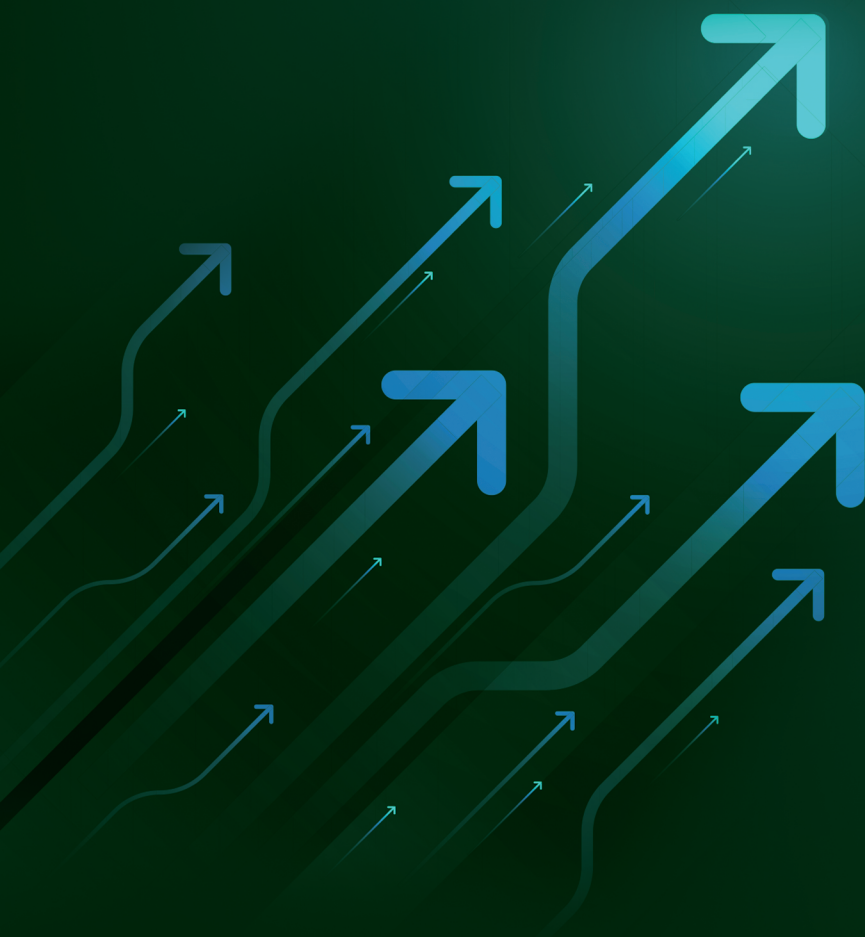


# OPTYMALNE ŚCIEŻKI DOJŚCIA DO ZBUDOWANIA EFEKTYWNOŚCI BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH

SYGN. WIB PAB 13/2020



Raport opracowany na zlecenie Programu Analityczno-Badawczego  
Fundacji Warszawski Instytut Bankowości

Warszawa, lipiec 2020

 PROGRAM  
ANALITYCZNO  
BADAWCZY

## O Raporcie

Raport **Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych** został opracowany na zlecenie Programu Analityczno-Badawczego Fundacji Warszawski Instytut Bankowości

## Autorzy:

### Raport przygotowany przez zespół w składzie:

**Dr Krzysztof Kil** – adiunkt w Katedrze Bankowości i Globalnego Systemu Finansowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Autor ponad sześćdziesięciu krajowych i zagranicznych publikacji dotyczących bankowości spółdzielczej, stabilności i efektywności finansowej. Absolwent kierunków Finanse i rachunkowość (specjalność bankowość) oraz Gospodarka i administracja publiczna (specjalność audyt) w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Członek Komitetu Monitorującego Program Santander Universidades w UEK, członek Rady Programowej dla programu Europejski Certyfikat Bankowca EFCB 3E. Jego praca doktorska poświęcona bankowości spółdzielczej w Polsce zdobyła I miejsce w VII edycji Konkursu o Nagrodę Przewodniczącego KNF za najlepszą pracę doktorską z zakresu rynku finansowego, II miejsce w Konkursie BFG na najlepsze prace doktorskie z zakresu systemów gwarantowania depozytów, restrukturyzacji lub uporządkowanej likwidacji instytucji finansowych, infrastruktury regulacyjnej systemu finansowego, problematyki bezpieczeństwa finansowego banków oraz stabilności finansowej, I miejsce w Konkursie Krajowej Rady Spółdzielczej na najlepsze prace doktorskie oraz II miejsce w organizowanym przez GUS Konkursie na najlepszą pracę doktorską z zakresu statystyki.

**Dr Mateusz Folwarski** – adiunkt w Katedrze Bankowości i Globalnego Systemu Finansowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Autor licznych publikacji z zakresu bankowości, nowych technologii, innowacji finansowych i ochrony konsumenta na rynku usług finansowych. Odbył staż naukowy w Lwowskim Instytucie Bankowości (działającym przy Banku Centralnym Ukrainy) oraz wiodącej firmie badającej rynek wynagrodzeń Sedlak&Sedlak. Uczestnik licznych projektów dotyczących współpracy nauki z biznesem, m.in. ewaluacji Strategii na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (dla Ministerstwa Rozwoju), modelu finansowych transakcji trójstronnych (dla sektora SKOK). Współpracownik Centrum Analiz Klubu Jagiellońskiego – ekspert ds. finansów i rynku bankowego.







**Dr Andrzej Walitza** – adiunkt w Katedrze Bankowości i Globalnego Systemu Finansowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na kierunkach Finanse i Bankowość oraz Stosunki Międzynarodowe, ukończone polsko-francuskie studia doktoranckie oraz studia zagraniczne w London Metropolitan University. Ośmioletni staż pracy w banku komercyjnym w segmencie *Corporate Finance*, kierowanie zespołem rynków finansowych oraz zarządzanie oddziałami bankowości korporacyjnej. Praca na stanowisku Dyrektora Finansowego w przedsiębiorstwie usługowo-produkcyjnym. Świadczenie usług doradczych w segmencie MSP w zakresie opracowania i wdrażania projektów inwestycyjnych, restrukturyzacji nierentownych obszarów oraz optymalizacji procesów.



## O Programie

**Program Analityczno-Badawczy przy Fundacji WIB** powstał w 2019 roku jako odpowiedź na potrzeby sektora bankowego w zakresie analizy zjawisk, tworzenia opracowań i porządkowania wiedzy w obszarach cyberbezpieczeństwa i nowych technologii, a także szeroko rozumianego otoczenia sektora bankowego, kształtującego warunki działania banków w Polsce. Prace analityczno-badawcze w ramach programu realizowane są pod kątem możliwości praktycznego wykorzystania ich wyników w celu rozwoju sektora bankowego, podnoszenia poziomu bezpieczeństwa usług oraz kreowania wartości dla klientów bankowości. PAB WIB kładzie duży nacisk na rozwój współpracy ze środowiskami akademickimi i eksperckimi, poszukując synergii w zakresie zainteresowań badawczych autorów oraz potrzeb rozwojowych sektora bankowego.

W ramach programu realizowane są analizy i badania w następujących obszarach:

-  **Nowe technologie i cyberbezpieczeństwo**
-  **Zdolność banków do finansowania gospodarki**
-  **Bankowość spółdzielcza**
-  **Rynek nieruchomości**
-  **Zielony ład i finansowanie energetyki odnawialnej**
-  **Finansowanie projektów innowacyjnych**

## Kontakt:

**dr Andrzej Banasiak**  
Koordynator Programu  
m: 696 405 104  
e: [abanasiak@wib.org.pl](mailto:abanasiak@wib.org.pl)

**Jacek Georgica**  
m: 603 626 254  
e: [jgeorgica@wib.org.pl](mailto:jgeorgica@wib.org.pl)

**Warszawski Instytut Bankowości**  
00-394 Warszawa, ul. Solec 38, lok 104  
t: (22) 182 31 70  
e: [pab@wib.org.pl](mailto:pab@wib.org.pl)

**Agnieszka Nierodka**  
m: 607 484 391  
e: [anierodka@wib.org.pl](mailto:anierodka@wib.org.pl)

**dr Tomasz Pawlonka**  
m: 505 917 778  
e: [tpawlonka@wib.org.pl](mailto:tpawlonka@wib.org.pl)



# Spis treści

	<b>Streszczenie kierownicze</b>	5
	<b>WSTĘP</b>	6
	<b>ROZDZIAŁ I. Analiza stanu bieżącego w polskim sektorze banków spółdzielczych z oceną obszarów stanowiących potencjalne źródło poprawy efektywności</b>	7
	1.1. Ogólna ocena wskaźników efektywności – bankowość spółdzielcza na tle bankowości komercyjnej w Polsce	8
	1.2. Przychody w bankowości spółdzielczej	10
	1.3. Koszty w bankowości spółdzielczej	12
	1.4. Udziałowcy i ich rola w funkcjonowaniu banków spółdzielczych	13
	1.5. Obciążenia regulacyjne	14
	1.6. Zakres współdziałania banków spółdzielczych oraz zrzeszeń i IPSów	17
	<b>ROZDZIAŁ II. Analiza doświadczeń innych krajów UE w zakresie poprawy rentowności i efektywności banków spółdzielczych w okresie pokryzysowym</b>	18
	2.1. Analiza wskaźników efektywności bankowości spółdzielczej w wybranych latach – sytuacja Polski w perspektywie europejskiej	19
	2.2. Analiza zjawisk konsolidacji i optymalizacji procesu zarządzania kosztami poprzez procesy uwspólnienia usług – doświadczenia krajów europejskich	24
	<b>ROZDZIAŁ III. Badanie dotyczące rentowności i efektywności banków spółdzielczych funkcjonujących w innych krajach Unii Europejskiej, ze szczególnym uwzględnieniem czynników oddziałujących na wystąpienie efektów skali</b>	28
	<b>ROZDZIAŁ IV. Analiza determinant efektywności w polskim sektorze bankowym, z wykorzystaniem modelu panelowego</b>	38
	<b>ROZDZIAŁ V. Efektywność dotychczasowych procesów fuzji i przejęć w polskim sektorze banków spółdzielczych</b>	46
	5.1. Przegląd badań dotyczących efektywności procesów fuzji i przejęć w bankowości	47
	5.2. Ocena efektywności fuzji i przejęć w bankowości spółdzielczej w Polsce w latach 2010-2019	52
	5.3. Rekomendacje z badań	56
	<b>ROZDZIAŁ VI. Ewolucja modelu funkcjonowania banku spółdzielczego opartego o miary efektywności i rentowności – perspektywa kadry zarządzającej banków spółdzielczych</b>	58
	6.1. Bankowość spółdzielcza w dynamicznym otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym	60
	6.2. Wyzwania w zakresie efektywności bankowości spółdzielczej	63
	6.3. Oczekiwania klientów w zakresie nowoczesnego banku spółdzielczego	72
	6.4. Bankowość relacyjna w dobie koronawirusa SARS-CoV-2	74
	<b>ROZDZIAŁ VII. Propozycja ewolucji modelu funkcjonowania banków spółdzielczych opartego o miary efektywności i rentowności – wybrane problemy</b>	77
	7.1. Ewolucja modelu funkcjonowania banków spółdzielczych	78
	7.2. Współpraca jako instrument racjonalizacji	79
	7.3. Model relacyjności technologicznej – nakłady na innowacje i cyfryzacja klientów a efektywność w bankowości spółdzielczej w Polsce	79
	7.4. Rola nadzoru finansowego w zakresie oddziaływania na poprawę efektywności banków spółdzielczych	80
	<b>PODSUMOWANIE. Najważniejsze rekomendacje dotyczące dojścia do efektywności banków spółdzielczych</b>	81



## Streszczenie kierownicze

Celem analizy jest identyfikacja przyczyn niskiej i pogarszającej się w ostatnich latach efektywności banków spółdzielczych w Polsce oraz ocena możliwości zastosowania rozwiązań i instrumentów pozwalających na dojście banków spółdzielczych do poprawy efektywności. Dla realizacji celu posłużono się zróżnicowanymi metodami badawczymi: pogłębionym przeglądem literatury, systemową analizą aktów prawnych, ekonometryczną analizą danych, badaniami kwestionariuszowymi.

Analizę stanu bieżącego w polskim sektorze banków spółdzielczych w obszarze zagrożeń dla ich efektywności przeprowadzono w szczególności w zakresie czynników makroekonomicznych (historycznie niskie stopy procentowe), aktualnego modelu zrzeszeniowego, struktury przychodów i kosztów, roli udziałowców w funkcjonowaniu banków spółdzielczych, zmian w pokryzysowych obciążeniach regulacyjnych, zakresu centralizacji i uwspólniania procesów, rozwoju cyfrowego.

Przeprowadzono przegląd doświadczeń innych krajów UE w zakresie poprawy rentowności i efektywności banków spółdzielczych w okresie pokryzysowym. Zaprezentowano wyniki badań panelowych dotyczących rentowności i efektywności banków spółdziel-

czych w Polsce i w innych krajach Unii Europejskiej, z uwzględnieniem zmiennych makroekonomicznych, mikroekonomicznych, regulacyjnych oraz obejmujących charakterystyki w obszarze modelu działania bankowości spółdzielczej.

Dokonano oceny procesów fuzji i przejęć w polskim sektorze banków spółdzielczych w perspektywie ich dotychczasowej efektywności oraz przydatności ich wykorzystania do poprawy efektywności banków w przyszłości. Przeprowadzono pogłębione badania ankietowe wśród kadry zarządzającej banków spółdzielczych oraz ich klientów w zakresie możliwości implementacji wybranych narzędzi poprawy efektywności, także w kontekście możliwych następstw związanych z pandemią koronawirusa.

Podsumowanie analiz stanowią wnioski i rekomendacje. Zwrócono szczególną uwagę, że w świetle aktualnych uwarunkowań makroekonomicznych i regulacyjnych ważne jest wykorzystanie przez banki spółdzielcze efektów skali, przy konieczności zachowania społecznych i regionalnych aspektów działalności oraz szans w obszarze technologicznym dla budowania nowego podejścia relacyjnego, opartego na bliskości cyfrowej.



# Wstęp

Efektywność działania banków jest ważnym problemem badawczym decydującym o ich pozycji konkurencyjnej na rynku. Ocena efektywności jest istotnym problemem finansów i bankowości, a ujemna efektywność organizacji wiąże się ze stratami, a w konsekwencji prowadzi do ich upadłości<sup>1</sup>. W swoim raporcie Najwyższa Izba Kontroli zwraca uwagę na niską efektywność związaną z modelem biznesowym sektora banków spółdzielczych, co stanowi wyzwanie dla rentowności banków spółdzielczych<sup>2</sup>. Długookresowe zaniedbania w zakresie poprawy efektywności w polskiej bankowości spółdzielczej mogą nieuchronnie prowadzić do marginalizacji tego segmentu rynku bankowego, co z perspektywy stabilizującej funkcji zróżnicowania w bankowości, w szczególności w zakresie bankowości relacyjnej, stanowiłoby ogromną stratę dla sektora finansowego w Polsce<sup>3</sup>.

Jednocześnie sektor bankowości spółdzielczej pomimo dekad zmian na rynku finansowym, nie

ztraca swojego lokalnego charakteru. Według NBP, pożądane zmiany w modelu działania sektora banków spółdzielczych w Polsce powinny być oparte na fundamencie, jakim jest kontynuacja wykorzystania obecnego potencjału i atutów banków spółdzielczych, tj. znajomości lokalnych rynków i znacznej roli w świadczeniu usług dla rolnictwa, małych i średnich przedsiębiorstw oraz jednostek samorządu terytorialnego<sup>4</sup>. Pożądany model sektora bankowości spółdzielczej w Polsce wg banku centralnego powinien opierać się przede wszystkim na współpracy, konsolidacji i coraz głębszej integracji, a funkcjonowanie banków spółdzielczych w Polsce powinno opierać się na coraz głębszym wykorzystywaniu banków zrzeszających do podniesienia efektywności prowadzonej działalności. Wyzwaniem dla banków spółdzielczych w najbliższych latach będą niewątpliwie nowe technologie i nowe rynki, jak również zmiany preferencji klientów i stylu życia społeczeństwa.

<sup>1</sup> T. Siudek, K. Drabarczyk, *Efektywność działania wybranych banków spółdzielczych (na przykładzie województwa mazowieckiego)*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej nr 110, 2015, s. 53–65.

<sup>2</sup> Najwyższa Izba Kontroli, *Informacja o wynikach kontroli: Zapewnienie stabilności sektora bankowego*, NIK, Warszawa, 2018, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,18631,vp,21230.pdf> (28.04.2020), s. 11.

<sup>3</sup> W wielu badaniach wykazano do tej pory, że dobrze rozwinięty sektor spółdzielczy wpływa na poprawę stabilności rynku bankowego, m.in. poprzez ograniczenie ryzyka systemowego i podtrzymanie akcji kredytowej względem przedsiębiorstw w warunkach kryzysowych, por. m.in. Groeneveld (2012); Casu i Gall (2016); Caselli (2018).

<sup>4</sup> NBP, *Raport o stabilności systemu finansowego w Polsce*, NBP, Czerwiec 2019, s. 74-75.



# Analiza stanu bieżącego w polskim sektorze banków spółdzielczych z oceną obszarów stanowiących potencjalne źródło poprawy efektywności





## 1.1. Ogólna ocena wskaźników efektywności – bankowość spółdzielcza na tle bankowości komercyjnej w Polsce

Efektywność banków spółdzielczych w porównaniu do banków komercyjnych sukcesywnie pogarsza się, co było już widoczne od 2013 roku. Negatywne tendencje dotyczą zarówno rentowności aktywów (ROA) i rentowności kapitału własnego banków (ROE – stopa zwrotu z kapitałów własnych banków spółdzielczych w latach 2009 - 2018 była zdecydowanie niższa niż z zakładów ubezpieczeń, TFI czy przedsiębiorstw niefinansowych<sup>1</sup>), efektywności kosztowej (C/I), zdolności do

transformacji depozytów w kredyty dla klientów (K/D), jak też efektywności mierzonej wydajnością i optymalizacją pracy, m.in. w zakresie wskaźników aktywa/zatrudnionego (A/ZATR) oraz wynik finansowy/zatrudnionego (WF/ZATR). Istotnym problemem pozostaje ponadto jakość portfela kredytowego, która w dłuższej perspektywie będzie pogłębiać problemy z efektywnością. Pogorszenie efektywności ekonomiczno-finansowej banków spółdzielczych nastąpiło przede wszystkim w latach 2015-2019, a zatem w warunkach dobrej koniunktury gospodarczej w Polsce, choć w okresie historycznie najniższych stóp procentowych (banku centralnego i rynku międzybankowego). Oznacza to, że przyczyny osłabienia efektywności banków spół-

**Tabela 1.** Banki spółdzielcze a banki komercyjne – wybrane miary efektywności

Rok	NIM		C/I		ROA*		ROE*		A/ZATR [mln PLN]		WFN/ZATR [tys. PLN]	
	BS	BK	BS	BK	BS	BK	BS	BK	BS	BK	BS	BK
2004	5,9	3,1	71,6	64,6	1,8	1,4	18,3	17,1	1,0	4,2	17,3	55,9
2005	5,6	3,2	72,2	60,6	1,6	1,6	17,6	20,8	1,2	4,4	18,1	69,0
2006	4,8	3,3	72,9	57,4	1,4	1,8	14,5	23,1	1,5	5,0	17,4	79,0
2007	4,8	3,1	69,2	54,6	1,5	1,8	17,2	22,9	1,7	5,4	23,1	84,2
2008	5,2	3,1	66,0	53,1	1,7	1,6	19,3	21,2	1,8	7,1	28,8	91,7
2009	4,2	2,5	71,4	52,6	1,2	0,8	12,7	11,2	2,0	6,9	22,1	55,8
2010	4,4	3,2	69,3	50,6	1,1	1,1	10,5	10,2	2,2	7,5	23,1	74,1
2011	4,6	3,2	66,9	49,1	1,2	1,3	11,6	12,7	2,4	8,4	27,6	101,9
2012	4,3	3,1	65,8	49,2	1,2	1,2	11,2	11,2	2,6	8,8	29,6	102,0
2013	3,7	2,8	70,8	50,9	0,8	1,1	7,8	10,2	2,9	9,3	22,6	101,9
2014	3,4	2,5	68,9	48,8	0,8	1,1	7,5	10,3	3,2	10,4	23,1	110,2
2015	3,17	2,50	75,2	56,7	0,5	0,9	5,0	7,7	3,4	10,5	14,5	90,4
2016	3,02	2,54	70,1	54,0	0,51	0,86	5,3	7,72	3,8	11,3	18,1	97,3
2017	3,06	2,69	66,0	54,4	0,51	0,80	5,2	7,04	4,2	12,0	20,0	98,2
2018	2,96	2,59	67,9	53,8	0,47	0,83	5,1	7,21	4,5	12,8	20,1	104,9
2019	2,87	2,69	66,6	53,2	0,4	0,8	5,1	7,3	4,9	15,9	20,9	122,1

\* – z wyłączeniem wpływu BS w Wołominie (SK Banku).

Opracowanie własne na podstawie R. Kata, *Economic and financial efficiency as a development challenge for cooperative banks in Poland*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, 2019, nr 21, s. 173-182 oraz danych miesięcznych KNF.

<sup>1</sup> NBP, *Raport o stabilności systemu finansowego w Polsce*, Grudzień 2019 r., Warszawa 2019, s. 74-75.





**Tabela 2.** Banki spółdzielcze a banki komercyjne – wybrane miary w zakresie modelu biznesowego i jakości aktywów

Rok	K/D [%]		KS/KO [%]		WNO/A [%]		NPL	
	BS	BK	BS	BK	BS	BK	BS	BK
2004	78,8	74,4	72,8	53,0	2,62	2,9	5,5	15,6
2005	73,5	78,8	72,6	54,3	2,08	2,24	4,9	11,5
2006	70,5	86,7	72,7	54,9	1,85	2,12	4,0	7,6
2007	75,7	102,5	72,6	55,0	1,71	2,39	3,0	5,4
2008	77,8	121,0	72,1	54,3	1,60	1,79	2,8	5,2
2009	79,2	112,9	71,7	53,0	1,62	2,02	4,3	7,9
2010	73,6	114,1	71,5	54,9	1,54	1,97	5,3	8,8
2011	73,8	117,4	70,2	53,4	1,42	1,76	5,7	8,3
2012	73,2	115,1	69,8	53,7	1,33	1,81	6,3	8,5
2013	69,6	111,0	69,7	54,0	1,18	1,6	6,5	8,7
2014	70,2	107,9	69,3	53,6	1,10	1,41	6,4	8,1
2015	70,4	104,9	64,1	51,1	1,06	1,35	6,7	7,6
2016	63,4	100,3	67,5	47,2	1,03	1,34	7,8	7,0
2017	60,4	100,1	68,8	46,7	0,96	1,12	8,5	6,8
2018	57,4	97,9	67,6	47,0	0,88	0,95	9,0	6,9
2019	82,7	83,5	68,2	48,4	0,67	0,67	9,0	6,5

Opracowanie własne na podstawie R. Kata, *Economic and financial efficiency as a development challenge for cooperative banks in Poland*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, 2019, nr 21, s. 173-182 oraz danych miesięcznych KNF.

dzielczych mają przede wszystkim źródła wewnętrzne, tj. dotyczące między innymi aktualnego modelu działania banków oraz organizacji i zasad funkcjonowania zrzeszeń banków spółdzielczych, przy czym czynniki o charakterze makroekonomicznym, przede wszystkim w zakresie niskich stóp procentowych oraz wzrost obciążeń regulacyjnych stanowiły dodatkowy impuls pogłębiający niekorzystny trend w tym obszarze.

Odwrócenie tych negatywnych trendów jest warunkiem zrównoważonego rozwoju banków spółdzielczych i wymaga zmian w ich modelu biznesowym oraz wzmocnienia integracji wewnątrz zrzeszeń. Pozwoli to na redukcję kosztów działania banków i uzyskanie efektów skali<sup>2</sup>. Warto jednakże zauważyć, że

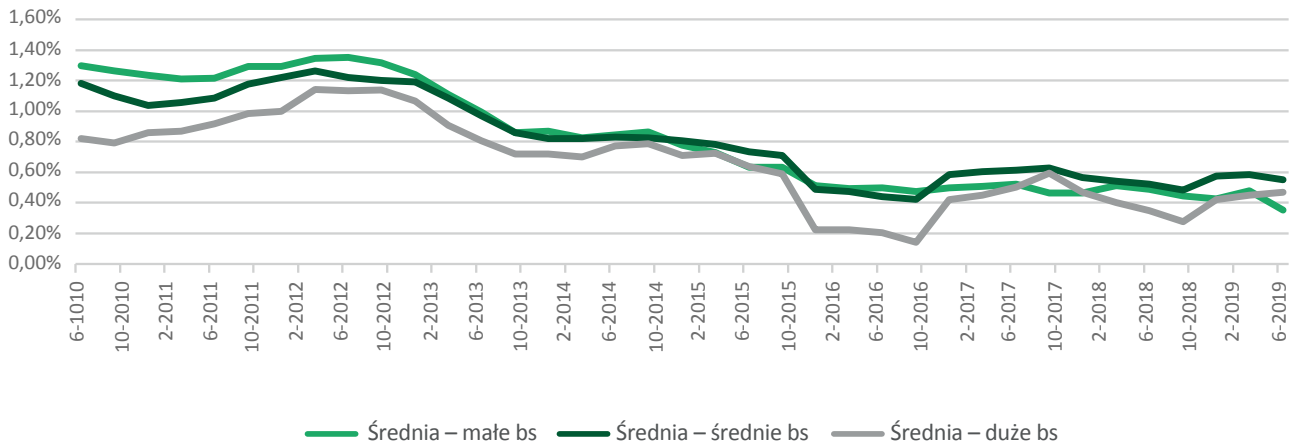
w przypadku rentowności aktywów nie obserwuje się znacząco lepszych wyników w grupie podmiotów dużych względem małych i średnich banków spółdzielczych (wykres 1). Uświadamia to zatem, że wzrost wartości banku może generować korzyści skali (co w polskim sektorze bankowym widoczne jest bardzo wyraźnie w kontekście bardzo dobrych wyników największych banków komercyjnych), jednak bez umiejętności procesów zarządzania i ewolucji modelu biznesowego może powodować m.in. nieuprawniony wzrost apetytu na ryzyko<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> R. Kata, *Economic and financial efficiency as a development challenge for cooperative banks in Poland*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, 2019, nr 21, s. 173-182.

<sup>3</sup> W polskim sektorze banków spółdzielczych jest to szczególnie widoczne w kontekście bardzo wysokiego, przekraczającego od 3 lat poziom 20% wskaźnika NPL dużych banków spółdzielczych w ekspozycji kredytów dla przedsiębiorstw.



