakresie restrukturyzacji gospodarstw rolnych i dochodzenia roszczeń przez banki. Zwracano uwagę na przepisy zaliczające do przedmiotów nie podlegających egzekucji, m.in. budynki należące do nieruchomości rolnej. Dla banku, który przyjął zabezpieczenie na takiej nieruchomości, oznacza to konieczność utworzenia większych rezerw. W szerszym aspekcie banki zostały pozbawione skutecznych zabezpieczeń, a nadto uniemożliwiono im uczestnictwo w restrukturyzacji dłużników. Jak poinformowano, projektowane zmiany mają iść w kierunku oczekiwanym przez banki. Jednak do czasu ich uchwalenia banki spółdzielcze muszą sobie z nimi radzić, pomimo dodatkowych nakładów.

W trakcie obrad banki spółdzielcze zostały poinformowane o powołaniu nowej agencji, jaką jest Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa (KOWR), której celem jest pomoc rolnikom przy restrukturyzacji zadłużenia. Natomiast w przypadku mikro- i małych przedsiębiorców, które mają przejściowe kłopoty finansowe lub są zagrożone takimi kłopotami, pomoc oferuje PARP – w ramach europejskiej sieci bezpłatnego i dyskretnego wsparcia przez konsultanta, mentora<sup>24</sup>.

Wspomniano również o pracach nad zmianą ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych i prawnych, która najprawdopodobniej wejdzie w życie z początkiem 2019 roku. Wprowadzi m.in. ulgi dla banków spółdzielczych dokonujących wpłat na system ochrony instytucjonalnej oraz nowe regulacje dotyczące opodatkowania dochodów z walut wirtualnych.

### 3.3. Obowiązki sprawozdawcze i proporcjonalność

Przedstawiciele banków spółdzielczych krytycznie oceniali nadmiernie rozbudowane obowiązki sprawozdawcze i nieuwzględnienie specyfiki ich działalności w procesie raportowania. Podkreślali brak koordynacji w tym zakresie pomiędzy ogniwami sieci bezpieczeństwa (np. sprawozdanie dotyczące wskaźnika LCR przygotowują banki spółdzielcze, banki zrzeszające i IPS-y, do tego często te same informacje wymagane są oddzielnie przez różne instytucje). Jest to, ich zdaniem, podstawowy czynnik powodujący szybki rozrost struktur *back office* w bankowości spółdzielczej, a wraz z nimi wzrost kosztów. Największą zaś wadą jest niewielka przydatność – lub jej brak – sprawozdań do celów zarządczych. Koncentracja pracowników na normach i regulacjach, zamiast na prowadzeniu spółdzielczego biznesu – zdaniem prof. Jana Szambelańczyka – prowadzi do erozji spółdzielczego charakteru działania banku.

<sup>24</sup> Projekt EWE (Early Warning Europe) realizowany przez PARP i Fundację Firmy Rodzinne – jego celem jest udzielanie pomocy firmom i przedsiębiorcom przeżywającym trudności i sytuacje kryzysowe. W ramach projektu właściciele firm otrzymają bezpłatną i dyskretną pomoc ze strony profesjonalnych diagnostów oraz innych, doświadczonych przedsiębiorców – mentorów i specjalistów z różnych dziedzin.

A.Trzecińska – wiceprezes NBP – przedstawiła zakres sprawozdawczości, jaki obejmuje banki spółdzielcze. Tłumaczyła też rolę NBP w procesie gromadzenia i dystrybucji informacji o sektorze finansowym. Odnosząc się do zarzutów dotyczących nie stosowania zasady proporcjonalności, krytycznie oceniła aktywność środowiska spółdzielczego w opiniowaniu projektów regulacji. NBP standardowo, przed wprowadzeniem zmian czy nowych rozwiązań w zakresie sprawozdawczości, prowadzi konsultacje z sektorem bankowym. W ostatnich konsultacjach – mimo rozesłania informacji do wszystkich banków spółdzielczych – uwagi zgłosił tylko jeden bank. Podobne głosy płynęły ze strony przedstawicieli innych instytucji, a także niezależnych ekspertów<sup>25</sup>.

#### 4. Relacje banków spółdzielczych z otoczeniem

Wiele wypowiedzi uczestników Forum dotyczyło relacji banków spółdzielczych z otoczeniem. Zwracano uwagę na współpracę banków spółdzielczych z nadzorem, z bankami zrzeszającymi, banków między sobą, a także z jednostkami samorządu terytorialnego i innymi instytucjami.

