

Razem bezpiecznie

Wiesław Żółtkowski

Bezpieczeństwo pieniędzy pozyskanych od klientów jest pierwszym zadaniem banku. Jednak pieniądze te trzeba inwestować w różne przedsięwzięcia obarczone ryzykiem. Mogą być straty i potrzeba pomocy. Kłopoty pojedynczych banków spółdzielczych nie zagrażają stabilności systemu finansowego. Dlatego muszą ratować się same z użyciem zasobów własnych sektora banków spółdzielczych.



Z tej idei wyrosła instytucja dwóch funkcjonujących systemów ochrony (Zrzeszenia BPS i Zrzeszenia SGB), których celem jest zapewnienie bezpieczeństwa i stabilności działania zrzeszonych banków. Powołano spółdzielnie jako jednostki zarządzające systemami ochrony. Mają one uprawnienia do oddziaływania na banki, które obejmuje monitoring ich sytuacji finansowej, prowadzenie dzia-

łań prewencyjnych i dyscyplinujących oraz możliwości stosowania mechanizmu pomocowego z użyciem zgromadzonych środków finansowych.

Kolejnym przedsięwzięciem jest tworzenie grupowych planów naprawy. Są one narzędziem prowadzenia działań naprawczych w bankach mających trudną sytuację. Grupowy plan naprawy tworzony jest na podstawie następujących regulacji prawnych:

- ▶ *Ustawy z dnia 10 czerwca 2016 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, systemie gwarantowania depozytów oraz przymusowej restrukturyzacji;*
- ▶ *Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 14 lipca 2016 r. w sprawie planu naprawy banku oraz grupowego planu naprawy;*
- ▶ *a wcześniej Wytocznych CEBS dotyczące testów warunków skrajnych*

z 26 sierpnia 2010 r. oraz innych regulacji dotyczących systemu zarządzania ryzykiem w bankach.

Ustawa o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, systemie gwarantowania depozytów oraz przymusowej restrukturyzacji w art. 141 m stanowi, że „plany naprawy określają działania na wypadek znacznego pogorszenia sytuacji finansowej banku, w razie zagrożenia stabilności finansowej, trudnej sytuacji makroekonomicznej lub innych zdarzeń mających negatywny wpływ na rynek finansowy lub bank”.

Konsekwencje nieskutecznej naprawy banku

Równocześnie w tej ustawie określono instytucję „przymusowej restrukturyzacji” prowadzonej przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny, na wniosek KNF. Chodzi o takie sytuacje, gdy organ nadzorczy oceni, że działania prowadzone w ramach grupowego planu naprawy są nieskuteczne. Wówczas BFG rozważy, czy upadłość takiego banku zagraża stabilności finansowej państwa, co wymaga uruchomienia środków pomocowych, czy też nie zagraża i wówczas najlepszym rozwiązaniem jest upadłość banku.

Grupowy plan naprawy tworzony jest przez spółdzielnię systemu ochrony i obejmuje grupę banków, w której obowiązują ustalone standardy bezpieczeństwa oraz wsparcia w zakresie wypłacalności i płynności. Spółdzielnia zarządzająca systemem ochrony staje się jednostką zarządzającą grupowym planem naprawy. Grupowy plan naprawy banków spółdzielczych jest nietypową instytucją, w porównaniu do innych planów naprawy określonych w ustawie. Dotyczy bowiem uczestników, którzy są niezależnymi podmiotami. I spółdzielnia jako jednostka zarządzająca nie może podejmować operacyjnych decyzji naprawczych, może oddzia-

ływać na banki w trudnej sytuacji głównie poprzez regulacje i działania dyscyplinujące.

Kryteria dobrej kondycji banków

W dokumencie grupowego planu naprawy definiuje się funkcje krytyczne banków spółdzielczych i banków zrzeszających. Wprawdzie pojedyncze banki spółdzielcze nie zagrażają funkcjonowaniu gospodarki i stabilności systemu finansowego kraju, to jednak spełniają ważną rolę w lokalnych środowiskach, w których prowadzą działalność. Dlatego istotne jest bezpieczeństwo ich funkcjonowania.

Grupowy plan naprawy określa precyzyjnie miary zagrożeń występujących w bankach spółdzielczych. Szczegółowej analizie poddane są cztery obszary ich funkcjonowania: adekwatność kapitałowa, płynność, rentowność i jakość aktywów. Miary te zdefiniowane są w formie wskaźników określających różne poziomy zagrożenia. Można powiedzieć, że są to wskaźniki pierwszego i drugiego stopnia zagrożenia. Przekroczenie tych wskaźników powinno automatycznie uruchomić działania naprawcze według określonych wcześniej scenariuszy. Z tym że w pierwszym poziomie zagrożenia przewiduje się podejmowanie działań naprawczych w bankach głównie przy wykorzystaniu ich własnych zasobów. Na drugim, znacznie większym poziomie zagrożenia, może być uruchamiane wsparcie finansowe ze środków zgromadzonych w systemach ochrony.