**Wykres 1.** Średnia wartość wskaźnika ROA w podziale na małe, średnie i duże banki spółdzielcze w latach 2010–2019



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych NBP.

Szczególnie niepokojąca, z perspektywy strukturalnego charakteru pogłębiających się problemów z efektywnością, jest szczegółowa analiza wskaźników aktywa/zatrudnionego oraz wynik finansowy/zatrudnionego. W przypadku obydwu zmiennych zaobserwować można pogłębiającą się różnicę w ujęciu bezwzględnych wartości tych wskaźników dla banków spółdzielczych i komercyjnych. O ile w 2004 roku banki spółdzielcze miały aktywa na zatrudnionego niższe średnio o 3,2 mln zł, o tyle w roku 2018 różnica ta wynosiła już 8,3 mln zł. Jeszcze bardziej niepokojące wnioski płyną z analiz wartości przeciętnego zysku generowanego na jednego zatrudnionego. W przypadku tego wskaźnika nastąpiło nie tylko zwiększenie różnicy bezwzględnej między bankami komercyjnymi a spółdzielczymi (z 38,6 tys. w 2004 r. do 84,8 tys. w 2018 r.), ale pogłębiły się także różnice względne (w 2004 roku wartość tego wskaźnika dla banków komercyjnych była wyższa o 223%; w 2018 roku była już wyższa o ponad 420%). Należy jednak zwrócić uwagę, że efektywność banków spółdzielczych w Polsce, na tle bliźniaczych sektorów w innych krajach Unii Europejskiej, nie wykazuje aż tak silnych dysproporcji, jak ma to miejsce w relacji do banków komercyjnych w Polsce w ostatnich latach (szerzej w rozdziale 2.1).

## 1.2. Przychody w bankowości spółdzielczej

Tradycyjne usługi bankowe i działalność kredytowa stanowią trzon oferty bankowości spółdzielczej. Ma to silne odzwierciedlenie w strukturze przychodów generowanych przez banki spółdzielcze, zwłaszcza na tle banków komercyjnych. Struktura przychodów banków spółdzielczych w Polsce różniła się zatem znacząco od struktury przychodów banków komercyjnych w latach 2010 – 2017 (tabela 3). Różnice były szczególnie widoczne w dwóch obszarach:

- dużo wyższy udział przychodów z tytułu odsetek w całkowitych przychodach w bankach spółdzielczych niż w bankach komercyjnych,
- istotny udział pozostałych przychodów w całkowitych przychodach w bankach komercyjnych.

W latach 2010-2017 struktura przychodów w bankach spółdzielczych praktycznie nie uległa istotnym zmianom. Natomiast w latach 2018-2019 obserwowane było zwiększenie podobieństwa struktury przychodów w bankach komercyjnych i spółdzielczych, za wyjątkiem przychodów z tytułu dywidend, które praktycznie nie występują w sektorze spółdzielczym. Konsekwencją krańcowo wysokiego udziału przychodów odsetkowych w bankach spółdzielczych w latach 2010-2014 było bardzo silne odczucie skutków gwałtownego spadku rentowności tradycyjnej działalności kredytowej banków wywołanego głównie przez redukcję spreadów odsetkowych, wynikającą z ekspansywnej polityki



**Tabela 3.** Struktura przychodów w bankach komercyjnych i spółdzielczych, dane na koniec roku (w %)

Banki komercyjne	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Przychody z tytułu odsetek	68	71	71	70	69	68	67	71	73	74
Przychody z tytułu dywidend	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3
Przychody z tytułu opłat i prowizji	21	19	18	20	21	22	20	22	20	20
Pozostałe	10	8	9	10	8	9	11	6	5	4
Banki spółdzielcze										
Przychody z tytułu odsetek	79	81	83	81	80	77	76	77	78	78
Przychody z tytułu dywidend	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Przychody z tytułu opłat i prowizji	19	17	16	17	18	20	20	19	19	18
Pozostałe	1	1	2	2	2	2	4	4	3	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych miesięcznych KNF.

monetarnej przyjętej przez niemal wszystkie banki centralne (w tym przez Narodowy Bank Polski), w szczególności od roku 2009, w celu przezwyciężenia efektów kryzysu. Zaowocowało to ogólnym spadkiem wyniku odsetkowego banków. Zmiana w strukturze przychodów spowodowała zmianę w otoczeniu konkurencyjnym banków spółdzielczych w znacząco większym zakresie niż dla innych rodzajów banków (w szczególności w porównaniu do banków komercyjnych)<sup>4</sup>. W szczególności dotyczy to bardziej tradycyjnych usług bankowych (np. usług płatniczych, pobierania gotówki, bankowości internetowej) oraz udzielania standardowego kredytowania (np. kredyty hipoteczne). W obu przypadkach z czasem zmaterializowała się znacząca redukcja ich rentowności. Wskazuje się, że w warunkach niskich stóp procentowych dochodzi do obniżenia rentowności kredytów konsumpcyjnych, często poniżej kosztu ryzyka, co wynika m.in. z ustawowego ograniczenia maksymalnego oprocentowania (w Polsce do 2015 roku na poziomie czterokrotności stopy lombardowej NBP, a od 2016 roku jako dwukrotność sumy stopy referencyjnej powiększonej o 3,5 p.p.)<sup>5</sup>. Przyznane limity kredytowe w kartach kredytowych oraz niewykorzystane kredyty w rachunkach bieżących mogą zostać uruchomione przy bardzo niskich stopach procentowych poniżej kosztu. Problem ten pogłę-

bia się w ostatnich tygodniach. Przy historycznie niskim poziomie stóp procentowych NBP od 29 maja 2020 r. maksymalne oprocentowanie kredytów wynosi bowiem tylko 7,2%.

Ponadto w warunkach niskich stóp procentowych brak jest możliwości zabezpieczenia marży odsetkowej netto bieżącego portfela produktów bankowych w długim okresie, natomiast w krótkim okresie możliwość ta jest ograniczona oraz potencjalnie generująca znaczący koszt<sup>6</sup>. Znaczący wpływ stopy procentowej na rentowność działania banków spółdzielczych jest następstwem także m.in. znacznego udziału kredytów z dopłatami w portfelu kredytowym tej grupy banków<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> M. Migliorelli, *Cooperative Banking in Europe Today: Conclusions*, [w:] *New Cooperative Banking in Europe; Strategies for Adapting the Business Model Post Crisis*, M. Migliorelli (red.), Springer Nature Switzerland AG, s. 230-233.

<sup>5</sup> Art. 359 § 2 Ustawy z dn. 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz. U. z 2016 r., poz. 380).

<sup>6</sup> Vide D. Szkaradek, *Zarządzanie Kapitałem w Bankach. Środowisko niskich stóp procentowych – wpływ na strategię biznesowe banków*, Deloitte, 14.01.2015 r., <https://zkb.projektekf.pl/sites/default/files/prezentacje/%C5%9Arodowisko%20niskich%20st%C3%B3p%20procentowych%20%E2%80%93%20wp%C5%82yw%20na%20strategie%20biznesowe%20bank%C3%B3w.pdf>, (dostęp: 11.04.2017).

<sup>7</sup> A. Janc, M. Jurek, P. Marszałek, *Financial System...*, op. cit., s. 77.



### 1.3. Koszty w bankowości spółdzielczej

Analizując strukturę kosztów banków spółdzielczych można zauważyć, że zdecydowanie przeważającym składnikiem kosztów są koszty działania banku, które stanowią 60% poziomu kosztów całkowitych w bankach spółdzielczych. Warto podkreślić, że tak wysoki udział kosztów działania banku w kosztach całkowitych jest widoczny dopiero od 2016 roku (zmniejszenie znaczenia kosztów odsetkowych wynikających z obniżenia stóp procentowych NBP). Stosunkowo wysoki poziom kosztów działania banku w kosztach całkowitych w sektorze bankowości spółdzielczej znacznie utrudnia prowadzenie efektywnej działalności i może generować coraz to większe ryzyko dla całego sektora.

Poważnym problemem bankowości spółdzielczej oddziałującym negatywnie na możliwość poprawy efektywności jest wzrost udziału kosztów stałych w strukturze kosztów. Znaczna część tych kosztów to wynagrodzenia pracownicze i ubezpieczenia społeczne, stanowiące ponad dwie trzecie kosztów działania w bankach spółdzielczych w 2018 r. oraz 47% w bankach komercyjnych (tabela 2). Wysokie koszty personelu przyczyniają się do tego, że inwestycje banków spółdzielczych w nowe technologie są niewielkie, co osłabia ich konkurencyjność i stanowi barierę rozwojową, ponieważ zmniejsza ich zdolność do generowania zysków<sup>8</sup>.

**Tabela 4.** Struktura kosztów w bankach komercyjnych i spółdzielczych, dane na koniec roku, w %

Banki komercyjne	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Koszty odsetek	38	42	45	39	34	29	26	24	24	24
Koszty z tytułu opłat i prowizji	5	5	5	6	6	6	6	7	7	7
Koszty działania banku	36	36	33	38	41	48	48	49	48	46
Amortyzacja śr. trw. oraz wart. niem. i pr.	4	4	3	4	4	5	5	5	5	6
Rezerwy	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3
Utrata wartości lub odwrócenie utr. wartości	15	12	12	12	13	12	13	14	15	13
Banki spółdzielcze	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Koszty odsetek	35	37	39	37	31	18	21	20	20	19
Koszty z tytułu opłat i prowizji	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
Koszty działania banku	54	52	49	52	55	47	61	59	61	60
Amortyzacja śr. trw. oraz wart. niem. i pr.	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
Rezerwy	1	1	1	1	1	4	2	2	1	1
Utrata wartości lub odwrócenie utr. wartości	4	4	5	4	7	27	10	13	12	14

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych miesięcznych KNF.

<sup>8</sup> R. Kata, *Economic...*, op. cit.



### 1.4. Udziałowcy i ich rola w funkcjonowaniu banków spółdzielczych

Struktura zarządzania banków spółdzielczych zakłada, że członkowie będą aktywnymi graczami, mogącymi wybrać odpowiednich przedstawicieli w organach zarządzających i zdających sobie sprawę ze swoich uprawnień do kontrolowania banku. Prawa własności mają wpływ na zarządzanie bankiem przez prawo do wypowiedzania się i prawo do głosowania na walnych zgromadzeniach. W szczególności członkowie głosują nad wyborem kadry zarządzającej, wyznaczaniem celów oraz definiowaniem strategii banku spółdzielczego<sup>9</sup>.

Od wielu lat w polskiej bankowości spółdzielczej obserwowany jest sukcesywny odpływ udziałowców. Polska należy do grupy krajów UE o najmniej korzystnych tendencjach w tym zakresie. Zgodnie z danymi EACB od 2004 roku liczba udziałowców banków spółdzielczych w Polsce zmniejszyła się o 61,9%, podczas gdy na przykład we Francji wzrosła o 80%, w Finlandii o 72,9%, w Niemczech o 19,7%. Silne spadki poza Polską zaobserwowano jedynie na Węgrzech

i na Cyprze, gdzie sektor bankowości spółdzielczej został właściwie zlikwidowany. O poziomie słabości polskiego sektora banków spółdzielczych w tym obszarze świadczy ponadto relacja udziałowców do liczby mieszkańców kraju. W Polsce na koniec 2018 roku udział ten wynosił ok. 2,49%, podczas gdy w Austrii 26,85%, a we Francji 40,08%. Problem związany ze zmniejszeniem liczby udziałowców w polskich bankach spółdzielczych działa na zasadzie sprzężenia zwrotnego z pogarszającą się efektywnością działania. Z jednej strony mniejsza liczba udziałowców oznacza ograniczenie źródła pozyskania kapitału, stanowiącego instrument umożliwiający rozwój organiczny i ekspansję, w konsekwencji zatrzymany zysk stanowi podstawowe narzędzie uzupełniania kapitałów, z drugiej strony fakt braku decyzji o wypłacie dywidendy (często nie wynikający z regulacji KNF) sprawia, że udziałowcy przestają traktować współuczestnictwo w banku spółdzielczym jako atrakcyjną formę inwestycji. Aktualny poziom wskaźnika ROE (tabela 2) jest od 2015 roku zdecydowanie niższy od szacowanego implikowanego kosztu kapitału własnego, a w ostatnich latach różnica ta bardzo istotnie się pogłębiła.

**Tabela 5.** Liczba udziałowców banków spółdzielczych w wybranych krajach UE w latach 2004–2018 (tys. osób)

Rok	AU	BU	CY	DA	FI	FR	NI	GR	WĘ	WŁ	LI	LU	HO	PL	PO	RU	SŁ	HI
2004	2305,0	5,3	0,5	63,5	1105,0	15000,0	15506,9	144,2	500,0	1764,5	43,3	4,5	1456,0	2500,0	300,0	756,2	b.d.	1669,7
2009	2344,3	7,1	605,9	67,0	1266,0	17200,0	16400,0	205,5	120,0	2170,8	101,5	6,3	1762,0	b.d.	375,6	760,0	0,3	2223,6
2014	2388,0	6,8	550,1	300,0	1434,0	24671,6	18000,0	163,1	84,0	2570,5	142,6	15,0	1959,0	1012,6	400,0	660,0	0,3	2796,7
2018	2360,8	6,4	0	493,1	1911,0	27000,0	18560,0	179,2	29,2	1290,0	108,4	33,9	1900,0	951,7	425,3	656,8	0,3	2997,4
Zmiana 2004–2018 (%)	2,4	19,6	-100	676,6	72,9	80,0	19,7	24,3	-94,2	-26,9	150,5	652,5	30,5	-61,9	41,8	-13,1	-	79,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów EACB.

<sup>9</sup> S. Goglio, I. Catturani, *The Way Forward for Cooperative Banks*, [w:] *New Cooperative Banking in Europe; Strategies for Adapting the Business Model Post Crisis*, M. Migliorelli (red.), Springer Nature Switzerland AG, s. 186.



### 1.5. Obciążenia regulacyjne<sup>10</sup>

W ostatnich latach obserwowany jest bardzo silny wzrost liczby i zakresu regulacji dotyczących bankowości światowej, europejskiej i polskiej. W szczególności należy zwrócić uwagę na kwestię obciążeń regulacyjnych nałożonych na banki przede wszystkim w następstwie kryzysu finansowego 2007-2009. Wprawdzie problem ma charakter globalny, ale jego konsekwencje dla bankowości spółdzielczej z uwa-

gi na skalę działalności są zdecydowanie silniejsze. W przeprowadzonym w 2017 roku wśród kadry zarządzającej banków spółdzielczych i przedstawicieli nadzoru bankowego w Polsce badaniu ankietowym dotyczącym intensywności i kosztów regulacji sektora banków spółdzielczych w Polsce, wykazano bardzo silny wzrost intensywności działań regulacyjnych (tabele 6 i 7), co przełożyło się na konieczność zaangażowania zasobów ludzkich i wzrost kosztów działalności (wykresy 2 i 3).

**Tabela 6.** Intensywność działań regulacyjnych wobec banków spółdzielczych w ocenie podmiotów sieci bezpieczeństwa finansowego w Polsce (w skali 0-10; 0 – brak działań regulacyjnych, 10 – bardzo intensywne działania regulacyjne) w latach 2004–2016

Obszar oceny	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ocena intensywności działań regulacyjnych (liczba regulacji koniecznych do wdrożenia, ich zakres, czasochłonność i kosztochłonność) inicjowanych przez KNF, NBP, BFG, MF	8	8	8	6,5	5	6	7	7,5	8	8	8	8	8
Ocena intensywności działań regulacyjnych (liczba regulacji koniecznych do wdrożenia, ich zakres, czasochłonność i kosztochłonność) inicjowanych przez europejskie instytucje regulacyjne	4	5	6	6	6	7,5	9	9,5	10	10	10	10	10
Ogólna ocena intensywności regulacji (instytucje krajowe i europejskie)	6	6,5	7	6,25	5,5	6,75	8	8,5	9	9	9	9	9
Przeciętny % kosztów operacyjnych ponoszony przez banki spółdzielcze przy wdrażaniu regulacji w skali roku (z perspektywy oceny regulatora)	5	7,5	10	10	10	10	10	12,5	15	15	15	17,5	20

Uwaga: Dane dla lat nieparzystych na podstawie oszacowań z wykorzystaniem średniej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analiz przeprowadzonych wśród przedstawicieli sieci bezpieczeństwa finansowego.

<sup>10</sup> Przedstawione w niniejszym punkcie informacje zostały wcześniej opublikowane w: K. Kil, *Stabilność finansowa banków spółdzielczych w Polsce w świetle pokryzysowych zmian regulacyjnych*, Poltext, Warszawa 2018.



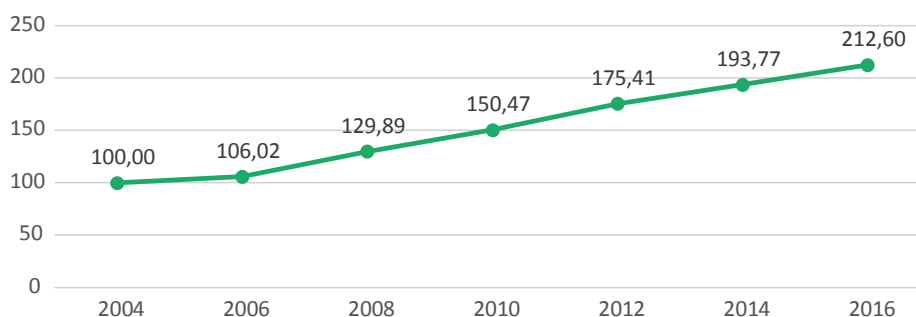
**Tabela 7.** Intensywność działań regulacyjnych wobec banków spółdzielczych w ocenie zarządów banków spółdzielczych w Polsce – średnia z badanej próby (w skali 0-10; 0 – brak działań regulacyjnych, 10 – bardzo intensywne działania regulacyjne) w latach 2004–2016

Obszar oceny	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ocena intensywności działań regulacyjnych (liczba regulacji koniecznych do wdrożenia, ich zakres, czasochłonność i kosztochłonność) inicjowanych przez KNF, NBP, BFG, MF	4,04	4,32	4,60	5,01	5,42	5,63	5,83	6,18	6,52	6,94	7,36	7,62	7,88
Ocena intensywności działań regulacyjnych (liczba regulacji koniecznych do wdrożenia, ich zakres, czasochłonność i kosztochłonność) inicjowanych przez europejskie instytucje regulacyjne	3,34	3,55	3,76	4,09	4,41	4,72	5,02	5,36	5,69	6,03	6,37	6,55	6,73
Ogólna ocena intensywności regulacji (instytucje krajowe i europejskie)	3,69	3,94	4,18	4,55	4,92	5,17	5,43	5,77	6,11	6,48	6,86	7,08	7,30
Przeciętny % kosztów operacyjnych ponoszony przez banki spółdzielcze przy wdrażaniu regulacji w skali roku (z perspektywy oceny regulatora)	8,9	9,1	9,3	10,1	11,0	11,6	12,3	13,6	14,9	15,6	16,3	17,0	17,7

Uwaga: Dane dla lat nieparzystych na podstawie oszacowań z wykorzystaniem średniej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych wśród kadry zarządzającej banków spółdzielczych przez TNS Polska na prośbę autora (88 banków).

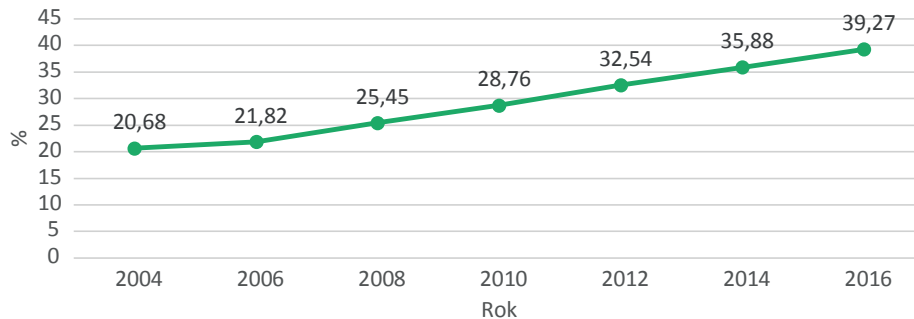
**Wykres 2.** Dynamika średniej liczby pracowników (spoza zarządu) odpowiedzialnych za implementację regulacji w bankach spółdzielczych w Polsce w latach 2004-2016 (rok 2004–100)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych wśród kadry zarządzającej banków spółdzielczych przez TNS Polska na prośbę autora.



**Wykres 3.** Przeciętny odsetek czasu pracy pracowników banków spółdzielczych w Polsce poświęcany w skali roku na szeroko rozumiane wdrażanie regulacji w latach 2004–2016

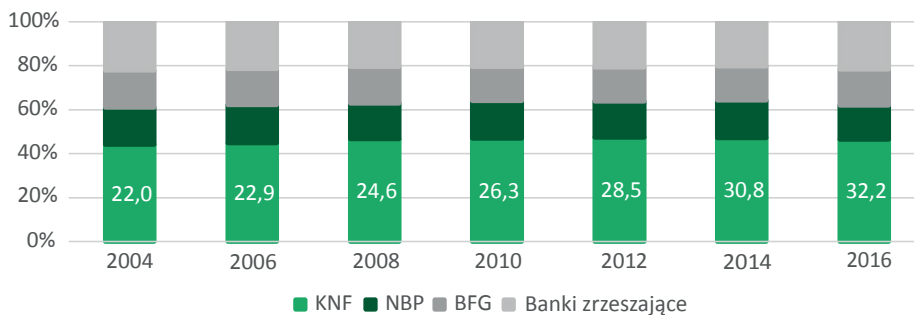


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych wśród kadry zarządzającej banków spółdzielczych przez TNS Polska na prośbę autora.

Największa część czasu pracy poświęcanego wdrażaniu regulacji dotyczyła inicjatyw podejmowanych przez KNF, a w dalszej kolejności NBP, BFG czy banki zrzeszające (wykres 4). Także w przypadku regu-

lacji KNF zaobserwowano wzrost obciążeń w okresie pokryzysowym, związany z koniecznością ich wdrażania w działalności banków spółdzielczych w Polsce.

**Wykres 4.** Struktura czasu poświęcanego na wdrażanie regulacji przez pracowników banków spółdzielczych w Polsce (pod względem inicjatora regulacji) w latach 2004–2016



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych wśród kadry zarządzającej banków spółdzielczych przez TNS Polska na prośbę autora.

Przy tak silnej skali regulacji należy jednak także zwrócić uwagę na przedstawione przez NIK w raporcie pokontrolnym zastrzeżenia, dotyczące m.in. przypadków braku skutecznych działań nadzorczych w stosunku do banków spółdzielczych nierzetelnie prezentujących dane w formularzach samooceny BION oraz niepodjęcia działań w celu zapewnienia przez kuratorów poprawy efektywności wdrażania założeń programów postępowań naprawczych. NIK zwróciła również uwagę na ograniczoną częstotli-

wość inspekcji w bankach spółdzielczych. W okresie od 2014 r. do końca I kwartału 2017 r. 84% banków spółdzielczych nie było objętych żadnymi czynnościami kontrolnymi ze strony KNF. W tej grupie były banki, które powinny być objęte szczególnym nadzorem inspekcyjnym z uwagi na nadanie im ocen BION wskazujących na podwyższony poziom ryzyka oraz w związku z realizowaniem programów postępowań naprawczych<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Najwyższa Izba Kontroli, *Zapewnienie stabilności...*, op. cit., s. 11.





## 1.6. Zakres współdziałania banków spółdzielczych oraz zrzeszeń i IPSów

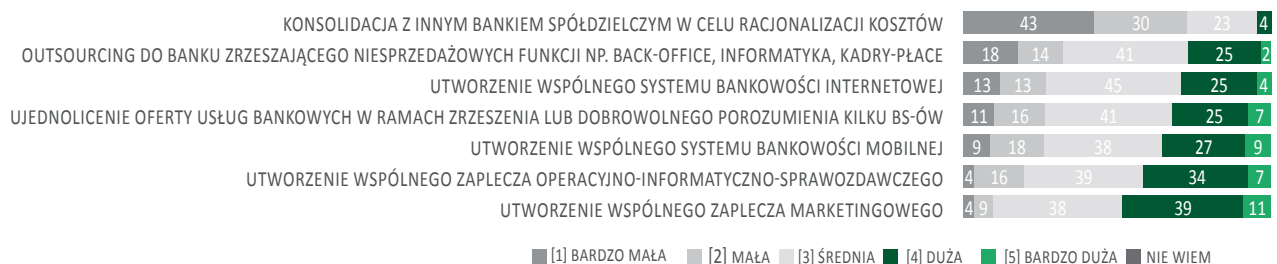
Polski sektor bankowości spółdzielczej oceniany jest w badaniach EACB jako jeden z najmniej zintegrowanych w krajach Unii Europejskiej. Banki spółdzielcze są współwłaścicielami jednej z dwóch instytucji centralnych (BPS, SGB-Bank), która zapewnia płynność finansową sieci rozliczenia gotówkowe, dostęp do krajowego banku centralnego i na rynki finansowe<sup>12</sup>. Wdrożenie rozwiązań w zakresie IPS (zgoda wydana przez KNF w IV kwartale 2015 roku) pozwoliło na częściowe zacieśnienie współpracy, przynajmniej w tych obszarach, które dotyczą zarządzania płynnością. W dalszym ciągu jednak zakres współpracy pomiędzy bankiem zrzeszającym a bankami zrzeszonymi oraz w grupie samych banków zrzeszonych pozostawia bardzo dużą przestrzeń do możliwości rozwoju.

Wśród istotnych działań stanowiących przejaw wzrostu współpracy warto za Prezesem K. Pietraszkiewiczem wskazać w ostatnich latach<sup>13</sup>:

- działanie Rady Konsultacyjnej,

- powstanie Konwentu na rzecz stabilizacji i rozwoju,
- koordynację działań w wielu obszarach i w trudnych warunkach - STIR, Split Payment, system szkoleń, Polish API, BIK, KIR,
- wzrost kompetencji IPS,
- działanie Rad Zrzeszeń ułatwiających współpracę między bankami;
- projekt BS API, porozumienie strategiczne z firmami IT,
- programy kształcenia,
- programy marketingowe.

Jednocześnie wśród znaczącej części kadry zarządzającej bankami spółdzielczymi w Polsce istnieje silny opór wobec zwiększania zakresu współpracy, outsourcingu części niesprzedawczych funkcji do banku zrzeszającego, stworzenia wspólnego systemu bankowości internetowej czy nawet integracji w mniejszych grupach banków spółdzielczych<sup>14</sup> (rysunek 1).