W przypadku instytucji zewnętrznych dyskusja dotyczyła współpracy banków spółdzielczych z Bankiem Gospodarstwa Krajowego (BGK) oraz Agencją Rozwoju i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR). Przedstawiciele obu instytucji zaprezentowali zakres i formy możliwej współpracy oraz potencjalne korzyści, choć w przypadku BGK zabrakło informacji o kosztach i obowiązkach banków spółdzielczych. W przypadku ARiMR współpraca dotyczy finansowania sektora agro oraz pomocy kłeszkowej dla rolników. Podkreślano, że duże znaczenie dla beneficjentów środków z ARiMR ma stosunkowo gęsta sieć oddziałów banków spółdzielczych.

Bankowcy spółdzielczy nie są w pełni zadowoleni ze współpracy z NBP i KNF. Zwrócono uwagę, że deklaracje obu instytucji, np. co do wsparcia lokalności banków spółdzielczych, nie znajdują odpowiedniego odzwierciedlenia w praktyce<sup>26</sup>. Sztandarowym przykładem są regulacje, które wręcz zmuszają banki do odchylenia od tradycyjnych zasad funkcjonowania spółdzielni, a nadto brak wyraźnego uwzględniania zasady proporcjonalności prowadzi do konwergencji regulacyjnej

<sup>25</sup> Np. w badaniu *Kompetencje kadr i warunki pracy w bankach spółdzielczych* – pomimo znaczących patronów, zaangażowanie lokalnych instytucji finansowych w projekt wypadło poniżej oczekiwań 45 bs-ów z 552 i 1707 pracowników.

<sup>26</sup> Np. w dokumentach unijnych deklarowane jest wsparcie dla rozwoju spółdzielczości kredytowej w celu zwiększenia aktywności finansowej na poziomie lokalnym. W preambule dyrektywy 2013/36/UE zaleca się krajom członkowskim prowadzenie działań w celu zachęcenia do działalności bankowej na małą skalę, np. działalności unii kredytowych i banków spółdzielczych, aby zapewnić zrównoważoną i zróżnicowaną kulturę bankowości w Unii, która służy przede wszystkim interesowi obywateli Unii. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi, zmieniająca dyrektywę 2002/87/WE i uchylająca dyrektywy 2006/48/WE oraz 2006/49/WE (Dz.Urz UE 2013, L 176/338).

w bankach spółdzielczych i komercyjnych<sup>27</sup>. Wskazywano też na brak otwartości po stronie regulatorów, jeśli chodzi o zrozumienie specyfiki działania banków spółdzielczych, oraz na bardzo ograniczony dialog zdominowany przez nakazy i kary.

Mocno krytykowana przez spółdzielców jest metodyka badania i oceny nadzorczej (BION) stosowana przez KNF – i to nie co do jej sensu, ale zakresu zbieranych informacji. Pracochłonność przygotowania odpowiedzi na 260 pytań jest dla banku spółdzielczego bardzo duża, zwłaszcza zatrudniającego niewielu pracowników. A jak wykazuje doświadczenie, przydatność BION do diagnozowania poważnych zagrożeń pozostawia wiele do życzenia<sup>28</sup>. Wystarczy wyobrazić sobie zbiór informacji dla 560 banków i kilkuset danych szczegółowych w odpowiedziach na 260 pytań kwestionariusza, aby zrozumieć, że kontrola nad tak wielką macierzą informacji jest bardzo trudna. Stosunkowo słabym argumentem, uzasadniającym tak obszerny zakres badania w bankach spółdzielczych, jest możliwość ich wykorzystania do samooceny sytuacji banku. Niezależnie od kontrowersji na temat metodyki BION, KNF wskazała, że dla 350 banków poddanych ocenie wydano aż 1550 zaleceń, głównie w obszarze ryzyka kredytowego i zarządzania bankiem.

Na tle zgłaszanych przez banki spółdzielcze problemów prowadzący obrady Prezes ZBP Krzysztof Pietraszkiewicz zaproponował, aby kwestie BION-u poddać wspólnej analizie przedstawicieli banków oraz KNF.

