

Wiesław Żółtkowski

NUK w Banku Spółdzielczym (15)

Nowy biznes, stare dekoracje

W bankach nie wszystkie zagrożenia można precyzyjnie zdefiniować jako ryzyko, a następnie według jakiegoś modelu obliczyć potencjalne straty. Nie da się zarządzać procesami niemierzalnymi, ale można i trzeba rozważać zjawiska mniej jednoznaczne, które mogą w przyszłości wpłynąć na sytuację banku i całego sektora.

Nowa Umowa Kapitałowa, a w ślad za nią przepisy prawa krajowego raz szczegółowo stanowią, jakie są obowiązki organów banku, innym razem używają formuł ogólnych: „bank określa sposób postępowania w przypadku przekroczenia limitów”. Nieprecyzyjne zapisy są słabością naszego prawa, lecz można sądzić, że dotyczą one przedsiębiorstwa bankowego funkcjonującego na podstawie klasycznego modelu spółki kapitałowej, a zatem zakładają istnienie właściciela, kapitału, rynku i klienta. Tymczasem zarządzanie ryzykiem czasem ogranicza się do tworzenia formułek i deklaracji, zamiast rzetelnej analizy. Zastanówmy się, jakie zagrożenia dla systemu NUK wynikają z tego, że funkcjonuje on w bankach takich, jakimi one realnie są.

Korzyści dla menedżerów, straty dla banku?

Banki komercyjne, podobnie jak inne duże korporacje, przeżywają dzisiaj kryzys tożsamości. Czy rzeczywiście są prywatne? Kto jest ich właścicielem? Do tytułu własności przyznają się miliony anonimowych akcjonariuszy, którzy nie występują w kluczowej dla kapitalizmu roli przedsiębiorcy, lecz bardziej w roli rentiera. Zależy im najbardziej na krótkoterminowych korzyściach z tytułu dywidendy lub wzrostu wartości akcji na giełdzie. Z pewnością nie uczestniczą oni w zarządzaniu bankami. Osoby wybierane do rad nadzorczych pełnią symboliczną rolę reprezentanta właścicieli. O ich wyborze decyduje splot wielu okoliczności. W jednych krajach decyduje o tym bardziej przynależność do grupy menedżerskiej, w innych do różnych grup wpływu (politycznego, finansowego, lobbystycznego). W praktyce rada i zarząd tworzą zwarty krąg osób „zastępczego właściciela”. Czym kieruje się taki „właściciel”? Przede wszystkim krótkoterminowymi korzyściami, które czerpie z banku tak długo, póki w nim pracuje. Więc zabiega o wysokie wynagrodzenie, premie i różne bonusy. Maksymalizacja tych korzyści wcale nie musi wynikać z fundamentalnego rozwoju banku. Ostatnio można było usłyszeć o wielu przykładach takiego działania: z korzyścią dla menedżerów i stratą dla banków.

Czy banki działają na wolnym rynku? W klasycznej gospodarce kapitalistycznej, z której wywodzi się wiele głoszonych prawd, było wielu przedsiębiorców konkurujących z sobą. Jak jest dzisiaj? Wiele obszarów rynku finansowego zostało zdominowanych przez niewielką liczbę wielkich korporacji. Firmy te, także banki, bywają zbiurokratyzowane i często nieefektywne, ale trwają. Małe podmioty nie mają szans na konkurowanie z nimi, ze względu na efekt skali, natomiast nieliczne duże - powielają te same praktyki. Mają duże, nadmiernie rozbudowane struktury biurokratyczne, mało kompetentne kierownictwa, popełniają błędy.

Dlaczego konkurencja ich nie wyeliminuje? Bo konkurencją jest równie wielką organizacją, podobnie działającą! Koszty tej nieefektywności przenosi się na cenę produktu i usługi, co można zrobić na częściowo monopolistycznym rynku. Żaden mały konkurent nie przeciwstawi się, bo zostanie wykupiony. Znów ostatnie czasy dały wiele na to dowodów.