**Rysunek 1.** Skłonność banków spółdzielczych do zmian w zakresie kooperacji – wyniki badań ALTERUM 2019

Źródło: L. Kurkliński, M. Idzik, *Obraz i przyszłość polskiej bankowości spółdzielczej w oczach samych spółdzielców i lokalnych środowisk*, „Głos Banków Spółdzielczych”, nr 1, 2019

<sup>12</sup> EACB, *Models of groups and networks of co-operative banks*, [http://v3.globalcube.net/clients/each/content/medias/publications/Others/models\\_coopbanks\\_may\\_2017.pdf](http://v3.globalcube.net/clients/each/content/medias/publications/Others/models_coopbanks_may_2017.pdf) (25.05.2020), s. 2.

<sup>13</sup> K. Pietraszkiewicz, *Wyzwania modernizacyjne bankowości spółdzielczej w dobie konsolidującego się rynku usług finansowych, prezentacja wygłoszona podczas FLBS*, Warszawa 2019, <https://konferencje.alebanc.pl/wp-content/uploads/2019/10/FLBS2019-K.PietraszkiewiczZBP.pdf> (20.05.2020).

<sup>14</sup> L. Kurkliński, M. Idzik, *Obraz i przyszłość polskiej bankowości spółdzielczej w oczach samych spółdzielców i lokalnych środowisk*, „Głos Banków Spółdzielczych”, nr 1, 2019, s. 33

# Analiza doświadczeń innych krajów UE w zakresie poprawy rentowności i efektywności banków spółdzielczych w okresie pokryzysowym





## 2.1. Analiza wskaźników efektywności bankowości spółdzielczej w wybranych latach – sytuacja Polski w perspektywie europejskiej

Analiza działalności banków spółdzielczych w przypadku krajów Unii Europejskiej stanowi silne potwierdzenie tezy, że problem pogarszających się wartości niektórych wskaźników efektywności tego segmentu rynku bankowego stanowi problem o charakterze globalnym, a nie wyłącznie krajowym. Efektywność banków spółdzielczych oceniona została na podstawie analizy wskaźnikowej w obszarach:

- ROA (*return on assets*) – wskaźnik rentowności aktywów (tabela 8),
- ROE (*return on equity*) – wskaźnik rentowności kapitału własnego (tabela 9),
- C/I (*cost to income*) – wskaźnik udziału kosztów w dochodach (tabela 10),
- Aktywa/zatrudnionego – wskaźnik relacji sumy aktywów przypadających na 1 zatrudnionego (tabela 11),
- Wynik finansowy/zatrudnionego – wskaźnik relacji wyniku finansowego netto przypadającego na 1 zatrudnionego (tabela 12).

**Tabela 8.** Wartość wskaźnika ROA w sektorach banków spółdzielczych wybranych krajów UE w latach 2007–2018, w %

Rok	AU	BU	CY	DA	FI	FR	NI	GR	WĘ	WŁ	LI	LU	HO	PL	PO	RU	SŁ	HI
2007	0,57	1,50	0,90	b.d.	1,20	0,50	0,40	b.d.	0,80	0,90	0,50	0,30	0,50	<b>1,50</b>	1,10	b.d.	b.d.	0,80
2008	0,21	1,34	0,89	2,10	0,31	0,08	0,01	1,35	0,71	0,63	0,50	0,29	0,45	<b>1,70</b>	1,10	b.d.	1,40	0,56
2009	0,24	1,24	0,37	1,22	0,43	0,30	0,65	1,15	0,65	0,69	-3,33	0,28	0,38	<b>1,20</b>	0,40	b.d.	0,05	0,37
2010	0,54	1,10	0,67	-1,22	0,50	0,50	0,80	0,72	0,65	0,56	-3,33	0,28	0,42	<b>1,14</b>	0,30	0,69	0,05	0,37
2011	0,54	0,48	0,01	0,10	0,49	0,36	0,54	0,01	0,44	0,56	-0,24	0,28	0,38	<b>1,24</b>	0,40	1,02	0,99	b.d.
2012	0,30	0,30	0,30	0,20	0,50	0,30	0,90	-0,70	0,50	0,55	0,02	0,70	0,30	<b>1,40</b>	0,30	0,60	1,00	-1,2
2013	0,53	0,30	-11,20	0,12	0,66	0,40	0,64	-1,82	0,47	-0,08	-2,44	0,30	0,30	<b>0,80</b>	0,01	0,42	-2,27	0,26
2014	0,05	0,17	0,30	0,04	0,57	0,42	0,70	0,01	-0,62	-0,56	-2,44	0,30	0,28	<b>0,80</b>	0,20	0,42	-2,27	0,30
2015	0,49	0,20	-1,20	0,23	<b>0,72</b>	0,43	<b>0,60</b>	b.d.	-0,10	-0,64	-2,44	0,24	0,33	<b>0,56</b>	0,36	0,42	-2,27	0,34
2016	0,49	<b>0,55</b>	0,05	0,38	<b>0,70</b>	0,20	0,49	b.d.	-0,15	-0,04	-0,39	0,23	0,30	<b>0,50</b>	0,35	0,12	0,28	0,35
2017	<b>0,69</b>	<b>0,70</b>	b.d.	0,56	0,60	0,16	0,49	0,60	-0,29	0,12	0,40	0,23	0,44	<b>0,60</b>	<b>0,85</b>	0,34	0,42	0,38
2018	<b>0,74</b>	<b>0,60</b>	b.d.	0,40	<b>0,57</b>	0,17	0,42	0,44	0,57	0,28	0,29	0,21	0,50	<b>0,50</b>	<b>0,60</b>	0,33	<b>0,56</b>	0,41
średnia 2007-2010	0,39	1,30	0,71	0,70	0,61	0,35	0,47	1,07	0,70	0,70	-1,42	0,29	0,44	<b>1,39</b>	0,73	0,69	0,50	0,53
średnia 2011-2018	0,54	0,41	-1,96	0,25	0,60	0,30	0,60	-0,24	0,10	0,03	-0,91	0,31	0,35	<b>0,80</b>	0,38	0,46	-0,45	0,12
średnia 2007-2018	0,49	0,71	-0,89	0,38	0,60	0,32	0,55	0,20	0,30	0,25	-1,08	0,30	0,38	<b>1,00</b>	0,50	0,48	-0,19	0,27

Uwaga: kolorem zielonym oznaczono dane dla krajów, w których poziom ROA w poszczególnych latach był wyższy niż dla banków spółdzielczych w Polsce. Przyjęto następujące oznaczenia: Austria (AU), Bułgaria (BU), Cypr (CY), Dania (DA), Finlandia (FI), Francja (FR), Niemcy (NI), Grecja (GR), Węgry (WĘ), Włochy (WŁ), Litwa (LI), Luksemburg (LU), Polska (PL), Portugalia (PO), Rumunia (RU), Słowenia (SŁ), Hiszpania (HI) oraz Wielka Brytania (WB).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów EACB za lata 2007-2018, w przypadku braku informacji uzupełniono danymi z raportów BSCEE\_Review.



Rentowność aktywów w sektorze banków spółdzielczych w Polsce w analizowanym okresie na tle innych krajów Unii Europejskiej należy ocenić dość pozytywnie. Banki spółdzielcze w Polsce nie tylko w czasach kryzysu finansowego 2007 – 2009, ale również i po kryzysie – do 2015 roku, wykazywały się najwyższym poziomem efektywności w sektorze – mierzonej wskaźnikiem ROA. Niemniej od 2015 roku pogarszająca się sytuacja pod względem rentowności aktywów miała wpływ na osiąganie wyższego poziomu tego wskaźnika w kilku krajach UE – głównie Austrii, Bułgarii, Finlandii i Portugalii. W przypadku analizy efektywności sektora spółdzielczego pod względem rentowności aktywów w poszczególnych zagregowanych okresach, banki spółdzielcze w Polsce charakteryzowały się jednak najwyższym jego poziomem spośród analizowanych krajów UE.

Wskaźnik rentowności kapitału własnego w polskim sektorze spółdzielczym pozostawał na relatywnie wysokim poziomie na tle grupy rówieśniczej. Efektywność mierzona tym wskaźnikiem jest w Polsce jedną z najwyż-

szych w całej UE (tabela 9). Warto jednak zwrócić uwagę na trzy okresy związane z poziomem ROE, które mogą w istotny sposób wpłynąć na postrzeganie rentowności kapitału własnego sektora spółdzielczego w Polsce:

- lata 2007 – 2012 – w tym okresie sektor spółdzielczy w Polsce charakteryzował się najwyższym lub jednym z najwyższych poziomów efektywności pod względem rentowności kapitału własnego w UE – był to wynik rokrocznie powyżej 10%,
- lata 2013 – 2014 – okres stopniowego i znacznego spadku wskaźnika ROE – poniżej 8%,
- lata 2015 – 2018 – czas istotnego pogarszania się rentowności kapitału własnego w Polsce. W tym okresie wskaźnik ROE oscylował w granicy 5%, zaś ocena efektywności polskiego sektora spółdzielczego w porównaniu do innych sektorów spółdzielczych wybranych krajów UE uległa znacznemu pogorszeniu (w 2017 i 2018 roku dziewięć spośród

**Tabela 9 .** Wartość wskaźnika ROE w sektorach banków spółdzielczych wybranych krajów UE w latach 2007–2018, w %

Rok	AU	BU	CY	DA	FI	FR	NI	GR	WĘ	WŁ	LI	LU	HO	PL	PO	RU	SŁ	HI
2007	16,37	14,10	<b>26,20</b>	b.d.	13,70	11,40	6,90	b.d.	11,00	9,91	4,20	7,40	10,10	<b>17,20</b>	13,90	b.d.	b.d.	10,20
2008	8,09	9,95	8,51	13,60	4,10	1,70	0,14	9,87	9,95	6,70	4,20	7,40	9,70	<b>19,60</b>	13,10	b.d.	b.d.	7,28
2009	5,41	9,30	7,90	11,30	5,90	6,20	11,60	9,80	10,10	6,23	-0,36	7,50	7,50	<b>12,70</b>	4,30	b.d.	0,53	4,60
2010	9,40	8,56	<b>13,40</b>	-12,1	6,80	11,88	<b>13,00</b>	5,56	8,56	4,17	-0,36	8,00	8,60	<b>12,10</b>	3,60	3,16	0,53	4,60
2011	14,39	4,34	0,11	2,00	6,50	7,95	8,91	0,09	5,66	4,17	-2,01	7,60	7,60	<b>11,88</b>	5,10	4,75	11,63	b.d.
2012	4,24	3,00	5,80	4,60	7,00	5,80	<b>13,50</b>	-6,10	6,50	4,30	0,20	<b>15,40</b>	5,60	<b>12,80</b>	3,80	2,8	11,60	-18,4
2013	5,96	3,00	-144,	2,90	8,90	9,50	8,64	-15,6	6,48	-0,76	-30,8	8,00	5,20	<b>7,80</b>	0,14	1,33	-28,4	4,00
2014	0,62	2,00	3,50	0,93	<b>8,10</b>	6,73	<b>9,00</b>	0,11	-6,20	-1,56	b.d.	6,20	5,20	<b>7,50</b>	2,20	1,05	b.d.	4,40
2015	<b>7,03</b>	1,80	-12,9	5,20	<b>10,30</b>	<b>6,70</b>	<b>7,50</b>	b.d.	-1,00	-2,38	b.d.	5,40	<b>6,50</b>	<b>5,06</b>	4,90	1,35	b.d.	4,23
2016	<b>7,60</b>	<b>7,10</b>	0,60	<b>8,00</b>	<b>9,40</b>	3,69	<b>6,20</b>	b.d.	-1,50	-0,50	-4,30	4,60	<b>5,80</b>	<b>5,20</b>	4,70	0,40	4,57	4,64
2017	<b>10,30</b>	<b>8,10</b>	b.d.	<b>10,90</b>	<b>8,00</b>	2,81	<b>6,00</b>	<b>5,90</b>	-3,00	1,30	5,00	4,70	<b>7,20</b>	<b>5,80</b>	<b>11,30</b>	1,30	<b>6,60</b>	5,01
2018	<b>10,17</b>	<b>7,10</b>	b.d.	<b>7,50</b>	<b>6,90</b>	2,70	5,10	<b>7,20</b>	5,70	3,10	3,30	4,70	<b>7,30</b>	<b>5,20</b>	<b>7,40</b>	1,30	<b>8,80</b>	<b>5,46</b>
średnia 2007-2010	9,82	10,48	14,00	4,27	7,63	7,80	7,91	8,41	9,90	6,75	1,92	7,58	8,98	<b>15,40</b>	8,73	3,16	0,53	6,67
średnia 2011-2018	7,54	4,56	-24,5	5,25	<b>8,14</b>	5,73	<b>8,11</b>	-1,41	1,58	0,96	-4,77	7,08	6,30	<b>7,66</b>	4,94	4,94	2,47	1,34
średnia 2007-2018	8,30	6,53	-9,10	4,98	7,97	6,42	8,04	1,87	4,35	2,89	-2,09	7,24	7,19	<b>10,24</b>	6,20	4,74	1,98	3,28

Uwaga: kolorem zielonym oznaczono dane dla krajów, w których poziom ROE w poszczególnych latach był wyższy niż dla banków spółdzielczych w Polsce.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów EACB za lata 2007-2018, w przypadku braku informacji uzupełniono danymi z raportów BSCEE\_Review.



siedemnastu sektorów spółdzielczych analizowanych krajów charakteryzowało się wyższym poziomem efektywności mierzonej wskaźnikiem ROE niż sektor spółdzielczy w Polsce).

Wartość wskaźnika udziału kosztów w dochodach w polskim sektorze banków spółdzielczych w okresie 2007 – 2018 była na stabilnym, aczkolwiek stosunkowo wysokim poziomie (tabela 10). Analizując sytuację polskiego sektora banków spółdzielczych wśród pozostałych badanych 18 krajów UE, wskaźnik

C/I był wyższy tylko w 7 krajach UE (średnia dla lat 2007 – 2018). Wysoki poziom kosztów w osiągniętych dochodach może stanowić istotne wyzwanie dla całego sektora banków spółdzielczych w Polsce. Wśród krajów, które charakteryzują się wysokim poziomem efektywności, mierzonym wskaźnikiem C/I – poniżej 60%, wyróżnić można Cypr, Danię, Finlandię i Hiszpanię. Zbliżony do polskiego sektora banków spółdzielczych poziom udziału kosztów w dochodach występuje w Austrii, Francji, Holandii, Luksemburgu oraz w Słowenii i w Wielkiej Brytanii.

**Tabela 10.** Wartość wskaźnika C/I w sektorach banków spółdzielczych wybranych krajów UE w latach 2007–2018, w %

Rok	AU	BU	CY	DA	FI	FR	NI	GR	WĘ	WŁ	LI	LU	HO	PL	PO	RU	SŁ	HI	WB
2007	65,14	67,00	82,00	b.d.	50,00	68,21	69,00	b.d.	76,00	55,07	b.d.	67,00	67,00	69,20	54,00	b.d.	66,00	b.d.	65,00
2008	65,00	73,41	82,15	82,00	54,00	72,22	89,90	68,11	70,33	58,63	b.d.	69,50	65,30	65,70	55,50	b.d.	66,00	b.d.	59,10
2009	64,61	72,70	61,90	76,00	61,00	64,62	63,30	72,30	67,80	59,10	110,00	61,90	61,50	71,40	69,50	b.d.	76,80	52,80	61,80
2010	65,05	73,40	54,50	128,00	59,00	63,18	63,30	b.d.	68,80	62,12	110,00	71,20	64,50	69,20	67,20	97,12	76,80	52,80	71,60
2011	67,08	79,32	48,47	62,10	63,00	66,88	71,20	b.d.	69,87	60,94	105,04	74,00	65,20	67,40	64,70	95,68	82,95	b.d.	60,70
2012	86,30	84,40	51,80	56,60	63,00	67,02	61,20	b.d.	72,20	58,40	99,60	61,60	65,60	63,50	65,30	97,20	82,90	49,30	74,30
2013	82,58	85,30	51,00	55,20	62,00	65,63	61,50	45,94	72,25	61,32	57,45	74,20	75,00	70,90	64,00	98,03	62,48	48,23	93,60
2014	74,35	90,30	50,90	43,80	56,00	65,44	60,70	60,11	72,25	59,85	57,45	74,10	62,70	68,90	54,20	98,03	62,48	45,26	93,60
2015	68,30	75,50	43,90	41,90	53,00	64,34	63,60	b.d.	72,25	62,16	57,50	75,10	62,60	75,46	63,80	98,00	62,50	53,94	b.d.
2016	72,55	60,10	55,60	40,10	52,40	65,68	67,00	b.d.	85,30	69,70	75,70	74,10	67,10	70,00	73,10	99,20	73,40	57,76	58,10
2017	69,58	59,50	b.d.	36,20	57,00	66,83	65,30	62,90	84,10	68,70	85,40	73,10	67,10	65,80	60,40	96,90	66,10	58,93	61,00
2018	64,58	72,30	b.d.	40,50	57,10	66,46	69,50	54,23	85,40	70,00	93,30	74,90	61,90	69,80	68,40	96,80	59,30	59,13	64,50
Średnia																			
2007-2018	70,43	74,44	58,22	52,84	57,29	66,38	67,13	60,60	74,71	62,16	85,14	70,89	65,46	68,94	63,34	97,44	69,81	53,13	69,39

Uwaga: kolorem zielonym oznaczono dane dla krajów, w których poziom C/I w poszczególnych latach był niższy niż dla banków spółdzielczych w Polsce.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów EACB za lata 2007-2018, w przypadku braku informacji uzupełniono danymi z raportów BSCEE\_Review.

Dokonując analizy efektywności przy wykorzystaniu wskaźnika relacji sumy aktywów sektora banków spółdzielczych przypadających na 1 zatrudnionego należy wskazać, że polski sektor spółdzielczy jest silnie nieefektywny w tym obszarze (tabela 11). W porównaniu do pozostałych osiemnastu analizowanych krajów UE pod względem tej miary, polski sektor bankowości spółdzielczej charakteryzuje wyższy poziom tego wskaźnika jedynie względem sektorów spół-

dzielczych funkcjonujących na Litwie i w Rumunii. Wskazuje to jednocześnie na możliwy kierunek koniecznych zmian w zakresie poszukiwania optymalnej ścieżki powrotu do efektywności banków spółdzielczych w Polsce. W związku z tak niekorzystną relacją sumy aktywów przypadających na osoby zatrudnione wskazać można dwie drogi poprawy efektywności – wzrost sumy bilansowej banków spółdzielczych w Polsce oraz redukcję poziomu zatrudnienia. Wskaż-



**Tabela 11.** Wartość wskaźnika sumy aktywów sektora spółdzielczego przypadającego na 1 zatrudnionego w sektorze banków spółdzielczych wybranych krajów UE w latach 2004–2018, w mln euro

Rok	AU	BU	CY	DA	FI	FR	NI	GR	WĘ	WŁ	LI	LU	HO	PL	PO	RU	SŁ	HI	WB
2004	4,89	0,30	3,92	1,94	4,19	6,59	5,17	2,07	0,55	6,69	0,25	7,44	8,43	<b>0,26</b>	2,04	0,03	b.d.	3,61	3,12
2005	5,58	0,37	4,00	2,53	4,41	7,88	4,82	2,29	0,53	4,97	0,38	7,79	9,93	<b>0,31</b>	2,55	0,05	b.d.	4,39	3,85
2006	6,77	0,42	4,33	3,06	4,90	8,26	5,14	2,64	0,57	5,06	0,47	8,03	9,90	<b>0,38</b>	2,53	0,06	1,54	4,98	4,65
2007	7,25	0,48	4,87	3,06	5,27	9,27	5,32	2,64	0,65	5,12	0,50	9,04	10,42	<b>0,44</b>	2,54	0,06	1,82	5,32	6,15
2008	7,87	0,45	5,29	3,24	5,94	10,04	5,50	3,03	0,66	5,29	0,50	9,65	9,26	<b>0,43</b>	2,68	0,06	1,82	5,40	4,11
2009	7,25	0,41	6,78	3,44	6,43	9,59	5,44	3,51	0,69	5,55	0,66	11,70	9,42	<b>0,50</b>	2,79	0,06	2,25	5,76	4,53
2010	8,26	0,53	6,96	3,27	6,72	9,61	5,45	3,44	0,71	5,68	0,66	11,48	11,11	<b>0,55</b>	3,06	0,09	2,25	5,76	4,80
2011	8,58	0,73	7,50	45,27	7,47	10,21	5,62	3,21	0,66	5,69	0,78	11,42	12,26	<b>0,55</b>	3,04	0,09	2,47	6,33	6,42
2012	9,87	0,79	7,31	46,80	8,29	10,96	5,74	3,19	0,87	5,86	0,85	11,65	12,62	<b>0,86</b>	3,24	0,09	2,47	6,69	6,77
2013	9,83	0,94	5,12	46,89	9,35	10,16	5,65	3,49	0,87	5,86	0,80	11,37	11,85	<b>0,94</b>	3,38	0,09	2,41	7,14	7,77
2014	9,56	1,06	4,71	49,26	10,06	11,32	5,96	3,54	0,87	5,70	0,80	11,74	14,11	<b>0,96</b>	3,51	0,09	2,41	6,80	7,77
2015	9,04	1,14	5,20	49,36	10,32	11,03	6,20	2,94	0,87	5,70	0,80	11,86	14,68	<b>1,02</b>	3,62	0,09	2,41	6,91	b.d.
2016	9,17	1,21	5,27	51,68	10,94	11,45	6,69	2,94	0,88	7,14	0,87	12,28	16,55	<b>1,14</b>	4,12	0,12	2,43	7,27	13,06
2017	9,40	1,41	b.d.	54,64	11,24	11,71	7,01	2,90	1,11	7,04	0,91	12,63	16,22	<b>1,34</b>	4,42	0,13	2,68	7,75	13,57
2018	10,67	1,46	b.d.	57,27	11,47	12,14	7,42	2,98	1,06	7,27	0,85	14,68	16,47	<b>1,37</b>	4,62	0,15	2,91	8,22	13,91
Średnia 2004-2018	8,27	0,78	5,48	28,11	7,80	10,02	5,81	2,99	0,77	5,91	0,67	10,85	12,22	<b>0,74</b>	3,21	0,08	2,30	6,16	7,18

Uwaga: kolorem zielonym oznaczono dane dla krajów, w których poziom sumy aktywów sektora banków spółdzielczych przypadających na 1 zatrudnionego w sektorze, w poszczególnych latach był wyższy niż dla banków spółdzielczych w Polsce.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów EACB za lata 2007-2018, w przypadku braku informacji uzupełniono danymi z raportów BSCEE\_Review.

nik sumy aktywów sektora spółdzielczego przypadającego na 1 zatrudnionego w sektorze banków spółdzielczych w Polsce wskazuje na istotnie wysoki poziom zatrudnienia w sektorze, w porównaniu do innych sektorów spółdzielczych w UE.

Wartość relacji wyniku finansowego netto sektora spółdzielczego przypadającego na jednego zatrudnionego w sektorze banków spółdzielczych, potwierdza wnioski z powyższych analiz. Sektor spółdzielczy w Polsce, analizując wskaźniki efektywności, w której

brany pod uwagę jest poziom zatrudnienia, wykazuje się niską efektywnością (tabela 12). Polski sektor bankowości spółdzielczej w latach 2017 – 2018 wykazywał się wyższym poziomem efektywności wyniku finansowego netto przypadającym na jednego zatrudnionego od sektorów spółdzielczych tylko w trzech krajach – Węgier, Litwy i Rumunii. Takie umiejscowienie polskiej spółdzielczości na tle europejskich sektorów banków spółdzielczych sygnalizuje istotne problemy w związku z efektywnością – zwłaszcza w zakresie polityki zatrudnienia.



**Tabela 12.** Wartość relacji wyniku finansowego netto sektora spółdzielczego przypadającego na 1 zatrudnionego w sektorze banków spółdzielczych wybranych krajów UE w latach 2007–2018, w tys. euro

Rok	AU	BU	CY	DA	FI	FR	NI	GR	WĘ	WŁ	LI	LU	HO	PL	PO	RU	SŁ	HI	WB
2007	27,96	4,43	35,32	b.d.	50,31	32,97	20,67	b.d.	4,40	60,25	1,26	22,32	42,17	<b>3,83</b>	22,48	b.d.	b.d.	28,88	3,12
2008	11,57	4,99	35,60	53,09	13,68	6,31	0,48	30,90	3,78	31,14	1,90	22,58	44,68	<b>5,28</b>	28,02	b.d.	b.d.	24,60	13,10
2009	16,15	5,22	16,02	37,32	21,08	24,78	33,41	30,34	3,67	35,01	-15,50	22,49	37,62	<b>4,56</b>	10,12	b.d.	0,77	18,41	13,96
2010	39,07	5,30	32,63	-37,32	26,35	46,37	42,60	19,00	4,20	28,87	-16,61	25,31	43,78	<b>5,05</b>	7,61	0,43	0,91	19,70	10,46
2011	84,00	2,17	0,53	3,24	29,11	36,14	29,67	0,30	2,92	29,81	-1,20	27,03	35,17	<b>5,38</b>	10,70	0,63	17,97	b.d.	4,52
2012	21,84	1,22	20,35	6,88	32,15	28,78	49,00	-24,58	3,43	30,67	0,13	81,87	28,27	<b>6,97</b>	8,36	0,37	22,49	-69,18	18,14
2013	43,40	1,59	-779,35	3,92	44,32	38,44	34,86	-62,66	3,36	-4,31	-16,08	34,45	33,34	<b>4,39</b>	0,31	0,36	-51,06	14,99	82,59
2014	4,46	1,24	22,51	18,11	42,59	42,86	39,36	0,32	-4,09	-31,77	-19,07	34,27	34,33	<b>4,40</b>	6,08	0,36	-56,00	18,70	110,35
2015	48,13	1,58	-87,72	107,63	59,72	47,11	34,41	b.d.	-0,87	-37,43	-20,65	27,96	41,64	<b>4,82</b>	11,66	0,36	-56,00	22,49	b.d.
2016	48,08	5,16	2,56	178,18	65,42	19,94	27,69	b.d.	-1,31	-2,34	-3,11	26,14	35,56	<b>4,71</b>	11,84	0,11	6,75	24,64	36,52
2017	65,97	7,39	b.d.	275,84	60,34	18,04	29,21	21,22	-2,53	6,84	3,19	27,01	62,10	<b>5,79</b>	29,86	0,30	10,13	25,66	29,53
2018	67,13	6,83	b.d.	197,43	58,81	18,63	26,02	12,93	4,97	15,97	2,31	24,90	73,41	<b>5,12</b>	21,75	0,29	13,50	28,60	b.d.
Średnia 2007-2018	39,81	3,93	-70,16	76,76	41,99	30,03	30,62	3,09	1,83	13,56	-6,95	31,36	42,67	<b>5,03</b>	14,07	0,36	-9,05	14,32	32,23

Uwaga: kolorem zielonym oznaczono dane dla krajów, w których poziom wyniku finansowego netto sektora banków spółdzielczych przypadającego na 1 zatrudnionego w sektorze, w poszczególnych latach był wyższy niż dla banków spółdzielczych w Polsce.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów EACB za lata 2007-2018, w przypadku braku informacji uzupełniono danymi z raportów BSCEE\_Review.