Środowisko spółdzielcze bardzo dobrze ocenia współpracę w ramach systemów ochrony, a także między samymi systemami. Dotychczasowe doświadczenia z działalności systemów ochrony w obu zreszeniach są pozytywne i wskazują na zasadność przyjętych rozwiązań wczesnej interwencji wzmacniających stabilność, kontrolę, jakość sprawozdawczości, wreszcie lepszą identyfikację zagrożeń oraz zarządzanie ryzykiem. Dzięki podejmowanym działaniom system ochrony instytucjonalnej przestał w zasadzie być postrzegany przez banki spółdzielcze jako instytucja wymuszona regulacjami i komplikująca działalność, ale jako ogniwo przyczyniające się do realizacji spółdzielczej zasady pomocniczości. Zapowiedziano wsparcie banków spółdzielczych w procesach windykacji, które stały się trudniejsze m.in. w wyniku zmian przepisów, a także w zakresie wykorzystania testów warunków skrajnych do zarządzania bankiem czy ustalenia wartości dla wskaźników wczesnego ostrzegania.

Bardzo ważna jest współpraca między bankami spółdzielczymi, szczególnie z uwagi na ryzyko reputacji. Większość z nich to banki małe, mające małe kapitały, a takie jednostki są bardziej narażone na ryzyko. Nawet pojedynczy duży kredyt może doprowadzić do poważnych problemów finansowych, a brak rozróżniania banków spółdzielczych przez klientów (często mają zbliżone logo lub nawet to samo, do

<sup>27</sup> Przedstawiciele KNF twierdzili, że kierują się nią w trakcie inspekcji i w związku z tym nie badają małych portfeli kredytowych.

<sup>28</sup> Przedstawiciele nadzoru potwierdzili przypadki pojawienia się problemów w bankach spółdzielczych, którym nadano wysokie oceny BION. Takie same sytuacje w bankach spółdzielczych niejednokrotnie identyfikowały kontrole systemów ochrony instytucjonalnej.



tego są identyfikowane ze SKOK-ami), z reguły podważa zaufanie też do pozostałych banków spółdzielczych – mimo ich dobrej kondycji. Poza tym należy pamiętać, że informacje w społeczności lokalnej rozchodzą się bardzo szybko.

Niestety, w środowisku banków spółdzielczych spotykana jest wewnętrzna konkurencja. Oznacza ona łamanie podstawowej zasady spółdzielczej, jaką jest zasada terytorialności. W praktyce występują przypadki, gdy na jednej ulicy małego miasta czy miasteczka są oddziały dwóch różnych banków spółdzielczych, zresztą obok placówek instytucji komercyjnych.

## 5. Nowy model biznesowy banków spółdzielczych

Temat nowego modelu biznesowego banków spółdzielczych już od wielu lat jest przedmiotem dyskusji zarówno praktyków jak i teoretyków. I chociaż zmienia się otoczenie, zmienia się model instytucjonalny sektora, a banki spółdzielcze dostosowują się systematycznie do zmian regulacyjnych, to ich modele biznesowe w zasadzie pozostają bez zmian. Nadal opierają się na współpracy z bankami zrzeszającymi i lokowaniu w nich nadwyżek zgromadzonych depozytów ponad zapotrzebowanie lokalne.

Do tego nie wszystkim w sektorze odpowiadają zachodzące – narzucone przepisami – procesy centralizacyjne i konsolidacyjne. Istnieją głosy, że stanowią one w istocie zaprzeczenie idei banków spółdzielczych – powodują oddalenie się od specyfiki banku spółdzielczego, który nadal ma do odegrania w społeczności lokalnej kilka ważnych ról.

Konsolidacja, traktowana jako klucz do ekspansji sektora spółdzielczego na rynku finansowym, ciągle budzi kontrowersje wśród spółdzielców, a przede wszystkim wyraźny jest podział na jej zwolenników i przeciwników. Przy czym wydaje się, że jednym z głównych kryterium podziału stanowisk, czy preferencji w tym zakresie, jest horyzont czasu, w jakim taka konsolidacja miałaby nastąpić. Ma to także związek ze strukturą wiekową kadr kierowniczych w bankach i ich postrzeganiem ewentualnych zagrożeń, a w konsekwencji odpowiednich zmian. Kwestia zmiany modelu – szczególnie w aspekcie korzyści z wykorzystania potencjału tkwiącego w sektorze spółdzielczym i wyjścia z niszy rynkowej ku silnemu jej segmentowi – jest postrzegana jako konieczna, przede wszystkim przez ekspertów i przedstawicieli instytucji sieci bezpieczeństwa, natomiast w wypowiedziach przedstawicieli banków, bankowość spółdzielcza powinna mieć charakter niszowy, skupiać się nadal na klientach nieatrakcyjnych dla banków komercyjnych, mających specyficzne oczekiwania, potrzebujących produktów niestandardowych, wykraczających poza ofertę konkurencji.