Niektórzy dostrzegają te problemy. Stąd poszukiwanie rozwiązań odbudowujących sens gospodarki kapitalistycznej. Namiastką takich działań jest zwiększanie uprawnień i obowiązków rad nadzorczych ustawianych w kontrze do zarządów. Chodzi o to, aby weszły one trochę w rolę prawdziwego właściciela, który egzekwuje efektywność zarządów. Przypomina mi to poszukiwanie miejsca dla samorządu pracowniczego w gospodarce socjalistycznej. Pokazuje to jedno - został zauważony problem sztucznej roli właściciela i ograniczeń rynku. Bez tych dwóch filarów nie ma klasycznego kapitalizmu, jest coś pośredniego, żywiłowego, chowającego się za starymi sztyldami.

Co to jest spółdzielczość?

Byłem na zebraniu mojej grupy członkowskiej banku spółdzielczego. Kilku udziałowców wystąpiło z wnioskiem o podjęcie starań, aby przekształcić bank spółdzielczy w spółkę akcyjną. Chodziło im o to, aby mogli później zbyć swoje akcje. Uważali, że ich udziały wniesione do banku nie dają im żadnych korzyści, bo dywidenda nie jest satysfakcjonująca. Abstrahując od tego, czy banki komercyjne wypłacają wyższą dywidendę (często nie wypłacają), to pojawił się problem. Zebranie olbrzymią większością odrzuciło jednak te wnioski. Dominujący na sali starsi spółdzielcy nie mieli wątpliwości jak postąpić.

Czyj jest bank spółdzielczy? Kto ma czerpać i jakie korzyści z tytułu bycia jego właścicielem? Wydaje się, że nierozumienie tej kwestii może być wkrótce źródłem wielkiego, fundamentalnego ryzyka dla bankowości spółdzielczej.

Ryzyko polega bowiem na tym, że instytucja może ponosić straty także z tytułu tego, że nie rozumie sensu swego działania. Inaczej mówiąc, czy wiemy na czyje ryzyko zarządza się bankiem? Kto i dlaczego ma egzekwować efektywność banku? I jak rozumieć tę efektywność? Może warto dobrze zastanowić się nad tymi prostymi pytaniami.

Jest wiele opracowań dotyczących historii spółdzielczości kredytowej. W 1934 r. wydawnictwo Społem opublikowało broszurę pt. „Co to jest spółdzielczość”, jako materiał do odczytów i referatów. Ponieważ teoretyczna myśl spółdzielcza niezbyt dynamicznie się rozwija, więc spróbuję posłużyć się pomocą naukową sprzed 75 lat. Ówczesny prelegent mówił: „Spółdzielnia jest zrzeszeniem lub połączeniem grupy osób dla osiągnięcia pewnego wspólnego celu. Jest dobrowolnym zrzeszeniem się ludzi, a to oznacza, że mogą oni, dopełniwszy swych zobowiązań, w każdej chwili ze spółdzielni wystąpić. Dalej jest przedsiębiorstwem o charakterze gospodarczym. A czym różni się od spółki akcyjnej? W obszarze działalności gospodarczej spółka i spółdzielnia działają podobnie. Różnica tkwi w ludziach, w motywach i bodźcach działających przy tworzeniu spółdzielni i spółki. Osoby przystępowały do spółdzielni, bo chodziło im o to, aby lepiej zaspokoić jakąś potrzebę, np. możliwość otrzymania wsparcia pożyczką finansową. Chodziło im o to, aby ze wspólnego przedsiębiorstwa bezpośrednio samym korzystać. W spółce cel jest jasny, chodzi nie o rodzaj prowadzonej działalności, tylko o jak największy zysk z włożonego kapitału. A więc spółdzielnie pracują dla zaspokojenia potrzeb członków, a spółki kapitalistyczne (tak to wtedy nazywano) dla zysku swoich właścicieli”.