Podsumowując, dokonując analizy efektywności polskiego sektora banków spółdzielczych na tle wybranych sektorów spółdzielczych w UE, polskie banki spółdzielcze charakteryzują się:

- stosunkowo wysokim poziomem efektywności mierzonej wskaźnikami ROA i ROE, niemniej zauważalny jest spadek tych wskaźników od 2015 roku,
- umiarkowanie dobrym, stabilnym wskaźnikiem efektywności udziału ponoszonych kosztów do osiągniętych dochodów,
- bardzo niskim poziomem efektywności mierzonym wskaźnikiem sumy aktywów sektora spółdzielczego przypadającego na 1 zatrudnionego w sektorze banków spółdzielczych, wskazującym na bardzo wysoki poziom zatrudnienia w sektorze,
- bardzo niskim poziomem efektywności mierzonym wskaźnikiem wyniku finansowego netto sektora spółdzielczego przypadającego na 1 zatrudnionego w sektorze banków spółdzielczych, wskazującym na bardzo wysoki poziom zatrudnienia w sektorze.



## 2.2. Analiza zjawisk konsolidacji i optymalizacji procesu zarządzania kosztami poprzez procesy uwspólnienia usług – doświadczenia krajów europejskich

Powszechnym zjawiskiem w europejskiej bankowości spółdzielczej są procesy konsolidacyjne. We wszystkich krajach ze znaczącą rolą bankowości spółdzielczej (wysokim udziałem w aktywach sektora ogółem) obserwuje się zmniejszenie liczby działających banków spółdzielczych. Skala redukcji jest

zróżnicowana, jednak przeciętnie w analizowanych krajach liczba banków spółdzielczych zmniejszyła się w latach 2004-2018 o 41,9%. Istotna redukcja nastąpiła zarówno w krajach będących kolebką bankowości spółdzielczej – Austrii (-37,42%, tj. 241 banków); Niemczech (-34,46%; tj. 260 banków), ale też w innych krajach, np. Holandii (-65%, tj. 187 banków), we Włoszech (-49,2%, tj. 259 banków) czy w Finlandii (-35,3%, tj. 85 banków). W tym samym okresie w Polsce liczba banków zmniejszyła się o 50, tj. 8,35% wszystkich funkcjonujących na koniec 2004 roku (tabela 13).

**Tabela 13.** Zmiany liczby banków spółdzielczych w wybranych krajach Europy w latach 2004–2018

Rok	AU	DA	FI	FR	NI	GR	WĘ	WŁ	LI	LU	HO	PL	PO	RU	HI	Razem
2004	644	34	241	83	1335	16	156	527	53	18	288	599	132	547	83	4756
2010	631	16	213	77	1138	16	112	515	61	13	141	576	86	48	80	3723
2018	403	56	156	86	875	7	19	268	49	13	101	549	80	40	61	2763
zmiana liczby																
2018/2004 (w %)	-37,42	64,71	-35,27	3,61	-34,46	-56,25	-87,82	-49,15	-7,55	-27,78	-64,93	-8,35	-39,39	-92,69	-26,51	-41,90

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych EACB.

Niezależnie od stopnia integracji, warunkiem przetrwania na rynku spółdzielczym jest poprawa efektywności względem podmiotów konkurencyjnych. Najczęstszym rozwiązaniem okazuje się być generowanie oszczędności w poszczególnych procesach biznesowych. Jako typowe narzędzie wykorzystuje się wspólne wykorzystywanie zasobów pozwalające na podział kosztów. Poniżej zaprezentowane zostały najistotniejsze, uwspólnione procesy dla grup banków spółdzielczych omówionych w rozdziale 2.2. Procesy zostały podzielone na sześć grup: I. Zarządzanie ryzykiem kredytowym, rynkowym i operacyjnym; II. Zarządzanie płynnością oraz operacje skarbu, III. Wzajemny system gwarancji; IV. Wsparcie procesowe i produktowe; V. Kanały sprzedaży oraz VI. Procesy zarządcze.

### 2.2.1. Zarządzanie ryzykiem rynkowym i operacyjnym

Najdalej idąca integracja nastąpiła w holenderskiej grupie Rabobank, która – jak wskazano wcześniej – funkcjonuje w oparciu o jedną licencję bankową. W ramach tej grupy wprowadzono unifikację modeli ratingowych i scoringowych, uwspólnienie narzędzi do zarządzania ryzykiem, w tym programów szkoleń dot. zarządzania ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem

oparto na wewnętrznej metodzie trzech linii obrony – Three Lines of Defense Model – 3Lod<sup>1</sup>. Pierwszą linię stanowi wewnętrzna kontrola na poziomie poszczególnych linii biznesowych z podziałem na Front Office, Back Office oraz wsparcie biznesowe. Druga linia obrony to centralna kontrola z obszaru Risk Management oraz Compliance. Trzecią linię obrony stanowi audyt wewnętrzny. Co istotne, w ramach systemu 3Lod zarządzane jest zarówno ryzyko kredytowe, rynkowe jak i operacyjne. Analogiczne rozwiązania spotykane są również w pozostałych, silnie zintegrowanych strukturach spółdzielczych.

W przypadku trzyszczeblowego systemu organizacji występującego w modelach austriackim, fińskim, francuskim i niemieckim, zarządzanie ryzykiem opiera się na podstawie ujednoczonego procesu kredytowego i kontrolnego. Polityka kredytowa tych banków określa hierarchiczną strukturę decyzyjną. Na poszczególnych poziomach banków lokalnych, regionalnych oraz krajowych tworzone są komitety kredytowe posiadające określone kompetencje decyzyjne. Dodatkowo dla każdego poziomu decyzyjnego określone są limity dla alokacji ryzyka kredytowego, dostosowywane do aktualnej strategii grupy. Zarządzanie ryzykiem rynkowym zaadresowane jest na najwyższy

<sup>1</sup> Rabobank: Annual Report 2018 - Management Report, Utrecht 2019.







poziomu banku krajowego. Zasady zarządzania ryzykiem operacyjnym określone są na analogicznych zasadach jak w przypadku uniwersalnych banków komercyjnych.

Model polegający na delegowaniu uprawnień na poziom dyrektora regionalnego banku powielono na wielu innych rynkach spółdzielczych w Europie. Rozwiązanie to znalazło zastosowanie m.in. w Luksemburgu w ramach banków grupy Raiffeisen. Dwuszczeblowa struktura organizacyjna, funkcjonująca w modelu fińskim, również opiera się na ujednoczonym procesie kredytowym, zarówno wewnątrz grupy OP Financial Group jak i POP Bank Alliance.

W przypadku modeli rozproszonych organizacja zrzeszająca zazwyczaj nie ingeruje w lokalny proces kredytowy. W oparciu o systemy ochrony instytucjonalnej prowadzona jest wyłącznie kontrola poziomu ryzyka, monitoring jakości portfela kredytowego oraz ocena ekspozycji na ryzyko rynkowe oraz operacyjne. W przypadku wystąpienia odchyleń wskazujących na narastanie ryzyka w którymś z monitorowanych obszarów organizacja zrzeszająca wydaje rekomendację. W zależności od systemu może dysponować narzędziami egzekucji. Narzędzia te mogą mieć charakter zaleceń – jak np. w modelu Litewskiej Centralnej Unii Kredytowej, bądź nawet przymusowego oddania części kompetencji zarządczych z poziomu związku – jak w przypadku włoskich spółdzielni kredytowych. W hybrydowych strukturach, w których dodatkowe kompetencje przekazano na poziom centralny, rozwija się dwuszczeblowy model. Podmiot lokalny utrzymuje kompetencje w zakresie oceny ryzyka kredytowego swoich aktualnych i potencjalnych kredytobiorców. Na poziomie regionalnym bądź centralnym odbywa się zarządzanie ryzykiem portfelowym oraz wsparcie w obszarze narzędzi służących procesowi kredytowemu (np. zasilanie baz danych systemu ratingowego, kalibracji modeli scoringowych czy wsparcie w procesie monitorowania ryzyka dla już udzielonych kredytów).

### 2.2.2. Zarządzanie płynnością oraz operacje skarbu

Bardzo często spotykanym rozwiązaniem stosowanym na etapie intensyfikacji współpracy pomiędzy uczestnikami zrzeszenia jest powołanie krajowego banku apeksowego. Tego typu podmiot odpowiada za realizację operacji skarbowych, prowadzenie wzajemnych rozliczeń (clearing & settlement) oraz pozyskiwanie finansowania dla banków członkowskich. Wzorcowym przykładem jest austriacka grupa Raiffeisen, w strukturach której działa Raiffeisen Zentralbank (RZB) obsługujący wszystkie kasy regionalne. W ramach przekazanych kompetencji zarządza środ-

kami finansowymi całej grupy oraz dokonuje obrotu płatniczego, pełniąc funkcję wyrównywania płynności dla całej Grupy Banków Raiffeisena. Lokuje wolne środki grupy na rynku pieniężnym i kapitałowym oraz pozyskuje finansowanie poprzez zaciąganie pożyczek, emisję papierów wartościowych oraz operacje z bankiem centralnym.

Analogiczne rozwiązanie funkcjonuje na Półwyspie Iberyjskim. W hiszpańskiej grupie Cajamar Cooperativo rolę banku finansującego pełni Spółdzielczy Bank Kredytowy Banco de Crédito Cooperativo. W Portugalii od 1994 r. funkcjonuje Kasa Centrala w ramach grupy Credito Agricola o zbliżonych kompetencjach. Również na północy Europy zastosowano tożsame rozwiązanie. Obie fińskie spółdzielcze grupy bankowe powołały krajowe banki centralne. Większy z podmiotów – OP Financial Group – powołał dwa dedykowane banki krajowe. Pierwszy z banków krajowych to OP Corporate Bank PLC, który realizuje funkcje skarbowe na rzecz banków członkowskich, prowadzi finansowanie banków oraz zawiera i rozlicza transakcje na rynku instrumentów pochodnych, a także prowadzi obsługę rynku długu na rzecz zrzeszenia. Drugi z banków krajowych to OP Mortgage Bank, który jest spółką celową dedykowaną do pozyskiwania długoterminowego finansowania na rzecz banków spółdzielczych. Podmiot ten zajmuje się emisją hipotecznych listów zastawnych. Grupa POP Bank Alliance powołała jeden centralny bank rozliczeniowy wewnątrz grupy – Bondum Bank. Na Litwie operacje związane z prowadzeniem rachunków banków członkowskich oraz operacji pożyczkowo-depozytowych ze zrzeszonymi bankami powierzono Litewskiej Centralnej Unii Kredytowej (Lithuanian Central Credit Union).

Porównywalne rozwiązania zastosowano również w najmniejszych systemach jak np. wśród banków centralnych w Luksemburgu. W kraju, w którym funkcjonuje 38 podmiotów spółdzielczych, krajowy bank centralny odpowiada m.in. za gromadzenie depozytów wszystkich członków w celu lepszego alokowania nadwyżek na rynkach finansowych.

### 2.2.3. Wzajemny system gwarancji

W sektorach o najsilniejszej wewnętrznej integracji wypracowano model zrzeszenia zintegrowanego charakteryzujący się pełną odpowiedzialnością całej grupy za sytuację finansową wszystkich podmiotów na każdym szczeblu organizacyjnym. Rozwiązanie funkcjonuje w ramach: holenderskiego Rabobank'u, wszystkich trzech francuskich grup spółdzielczych tj. Crédit Agricole, BPCE i Crédit Mutuel oraz obu fińskich grup tj. OP Financial Group oraz POP Bank Alliance. System zrzeszenia zintegrowanego został



przyjęty również na niewielkim rynku spółdzielczym, jaki funkcjonuje na Słowenii w ramach małego banku uniwersalnego Deželna Banka Slovenije d.d.

Druga grupa modeli zapewniających wypłacalność wszystkich członków zrzeszenia bazuje na rozwiązaniu wzajemnego systemu gwarancji – IPS. Tego rodzaju modele zostały oparte na rozwiązaniu funkcjonującym na rynku niemieckim od 1934 r. W ramach izby gospodarczej niemieckich banków spółdzielczych (BVR) na przestrzeni ośmiu dekad budowania doświadczeń dopracowano system wzajemnych gwarancji. Każdego roku system zasilany jest z odprowadzanych składek jego uczestników. Wartość wkładów kalkulowana jest na bazie wskaźników kapitałowych, wielkości aktywów ważonych ryzykiem oraz oceny ratingowej poszczególnych banków. Jak wskazują specjaliści badający niemiecki rynek spółdzielczy, funkcjonujący od przeszło 80 lat system został na tyle dobrze skalibrowany i zweryfikowany, że do tej pory uchronił sektor przed upadłością jakiegokolwiek z jego uczestników<sup>2</sup>. Obecnie na rynku niemieckim model IPS funkcjonuje w poszczególnych zrzeszeniach, w tym w ramach grupy Sparkassen-Finanzgruppe (DSGV) oraz niemieckich bankach Raiffeisen (Genossenschaftliche Finanz Gruppe Volsbanken Raiffeisenbanken).

W 2016 r. wdrożono System Ochrony Instytucjonalnej – IPS, zgodnie z wytycznymi Dyrektywy Unijnej Capital Requirements Regulation w trzech krajach europejskich. Oprócz rynku niemieckiego ochrona za funkcjonowała w Austrii w ramach wszystkich trzech grup bankowych tj. Erste Group, Raiffeisen<sup>3</sup> oraz Volksbanken. Również hiszpańskie systemy spółdzielcze modeli Cajamar oraz Crupo Cooperative Solventia funkcjonują na zasadach IPS.

System IPS stał się popularnym rozwiązaniem również dla sektorów przeżywających problemy. Wskutek presji związanej z niską jakością portfela kredytowego w litewskim sektorze spółdzielczym, w latach 2015-2016 upadło 6 podmiotów o aktywach stanowiących 10% łącznej aktywów sektora. W konsekwencji lokalny Fundusz Gwarantowania Depozytów został zmuszony wypłacić 134 mln EUR środków na rzecz poszkodowanych deponentów. Aby przeciw-

działać podobnym sytuacjom w przyszłości, litewskie Ministerstwo Finansów opracowało nowe wytyczne w kwestii dalszego rozwoju sektora. Rozwiązanie bazuje na schemacie wzajemnych gwarancji, wzmocnieniu kooperacji oraz ścisłej integracji sektora. Dodatkowo do 2023 r. każda z lokalnych unii kredytowych została zobowiązana, z mocy prawa, do dołączenia do jednej z dwóch grup integrujących tj. do LLCU bądź UCCU. W przeciwnym razie, unia zostanie zobligowana do dokonania przekształcenia w bank specjalistyczny bądź do zakończenia działalności.

#### 2.2.4. Wsparcie procesowe

W zależności od stopnia integracji, zrzeszenia banków decydują się na centralizowanie obsługi poszczególnych procesów biznesowych. W przypadku słabych powiązań między podmiotami, działania w tym zakresie ograniczają się do funkcji grupy zakupowej. Taki model funkcjonował na rynku fińskim wewnątrz grupy POP Bank Alliance do 2015 r. Silniejsza pozycja w obszarze zakupów usług zewnętrznych wykorzystywana jest m.in. w obszarze produktów typu fundusze rynku pieniężnego, obrotu papierami wartościowymi oraz ubezpieczeniowymi, a także wydania i administrowania kartami bankowymi<sup>4</sup>.

W przypadku silnych zintegrowanych podmiotów, zarówno w ramach organizacji dwu-, jak i trzyzłomowej, wsparcie odbywa się wewnątrz grupy bankowej, z poziomu banku krajowego. Przykładowo, w ramach austriackiej grupy Raiffeisen bank apeksowy RZB powołał spółkę zależną – Raiffeisen Bank International (RBI). Jest to podmiot, który prowadzi działalność biznesową na własny rachunek w dziedzinie bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej. Spółka ta obsługuje duże krajowe i zagraniczne przedsiębiorstwa, jak również instytucje finansowe. Jednocześnie jest to jeden z najważniejszych uczestników obrotu giełdowego na wiedeńskim parkiecie. Ponadto RZB utworzyło sieć specjalistycznych spółek zależnych świadczących usługi na rzecz klientów banków spółdzielczych w zakresie m.in. leasingu, private banking czy doradztwa inwestycyjnego w transakcjach M&A<sup>5</sup>.

Podobne rozwiązania zostały wypracowane w obszarze bankowości spółdzielczej na Półwyspie Iberyjskim. Hiszpańskie kasy wiejskie powołały spółki działające na rzecz wszystkich uczestników systemu. Od przeszło dziesięciu lat zależna od

<sup>2</sup> Więcej: Patrz: K. Kil, A. Makowiec, *Trójfilarowy model bankowości niemieckiej i pozycja banków spółdzielczych* [w:] *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskim i ich ewolucja w okresie pokryzysowym*, L. Kurkliński, E. Miklaszewska (red.), ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Warszawa, 2017., s. 103.

<sup>3</sup> Grupa Raiffeisen uzyskała zgodę nadzorca na powołanie IPS pod koniec 2014 r. Więcej: Patrz: E. Gostowski, *Austriackie banki Raiffeisena dostosowują się do nowych regulacji*, <https://test.alebank.pl/wp-content/uploads/2015/07/nbs.2015.07-08.032-035.pdf> (dostęp 10.05.2020)..

<sup>4</sup>C. Ranicki, *Finnish Cooperative Banks Shape Their Own Destiny*, <http://stories.coop/stories/finnish-cooperative-banks-shape-their-own-destiny/> (dostęp: 15.05.2020).

<sup>5</sup> Gostowski E., *Bankowość spółdzielcza w Hiszpanii: Caja Rural miliardy w kasie*, <https://alebank.pl/bankowo-spodzielcza-w-hiszpanii-caja-rural-miliardy-w-kasie/>, (dostęp 07.10.2011).



zrzeszenia firma RSI dostarcza kasom wielopłaszczyznową obsługę informatyczną. W obszarze jej kompetencji jest zarządzanie siecią bankomatów i terminalami bankowymi. Dodatkowo wydaje karty płatnicze oraz prowadzi ich rozliczenia. Drugi z podmiotów, jakim jest Towarzystwo Ubezpieczeniowe RGA, sprzedaje w sieci zrzeszenia produkty ubezpieczeniowe, w tym m.in. ubezpieczenia rolnicze oraz plany emerytalne. Kolejna ze spółek – BCE – obsługuje setki tysięcy przedsiębiorstw będących członkami kas, oferując im m.in. produkty z zakresu bankowości inwestycyjnej<sup>6</sup>. Dodatkowo funkcjonują osobne podmioty zapewniające obsługę z zakresu produktów inwestycyjnych, rynku kapitałowego i ubezpieczeniowego (Rural Life, Rural Pensions, SA and RGA Broker Insurance Brokerage Inc.). W portugalskim modelu grupy Credito Agricola, bank krajowy świadczy usługi w obszarze zintegrowanego systemu wsparcia Sistema Integrado Do Credito Agricola Mutuo, w tym m.in. oferując produkty z obszaru bankassurance. Dodatkowo w ramach zrzeszania portugalskich kas kredytowych powołano spółki celowe dedykowane do współpracy z bankami zrzeszonymi. Podmioty te oferują ubezpieczenia na życie oraz pozostałe produkty ubezpieczeniowe (CA VIDA SA); prowadzą działalność w obszarze zarządzania aktywami finansowymi – asset management (CA GEST SGFIM SA). Szczególną rolę pełni spółka celowa typu SPV, która dedykowana jest do zarządzania inwestycjami w sektorze rolniczym (Agrocapital SCR SA).

### 2.2.5. Kanały sprzedaży

Wspólny system bankowości internetowej jest typowym rozwiązaniem stosowanym dla znakomitej większości zrzeszeń i spółdzielczych grup bankowych. Korzystają z niego m.in. hiszpańskie Caja Rural (system ruralvia), Banki Raiffeisen w Austrii, Luksemburgu i we Włoszech czy obie fińskie grupy spółdzielcze OP Financial Group oraz POP Bank Alliance.

Częstymi rozwiązaniami są również alternatywne kanały sprzedaży zbudowane jako specjalistyczne platformy transakcyjne. Przykładem są narzędzia wypracowane w ramach drugiej z hiszpańskich grup spółdzielczych – Cajamar. Podmiot ten prowadzi sprzedaż swoich produktów za pomocą narzędzi takich jak Broker Online, MIS Finanzas oraz Cajeros<sup>7</sup>.

Fińskie zrzeszenia banków spółdzielczych wdrożyły wspólne standardy obsługi klientów oraz platformę internetową, jak i aplikację bankowości mobilnej. Analogiczne działania podjęła Litewska Centralna Unia Kredytowa, integrując bankowość internetową oraz systemy płatnościowe i rozliczeniowe kart płatniczych. Popularnym rozwiązaniem jest również prowadzenie ujednoczonego systemu call center dla obsługi klientów oraz pracowników.

Dodatkowo wartym podkreślenia jest fakt, że integracja na zasadach Rabobanku, DzBanku, Credit Agricole czy austriackiego Raiffeisen Banku stała się przepustką do ekspansji zagranicznej i oferowania szeregu usług w innych krajach europejskich.

### 2.2.6. Procesy zarządcze

Rozwiązaniem, które zyskuje na popularności w coraz większej liczbie zrzeszeń, jest delegowanie kompetencji zarządczych na poziom centralny. Taka sytuacja ma miejsce zwłaszcza w przypadku, gdy w strukturach zrzeszenia powołano krajowy bank centralny. Taki model funkcjonuje m.in. w hiszpańskiej grupie Cajamar Cooperative Group, w której Spółdzielczy Bank Kredytowy pełni szereg funkcji zarządczych. Do najważniejszych należą: odpowiedzialność za funkcjonowanie zrzeszenia; ustalanie polityk biznesowych i wewnętrznych procedur grupy; kontrola ryzyka; realizacja obowiązków wynikających z relacji z organami nadzorczymi i rynkami a także zapewnienie standardów ładu korporacyjnego grupy. Dodatkowo na poziom krajowego banku centralnego oddelegowano zarządzanie finansami, w tym: opracowywanie biznesplanów, budżetowanie oraz przygotowanie skonsolidowanych rocznych sprawozdań finansowych. Podobną rolę powierzono kasie centralnej (Caixa Central) wewnątrz portugalskiej grupy Credito Agricola. Rola Kasy Centralnej wobec zrzeszenia polega na: koordynacji strategii rozwoju rozliczenia (*clearing and settlement*), nadzorze (*supervision & guidance*), zarządzaniu płynnością i operacjami skarbu, jak i prowadzeniu centrum usług wspólnych (*shared services*). W związku z wypełnianymi obowiązkami, w perspektywie lat przekazywane jest coraz szersze spektrum decyzji na poziom Kasy Centralnej. Kompetencje te dotyczą również wydania zgody na otwarcie oddziału czy odwołania kadry zarządzającej bankiem zrzeszonym w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości/zbyt wysokiego ryzyka.

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> V. Stefanelli, *The Cooperative Banking System in Spain*, [w]: *Cooperative Banking in Europe*, V. Boscia, A. Carretta, P. Schwizer, Palgrave Macmillan, Chan 2010.

# Badanie dotyczące rentowności i efektywności banków spółdzielczych funkcjonujących w innych krajach Unii Europejskiej, ze szczególnym uwzględnieniem czynników oddziałujących na wystąpienie efektów skali





Do przeprowadzenia analiz zdecydowano się na zastosowanie dynamicznych modeli panelowych, wyestymowanych przy wykorzystaniu uogólnionej metody momentów (*Generalized Method of Moments*, dalej GMM), w wersji GMM-SYS, wprowadzonej do literatury przez Blundella i Bonda<sup>1</sup>. Wśród zalet tej metody należy wskazać brak założeń o ścisłej egzogeniczności regresorów, dzięki czemu możliwe jest uwzględnienie opóźnionych wartości zmiennej zależnej, co nie jest możliwe w przypadku statycznych modeli panelowych (z efektami ustalonymi oraz z efektami losowymi indywidualnymi)<sup>2</sup>. Estymator GMM-SYS daje w podobnych przypadkach bardziej wiarygodne i precyzyjne wyniki<sup>3</sup>. Wnioskowanie statystyczne w zakresie istotności parametrów modelu przeprowadzono na podstawie estymacji jednokrokowej (1-step), gdyż oparcie analizy na metodzie dwukrokowej w zakresie błędów standardowych estymatorów, może prowadzić do błędnych wniosków, zwłaszcza w przypadku występowania heteroskedastyczności składnika losowego<sup>4</sup>. W celach diagnostycznych wykorzystano test Sargana dla metody dwukrokowej (test Hansena)<sup>5</sup> oraz testy autokorelacji Arellano-Bonda dla pierwszych różnic: AR (1) oraz AR (2). Tego typu modele są także wykorzystywane w analizach efektywności sektorów bankowych<sup>6</sup>.

Ostateczny kształt estymowanych dynamicznych modeli regresji dany jest równaniem:

$$E_{it} = a_0 + a_1 * E_{t-1} + a_2 * ZM.MODELBS_{it} + a_3 * ZM.MAKRO_{it} + a_4 * ZM.MIKRO_{it} + vit$$

gdzie E jest jedną z miar efektywności finansowej wykorzystaną w badaniach, ZM.MODELBS stanowi wektor wartości zmiennych dotyczących modelu bankowości spółdzielczej w danym kraju w okresie t; ZM.MAKRO<sub>it</sub> stanowi wektor wartości zmiennych makroekonomicznych kraju i sektora, wpływających na stabilność banku spółdzielczego w okresie t; ZM.MIKRO<sub>it</sub> stanowi wektor zmiennych kontrolnych charakteryzujących specyfikę działania konkretnego banku spółdzielczego a vit jest czynnikiem losowym dla banku i w okresie t.

<sup>1</sup> R. W. Blundell, S. R. Bond, *Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel model data models*, „Journal of Econometrics”, 1998, nr 87, s. 115-143.

<sup>2</sup> Ł. Kozłowski, *Banki spółdzielcze a deponenci. Empiryczna analiza oddziaływań dyscyplinujących*, Wydawnictwo Poltext sp. z o. o., Warszawa 2016, s. 205.

<sup>3</sup> B. H. Baltagi, *Econometric analysis of panel data*, John Wiley and Sons, Chichester 2005.

<sup>4</sup> R. W. Blundell, S. R. Bond, op. cit.

<sup>5</sup> Dla metody jednokrokowej test Sargana nie jest heteroskedastycznie zgodny.

<sup>6</sup> M. Pawłowska, *Wpływ struktury rynku i wielkości banków na stabilność sektorów bankowych UE*, „Bezpieczny Bank”, 2016, nr 2 (63), s. 21-49.