Sformułowanie wskaźników pokazujących złą sytuację banków nie jest trudne. Istnieją normy nadzorcze oraz poziomy wskaźników przyjętych w umowach systemów ochrony, które podpowiadają, jak zdefiniować stan zagrożenia w bankach. Znacznie trudniejsze będzie wskazanie działań, które należy podjąć w banku, aby poprawić



Fot. Archiwum prywatne

Wiesław Żótkowski

Pracował w NBP i w zarządach banków komercyjnych. Obecnie członek Rady Nadzorczej Warszawskiego Banku Spółdzielczego. Prowadzi działalność doradczą i szkoleniową, autor książek *Zarządzanie ryzykiem bankowym w praktyce*, *Bank lokalny* i wielu innych publikacji.

jego sytuację. W bankach mają istnieć takie plany awaryjne, które konkretnie podpowiedzą zestaw przedsięwzięć koniecznych do podjęcia w przypadku naruszenia płynności, niedostatecznej wartości funduszy własnych, niskiej rentowności czy zwykle podstawowej przyczynie trudności, jaką jest zła jakość aktywów, w tym głównie kredytów. Chodzi o to, aby były to wskazania z jednej strony konkretne, a z drugiej uniwersalne, pasujące do różnych banków. Nie będą to szczegółowe propozycje wszystkich koniecznych działań, ale wskazujące kierunki działań najważniejszych, zawsze koniecznych dla pokonania stanu zagrożenia w określonych obszarach funkcjonowania banku.

Pogłębiające się trudności w bankach będą wymagały tworzenia wewnętrznych planów naprawy, wymagających akceptacji zarządu spółdzielni zarządzającej grupowym planem naprawy. W tym przypadku mogą być uruchamiane środki pomocowe syste-



mów ochrony. Istotne będą kryteria opracowywania tych planów. Chodzi o kilka pryncypiów:

- ▶ prawdziwe zdefiniowanie zagrożeń z oszacowaniem wartości strat i ich przyczyn,
- ▶ wiarygodną projekcję przyszłych dochodów, aby nie była to tylko obietnica,
- ▶ racjonalizację kosztów działania, szczególnie w bankach mających wysoki wskaźnik C/I,
- ▶ racjonalizację procesu zarządzania, bo trudności spowodowane są zwykle błędami osób kierujących i powinna być zweryfikowana ich kompetencja dla realizacji działań naprawczych.

Kadry decydują

Narzucanie planu działań naprawczych wiąże się z pokazaniem błędów, co często jest źle przyjmowane przez osoby zarządzające bankami. Łatwo jest z zewnątrz krytykować osoby źle zarządzające bankiem. Trudniej jest uzyskać zrozumienie popełnionych błędów wewnątrz banków. Ale to będzie konieczne, jeśli działania naprawcze mają być skuteczne.

Pojawiają się czasem podejrzenia, że w tym wszystkim chodzi o likwi-

dację części banków. Jest to zupełnie fałszywy pogląd. Przecież żadna dotychczasowa likwidacja banku poprzez upadłość nie nastąpiła z inicjatywy zewnętrznej. Każda była spowodowana złym zarządzaniem i utratą wypłacalności i płynności banków. Grupowy plan naprawy ma przeciwdziałać takim sytuacjom. A w krańcowym przypadku, gdy trudno będzie uratować samodzielny bank, powinny być podejmowane działania w celu łączenia ich z bankami silniejszymi. Chodzi o to, aby w ostatecznej sytuacji chronić substancję bankową, zachować klientów, pracowników i jednostki organizacyjne. Działania takie pozwolą uniknąć procesu przymusowej restrukturyzacji BFG, co może prowadzić do upadłości banku.

Wartości spółdzielcze

Niezwykle ważnym czynnikiem powodzenia sanacji banków wewnątrz sektora spółdzielczego będzie realne, a nie tylko deklarowane poczucie wspólnego interesu. Spółdzielnie mają poczucie silnej odpowiedzialności za swoją bankową wspólnotę, ale trudniej tę odpowiedzialność rozciągnąć na cały sektor banków. Spółdzielczość charakteryzuje demokracja, przejawiająca się

w szacunku dla każdego poglądu. Naczelną zasadą jest równość, bo każdy spółdzielca ma jeden głos. Solidarność jest silna, choć słabnie wraz z rozszerzeniem wspólnoty. Łatwiej o nią w banku niż w relacji z innymi bankami. Zgodnie z tradycjami spółdzielcy wierzą w takie wartości etyczne, jak uczciwość, otwartość, odpowiedzialność społeczna oraz troska o innych.

Te wszystkie wartości są konieczne dla skutecznego pomagania bankom przeżywającym trudności. Czasem nie uda się uratować banku bez wsparcia finansowego ze wspólnych funduszy. Czy banki to zaakceptują? Na przeszkodzie mogą stać zrozumiałe emocje, gdy przyjdzie ratować bank, którego zarząd wcześniej prowadził nieetyczne działania wobec sąsiadów. Tworzył placówki na terenie innego banku, sprzedawał produkty po dumpingowej cenie, przejmował obsługę gmin i powiatów w siedzibie innego banku. A później zaplątał się w dążeniu do szybkiego wzrostu i wymaga ratowania.

Konkurencja jest dobra, ale kanibalizm jest zły. A występuje wtedy, gdy jeden bank spółdzielczy zbyt ostro walczy z innym. W tym kontekście ciekawy pomysł usłyszałem na spotkaniu prezesów banków spółdzielczych. Chodzi o powołanie zespołu bankowców o dużym autorytecie, taką komisję etyki biznesowej, do rozstrzygnięcia sporów między bankami na tle niewłaściwej konkurencji. Taka społeczna instytucja nie miałyby sankcji karania, ale mogłyby wskazywać, co jest właściwe w bankowym biznesie. Działanie takich komisji przy systemach ochrony mogłoby znakomicie łagodzić obyczaje biznesowe. Byłby to ważny element umacniania poczucia wspólnoty bankowców spółdzielczych, bez czego trudno będzie zapewnić bezpieczeństwo funkcjonowania całego sektora bankowości spółdzielczej. □