Misja czy komercja?

Klienci często korzystają z różnych banków: spółdzielczych i komercyjnych. Wybór zależy od wielu czynników. Spółdzielcy w dużej części są w banku „z zasiedzenia”. W zebraniach członkowskich spółdzielni uczestniczą nieliczni. Kapitały udziałowe mają już niewielkie znaczenie w funduszach własnych banków. Są banki w małych miejscowościach zachowujące silne więzi ze środowiskiem, ale są też takie, które zachowują się tak, jakby im spółdzielczość ciążyła. Tylko nieliczni przypominają o wartościach i misji.

Bo i cóż to za wartości, jeśli Prawo bankowe ogranicza członkom możliwość bezpośredniego korzystania z tego, że ma się swój bank. W tym obszarze są oni w takiej samej sytuacji, jak akcjonariusze spółki akcyjnej, tyle, że nie mają podobnego prawa do obrotu udziałami. Spółdzielcy więc „trwają”..., często jako symbol motywacji, która kierowała działaniem ich ojców. W banku komercyjnym zniknął prawdziwy właściciel, w BS-ie zagubił się spółdzielca. Można powiedzieć, że żyjemy w starych dekoracjach, podczas gdy na scenie bardzo szybko i wiele się zmienia.

Zarządy BS-ów chcą być nowoczesne, a więc biznesowe. W spotkaniach prezesów banków prym wiodą ci, którzy urosli w siłę i są już „prawie jak bank komercyjny”. To jest wzór do naśladowania. Prawo bankowe wyraźnie jest nad prawem spółdzielczym. Procedury i produkty często są przenoszone z banków komercyjnych, nawet wtedy, gdy nie są dopasowane do potrzeb lokalnych. Banki zrzeszające też postrzegają BS-y jako swoje małe komercyjne „kopie”.

Pracownicy BS-ów generalnie „mają się dobrze”. Praca jest mniej stresująca, niż w banku komercyjnym, nie ma obawy o jej utratę, aczkolwiek trzeba być coraz lepiej

wydukowanym. Podstawowym problemem jest zderzenie z nowymi wymaganiami nadzorczymi, płynącymi bezpośrednio od KNF lub poprzez banki zrzeszające. Organy nadzorcze nie dostosowują swoich wymagań do możliwości i potrzeb BS-ów, oczekują, że to banki dostosują się do uniwersalnych standardów bankowości komercyjnej. Rynkiem rządzą klienci. Banki spółdzielcze nie mają wielu narzędzi do prowadzenia monopolistycznych praktyk, muszą konkurować nie tylko z bankami komercyjnymi, ale także w ramach swojego sektora.

Świat zastanawia się nad naprawą kapitalizmu. Może warto podyskutować także o sensie spółdzielczości. I nie tyle w tonacji historycznej (nasi dziadowie powołali bank), ile w obszarze koncepcji tworzonych w ramach ekonomii społecznej. Można skorzystać z rozwiązań istniejących w innych rozwiniętych krajach UE (Niemcy, Francja, kraje skandynawskie), lecz przede wszystkim należy twórczo rozwinąć polską myśl spółdzielczą.

Jak to ma się do ryzyka bankowego? Zarządzanie ryzykiem to nie tylko techniki i formułki. To przede wszystkim dobrze ułożony sens przedsiębiorstwa bankowego, wyznaczenie celów biznesowych, egzekwowana odpowiedzialność. Poszukanie odświeżonej formuły banku spółdzielczego powinno wiązać się z określeniem jego nowego miejsca w przepisach prawa, adekwatnych metod zarządzania ryzykiem i wymogów nadzoru, także a może przede wszystkim tego spółdzielczego.

Autor jest ekspertem zarządzania ryzykiem bankowym. Prowadzi szkolenia i projekty wdrożeniowe z zakresu NUK w bankach spółdzielczych.