Pomiar efektywności przeprowadzono z wykorzystaniem zróżnicowanych wskaźników, obejmujących różne jej wymiary. W szczególności wykorzystano ROA i ROE jako zmienne oparte o poziom generowanego wyniku finansowego, C/I jako wskaźnik efektywności kosztowej, A\_ZAT oraz WF\_Z jako miary oparte o efektywność zatrudnienia oraz autorski indeks MLPS, (wzór 1, dalej też MLPS) składający się z sumy punktów przyznanych w pięciu obszarach niezbędnych dla utrzymania długookresowej efektywności działania, skorygowanej o generowane przez bank ryzyko. Indeks został skonstruowany w następujący sposób:

$$\text{MLP Score} = \text{ROE} = L/\text{ALoans to Assets} + C/I(\text{Cost to Incoe}) + Z\_Score + \text{NPL} \quad (1)$$

Indeks MLPS przyjmuje wartości od -25 do +25. Składowe dla wyniku MLPS we wszystkich pięciu obszarach są przyznawane w następujący sposób:

- osiągane przez banki w grupie badawczej wartości wskaźnika są podzielone na decyle dla całej grupy w danym roku (niezależnie dla każdego roku i wskaźnika);
- mediana dla grupy ma wartość 0 (neutralna);
- dla każdego decyla powyżej mediany dla ROE, L/A i Z-score (stymulanty) przyznaje się wynik w zakresie od +1 do +5, a dla każdego kolejnego decyla poniżej mediany wynik w przedziale od -1 do -5;
- dla wskaźników C/I i NPL (destymulanty) znaki są przeciwne: wartości powyżej mediany otrzymują ujemną punktację odpowiednio od -1 do -5, a poniżej mediany są premiowane poprzez uzyskanie odpowiednio od +1 do +5 w kolejnych niższych decylach. W wyniku zastosowania tej metody uzyskuje się wartość indeksu MLPS, który posiada prostą interpretację – im wyższa wartość wyniku MLPS, tym efektywność finansowa banku w danym roku oceniana jest lepiej na tle grupy badawczej<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Dobór składowych do indeksu oraz ich równe wagi zostały potwierdzone metodą ekspercką poprzez badania banków spółdzielczych przeprowadzone w tym zakresie w 2016 roku. W 22 z 35 banków (62,86%), w których poddano ocenie indeks MLPS uznano dobór wskaźników za w pełni właściwy. W pozostałych bankach zaproponowano następujące modyfikacje: 8 banków sugerowało usunięcie Z-score, 4 banki sugerowały usunięcie C/I, 3 banki sugerowały dodanie ROA, 2 banki sugerowały dodanie WW, 1 bank sugerował usunięcie NPL, 1 bank sugerował dodanie wskaźnika pokrycia kredytów z rozpoznaną utratą wartości rezerwami celowymi. 27 banków spółdzielczych uznało równe wagi za właściwe, przy czym w pięciu przypadkach zaproponowano modyfikację zmiennych i dla pozostałych zmiennych pozostawiono równe wagi. W trzech przypadkach zaproponowano zróżnicowane wagi, tj: ROA – 1,35, K/A – 1, ROE – 1, C/I – 1,25; ROA – 0,15, K/A – 0,1, C/I – 0,15, NPL – 0,3; C/I i NPL wagi 0,5.



Opis zmiennych wykorzystanych w badaniach został przedstawiony w tabeli 14. Na wykresie 5 prezentowano macierz korelacji w formie mapy cie-

pła. Szczegółowe charakterystyki współczynników korelacji dla wartości zmiennych zamieszczono w aneksie (Excel).

**Tabela 14.** Charakterystyka zmiennych wykorzystanych w badaniach panelowych efektywności banków spółdzielczych w krajach UE w latach 2011–2018

Zmienna	Opis	Źródło danych
<b>Zmienne objaśniane</b>		
ROA	Przeciętna stopa zwrotu z aktywów ogółem – miara efektywności aktywów	Bankscope (BankFocus)
ROE	Przeciętna stopa zwrotu z kapitałów własnych – miara efektywności kapitałów własnych	Bankscope (BankFocus)
NIM	Marża odsetkowa netto – miara efektywności działania banku w obszarze odsetkowym	Bankscope (BankFocus)
C_I	Relacja kosztów do przychodów – miara efektywności kosztowej	Bankscope (BankFocus)
MLP score	Multi Level Performance Score – miara efektywności oparta o 5 wskaźników rentowności i stabilności działania, autorska koncepcja E. Miklaszewskiej i K. Kila <sup>8</sup>	Obliczenia własne na podstawie danych z Bankscope (BankFocus)
A_ZAT	Relacja aktywów ogółem banku do liczby pracowników – miara efektywności zatrudnienia	Obliczenia własne na podstawie danych z Bankscope (BankFocus)
WF_Z	Relacja wyniku finansowego netto do liczby pracowników – miara efektywności zatrudnienia	Obliczenia własne na podstawie danych z Bankscope (BankFocus)
<b>Zmienne objaśniające – charakterystyki modelu sektora banków spółdzielczych</b>		
MOD	Centralizacja – zmienna binarna dotycząca obszaru centralizacji modelu bankowości spółdzielczej 1- model zdecentralizowany; 0- model scentralizowany	Analiza własna w oparciu o klasyfikację zaproponowaną przez Cornée, Fattobene Migliorelli (2018) <sup>9</sup>
IPS	Wykorzystanie modelu solidarnościowego opartego o sieci z IPS – zmienna binarna: 1- dla sektorów, gdzie korzysta się z rozwiązań zaproponowanych m.in. w art. 113 ust. 7 CRR	Analiza własna w oparciu o klasyfikację zaproponowaną przez Cornée, Fattobene Migliorelli (2018)
SPG	Wykorzystanie modelu solidarnościowego opartego o system powiązanych gwarancji: zintegrowane sieci spółdzielcze lub Skonsolidowane grupy spółdzielcze – zmienna binarna: 1- dla sektorów, gdzie korzysta się z rozwiązań zaproponowanych m.in. w art. 113 ust. 6 CRR lub art. 10 CRR	Analiza własna w oparciu o klasyfikację zaproponowaną przez Cornée, Fattobene Migliorelli (2018)
DBS_DS	Udział banków spółdzielczych w depozytach ogółem sektora bankowego	Raporty EACB
KBS_KS	Udział kredytów dla przedsiębiorstw udzielonych przez banki spółdzielcze w aktywach ogółem sektora bankowego	Raporty EACB

<sup>8</sup> Szczegółowy opis konstrukcji wskaźnika: E. Miklaszewska, K. Kil, *The Impact of 2007-2009 Crisis on the Assessment of Bank Performance: the Evidence from CEE-11 Countries*, „Transformations in Business & Economics”, 2016, Vol. 15, No. 2A (38A), s. 459-479.

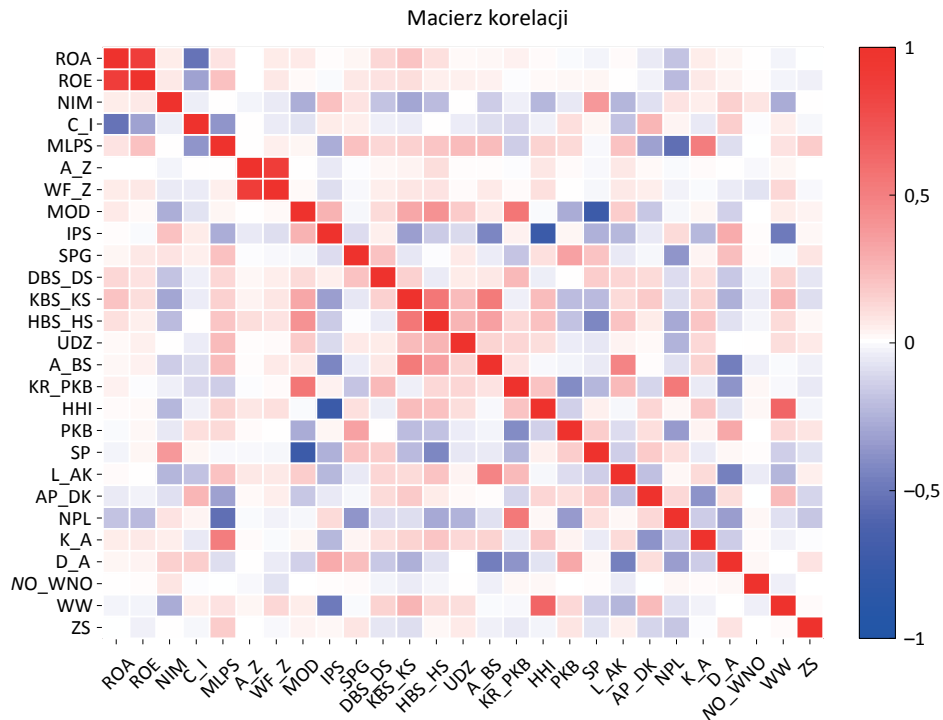
<sup>9</sup> S. Cornée, L. Fattobene, M. Migliorelli, *An Overview of Cooperative Banking in Europe*, [w:] *New Cooperative Banking in Europe; Strategies for Adapting the Business Model Post Crisis*, M. Migliorelli (red.), Springer Nature Switzerland AG, s. 6-8.



Zmienna	Opis	Źródło danych
HBS_HS	Udział kredytów hipotecznych udzielonych przez banki spółdzielcze w aktywach ogółem sektora bankowego	Raporty EACB
UDZ	Dynamika liczby udziałowców banków spółdzielczych r/r	Obliczenia własne na podstawie raportów EACB
A_BS	Relacja średniego poziomu aktywów przypadających na bank spółdzielczy	Obliczenia własne na podstawie danych EACB
<b>Zmienne objaśniające – charakterystyki makroekonomiczne</b>		
KR_PKB	Relacja kredyty dla sektora niefinansowego/PKB – miara rozwoju rynku bankowego w poszczególnych krajach	Bank Światowy: <a href="http://data.worldbank.org/indicator/FS.AST.DOMS.GD.ZS">http://data.worldbank.org/indicator/FS.AST.DOMS.GD.ZS</a> (15.02.2017)
HHI	Herfindahl-Hirschman Index – miara koncentracji sektora bankowego	EBC - consolidated banking data
PKB	Dynamika PKB w ujęciu średniorocznym w kraju – miara tempa wzrostu gospodarczego	EUROSTAT: <a href="http://ec.europa.eu/eurostat/web/gdp/data/database">http://ec.europa.eu/eurostat/web/gdp/data/database</a> (17.02.2017)
SP	Jednomiesięczna stopa procentowa rynku międzybankowego – miara kosztu finansowania rynku międzybankowego	EUROSTAT <a href="https://ec.europa.eu/eurostat/web/exchange-and-interest-rates/data/database">https://ec.europa.eu/eurostat/web/exchange-and-interest-rates/data/database</a> (20.05.2020)
<b>Zmienne objaśniające – charakterystyki mikroekonomiczne</b>		
L_AK	Logarytm wartości aktywów banku – miara wielkości banku	Obliczenia własne na podstawie danych z Bankscope (BankFocus)
AP_DK	Relacja aktywów płynnych do depozytów krótkoterminowych – miara płynności banku	Bankscope (BankFocus)
NPL	Udział kredytów z utratą wartości w portfelu kredytowym banku – miara ryzyka kredytowego banku	Bankscope (BankFocus)
K_A	Udział kredytów w aktywach – miara poziomu zaangażowania kredytowego banku	Bankscope (BankFocus)
D_A	Relacja depozytów sektora niefinansowego do aktywów tego sektora – miara strategii finansowania	Bankscope (BankFocus)
WNO_WO	Relacja wyniku nieodsetkowego netto do wyniku odsetkowego – charakterystyka modelu biznesowego banku	Obliczenia własne na podstawie danych z Bankscope (BankFocus)
WW	Łączny współczynnik kapitałowy (Total Capital Ratio) – miara stabilności oparta o wypłacalność banku w szerokim ujęciu	Bankscope (BankFocus)

Źródło: Opracowanie własne.

**Wykres 5.** Macierz korelacji (mapa ciepła) dla zmiennych wykorzystanych w modelach determinant efektywności banków spółdzielczych w krajach UE



Źródło: Opracowanie własne.

W związku z występowaniem zmiennych skorelowanych w ramach poszczególnych segmentów modelu, celem uniknięcia współliniowości ostateczny kształt modelu został ustalony w oparciu o kryteria najlepszego dopasowania, a zmien-

ne skorelowane były włączane do modelu wymienione.

Podstawowe statystyki opisowe dla zmiennych wykorzystanych w modelu zaprezentowano w tabeli 15.



**Tabela 15.** Statystyki opisowe dla obserwacji z próby – banki spółdzielcze w krajach Unii Europejskiej, lata 2011–2018

Zmienna	Średnia	Mediana	Odch. st.	Min.	Max.
ROA	0,329	0,326	3,05	-316,4	4,16
ROE	3,46	3,37	8,73	-745,	30,2
NIM	2,01	1,99	0,603	-0,870	11,2
C_I	69,8	69,1	19,8	7,29	911,4
MLPS	0,0429	0,000	7,91	-25,0	23,0
A_Z	8,91	5,31	142,3	0,268	9930
WF_Z	25,4	14,0	235,	-905,2	1772
MOD	0,966	1,00	0,182	0,000	1,00
IPS	0,851	1,00	0,356	0,000	1,00
SPG	5,42	6,00	4,47	-144,	15,4
DBS_DS	40,5	21,9	52,3	0,900	276,
KBS_KS	24,7	21,7	10,8	0,800	60,3
HBS_HS	29,3	30,6	11,7	0,000	76,9
UDZ	0,539	1,57	11,6	-66,5	362,
A_BS	2,43	1,00	7,45	4,09	46,3
KR_PKB	144,	138,	25,5	32,8	317,
HHI	0,0602	0,0374	0,0759	0,0245	0,388
PKB	1,34	1,53	1,40	-9,10	6,55
SP	0,0344	-0,0300	0,587	-0,500	5,78
L_AK	12,9	12,7	1,57	8,16	21,3
AP_DK	18,9	14,2	16,2	0,263	457,
NPL	5,88	3,19	6,94	0,000	100,
K_A	60,0	60,8	14,2	0,000	94,9
D_A	72,2	76,2	14,7	0,000	97,8
WO_WNO	3,10	2,90	11,2	-384,	466,
WW	20,8	17,9	11,4	2,54	179,3

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki badań przedstawiono w tabelach 16A i 16B – odpowiednio dla ROA, ROE i MO oraz MLPS, C\_I oraz WF\_Z.

**Tabela 16A.** Wyniki badań panelowych w zakresie determinant efektywności banków spółdzielczych w krajach Unii Europejskiej w latach 2011–2018 (ROA, ROE, MO)

Zmienna	ROA		ROE		MO	
E(-1)	0,261**	0,120	0,114*	0,066	0,848***	0,040
const	0,620***	0,154	3,689**	1,611	0,707***	0,122
MOD	-0,04	0,161	1,207	1,504	0,019	0,059
IPS	0,111	0,099	1,224	0,919	-0,02	0,047
SPG	-0,00	0,002	-0,02	0,016	-0,00***	0,000
DBS_DS	0,000	0,000	0,000	0,006	0,000**	0,000
UDZ	0,001*	0,000	0,011	0,007	0,001***	0,000
A_BS	0,000*	0,000	0,000*	0,000	0,000	0,000
HHI	1,356***	0,429	14,38***	3,353	-0,96***	0,223
PKB	0,002	0,010	0,124	0,099	-0,00	0,005
SP	0,118**	0,055	1,951***	0,508	0,108***	0,041
L_AK	-0,00	0,006	0,024	0,053	-0,02***	0,005
AP_DK	-0,00***	0,001	-0,00	0,006	0,001**	0,000
NPL	-0,01***	0,002	-0,14***	0,030	-0,00*	0,001
K_A	-0,00	0,000	-0,01**	0,005	0,000**	0,000
D_A	-0,00***	0,000	-0,03***	0,009	0,001***	0,000
WNO_WO	0,000*	0,000	0,006*	0,003	-8,32	0,000
WW	0,005***	0,001	0,007	0,010	-0,00*	0,000
Liczba obserwacji	5634		5634		5634	
Liczba banków	1264		1264		1264	
Test AR(1)	-5,362***		-6,251***		-11,465***	
Test AR(2)	2,689		2,843		-0,008	
Statystyka Hansena	365,767		232,264		347,33	
Statystyka Walda	917,393***		340,73***		17275,4***	

Uwaga: \*\*\* istotność na poziomie 1%, \*\* istotność na poziomie 5%, \* istotność na poziomie 10%. Kursywą podano heteroskedastycznie zgodne błędny standardowe.

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela 16B.** Wyniki badań panelowych w zakresie determinant efektywności banków spółdzielczych w krajach Unii Europejskiej w latach 2011–2018 (MLPS, C\_I, WF\_Z)

Zmienna	MLPS		C_I		WF_Z	
E(-1)	0,007*	0,002	0,694*	0,386	0,053	0,094
const	-21,345***	2,821	24,88	23,99	9,217	16,62
MOD	4,771**	2,354	-2,43	8,016	22,38**	10,77
IPS	0,632	1,274	-3,46	3,623	-5,60	8,821
SPG	0,652***	0,058	0,141	0,144	-1,30***	0,410
DBS_DS	0,043**	0,021	-0,02	0,046	0,065	0,044
UDZ	0,134***	0,012	-0,07*	0,040	0,19***	0,053
A_BS	0,000**	0,000	-1,43	0,000	0,000	0,000
HHI	16,166***	5,448	-18,9	16,40	142,1***	46,64
PKB	1,139***	1,236	-0,72	1,290	-0,62	0,730
SP	2,784***	1,033	-2,73	3,244	5,438	4,352
L_AK	0,500***	0,098	-0,58	0,444	1,850**	0,939
AP_DK	-0,193***	0,021	0,152**	0,064	-0,11	0,079
NPL	-	-	-0,02	0,111	-1,46***	0,206
K_A	-	-	0,050**	0,020	-0,20**	0,097
D_A	-0,042***	0,010	0,110***	0,024	-0,34***	0,085
WNO_WO	-0,002	0,007	-0,00	0,016	-0,10	0,153
WW	0,031**	0,015	-0,12***	0,041	0,788***	0,223
Liczba obserwacji	5634		5634		5634	
Liczba banków	1264		1264		1264	
Test AR(1)	-16,581***		-1,707***		-3,620***	
Test AR(2)	-3,859***		1,296		-1,036	
Statystyka Hansena	41,438		2340,76		750,43	
Statystyka Walda	1680,59***		1695,15***		631,716***	

Uwaga: \*\*\* istotność na poziomie 1%, \*\* istotność na poziomie 5%, \* istotność na poziomie 10%. Kursywą podano heteroskedastycznie zgodne błędny standardowe.

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonego badania można stwierdzić, że dla bankowości spółdzielczej w Europie:

- w większości analizowanych modeli wykazano, że poziom rentowności roku bieżącego jest silnie zdeteminowany sytuacją roku poprzedniego; w konsekwencji należy zwrócić uwagę, że budowanie efektywności finansowej banków spółdzielczych powinno być procesem ciągłym, a cele stawiane w tym zakresie przez zarządzających, udziałowców czy nadzorców powinny mieć charakter długoterminowy;
- w większości przypadków nie zaobserwowano istotnego wpływu wyboru modelu integracji na wskaźniki rentowności w bankowości europejskiej, w szczególności nie udowodniono, że uczestnictwo w IPS powoduje przewagę w obszarze efektywności w tego typu bankach. Należy jednak brać pod uwagę fakt, że systemy ochrony instytucjonalnej mają przede wszystkim stanowić narzędzie prewencyjne w obszarze stabilności, a dopiero w dalszej kolejności można upatrywać jego oddziaływania w kierunku rentowności czy efektywności kosztowej (kwestia wag ryzyka, składek na fundusze gwarantowania depozytów itd.);
- dla kilku wskaźników (MO, MLPS, WF\_ZAT) potwierdzono dla poziomu ufności równego 99% rolę udziałowców w pozytywnym kształtowaniu efektywności europejskich banków spółdzielczych. Wzrost liczby udziałowców (wyrażony procentowo) przekłada się na poprawę m.in. marży odsetkowej czy indeksu MLPS. Związek ten na gruncie rozważań teoretycznych ma także silne wsparcie, udziałowcy bowiem, aktywnie włączając się w funkcjonowanie banków, są nie tylko dostawcami kapitału, ale realnymi interesariuszami dbającymi o powierzone bankom środki i rozwój „swojego” banku;
- w części przypadków potwierdzono także wpływ wielkości banku spółdzielczego na poziom jego efektywności. Należy jednak zaznaczyć, że silny i istotny statystycznie związek tych zmiennych dotyczy przede wszystkim efektywności rozpatrywanej przez pryzmat wskaźnika WF\_A oraz efektywności kosztowej (wskaźnik C\_I) a także z wykorzystaniem indeksu MLPS. Efektów skali nie potwierdzono natomiast w zakresie wskaźników ROA i ROE.
- pozytywnie na wartość wskaźników rentowności aktywów i kapitałów własnych oddziałuje większa koncentracja aktywów w sektorze bankowym – w tym w zakresie bankowości spółdzielczej (wskaźnik A\_BS dla banków spółdzielczych);
- z perspektywy makroekonomicznej warto odnotować silny i istotny statystycznie niemal dla wszystkich wskaźników wpływ poziomu rynkowych stóp procentowych na bankowość spółdzielczą. Trudności w procesach dostosowawczych do skrajnie ekspansywnej polityki monetarnej większości krajów świata w ostatnich latach silnie oddziaływały w kierunku pogorszenia poziomu wskaźników efektywności w europejskiej bankowości spółdzielczej;
- nie zaobserwowano natomiast istotnego statystycznie wpływu dynamiki rozwoju gospodarczego na poziom efektywności w europejskich bankach spółdzielczych. Pomimo bardzo znaczącej poprawy wskaźników makroekonomicznych brak jest ich przełożenia na wzrost efektywności tej grupy instytucji kredytowych (na co wpływa m.in. wspomniana w powyższym punkcie polityka monetarna);
- potwierdzono także silny i istotny statystycznie wpływ jakości ekspozycji kredytowych na efektywność europejskich banków spółdzielczych. Wzrost udziału kredytów z utratą wartości przekłada się bowiem bezpośrednio na konieczność tworzenia rezerw celowych w ciężar kosztów i tym samym ogranicza możliwość kreowania zysku. Bardzo dobrze jest to widoczne w Polsce, zwłaszcza w kontekście kredytów dla przedsiębiorstw, a spora część portfela kredytów zagrożonych jest następstwem antycyklicznej polityki kredytowej banków spółdzielczych w Europie w czasie ostatniego kryzysu, wspierającej gospodarkę, ale okupionej w późniejszym okresie istotnym udziałem kredytów niskiej jakości;
- w kontekście powyższego nie dziwi zatem brak jednoznacznego wpływu strategii zaangażowania kredytowego (mierzonej wskaźnikiem K\_A) – z jednej bowiem strony przychody odsetkowe związane z należnościami od sektora niefinansowego stanowiły zawsze fundament działania banków spółdzielczych, jednakże w świetle wzrastającego poziomu NPLi, perspektywa inwestycji w papiery wartościowe o wysokiej wiarygodności emitenta (obligacje skarbowe, bony pieniężne) może stanowić obszar pogłębionych rozważań kadry zarządzającej.
- jednoznaczny jest też wpływ wyposażenia kapitałowego na zdolność do efektywnego działania. Niemal dla wszystkich analizowanych zmiennych, wpływ poziomu łącznego współczynnika kapitałowego jest dodatni. W świetle pojawiających się często dyskusji nad wpływem regulacji na pogarszanie się rentowności banków spółdzielczych w Europie, warto wziąć pod uwagę wyniki tego ba-



dania. O ile sam wpływ intensywności działań regulacyjnych na zdolność do efektywnego działania wydaje się niezaprzeczalny, o tyle należy zwrócić uwagę, że ciężar oddziaływania leży zdecydowanie bardziej po stronie kosztochłonności pracy i czasu w zakresie wdrażania regulacji i sprawozdawczości niż po stronie konieczności wzrostu wyposażenia banków spółdzielczych w dodatkowy kapitał własny;

– nieznaczną zależność wykazano także pomiędzy poziomem wskaźnika WNO\_WO (relacja wyniku nieodsetkowego do wyniku odsetkowego w banku), co może oznaczać, że banki, które szybciej dostosowały swoją strategię działania do warunków makroekonomicznych i położyły większy nacisk na generowanie przychodów m.in. z opłat i prowizji, a nie niemal wyłącznie z odsetek, stają się liderami w zakresie efektywności działania.

# Analiza determinant efektywności w polskim sektorze bankowym, z wykorzystaniem modelu panelowego



Z uwagi na relatywnie małą dostępność w bazie BankFocus danych dotyczących banków spółdzielczych działających w Polsce, na bazie metodologii przedstawionej w rozdziale 3, prowadzone zostały badania determinant efektywności działania banków spółdzielczych. Z badań wyłączono te podmioty, które w analizowanym okresie podlegały zjawiskom fuzji lub przejęć. W związku z ograniczoną możliwością pozyskania danych do badań ostateczna próba obejmowała 345 banków ze zrzeszenia BPS SA. Bazowy okres analiz to lata 2004-

2017. W przypadku niektórych zmiennych, m.in. w zakresie struktury portfela kredytowego, okres analiz był krótszy i obejmował lata 2010-2017. Informacje o zmiennych wykorzystanych w modelu oraz zakresie dostępności danych przedstawiono w tabeli 17. Celem wychwycenia niestandardowego wpływu kryzysu na sytuację banków spółdzielczych w modelach kontrolnych dołączono także zmienną binarną K, która dla okresu kryzysu finansowego 2008-2010 przyjmuje wartość 0, dla pozostałych lat przyjmuje wartość 1.

**Tabela 17.** Charakterystyka zmiennych wykorzystanych w badaniach panelowych efektywności banków spółdzielczych w Polsce w latach 2004–2017

Zmienna	Opis	Źródło danych
<b>Zmienne objaśniane (E)</b>		
ROA	Przeciętna stopa zwrotu z aktywów ogółem – miara efektywności aktywów	Dane pozyskane na prośbę autorów dzięki uprzejmości BPS SA
ROE	Przeciętna stopa zwrotu z kapitałów własnych – miara efektywności kapitałów własnych	
NIM	Marża odsetkowa netto – miara efektywności działania banku w obszarze odsetkowym	
C_I	Relacja kosztów do przychodów – miara efektywności kosztowej	
A_ZAT	Relacja aktywów ogółem banku do liczby pracowników - miara efektywności zatrudnienia	Obliczenia własne na podstawie danych pozyskanych na prośbę autorów dzięki uprzejmości BPS SA
WF_Z	Relacja wyniku finansowego netto do liczby pracowników - miara efektywności zatrudnienia	
MLP score	Multi Level Performance Score – zagregowana miara efektywności	
<b>Zmienne objaśniające – charakterystyki makroekonomiczne</b>		
WZ_PKB1	Relacja kredyty dla sektora niefinansowego/PKB – miara rozwoju rynku bankowego w poszczególnych województwach	Bank Danych Lokalnych GUS – Rachunki regionalne: <a href="https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat">https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat</a>
PKBPC	PKB per capita dla województwa, w którym bank prowadzi dominującą lub wyłączną działalność – miara średniej zamożności potencjalnego klienta	Bank Danych Lokalnych GUS – Rachunki regionalne: <a href="https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat">https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat</a>
HHI	Herfindahl-Hirschman Index – miara koncentracji sektora bankowego	EBC – Consolidated Banking Data: <a href="https://www.ecb.europa.eu/stats/supervisory_prudential_statistics/consolidated_banking_data/html/index.en.html">https://www.ecb.europa.eu/stats/supervisory_prudential_statistics/consolidated_banking_data/html/index.en.html</a>
DSP	Stopa procentowa dla długoterminowych papierów dłużnych skarbowych – miara ryzyka kraju i długoterminowy koszt kapitału	OECD Data: <a href="https://data.oecd.org/interest/long-term-interest-rates.htm#indicator-chart">https://data.oecd.org/interest/long-term-interest-rates.htm#indicator-chart</a> (dostęp: 13.06.2017)
KSP	Trzymiesięczna stopa procentowa rynku międzybankowego – miara kosztu finansowania rynku międzybankowego	EUROSTAT: <a href="http://ec.europa.eu/eurostat/web/gdp/data/database">http://ec.europa.eu/eurostat/web/gdp/data/database</a> (dostęp: 17.02.2017)



Zmienna	Opis	Źródło danych
<b>Zmienne objaśniające – charakterystyki mikroekonomiczne</b>		
LAKT	Logarytm wartości aktywów banku w cenach stałych z 2004 roku – miara wielkości banku	
WW	Łączny współczynnik kapitałowy ( <i>Total Capital Ratio</i> ) – miara zabezpieczenia kapitałowego banku	
ZSC	Miara odległości od bankructwa – miara stabilności oparta o poziom dźwigni i stabilność wyników działania banku	
NPL	Udział kredytów z utratą wartości w portfelu kredytowym banku – miara ryzyka kredytowego banku	
KPRZ_KOG	Kredyty dla przedsiębiorstw w relacji do kredytów ogółem – charakterystyka polityki kredytowej banku	
KGD_KOG	Kredyty dla gospodarstw domowych w relacji do kredytów ogółem – charakterystyka polityki kredytowej banku	
K_A	Udział kredytów w aktywach – miara poziomu zaangażowania kredytowego banku	Dane lub obliczenia własne na podstawie danych pozyskanych na prośbę autorów dzięki uprzejmości BPS SA
D_A	Udział depozytów od sektora niefinansowego w źródłach kapitału – miara modelu biznesowego banku	
WPIO	Relacja wyniku nieodsetkowego do wyniku działalności bankowej – charakterystyka modelu biznesowego banku	
AP_AO	Relacja aktywów pracujących do aktywów ogółem – miara wykorzystania możliwości generowania dochodów z aktywów w banku	
LZAT	Logarytm liczby zatrudnionych – miara polityki personalnej banku	
M2	Współczynnik pokrycia aktywów niepłynnych funduszami własnymi; banki o sumie bilansowej do 200 mln PLN – miara płynności długoterminowej	
M4	Współczynnik pokrycia aktywów niepłynnych i aktywów o ograniczonej płynności funduszami własnymi i środkami obcymi stabilnymi; banki o sumie bilansowej powyżej 200 mln PLN – miara płynności długoterminowej	
CAR	Relacja kapitałów własnych księgowych do aktywów – poziom dźwigni finansowej	
<b>Zmienne binarne (ograniczony horyzont czasowy)</b>		
Kryzys	Przyjmuje wartość 1 w latach 2008-2010 (zaburzenia na rynku pieniężnym w Polsce), 0 – dla pozostałych lat	Opracowanie własne
IPS	Przyjmuje wartość 1 dla banków uczestniczących na koniec danego roku w systemie ochrony instytucjonalnej SGB <sup>1</sup>	Opracowanie własne na podstawie strony internetowej SOI BPS

<sup>1</sup> Z uwagi na krótki okres funkcjonowania polskich banków spółdzielczych w ramach systemów ochrony instytucjonalnej ostatecznie nie było możliwe włączenie zmiennej IPS do modelu (zbyt mały wymiar macierzy).





Zmienna	Opis	Źródło danych
<b>Zmienne objaśniające eksperymentalne - regulacje</b>		
INT_REG_OG	Koszty regulacji mierzone jako % kosztów operacyjnych działalności bankowej	Badanie ankietowe skierowane do zarządów banków spółdzielczych oraz do podmiotów sieci bezpieczeństwa finansowego i ekspertów (ocena średnia z dwóch badań)*
KOSZT_REG_OG	Ocena punktowa intensywności działań regulacyjnych w danym roku inicjowanych przez podmioty krajowe z uwzględnieniem liczby regulacji koniecznych do wdrożenia, ich zakresu, czasochłonności i kosztochłonności: 0 oznacza brak działań regulacyjnych, a 10 bardzo intensywne działania regulacyjne	Badanie ankietowe skierowane do zarządów banków spółdzielczych oraz do podmiotów sieci bezpieczeństwa finansowego i ekspertów (ocena średnia z dwóch badań)*

Źródło: Opracowanie własne.

Informacje w zakresie statystyk opisowych zmiennych wykorzystanych w badaniu zaprezentowano w tabeli 18.

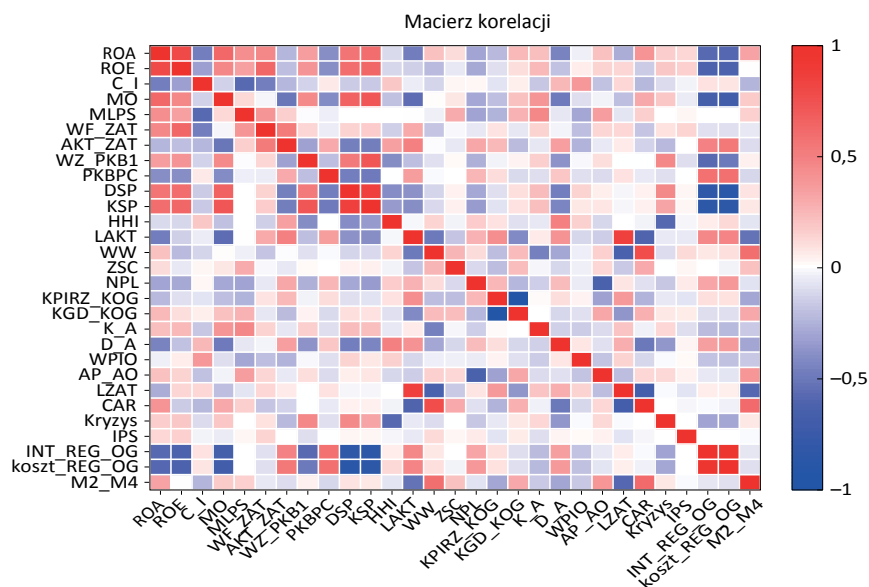
**Tabela 18.** Statystyki opisowe dla obserwacji z próby – polski sektor banków spółdzielczych, lata 2004–2018

Zmienna	Średnia	Mediana	Odch. St.	Min	Max
<b>Zmienne objaśniane</b>					
ROA	1,24	1,13	0,806	-11,9	5,43
ROE	11,2	10,6	6,94	-100	64,5
C_I	70,6	71,5	9,90	25,5	112,
MO	4,45	4,39	1,38	0,000	11,2
MLPS	0,0642	0,000	8,68	-25,0	23,0
WF_ZAT	0,239	0,209	0,210	-2,88	6,91
AKT_ZAT	2,53	2,24	1,46	0,132	44,8
<b>Zmienne objaśniające – makroekonomiczne/regionalne</b>					
WZ_PKB1	5,91	5,20	3,13	-0,800	17,9
PKBPC	33,7	31,2	13	16	77
DSP	4,89	5,22	1,27	2,70	6,90
KSP	3,95	4,31	1,52	1,70	6,36
HHI	0,0616	0,0620	0,00455	0,0559	0,0692
<b>Zmienne objaśniające – mikroekonomiczne</b>					
LAKT	18,2	18,1	0,904	15,6	21,8
WW	19,2	16,9	8,06	-0,680	82,0
ZSC	23,1	22,1	8,44	-2,84	109,
NPL	4,78	2,61	6,67	-0,680	78,7
KPRZ_KOG	6,69	6,92	1,22	4,84	8,15

Zmienna	Średnia	Mediana	Odch. St.	Min	Max
KGD_KOG	13,0	12,1	3,75	6,93	18,9
K_A	50,8	51,4	14,3	0,0955	96,0
D_A	79,3	80,3	8,25	36,7	99,0
WPI0	27,5	26,7	7,53	-75,6	75,7
AP_AO	91,9	92,6	3,87	62,9	99,0
LZAT	3,65	3,64	0,708	1,95	6,49
M2	3,54	3,06	2,03	-0,450	15,6
M4	1,35	1,27	0,292	0,510	3,34
CAR	11,4	10,5	4,17	-0,417	34,2
<b>Zmienne binarne (ograniczony horyzont czasowy)</b>					
Kryzys	0,214	0,000	0,410	0,000	1,00
IPS	0,826	1,00	0,374	0,000	1,00
<b>Zmienne objaśniające eksperymentalne - regulacje</b>					
INT_REG_OG	7,75	8,25	1,30	5,50	9,00
KOSZT_REG_OG	12,7	11,3	4,38	5,00	20,0

Źródło: Opracowanie własne.

**Wykres 6.** Macierz korelacji (mapa ciepła) dla zmiennych wykorzystanych w modelach determinant efektywności banków spółdzielczych w Polsce



Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem programu Gretl.

W związku z występowaniem zmiennych skorelowanych w ramach poszczególnych segmentów modelu, celem uniknięcia współliniowości ostateczny kształt

modelu został ustalony w oparciu o kryteria najlepszego dopasowania, a zmienne skorelowane były włączane do modelu wymiennie.



## Wyniki badań

**Tabela 19A.** Wyniki badań panelowych w zakresie determinant efektywności banków spółdzielczych w Polsce (model bazowy dla pełnego okresu)

Zmienna	ROA		ROE		C_I		MO		MLPS	
E(-1)	0,239***	0,026	0,235***	0,026	0,325***	0,032	0,172***	0,029	0,478***	0,029
const	0,517	0,666	-16,8***	5,480	101,5***	8,070	11,21***	0,826	-15,7***	4,323
WZ_PKB1	-0,01***	0,003	-0,12***	0,030	0,138***	0,038	-0,03***	0,004	-0,07**	0,033
KSP	0,231***	0,012	2,462***	0,129	-1,65***	0,141	0,433***	0,016	-0,28***	0,100
HHI	8,665***	2,475	153,4***	22,94	63,02*	32,77	7,272*	3,782	-	-
LAKT	-0,03	0,031	0,794***	0,256	-2,89***	0,350	-0,46***	0,035	0,442**	0,194
WW	0,017***	0,003	-0,08***	0,030	-0,32***	0,034	-0,00**	0,003	0,126***	0,021
NPL	-0,001***	0,001	-0,05***	0,014	-0,01	0,016	0,001	0,001	-0,24***	0,016
D_A	-0,001***	0,002	-0,05***	0,017	0,048**	0,023	-0,01***	0,003	0,061***	0,016
K_A	0,005***	0,000	-0,01	0,006	-0,08***	0,015	0,019***	0,001	0,192***	0,011
WPiO	-0,00***	0,001	-0,03**	0,014	0,266***	0,041	-0,02***	0,003	-0,14***	0,017
Liczba obserwacji	4357									
Liczba banków	345									
Test AR(1)	-7,557***		-6,538***		-10,092***		-6,201***		-14,60***	
Test AR(2)	0,342		0,438		2,877		-2,439		-0,883	
Statystyka Hansena	239,326		463,274		931,12		313,146		245,423	
Statystyka Walda	3149,90***		3391,10***		1169,17***		6788,45***		3099,41***	

Uwaga: \*\*\* istotność na poziomie 1%, \*\* istotność na poziomie 5%, \* istotność na poziomie 10%. Kursywą podano heteroskedastycznie zgodne błędny standardowe.

Źródło: Opracowanie własne.



**Tabela 19B.** Wyniki badań panelowych w zakresie determinant efektywności banków spółdzielczych w Polsce (model poszerzony, zakres obserwacji uwarunkowany dostępnością danych)

Zmienna	ROA		ROE		C_I		MO		MLPS	
E(-1)	0,225***	0,041	0,205***	0,045	0,202***	0,042	0,174***	0,035	0,563***	0,037
const	-1,96**	0,772	-33,5***	8,379	181,5***	17,32	13,76***	1,355	-36,36***	6,99
WZ_PKB1	-0,01***	0,004	-0,14***	0,045	0,230***	0,080	-0,01**	0,004	-0,11***	0,043
KSP	0,208***	0,025	1,977***	0,237	-2,93***	0,288	0,492***	0,017	-	-
HHI	16,54**	8,315	183,4**	72,95	13,92	69,23	40,83***	6,372	-	-
LAKT	0,110*	0,065	1,831***	0,547	-3,72***	0,504	-0,36***	0,034	0,538***	0,274
WW	0,018***	0,004	0,037	0,038	-0,30***	0,040	0,000	0,002	0,129***	0,023
NPL	-0,001	0,003	0,020	0,034	-0,12***	0,034	-0,01***	0,003	-	-
D_A	-0,009***	0,003	-0,02	0,024	-0,02	0,033	-0,009**	0,003	-0,041**	0,020
K_A	0,006***	0,001	0,022**	0,010	-0,15***	0,021	0,017***	0,001	-	-
WPIO	-0,007**	0,002	-0,03	0,022	0,267***	0,049	-0,02***	0,002	-0,156***	0,027
KPRZ_KOG	-0,001	0,003	-0,04	0,029	-0,01	0,076	-0,006	0,004	-0,022	0,034
KGD_KOG	-0,001	0,002	-0,003	0,023	0,014	0,074	-0,004	0,004	0,014	0,033
AP_AO	0,010	0,012	0,141	0,113	-0,25***	0,083	-0,05***	0,006	0,396***	0,039
M2_M4	0,028*	0,016	0,059	0,139	-0,65***	0,166	-0,009	0,010	-0,016	0,098
INT_REG_OG	-0,21***	0,065	-2,81***	0,664	1,89**	0,820	-0,24***	0,049	-	-
Kryzys	0,059	0,050	-0,13	0,591	-3,27***	0,609	0,063*	0,038	-	-
Liczba obserwacji	2730									
Liczba banków	345									
Test AR(1)	-5,242***		-4,633***		-9,166***		-7,272***		-10,932***	
Test AR(2)	1,344		1,152		1,994		2,058		0,521	
Statystyka Hansena	194,64		149,665		638,213		297,802		298,983	
Statystyka Walda	2311,28***		2409,81***		1083,76***		6723,14***		2647,23***	

Uwaga: \*\*\* istotność na poziomie 1%, \*\* istotność na poziomie 5%, \* istotność na poziomie 10%. Kursywą podano heteroskedastycznie zgodne błędny standardowe.

Źródło: Opracowanie własne.



Wnioski dotyczące analizy determinant efektywności w polskim sektorze banków spółdzielczych w znaczącej większości pozostają zbieżne z wynikami analiz dla całego sektora europejskiego. Jest to o tyle istotne, że analizy dotyczące Polski obejmują dłuższy horyzont badawczy (czternastoletnie szeregi czasowe).

W szczególności warto wskazać na następujące wnioski:

- istotną odmiennością w relacji do bankowości europejskiej jest potwierdzenie przy bardzo niskim poziomie istotności oddziaływania tempa wzrostu gospodarczego na efektywność banków spółdzielczych w Polsce. Co ciekawe, banki spółdzielcze przeciętnie lepiej radzą sobie w regionach, gdzie dynamika wzrostu i poziom rozwoju gospodarczego są niższe<sup>2</sup>. Widoczne jest to też wyraźnie w perspektywie oceny potencjału kredytowego i jakości ekspozycji kredytowej polskich banków spółdzielczych<sup>3</sup>. Jest to jednocześnie szansa, jak i zagrożenie dla banków spółdzielczych – z jednej strony mogą stać się istotnym motorem napędowym słabiej rozwiniętych województw, z drugiej strony, pomimo bardzo dobrej na dzień dzisiejszy jakości portfela kredytowego banków z siedzibą we wschodniej części kraju, skutki kryzysu finansowego (który już się rozpoczął) mogą doprowadzić do istotnego pogorszenia perspektyw w obszarze efektywności.
- analogicznie jak w bankowości europejskiej widoczny jest bardzo silny wpływ stóp procentowych oraz poziomu wskaźników kapitałowych<sup>4</sup> na efektywność banków spółdzielczych; poziom wskaźnika NPL również jest silnie statystycznie istotną determinantą efektywności banków spółdzielczych w Polsce (zależność ujemna);

- przy 99% poziomie ufności został potwierdzony niemal dla wszystkich wskaźników wpływ wielkości banku na wykazywaną przez banki spółdzielcze efektywność działania. Dodatnia zależność dotyczy ROA, ROE i MLPS. Ujemną zależność zaobserwowano w przypadku C<sub>1</sub> (co jest naturalne z uwagi na fakt, że wskaźnik ten ma charakter destymulacyjny), ale też w przypadku marży odsetkowej. Oznacza to zatem, że mniejsze banki za główne źródło oddziaływania na efektywność nadal uważają i wykorzystują różnicę w stopach procentowych kredytów i depozytów. Pomimo jednak osiągania wyższego poziomu rentowności w tym obszarze, małe banki nie są w stanie skutecznie walczyć o wyższe wartości pozostałych wskaźników, a przy obecnych warunkach polityki pieniężnej będzie to prawdopodobnie jeszcze bardziej utrudnione;
- warto ponadto podkreślić, że niemal dla wszystkich wskaźników istotna statystycznie okazała się zmienna eksperymentalna INT\_REG\_OG, będąca estymacją oceny kadry zarządzającej banków spółdzielczych oraz przedstawicieli sieci bezpieczeństwa finansowego w zakresie ogólnego poziomu intensywności wdrażania w bankowości spółdzielczej globalnych, europejskich i krajowych rozwiązań regulacyjnych. Wynik ten powinien stanowić dla nadzorców istotny sygnał do wsparcia (rzecz jasna w granicach posiadanych uprawnień, możliwości i bez szkody dla stabilności finansowej) wszelkich rozwiązań, które ograniczałyby obowiązki sprawozdawcze i regulacyjne, co powinno stanowić dodatkowy bodziec wspierający możliwość dojścia banków spółdzielczych do odpowiedniego poziomu efektywności.

<sup>2</sup> Wnioski analogiczne do zmiennej WZ\_PKB1 uzyskano dla zmiennej PKBPC.

<sup>3</sup> W. Rogowski, *Jakość akcji kredytowej banków spółdzielczych determinowana wielkością aktywów banku spółdzielczego*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy” 2018, nr 09, s. 16.

<sup>4</sup> Tożsame wnioski uzyskano stosując jako miarę bezpieczeństwa wskaźnik dźwigni oraz indeks Z-score.

# Efektywność dotychczasowych procesów fuzji i przejęć w polskim sektorze banków spółdzielczych





## 5.1. Przegląd badań dotyczących efektywności procesów fuzji i przejęć w bankowości

Rozwój, przejawiający się w zwiększeniu skali działania, geograficznym lub produktowym poszerzaniu rynków zbytu, wzmacnianiu pozycji rynkowej i potencjału ekonomicznego, może być realizowany przez wzrost wewnętrzny (organiczny) lub zewnętrzny (głównie w wyniku fuzji i przejęć)<sup>1</sup>. Fuzje i przejęcia w sektorze finansowym od lat są przedmiotem licznych badań i analiz, jednakże uzyskane wyniki są niejednoznaczne i nie pozwalają na uogólnienia. W szczególności, wskazuje się na ogromną rolę czynników jednostkowych, wielkości i stopnia zróżnicowania łączących się podmiotów, charakteru transakcji, zasięgu, miejsca i czasu. Wynikający z procesów fuzji wzrost wartości dla akcjonariuszy może mieć źródło w synergii przychodowej, synergii kosztowej lub wejściu na nowe obszary biznesowe<sup>2</sup>. Badania empiryczne, dotyczące europejskiego sektora bankowego wskazują, że efekty synergii kosztowej w połączeniach bankowych były ponad sześciokrotnie silniejsze od synergii przychodowej<sup>3</sup>. Generalnie wskazują, że korzyści skali pojawiają się w wyniku połączeń banków małych i średnich, natomiast bardzo rzadko są rezultatem połączeń dużych banków<sup>4</sup>.

Wskazuje się ponadto, że wśród nieraz marginalizowanych przesłanek łączenia się banków, występują także te związane wprost z ideami spółdzielczymi. Zaufanie, solidarność lub też szeroko rozumiana lokalność mogą w istotny sposób wpisywać się w ocenę zasadności fuzji banków spółdzielczych. Przykładem jest integracja banków zapobiegająca upadłości niektórych z nich, co ma natomiast kluczowy wpływ na zachowanie reputacji sektora i jego stabilności. Dodatkowo można założyć, że konsolidacja wśród relatywnie małych instytucji, jakimi są banki spółdzielcze, nie doprowadza do powstania lokalnych monopolii. Zatem integracja w tym ujęciu jest korzystna z perspektywy ogólnej stabilności finansowej, ale również wzmacnia odporność systemu bankowego<sup>5</sup>.

Analiza funkcjonowania systemów bankowości spółdzielczej w poszczególnych krajach była i jest przedmiotem zainteresowania wielu uczestników tego rynku takich jak banki, organizacje zrzeszające oraz

podmioty reprezentujące interes sektora. Do pozycji publikowanych przez tego typu instytucje zaliczyć należy m.in. opracowania wskazujące nierealizowane strategie reorganizacji modeli funkcjonowania bankowości spółdzielczej w Finlandii<sup>6</sup>, Hiszpanii<sup>7</sup>, Holandii<sup>8</sup> czy na Litwie<sup>9</sup>. Publikacje te w sposób selektywny przybliżają informacje dot. trendów rynkowych, jak i po części wskazują na szanse i zagrożenia w poszczególnych obszarach działania banków spółdzielczych. Paneuropejskie dane i publikacje prezentowane są na stronach ogólnoeuropejskiego zrzeszenia banków spółdzielczych – European Association of Co-operative Banks<sup>10</sup>.

Osobnego omówienia wymagają liczne badania i publikacje dotyczące amerykańskiego sektora bankowego. Pomimo, że na rynku amerykańskim brak jest typowych banków spółdzielczych, to znaczący udział sektora unii kredytowych daje wiele ważnych obserwacji zarówno dla europejskiego, jak i polskiego sektora spółdzielczego. Na szczególną uwagę zasługują analizy trendów dotyczące silnej konsolidacji rynku w drodze licznych fuzji i przejęć<sup>11</sup>. Na łamach czasopism i serwisów informacyjnych ukierunkowanych na działalność tego sektora publikowane są szczegółowe raporty dotyczące m.in. efektywności tego typu transakcji<sup>12</sup>. Szczególnie interesujące wnioski płyną z oceny tworzenia w drodze integracji wartości dodanej dla członków łączonych instytucji<sup>13</sup>. Drugą interesującą perspektywą płynącą zza oceanu dotyczy silnej pozycji rynkowej amerykańskich unii kredytowych budowanej na fuzjach i przejęciach wychodzących poza sektor unii. Ten obszar wydaje się być szczególnie ważnym przedmiotem analiz badawczych, jako najnowszy trend w obszarze integracji i rozwoju rynku spółdzielczego, który, jak cały sektor finansowy, został wystawiony na silną konkurencję ze strony firm technologicznych<sup>14</sup>.

<sup>6</sup> C. Ranicki, *Finnish Cooperative ...*, op. cit.

<sup>7</sup> V. Stefanelli, *The Cooperative...*, op. cit.

<sup>8</sup> Groeneveld H., *Rabobank before during and after the credit crisis*, TIAS, Tilburg 2015.

<sup>9</sup> J. Liutvinskienė, *Credit Unions' system in Lithuania*, LCCU, Kowno 2015.

<sup>10</sup> European Association of Co-operative Banks, <http://www.eacb.coop/> (dostęp 15.05.2020).

<sup>11</sup> Z powodu fuzji i przejęć na amerykańskim rynku unii kredytowych w latach 1969 – 2017 liczba podmiotów zmniejszyła się czterokrotnie z 23,866 do 5,571.

<sup>12</sup> P. Stroziak, *What Does the Future Hold for Credit Union Mergers?*, "Credit Union Times", 2019 <https://www.cutimes.com/2019/11/22/what-does-the-future-hold-for-credit-union-mergers/> (dostęp 10.05.2020) oraz West Monroe Partner, *The State of Credit Union M&A*, Chicago 2019 <https://www.westmonroepartners.com/Insights/White-Papers/Credit-Unions-Merge-With-Banks-and-Fintech> (dostęp 15.05.2020)

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> D.A. Walker., *Credit Unions' Acquisition of Banks and Thrifts*, FILENE Institute, Czerwiec 2018, Wisconsin, [https://images.cutimes.com/contrib/content/uploads/documents/413/149117/448\\_Credit-Union-Acquisitions.pdf](https://images.cutimes.com/contrib/content/uploads/documents/413/149117/448_Credit-Union-Acquisitions.pdf) (dostęp 15.05.2020).

<sup>1</sup> K. Mikołajczyk, *Kontrowersje wokół efektywności bankowych fuzji i przejęć*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia”, 2010, nr 2 (44), s. 281-296.

<sup>2</sup> F. Fiordelisi, *Mergers and Acquisitions in European banking*, Palgrave Macmillan, Chan 2009, s. 52–55.

<sup>3</sup> Deloitte & Touche LLT, *Integration is key: Mergers & Acquisitions and the European Banking Landscape*, Londyn 2007.

<sup>4</sup> K. Mikołajczyk, *Kontrowersje wokół...*, op. cit.

<sup>5</sup> M. Król, *Zmiana modelu biznesowego Banków Spółdzielczych: Integracja banków a idee spółdzielczości*, „Bank”, nr 1, 2020.



Poniżej zaprezentowane zostało podsumowanie najważniejszych z punktu widzenia celu pracy wniosków płynących z przytoczonej literatury przedmiotu. W pierwszej kolejności przedstawiono rozwiązania sektorowe, rozwijane w poszczególnych państwach ze szczególnym naciskiem na wdrożone procesy integracji oraz uzyskane wskutek nich efekty. W drugiej części rozdziału przedstawiono przekrojowe podsumowanie dotyczące przyczyn i motywów przeprowadzania połączeń. W końcowej części rozdziału podsumowano szanse płynące z integracji oraz wskazano na najważniejsze zagrożenia związane z procesem konsolidacji rynku prowadzonym w aktualnym otoczeniu gospodarczym.

Najważniejszy wniosek, jaki płynie z przywołanej literatury, to poszukiwanie efektywności jako głównej przyczyny zmiany modeli funkcjonowania. W przypadku zdrowych i silnych podmiotów spółdzielczych, presja na poprawę efektywności pochodzi bezpośrednio z banków oraz ich spółdzielców. Zdrowe podmioty upatrują w procesach reorganizacji szansę na dalszy rozwój. Podmioty te podjęły działania ukierunkowane na utrzymanie silnej pozycji rynkowej zbudowanej na przestrzeni lat. Nowa strategia okazała się konieczna w sytuacji rosnącej presji konkurencyjnej zarówno ze strony sektora banków komercyjnych, jak i ze strony podmiotów spoza tradycyjnego sektora bankowego. Dopuszczenie podmiotów trzecich do konkurencji z bankami w związku ze zmianami wdrożonymi w erze otwartej bankowości (open banking<sup>15</sup>) stało się jednym z najsilniejszych motywów stojących za intensyfikacją działań po stronie zdrowych, silnie zintegrowanych podmiotów.

Banki i zrzeszenia banków spółdzielczych, które nie zdołały zbudować tak silnych podstaw jak liderzy rynku z Austrii, Francji, Finlandii, Holandii czy Niemiec, w obecnych warunkach rynkowych napotykały dodatkowe problemy. Podmioty, działające na mocno rozproszonych rynkach o słabej pozycji konkurencyjnej wobec dużych grup bankowych, zostały dodatkowo wystawione na problemy związane ze skutkami kryzysu finansowego i długotrwałym spowolnieniem gospodarczym. Słabość małych podmiotów stała się zwłaszcza problemem w gospodarkach południa Europy wraz z wystąpieniem problemu nieobsługiwanych długów. W tej sytuacji presja na zmianę modeli funkcjonowania pojawiła się dodatkowo ze strony nadzorców i regulatorów rynku. W skrajnych przypadkach integracja została wymuszona jako jedyny scenariusz umożliwiający przetrwanie podmiotu i ochro-

<sup>15</sup> W szczególności chodzi o dopuszczenie do konkurencji na rynku bankowym i szerzej finansowym podmiotów trzecich na mocy dyrektywy Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/2366 z dnia 25 listopada 2015 r. w sprawie usług płatniczych w ramach rynku wewnętrznego PSD2.

nę interesu członków, co miało miejsce na rynkach Hiszpanii, Litwy oraz Włoch.

Na silnych, mocno zintegrowanych rynkach spółdzielczych procesy integracji kontynuowano przez całą dekadę począwszy od wybuchu kryzysu finansowego. Symboliczną datą stał się 2016 r., gdy przeprowadzono konsolidację na rynkach holenderskim oraz niemieckim. Działający w Holandii Rabobank zdecydował się na pełną integrację działalności i rozpoczęcie funkcjonowania w oparciu o jedną licencję bankową<sup>16</sup>. Obrany przez grupę model stanowi najdalej idący rodzaj integracji banków spółdzielczych. Jest to również wzór w zakresie wypracowanej pozycji rynkowej z udziałem na poziomie 40% biorąc pod uwagę wartość aktywów, przy zatrudnieniu przekraczającym 41.500 pracowników<sup>17</sup>. W okresie 10 lat od wybuchu kryzysu grupa Rabobank zdołała utrzymać bardzo stabilne wyniki finansowe, najwyższy kapitał akcyjny na rynku holenderskim oraz stabilną, choć niską, rentowność. Z uwagi na konieczność poprawy rentowności (w 2015 r. wskaźnik kosztów do dochodów kształtował się ok. 10 p.p. powyżej lidera na lokalnym rynku – Grupy ING) Rabobank zdecydował się na dokonanie pełnej integracji podmiotowej. Na przestrzeni trzech lat od integracji udało się poprawić wynik o 3 punkty procentowe (p.p.).

W tym samym kierunku zacieśniania integracji podążył sektor bankowości spółdzielczej w Niemczech. Na przestrzeni lat 2015 – 2016 dokonano integracji DZ Bank oraz banku WGZ. W drodze fuzji stworzono drugi co do wielkości podmiot na niemieckim rynku bankowym o udziale w depozytach na poziomie bliskim 25%, zatrudniającym ponad 30 tys. pracowników<sup>18</sup>. Niemiecka grupa DZ Bank charakteryzuje się niskim wskaźnikiem C/I, który uległ znaczącej poprawie na tle całego niemieckiego sektora bankowego, zwłaszcza po 2008 r. Integracja sektora sprzyja również poprawie rentowności. Analizując dane od 2000 r., należy wskazać, że średnia stopa zwrotu netto z kapitałów własnych osiągnęła poziom 7%, tj. o blisko 4 p.p. przekroczyła wskaźnik liczony dla całego niemieckiego sektora bankowego. Ostatnie trzy lata przyniosły nieznaczne pogorszenie sytuacji finansowej grupy. Na koniec 2018 r. grupa zanotowała spadek rentowności kapitałów własnych do poziomu 5,1% oraz wzrost C/I do poziomu 69,5%. Mimo że pozycja rynkowa sektora spółdzielczego w Niemczech nie dorównuje swoim odpowiednikom

<sup>16</sup> E. Miklaszewska, *Centralizacja bankowości spółdzielczej w Holandii jako odpowiedź na wyzwania konkurencyjne – model Rabobanku*, [w:] *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskim i ich ewolucja w okresie pokryzysowym*, L. Kurkliński, E. Miklaszewska (red.), ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Warszawa, 2017, s. 113.

<sup>17</sup> Rabobank: *Annual Report...*, op. cit.

<sup>18</sup> K. Kil, A. Makowiec, *Trójfilarowy model...*, op. cit., s. 89.





z Francji czy Holandii, to na przestrzeni ostatniej dekady niemieckie banki spółdzielcze zdołały podwoić wartość kredytowania dla sektora niefinansowego, przez co umocniły swoją pozycję na lokalnym rynku. Funkcjonująca w Niemczech od 2016 r. 3-stopniowa organizacja DZ Banku podąża w stronę modelu francuskiego, w jakim od lat funkcjonują trzy spółdzielcze grupy bankowe: grupa Crédit Agricole, grupa BPCE i Crédit Mutuel<sup>19</sup>. Podmioty te tworzą największy na świecie sektor banków spółdzielczych. W niektórych segmentach, jak np. rynek kredytów hipotecznych, udział sektora spółdzielczego we Francji przekroczył 75% rynku bankowego. Co istotne, model silnej integracji pozwolił na znaczący rozwój aktywności na wielu płaszczyznach. Na przestrzeni dekady od wybuchu kryzysu finansowego, francuskie banki spółdzielcze zwiększyły swój udział rynkowy z 40 do 60% licząc wielkości aktywów, jak i depozytów. Pomimo licznych działań naprawczych w ramach wszystkich trzech francuskich grup, poziom wskaźnika C/I na koniec 2018 r. ukształtował się na poziomie 67%, nie odbiegając od odczytów zanotowanych w okresie poprzednich 5 lat.

Zbliżony model oparty na trzech szczeblach administracyjno-decyzyjnych funkcjonuje również w Austrii w ramach największej grupy banków spółdzielczych – Raiffeisen. Najniższy poziom organizacyjny stanowią banki spółdzielcze o uniwersalnym charakterze prowadzonej działalności. Środkowy szczebel tworzą banki regionalne, których zadaniem jest bilansowanie płynności oraz dostarczanie usług i produktów. W ich kompetencjach jest uzupełnienie oferty dla większych klientów, głównie z segmentu małych i średnich przedsiębiorstw. Najwyższym poziomem struktury organizacyjnej w ramach trójszczeblowej organizacji jest bank krajowy, zwany również centralnym. Bank ten wypełnia zadania w zakresie pozyskiwania kapitału oraz świadczenia szeregu usług na rzecz grupy. Charakterystyczną cechą integracji trójszczeblowych organizacji w modelu niemieckim, francuskim oraz austriackim jest dostęp do rynku kapitałowego poprzez emisję akcji banku krajowego. Integracja modelu biznesowego w modelu austriackiej grupy Raiffeisen przynosi liczne efekty biznesowe. Osiągnięto stabilny poziom wskaźnika kosztów do dochodów (C/I) nieznacznie poniżej poziomu 60%. Jednocześnie na przestrzeni ostatniej dekady udział grupy banków Raiffeisen w austriackim rynku usług bankowych wzrósł o kilka punktów procentowych, przekraczając poziom 30% zarówno na rynku depozytów, jak i akcji kredytowej.

<sup>19</sup> M. Folwarski, *Dominacja dużych grup bankowych we Francji*, [w:] *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskim i ich ewolucja w okresie pokryzysowym*, L. Kurkliński, E. Miklaszewska (red.), ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Warszawa 2017, s. 103.

W tym miejscu należy zauważyć, że model silnej integracji w ramach grupy banków spółdzielczych nie zawsze gwarantuje stabilne perspektywy rozwoju. Przykładem problemów funkcjonowania silnie zintegrowanego zrzeszenia banków jest austriacka grupa Österreichische Volksbank AG (ÖVAG), skupiająca 41 lokalnych banków spółdzielczych pod kontrolą centralnego banku krajowego. Z uwagi na problemy z niską kapitalizacją ÖVAG zmuszony był kilkakrotnie występować o pomoc państwową. Wskutek negatywnej oceny uzyskanej w ramach stress testów prowadzonych na poziomie europejskim, grupa została poddana procesowi daleko idącej restrukturyzacji wraz z likwidacją znaczącej części aktywów, przeprowadzoną w 2015 r.<sup>20</sup> Zła sytuacja kapitałowa przekłada się na słabe wyniki finansowe grupy. Wartość kosztów do dochodów (C/I) przekroczyła 80% przy spadającym udziale w rynku nieprzekraczającym obecnie 5%<sup>21</sup> (w latach 2013 – 2018 udział liczony wartością udzielonych kredytów spadł o 25%, a udział w rynku depozytowym o ok. 20%).

Ważny europejski sektor bankowy, który z sukcesem dokonał daleko idącej konsolidacji funkcjonuje w Finlandii<sup>22</sup>. Na początku lat 90-tych XX wieku doszło do rozłamu wewnątrz grupy banków spółdzielczych OP Financial Group i wydzielenia się liczącej 40 podmiotów drugiej grupy POP Bank Alliance. Odejście licznej grupy banków ze struktur głównego zrzeszenia stanowiło wyraz sprzeciwu wobec nadmiernego uzależnienia i współodpowiedzialności, na której zbudowana była OP Financial Group. Pomimo czynników stojących za historycznym podziałem od 2011 r., OP Financial Group zintensyfikowało działania integrujące i obecnie sektor bankowości spółdzielczej w Finlandii uchodzi, obok sektora holenderskiego, za najsilniej zintegrowany w Europie. OP Financial Group jest największym bankiem w Finlandii, który zarządza sumą aktywów stanowiących 35% całości sektora bankowego. Pomimo, że formalnie banki współtworzące największą grupę bankową w Finlandii są osobnymi podmiotami, to całość grupy jest traktowana jak konsorcjum bankowe z uwagi na pełną i solidarną odpowiedzialność za wzajemne zobowiązania. Druga z grup, POP Bank Alliance od czasu wydzielenia z OP Financial Group do 2015 r. tworzyła luźną formę zrzeszenia. Współdziałanie członków ograniczało się

<sup>20</sup> R. Ciukaj, *Bankowość spółdzielcza w Austrii*, [w:] *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskim i ich ewolucja w okresie pokryzysowym*, L. Kurkliński, E. Miklaszewska (red.), ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Warszawa 2017, s. 123.

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 123.

<sup>22</sup> M. Boda, *Duże banki spółdzielcze w małym kraju – przykład Finlandii*, [w:] *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskim i ich ewolucja w okresie pokryzysowym*, L. Kurkliński, E. Miklaszewska (red.), ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Warszawa 2017, s. 137.

do stworzenia grupy zakupowej przy pozyskiwaniu zewnętrznych usług m.in. w obszarze produktów typu fundusze rynku pieniężnego, obrót papierami wartościowymi, produkty ubezpieczeniowe oraz obsługi kart bankowych. W 2015 r. wewnątrz grupy POP Bank Alliance nastąpiła pełna integracja członków na skutek wdrożenia schematu wzajemnych gwarancji. Ponadto odpowiedzialność za kontrolę banków członkowskich uregulowana została z mocy ustawy.

Większe, silniej zintegrowane zrzeszenie jakim jest OP Financial Group, notuje bardzo dobre wyniki finansowe w ostatnich latach. W 2018 r. wartość wskaźnika kosztów do dochodów (C/I) ukształtowała się na imponującym poziomie bliskim 57%<sup>23</sup>. Jest to tym lepszy wynik, biorąc pod uwagę stabilny wzrost akcji kredytowej w tempie powyżej 8% r/r w ostatniej dekadzie. Dzięki temu udział rynkowy grupy w rynku fińskim zbliżył się do 40% na koniec 2018 r. Tak dobra sytuacja konkurenta skłoniła drugi z podmiotów – POP Bank Alliance – do zacieśnienia integracji. Decyzja o wzmocnieniu sieci powiązań zapadła w warunkach, gdy średni poziom kosztów do dochodów (C/I) kształtował się na poziomie średnio 10 p.p. wyższym niż w przypadku OP Group.

W przypadku rynków finansowych szczególnie dotkniętych zawirowaniami spowodowanymi ostatnim kryzysem finansowym dowiedzione zostało, że lepiej poradziły sobie banki spółdzielcze, które wdrożyły nowe inicjatywy biznesowe oraz zdywersyfikowały swoją działalność. Jedną z najbardziej skutecznych strategii okazało się przeprowadzenie procesów integracyjnych<sup>24</sup>. Zwiększenie skali funkcjonowania stało się podstawą uzyskania korzyści dla wielu spółdzielczych grup bankowych na kontynencie europejskim. Jako główny czynnik poprawy wskazywany jest lepszy dostęp do finansowania rynkowego dla zintegrowanych podmiotów. Ten element zaczął zyskiwać na znaczeniu zwłaszcza na przełomie 2012 i 2013 r., gdy wystąpiła trwająca do 2019 r. presja na obniżanie marż na produktach kredytowych. Zapotrzebowanie na tani kapitał stało się głównym motorem napędzającym połączenie banków spółdzielczych na rynku hiszpańskim, gdzie w 2014 r. powołano Hiszpański Bank Spółdzielczych Kredytów (Banco de Crédito Cooperativo). Połączenie nastąpiło w drodze integracji zrzeszania reprezentującego 19 banków spółdzielczych (grupa Cajamar) oraz 19 banków spółdzielczych działających w segmencie rolnym. Równolegle w ramach drugiego z podmiotów integrujących

banki spółdzielcze na rynku hiszpańskim, jakim jest Krajowy Związek Spółdzielni Kredytowych – Union Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC), dokonano dalszego scalenia zarówno w drodze wchłonięcia części członków, jak i powołania IPS<sup>25</sup>. Również w tej grupie zanotowano znaczącą poprawę wyników finansowych na skutek przeprowadzonej integracji. Na koniec 2018 r. poziom rentowności kapitałów własnych ukształtował się na wysokim poziomie 6,6% przy wypracowanym wskaźniku kosztów do dochodów (C/I) na poziomie 58,5%.

Obraz europejskiego sektora bankowości spółdzielczej o znaczącej pozycji rynkowej uzupełniają Włochy, gdzie problemy banków okazały się być większe niż w jakimkolwiek innym modelu. Na problemy całego włoskiego sektora bankowego wpływ miała skala niespłacanych kredytów oraz licznych negatywnych zjawisk gospodarczych. Dodatkowo, zdaniem badaczy tematu, o słabości sektora włoskiej bankowości spółdzielczej zdecydowała jego rozdrobniona struktura<sup>26</sup>. W gospodarce Włoch funkcjonują dwa rodzaje banków spółdzielczych: Banki ludowe (Banche Popolari) oraz spółdzielnie kredytowe (Banche di Credito Cooperativo-Case Rurali). Formalnie tylko te drugie spełniają kryteria banków spółdzielczych i należą do Europejskiego Zrzeszenia Banków Spółdzielczych. Reforma sektora banków ludowych, w przeciwieństwie do przedstawionych modeli innych państw europejskich, nie została zaprojektowana w kierunku integracji sektorowej. W ramach przeprowadzonych reform, w tym zwłaszcza z 2011 r., banki ludowe stały się quasi spółkami akcyjnymi. Reforma, o której mowa, przyniosła przekształcenie 50 podmiotów w nowy rodzaj spółki celem pozyskania kapitału od zewnętrznych inwestorów finansowych. Jedynym podmiotem integrującym banki ludowe pozostał związek Associazione Nazionale fra le Banche Popolari, pełniący rolę doradcy i lobbysty<sup>27</sup>. Kolejna reforma bankowa z 2015 r. ukierunkowana została na przekształcenie największych podmiotów z tego segmentu w klasyczne banki uniwersalne. Zmiana dotknęła banki posiadające 90% udziałów w tym segmencie. W jej efekcie włoski sektor bankowości spółdzielczej w obszarze banków ludowych przeszedł do historii.

Drugi z segmentów obecny na włoskim rynku to spółdzielnie kredytowe. Podmioty te również zostały poddane procesowi reform mających na celu uchronienie sektora przed pogłębiającym się spadkiem wyników finansowych oraz utratą konkuren-

<sup>23</sup> European Association Of Co-Operative Banks, *Key statistics as of 31.12.2018*, Bruksela 2019. <http://www.eacb.coop/en/cooperative-banks/key-figures.html> (dostęp 20.05.2020).

<sup>24</sup> E. Castello, C. Trias, A. Arribas, *Europe's cooperative banking models, Revised edition*, European Economic and Social Committee, Bruksela 2018, s. 21.

<sup>25</sup> Ibidem, s. 20.

<sup>26</sup> E. Miklaszewska, *Problemy zdecentralizowanych rynków spółdzielczych – model włoski*, [w:] *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskim i ich ewolucja w okresie pokryzysowym*, L. Kurkliński, E. Miklaszewska (red.), ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Warszawa, 2017, s. 159.

<sup>27</sup> Ibidem, s. 154.



cyjności. W ramach rozpoczętej w 2016 r. reformy, spółdzielnie kredytowe podzielono na dwie grupy. Pierwsza, licząca 367 podmiotów, została włączona w struktury zarządzane przez bank apeksowy o daleko idących kompetencjach i odpowiedzialności wobec zrzeszonych spółdzielni. Drugiej grupie spółdzielni, charakteryzujących się dobrą sytuacją finansową, umożliwiono funkcjonowanie poza zrzeszeniem. Niezależność ma charakter warunkowy i w przypadku pogorszenia sytuacji finansowej następuje przymusowe oddanie części kompetencji zarządczych na rzecz banku zrzeszającego. Zgodnie ze stanem na koniec 2018 r. spółdzielnie zorganizowane w ramach zrzeszenia Federacasse charakteryzują się przeciętnymi wynikami przy rentowności kapitałów na poziomie 3,1% oraz wskaźniku kosztów do dochodów wynoszących 70%.

Ważna perspektywa płynie z segmentów bankowości spółdzielczej spoza Europy. Szczególnie istotny jest rynek kanadyjski, stanowiący wzór do naśladowania w wielu krajach starego kontynentu. Pomimo sukcesów w budowaniu efektywności oraz, wydawać by się mogło, niezagrożonej pozycji konkurencyjnej, uczestnicy i obserwatorzy tego sektora nadal analizują możliwe scenariusze zmian modelu jego funkcjonowania. W badaniach wskazuje się na zalety dalszego zacieśniania współpracy w ramach funkcjonujących zrzeszeń<sup>28</sup>, jak i na ewentualne procesy demutualizacji jako strategii naprawczej dla bardzo dużych podmiotów spółdzielczych<sup>29</sup>.

Doświadczenia sektora unii kredytowych funkcjonującego na rynku Stanów Zjednoczonych wskazują, że nie tylko integracja sektorowa, ale również fuzje wśród podmiotów przyniosły pozytywne efekty<sup>30</sup>. Dowodzą temu transakcje zawarte wśród unii kredytowych działających na rynku amerykańskim, które w okresie od 2 do 5 lat po przeprowadzeniu fuzji zanotowały wzrost konkurencyjności w takich obszarach, jak zwrot na aktywach, zwrot na kapitale czy spadek odpisów z tytułu złych kredytów<sup>31</sup>. Sam proces połączenia dwóch firm co do zasady przebiegał sprawnie i średnio w okresie 12 miesięcy pełna integracja operacyjna była finalizowana. Z badań ankietowych, przeprowadzonych wśród decydentów podmiotów objętych połączeniem, wynika, że proces integracji przebiegał zgodnie

z przyjętym planem, nie powodując niespodziewanych utrudnień w funkcjonowaniu firmy i utrzymując koszty zgodnie z pierwotnie przyjętym budżetem<sup>32</sup>.

Tylko w 2018 r. wśród amerykańskich unii kredytowych dokonano aż 187 transakcji fuzji wewnątrzsektorowych i kolejne 9 transakcji dotyczących połączeń z bankami. W obszarze fuzji i przejęć wskazuje się, że banki spółdzielcze powinny rozpatrywać dalszą ekspansję zarówno wewnątrz sektora, jak i brać pod uwagę ścisłą współpracę, a nawet integrację z innymi instytucjami finansowymi i technologicznymi. Szczególną uwagę zwraca się na tworzenie powiązań z firmami z obszaru FinTech, co – zdaniem części autorów – jest kluczowe dla zwiększenia skali działalności, jak i dla utrzymania konkurencyjności<sup>33</sup>. Celem przeprowadzenia akwizycji podmiotów z segmentu FinTech jest dostęp do nowych technologii determinujących przyszłą pozycję konkurencyjną na coraz bardziej wymagającym rynku. Z perspektywy badań przeprowadzonych w 2019 r. płynie wniosek, iż aktualnie podmioty nastawione na wzrost przez akwizycję poszukują partnerów poza swoim rynkiem. Celem akwizycyjnym stały się głównie podmioty posiadające nowoczesne narzędzia technologiczne możliwe do zastosowania z działalnością unii<sup>34</sup>.

Główne korzyści upatrywane w procesie konsolidacji sektora to przede wszystkim ograniczenie kosztów operacyjnych, zwiększenie oferty produktowej, wzmocnienie kanałów sprzedaży oraz pozyskanie nowych członków i klientów w drodze ekspansji terytorialnej. Dodatkowo podkreśla się, że korzyści z integracji ponoszą przede wszystkim członkowie łączonych banków, uzyskując po fuzji korzystniejsze warunki oprocentowania wkładów depozytowych oraz zaciąganych kredytów. Na drugim miejscu wskazywana jest poprawa jakości świadczenia usług. Z opublikowanych badań wynika, że powyższe efekty były możliwe do osiągnięcia dzięki zwiększeniu skali prowadzonego biznesu, lepszej dywersyfikacji wielu obszarów działalności biznesowej oraz poprawie efektywności zarządzania ryzykiem. Nie bez znaczenia pozostaje wsparcie ze strony podmiotów regulujących rynek wobec działań nastawionych na integrację. Bardzo istotny wniosek płynie z rynku amerykańskiego, gdzie poziom uzyskanych korzyści był skorelowany z wielkością obu łączonych instytucji. Członkowie przejmowanego, mniejszego podmiotu uzyskali znacząco wyższe korzyści w przypadku połączenia z istotnie większym podmiotem, aniżeli w przypad-

<sup>28</sup> M. Fulton, B. Faibairn, D. Pohler, *Credit Unions in Canada Design Principles for Greater Co-operation*, University of Saskatchewan, Saskatoon, 2017, s. 18.

<sup>29</sup> Cooperatives and Mutuals Canada, *Demutualization of Co-operatives and Mutuals*, 2015. <https://canada.coop/en/demutualization> (dostęp 14.03.2020).

<sup>30</sup> Na rynku amerykańskim fuzje dotyczą przede wszystkim małych podmiotów, których łączny udział aktywów nie przekracza 10% całości aktywów finansowych sektora.

<sup>31</sup> D.A. Walker, *Credit Unions ...*, op. cit., s. 28.

<sup>32</sup> Ibidem, s. 28.

<sup>33</sup> P. Stróziak, *What Does ...*, op. cit.

<sup>34</sup> Ibidem.



ku połączenia się podmiotów o porównywalnej skali działalności<sup>35</sup>.

Wśród największych zagrożeń procesów integracji wymieniane są różnice w kulturze organizacyjnej, trudności w wypełnieniu zobowiązań regulacyjnych i *compliance*. Ponadto do aktualnych niebezpieczeństw źle przygotowanych i przeprowadzonych fuzji należą niedostateczne przygotowanie technologiczne i kompetencyjne do integracji podmiotów, a także problemy płynące z demografii i zmieniających się trendów rynkowych widoczne zwłaszcza wśród młodych członków. Wśród zagrożeń wymieniane są również częste konflikty na poziomie połączonego zarządu<sup>36</sup>.

## 5.2. Ocena efektywności fuzji i przejęć w bankowości spółdzielczej w Polsce w latach 2010-2019

Podstawową hipotezą niniejszej części pracy jest twierdzenie, że dobrze przygotowane procesy fuzji i przejęć powinny zmierzać w przewidywanym okresie do poprawy efektywności finansowej nowo powstałych banków spółdzielczych. Należy jednak podkreślić, że ocena efektywności fuzji banków spółdzielczych w Polsce powinna być rozpatrywana przez pryzmat dotychczasowych uwarunkowań i przyczyn konsolidacji, mających przede wszystkim podłoże ratunkowe. Jednocześnie, jak wskazano w rozdziale 5.2. w aspektach konsolidacji należy uwzględnić zaufanie, solidarność i szeroko rozumianą lokalność jako dodatkowe obszary oceny zasadności fuzji banków spółdzielczych w Polsce.

Ocena efektywności przeprowadzonych fuzji została wykonana w oparciu o odczyty wybranych wskaźników finansowych polskiego sektora bankowości spółdzielczej, jakimi są:

- Wskaźnik kosztów do dochodów (C/I);
- Wskaźnik rentowności kapitałów własnych (ROE);
- Wskaźnik rentowności aktywów (ROA);
- Marża odsetkowa;
- Zysk na zatrudnionego.

Z jednej strony, wskazana grupa wskaźników należy do najpopularniejszych w obszarze badań efektywności sektora bankowego. Z drugiej strony taki dobór wskaźników ujmuje efektywność w sposób kompleksowy, biorąc pod uwagę dochód wypracowywany przez pryzmat najistotniejszych aspektów biznesowych banku spółdzielczego.

Analizy dokonano na podstawie danych zagregowanych pozyskanych z 366 instytucji zebranych dla okresu 2004–2017. Banki podzielono na dwie grupy celem znalezienia istotnych różnic pomiędzy nimi. Do pierwszej grupy przyporządkowano banki, które utrzymały działalność zgodnie ze stanem na 30.04.2020. Do drugiej grupy włączono podmioty, które zostały przejęte i włączone w struktury innego banku.

Badanie wykonano dwuetapowo. W pierwszej kolejności porównano efektywność w obu grupach banków w całym okresie badawczym. Celem takiego ujęcia było zbadanie tezy, czy istnieją wskazania ilościowe, które determinują zasadność integracji podmiotów ze względu na odchylenia odczytów poszczególnych wskaźników w relacji do reszty sektora.

W drugiej kolejności podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy moment dokonania transakcji był optymalny. W tym celu zbadano, jak przebiegała zmiana odczytów wskaźników efektywnościowych w relacji do danych całego sektora na przestrzeni trzech lat poprzedzających integrację podmiotów.

Porównując odczyty wskaźników obu grup badanych podmiotów w całym okresie badawczym należy wskazać, że podmioty przejmowane, co do zasady, charakteryzowały się istotnie niższą efektywnością w porównaniu do reszty sektora.

Wskazania pierwszego ze wskaźników – relacji kosztów do dochodów (C/I) – zaprezentowano w tabeli 20. W całym okresie badawczym wskaźnik ten ukształtował się na poziomie średnio 4,20 punktu procentowego (p.p.) wyższym dla podmiotów przejmowanych.

<sup>35</sup> Ibidem.

<sup>36</sup> West Monroe Partner, *The state...*, op. cit.



**Tabela 20.** Wskaźnik kosztów do dochodów (C/I) banków przejmowanych na tle reszty sektora spółdzielczego w latach 2004–2017

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Pozostałe podmioty sektora</b>	72,17	71,53	71,63	68,74	65,47	70,63	69,45	67,47	66,97	72,28	71,29	77,15	71,94	70,66
<b>Podmioty przejmowane</b>	76,55	73,63	73,35	69,73	68,69	72,85	73,14	70,66	74,88	80,04	75,34	78,65	80,87	77,74

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych przez autorów dzięki uprzejmości BPS SA.

Warte zauważenia jest, że w każdym z badanych okresów podmioty przejmowane miały gorsze odczyty wskaźnika C/I w porównaniu z resztą sektora. Minimalna różnica na poziomie 0,99 p.p. wystąpiła w czwartym z kolei okresie badania, tj. 2007 r. Najmniej korzystny odczyt dla grupy banków przejmowanych zanotowano w ostatnich okresach badania. W 2016 r. różnica kosztów do dochodów banków przejmowanych była rekordowa i aż o 8,93 p.p. gorsza niż pozostałych banków. W ostatnim okresie różnica wyniosła 7,08 p.p. Należy zauważyć, że efektywność tego poziomu dla

banków przejmowanych systematycznie się pogarsza, podczas gdy pozostałe banki utrzymywały stabilną relację kosztów do dochodów na przestrzeni 13 lat badania.

W zakresie drugiego z badanych wskaźników – rentowności kapitałów własnych (ROE), potwierdzono wnioski płynące z odczytów pierwszego ze wskaźników. Zgodnie z danymi zaprezentowanymi w tabeli 21 należy wskazać, że rentowność kapitałów własnych banków przejmowanych była średnio niższa o 3,71 p.p. w porównaniu z resztą sektora.

**Tabela 21.** Wskaźnik rentowności kapitałów własnych (ROE) banków przejmowanych na tle reszty sektora spółdzielczego w latach 2004–2017

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Pozostałe podmioty sektora</b>	18,90	16,53	13,90	14,86	18,01	11,99	11,77	12,35	11,37	7,80	7,33	5,09	5,23	5,51
<b>Podmioty przejmowane</b>	23,29	19,24	13,55	12,03	11,92	7,03	3,79	8,80	8,54	5,88	6,16	3,66	-0,03	-15,11

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych przez autorów dzięki uprzejmości BPS SA.

Co istotne, w dwóch pierwszych okresach badania, tj. w latach 2004 – 2005, banki przejmowane charakteryzowały się lepszym odczytem tego wskaźnika od reszty podmiotów. Począwszy od 2006 r., podmioty przejmowane zanotowały niższe odczyty rentowno-

ści kapitałów aniżeli reszta sektora w całym pozostałym okresie.

Podobne wnioski płyną z analizy rentowności aktywów (ROA), która została zaprezentowana w tabeli 22.

**Tabela 22.** Wskaźnik rentowności aktywów (ROA) banków przejmowanych na tle reszty sektora spółdzielczego w latach 2004–2017

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Pozostałe podmioty sektora</b>	2,11	1,88	1,5	1,56	1,84	1,33	1,33	1,37	1,29	0,88	0,81	0,54	0,57	0,59
<b>Podmioty przejmowane</b>	2,6	2,43	1,71	1,6	1,6	1,03	0,85	1,16	1,12	0,74	0,77	0,45	-0,1	-1,71

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych przez autorów dzięki uprzejmości BPS SA.



W pierwszej fazie okresu badawczego, tj. w latach 2004–2007 banki przejmowane charakteryzowały się wyższą rentownością aktywów aniżeli reszta sektora. Ten stan rzeczy zmienił się począwszy od 2008 r. Konsekwentnie w całym pozostałym okresie badania podmioty przejmowane zanotowały niższe odczyty rentowności aktywów w porównaniu z drugą grupą analizowanych banków.

Analiza dwóch pozostałych wskaźników, tj. marży odsetkowej oraz zysku na zatrudnionego uzupełniają obraz efektywności podmiotów. Zgodnie z danymi zaprezentowanymi w tabeli 23. należy wskazać, że wypracowana marża odsetkowa banków przejmowanych ukształtowała się średnio na poziomie 0,76 p.p. lepszym niż w przypadku reszty sektora.

**Tabela 23.** Poziom marży odsetkowej banków przejmowanych na tle reszty sektora spółdzielczego w latach 2004–2017

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pozostałe podmioty sektora	5,84	5,69	5,01	5,06	5,56	4,63	4,55	4,69	4,88	3,88	3,63	3,17	2,71	2,71

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych przez autorów dzięki uprzejmości BPS SA.

Ważny wniosek płynący z obserwacji powyższego wskaźnika jest taki, że w każdym z badanych okresów banki przejmowane notowały lepsze odczyty, osiągając przewagę konkurencyjną nad resztą sektora dochodzącą w 2006 r. do 1,13 p.p. Tym samym należy stwierdzić, że o niskiej rentowności omówionych wyżej kapitałów oraz aktywów nie decydowała niska rentowność sprzedaży produktów bankowych. Wręcz przeciwnie, z przedstawionych wyników płynnie wnioski, że wypracowywanie wyż-

szej marży odsetkowej stanowiło przejaw determinacji w celu poprawy pozostałych wskaźników efektywności.

W związku z tym, problemów niskiej efektywności należy szukać w innym obszarze biznesowym aniżeli marża na sprzedaży. Wnioski w tym zakresie płyną z analizy wskaźnika rentowności mierzonej zyskiem przypadającym na jednego pracownika, której wyniki zaprezentowano w tabeli 24.

**Tabela 24.** Rentowność mierzona relacją wartości zysku przypadającą na jednego pracownika banków przejmowanych na tle reszty sektora spółdzielczego w latach 2004–2017 (tysiące PLN)

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pozostałe podmioty sektora	794,09	818,20	20,50	24,06	31,82	24,76	28,38	32,02	31,88	25,16	23,55	20,59	21,54	23,96
Podmioty przejmowane	523,33	557,60	19,41	20,49	20,70	14,06	11,09	21,78	23,39	15,82	15,71	11,46	1,59	-44,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych przez autorów dzięki uprzejmości BPS SA.

Zgodnie z zaprezentowanymi danymi należy stwierdzić, że w całym okresie analizy, banki przejmowane generowały niższy dochód na pracownika niż reszta sektora. Średnia różnica wyniosła 50 tys. PLN.

Biorąc pod uwagę wszystkie pięć obszarów analizowanej rentowności, należy przedstawić następujące wnioski. Po pierwsze banki przejmowane są statystycznie słabsze, mniej rentowne, a ich sytuacja ekonomiczna systematycznie się pogarsza. Po drugie, czynników determinujących wystąpienie problemów ekonomicznych nie należy upatrywać w zarządzaniu

marżowością produktów. Źródłem braku efektywności jest zbyt mała skala biznesu, która uniemożliwia pokrycie kosztów działalności, w tym tak istotnych jak koszty pracownicze, w takim stopniu jak w przypadku większych konkurentów.

Próbując odpowiedzieć na pytanie, czy moment przejęcia był właściwy, należy przeanalizować zmiany omówionych wyżej wartości wskaźników w okresie poprzedzającym fuzję. Wyniki analiz w zakresie wskaźnika kosztów do dochodów (C/I) zaprezentowano w tabeli 25.



**Tabela 25.** Różnica w poziomie wskaźnika kosztów do dochodów (C/I) pomiędzy bankami przejmowanymi a resztą sektora w zależności od liczby lat poprzedzających przejęcie. Wartość w punktach procentowych (p.p.)

Okres	3 lata przed przejęciem (n-3)	2 lata przed przejęciem (n-2)	1 rok przed przejęciem (n-1)
Różnica C/I	+ 2,52	+3,93.	+9,61

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych przez autorów dzięki uprzejmości BPS SA.

Z przytoczonych wcześniej danych wiadomo, że wskaźnik ten w grupie banków przejmowanych ukształtował się na gorszym (wyższym) poziomie, aniżeli miało to miejsce wśród pozostałych uczestników sektora. Bardzo ważny wniosek płynie z porównania wskaźników na rok przed fuzją. Okazało się, że na 12 miesięcy przed przejęciem odczyt ten drastycznie się pogorszył i różnica pomiędzy wartością wskaźnika dla obu grup banków skoczyła do 9,61 p.p. Jest to bardzo istotny wzrost, zwłaszcza biorąc pod uwagę, że w okresie dwóch lat przed fuzją różnica wynosiła jedynie 3.93 p.p. Tak istotna

zmiana może wskazywać, że fuzję przeprowadzono zbyt późno, gdy sytuacja ekonomiczna przejmowanego podmiotu znacząco się pogorszyła, rodząc dodatkowe utrudnienia dla procesu integracji łączonych podmiotów.

Analogiczne wnioski płyną z analizy zmiany odczytów wskaźnika rentowności kapitałów własnych (ROE). Zgodnie z wynikami zaprezentowanymi w tabeli 26. należy stwierdzić, że skokowe pogorszenie rentowności kapitałów własnych w grupie banków przejmowanych wystąpiło na 24 miesiące przed fuzją.

**Tabela 26.** Różnica w poziomie wskaźnika zwrotu na kapitałach (ROE) pomiędzy bankami przejmowanymi a resztą sektora w zależności od liczby lat poprzedzających przejęcie. Wartość w punktach procentowych (p.p.)

Okres	3 lata przed przejęciem (n-3)	2 lata przed przejęciem (n-2)	1 rok przed przejęciem (n-1)
Różnica ROE	-2,76	-9,25	-14,43

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych przez autorów dzięki uprzejmości BPS SA.

Bardzo zbliżone wnioski płyną z analizy rentowności aktywów (ROA), co zaprezentowano w tabeli 27.

**Tabela 27.** Różnica w poziomie wskaźnika zwrotu na aktywach (ROA) pomiędzy bankami przejmowanymi a resztą sektora w zależności od ilości lat poprzedzających przejęcie. Wartość w punktach procentowych (p.p.)

Okres	3 lata przed przejęciem (n-3)	2 lata przed przejęciem (n-2)	1 rok przed przejęciem (n-1)
Różnica ROA	-0,10	-0,96	-1,58

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych przez autorów dzięki uprzejmości BPS SA.

Okazuje się, że załamanie tego wskaźnika nastąpiło na 24 miesiące przed fuzją i dodatkowo pogłębiło się w ostatnich 12 miesiącach. Również ten odczyt potwierdza, że co do zasady moment przeprowadzenia fuzji był znacząco spóźniony.

Jedyny ze wskaźników efektywnościowych, na tle których banki przejmowane notowały lepsze odczyty aniżeli reszta sektora, to marża odsetkowa. Zgodnie z danymi zaprezentowanymi w tabeli 28, należy stwierdzić, że do ostatniego roku poprzedzającego fuzję banki przejmowane notowały lepszą marżę odsetkową w porównaniu z resztą podmiotów.



**Tabela 28.** Różnica w poziomie marży odsetkowej pomiędzy bankami przejmowanymi a resztą sektora w zależności od ilości lat poprzedzających przejęcie. Wartość w punktach bazowych (p.b.)

Okres	3 lata przed przejęciem (n-3)	2 lata przed przejęciem (n-2)	1 rok przed przejęciem (n-1)
<b>Różnica w marży odsetkowej</b>	+48	+60	+30

ródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych przez autorów dzięki uprzejmości BPS SA.

Jednocześnie okazuje się, że nadwyżka marży odsetkowej notowanej wśród banków przejmowanych ponad odczyty reszty sektora spadła do 30 punktów bazowych (p.b.) w ostatnim okresie poprzedzającym fuzję. Oznacza to, że banki przejmowane częściowo utraciły swoją kluczową przewagę konkurencyjną, co prawdopodobnie mogło być jedną z istotnych przy-

czyn, dla której doszło do fuzji w kolejnych 12 miesiącach.

Ostatnią z porównywanych wartości jest zysk na pracownika oraz różnica w odczytach dla obu grup banków z okresie poprzedzającym fuzję, co zostało zaprezentowane w tabeli 29.

**Tabela 29.** Różnica w poziomie wskaźnika zysk na pracownika pomiędzy bankami przejmowanymi a resztą sektora w zależności od liczby lat poprzedzających przejęcie, w PLN

Okres	3 lata przed przejęciem (n-3)	2 lata przed przejęciem (n-2)	1 rok przed przejęciem (n-1)
<b>Różnica zysku na pracownika</b>	- 9.549	-33.098	-45.183

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych przez autorów dzięki uprzejmości BPS SA.

Z przedstawionych danych wynika, że problemy z brakiem korzyści skali ujawniały się w okresie 2 lat poprzedzających fuzję, gdy odczyt wskaźnika spadł 4 krotnie w porównaniu z poprzednim okresem.

### 5.3. Rekomendacje z badań

Doświadczenia ostatnich lat związane z procesem konsolidacji w bankowości spółdzielczej nie stanowią najlepszego wzorca w zakresie skuteczności działań wspierających poprawę efektywności. Wynika to przede wszystkim z wykazanego na podstawie badań zbyt późnego podejmowania działań w zakresie fuzji i przejęć, wynikającego bardziej z chęci zapobiegnięcia upadłości, niż poszukiwania rzeczywistych obszarów synergii kosztowych lub przychodowych.

Na podstawie przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że banki przejmowane należały do słabszych podmiotów, o zbyt małych efektach skali dla prowadzenia efektywnej działalności bankowej. Za-

sadna okazuje się być postawiona w badaniu teza, że istnieją wskazania ilościowe, determinujące zasadność integracji podmiotów. Banki o wysokim wskaźniku kosztów do dochodów (C/I), niskiej rentowności kapitałów własnych (ROE) oraz niskiej rentowności aktywów (ROA) powinny poszukiwać efektywności w drodze fuzji z silniejszymi bankami. Rekomendacja ta jest silniejsza dla podmiotów mniejszych, które nie zdołały wypracować jeszcze efektów skali. Dodatkowo należy zauważyć, że przewaga konkurencyjna mniejszych podmiotów, np. w obszarze wysokiej marży odsetkowej, w dłuższej perspektywie okazuje się być nie wystarczająca dla utrzymania stabilnej pozycji rynkowej.

Drugi kluczowy wniosek płynący z badania wskazuje na zbyt późno przeprowadzone transakcje, gdy siła ekonomiczna banku przejmowanego jest zdecydowanie obniżona. Do połączenia powinno dojść, póki przejmowany podmiot jest silny ekonomicznie i utrzymuje przewagę konkurencyjną, która może ułatwić proces integracji. Tym samym zasadną jest rekomendacja, aby przyspieszyć proces integracji.







Pomimo trudnych dotychczasowych doświadczeń należy zgodzić się z opinią wyrażaną w raportach o stabilności finansowej, w myśl których priorytetowym działaniem w najbliższym czasie powinna być konsolidacja małych banków w celu poprawy ich efektywności. Jednocześnie należy wskazać, że fuzje kapitałowe bez konsolidacji i centralizacji procesów mogą okazać się rozwiązaniami tymczasowymi i w długim okresie – w ocenie autorów – mogą mieć ograniczony wpływ na uzyskanie efektów skali – zarówno

dla pojedynczych banków przejmujących, jak i tym bardziej dla całego sektora. Fuzje kapitałowe powinny być przeprowadzane wówczas, gdy dostrzegalne będą korzyści z perspektywy obu banków, a sam proces będzie pozytywnie oceniony z perspektywy stabilności sektora. Kluczowym aspektem w procesach konsolidacyjnych powinno być uwspólnianie procesów przebiegające przy ewolucji aktualnego modelu zrzeszeniowego. Rekomendacje w tym zakresie autorzy przedstawili w części podsumowującej raportu.

# Ewolucja modelu funkcjonowania banku spółdzielczego opartego o miary efektywności i rentowności – perspektywa kadry zarządzającej banków spółdzielczych





Analiza optymalnych ścieżek dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych jest niemożliwa bez udziału w szerokiej dyskusji banków spółdzielczych i ich klientów. Tworzenie postulatycznych rozwiązań, bez oceny podatności zarządzających bankami spółdzielczymi oraz ich klientów na rekomendowane rozwiązania, stanowiłoby istotną słabość niniejszej analizy. Jest to tym bardziej istotne, że jak wynika z badań zespołu ALTERUM, w środowisku kierownictwa banków spółdzielczych zdecydowanie odosobnione są opinie o potrzebie zasadniczych zmian. W badaniach wykazano, że zaledwie 7% respondentów sygnalizuje potrzebę systemowych przemian, 79% ocenia sektor dobrze, jedynie wskazując na potrzebę drobnych zmian, a 14% dokonuje bardzo dobrej oceny, twierdząc, że nie trzeba niczego zmieniać. Jednocześnie część kadry zarządzającej bankami spółdzielczymi posiada świadomość trudnej sytuacji, w jakiej znalazł się sektor, kontestując potrzebę zmian – najczęściej w imię obawy o utratę autonomii<sup>1</sup>.

W związku ze stanem zagrożenia epidemicznego nie są możliwe pogłębione wywiady środowiskowe, dlatego też zespół badawczy zdecydował się na przeprowadzenie ankiety wśród banków spółdzielczych i ich klientów w formie elektronicznej.

Prośbę o udział w badaniu skierowano do wszystkich banków spółdzielczych na przełomie kwietnia i maja 2020 roku, uzyskując 21 odpowiedzi. Badanie ankietowe skierowane było do kadry zarządzającej i menedżerskiej w bankach spółdzielczych w Polsce. Wśród banków spółdzielczych, które zdecydowały się wziąć udział w badaniu, dominują banki o sumie aktywów powyżej 200 mln PLN (14 podmiotów), w dalszej kolejności banki, których suma aktywów kształtuje się między

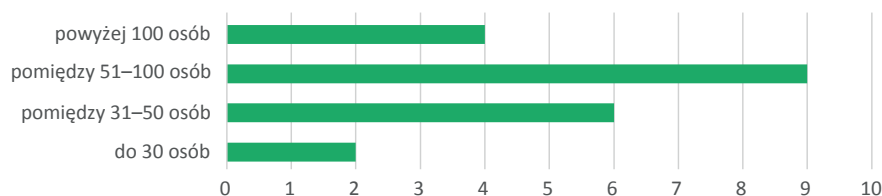
100 mln PLN a 200 mln PLN (5 podmiotów) i 2 mniejsze instytucje. Wszystkie banki spółdzielcze biorące udział w badaniu są uczestnikami instytucjonalnego systemu ochrony, w tym 11 podmiotów BPS, zaś 10 podmiotów SGB. W badaniu brały udział banki, w których poziom zatrudnienia kształtuje się na różnym poziomie – co może oddawać szeroką perspektywę analizy efektywności banków spółdzielczych (wykres 7).

W pilotażowym badaniu klientów banków spółdzielczych wzięło udział 40 osób. Były to osoby głównie w wieku 25-50 lat z terenu wiejskiego lub miejscowości od 10 tys. do 50 tys. mieszkańców. Badane osoby są związane z bankiem spółdzielczym od kilku lat, zaś bank spółdzielczy jest dla nich zazwyczaj „pierwszym bankiem”. Co ciekawe, tylko połowa badanych jest udziałowcem banku spółdzielczego, a swój bank utożsamiają najczęściej z pojęciami: bezpieczny, dbający o relację i lokalne społeczeństwo.

W wyniku analizy optymalnych ścieżek dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych istotnym wyzwaniem była weryfikacja wielu aspektów związanych z funkcjonowaniem banków spółdzielczych w Polsce. Dlatego też, skupiono się na:

1. Bankowości spółdzielczej w dynamicznym otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym
2. Wyzwaniach w zakresie bankowości spółdzielczej
3. Oczekiwaniach klientów w zakresie nowoczesnego banku spółdzielczego
4. Bankowości relacyjnej w dobie koronawirusa SARS-CoV-2

**Wykres 7.** Struktura grupy badawczej według poziomu zatrudnienia



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

<sup>1</sup> L. Kurkliński, M. Idzik, *Obraz i przyszłość polskiej bankowości spółdzielczej w oczach samych spółdzielców i lokalnych środowisk*, „Głos Banków Spółdzielczych”, nr 1, 2019, s. 33.

## 6.1. Bankowość spółdzielcza w dynamicznym otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym

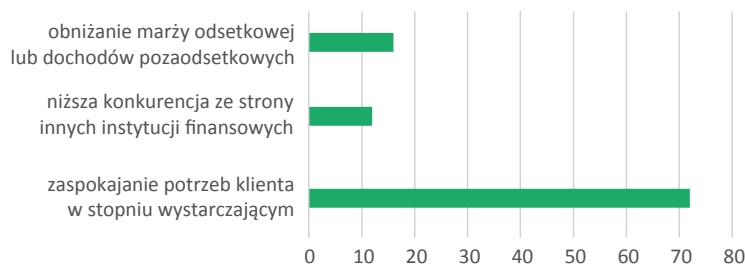
Analiza optymalnych ścieżek dojścia do zbudowania efektywności w sektorze bankowości spółdzielczej w Polsce opierana jest na lokalnym charakterze prowadzonej działalności przez banki spółdzielcze i ich wieloletniej tradycji. Banki spółdzielcze posiadające wysoki poziom zaufania wśród społeczności lokalnej w wyniku licznych zmian w otoczeniu zewnętrznym (m.in. wyzwania regulacyjne, szoki zewnętrzne) oraz otoczeniu wewnętrznym (m.in. zmiana stylu życia społeczeństwa w obliczu zmian technologicznych) stoją przed licznymi wyzwaniami. Pomimo tych wyzwań posiadają one nadal ugruntowaną pozycję na rynku bankowym w Polsce. Wynika to najczęściej ze stabilnych źródeł finansowania i niskiego ryzyka kredytowego portfela, opartego na silnych więzach relacyjnych. W przeprowadzonych badaniach<sup>2</sup> banki spółdzielcze potwierdzają jednak, że ugruntowana pozycja tych instytucji w sektorze nie jest oparta na stabilnym poziomie wskaźnika CIR.

Banki spółdzielcze posiadają stabilną bazę klientów. Niemniej jednak pod względem struktury klientów nie jest ona zadowalająca (analizując m.in. dochodowość). Stabilna baza klientów może być podstawą do zmian w kierunku optymalizacji efektywności prowadzonej działalności przez banki spółdzielcze, które mogą mieć coraz to większą konkurencję nie tylko ze strony banków komercyjnych, które dynamicznie digitalizują usługi bankowe, ale również innych podmiotów na rynku – takich jak firmy pożyczkowe czy firmy FinTechowe z segmentów podstawowych, w ramach których prowadzona jest działalność bankowa. Dlatego też niewątpliwą zaletą banków spółdzielczych, która powinna być fundamentem budowania efektywności w sektorze, jest zaspokajanie potrzeb klienta – zwłaszcza tego lokalnego (wykres 8).

Banki spółdzielcze na podstawie stabilnej bazy klientów i lokalnym zaufaniu budowały swoją efektywność kilka/kilkanaście lat temu. Dodatkowo stabilny udział banków spółdzielczych w sumie aktywów sektora bankowego w Polsce może być pozornie uspokajający, zwłaszcza jeśli przeprowadzona zostanie analiza efektywności. Banki spółdzielcze w Polsce posiadają stosunkowo niski udział osiąganego wyniku netto w sektorze bankowym – zaś taka tendencja jest zauważalna od kilku lat. Głównym problemem w osiąganiu optymalnego poziomu wyniku finansowego są trudniejsze wymogi regulacyjne, które banki spółdzielcze muszą spełniać oraz wysokie na tle banków komercyjnych koszty związane z poziomem zatrudnienia (wynikające w znacznej części z posiadania lokalnego charakteru). To właśnie te dwie zmienne banki spółdzielcze wskazują jako mające największy wpływ na kreowanie wyniku finansowego. Dodatkowo poruszany bardzo często jest problem niskiego poziomu zaawansowania technologicznego sektora bankowości spółdzielczej. Te trzy aspekty, które są kluczowe dla funkcjonowania banków na rynku finansowym, mogą stanowić coraz to większe zagrożenie dla efektywności sektora bankowości spółdzielczej, zwłaszcza że trudno jest się spodziewać zmniejszenia wymogów regulacyjnych, czy też spadku kosztów pracy. Zmiana preferencji klientów w kierunku digitalizacji usług bankowych i coraz powszechnie stosowanie np. mobilnych rozwiązań w bankowości może stanowić kluczowe wyzwanie dla banków spółdzielczych w utrzymaniu swojej pozycji na rynku w najbliższym czasie (wykres 9). Co ciekawe, banki spółdzielcze wyraziły również swoją opinię w tym zakresie, wskazując m.in. na:

- wysokie koszty wypełniania wymogów regulacyjnych, które nie są uzasadnione skalą i zakresem działalności banków spółdzielczych oraz brakiem stosowania zasady proporcjonalności,

**Wykres 8.** Przyczyny posiadania przez banki spółdzielcze stabilnej bazy klientów, pomimo silnej konkurencji m.in. ze strony banków komercyjnych oraz firm pożyczkowych



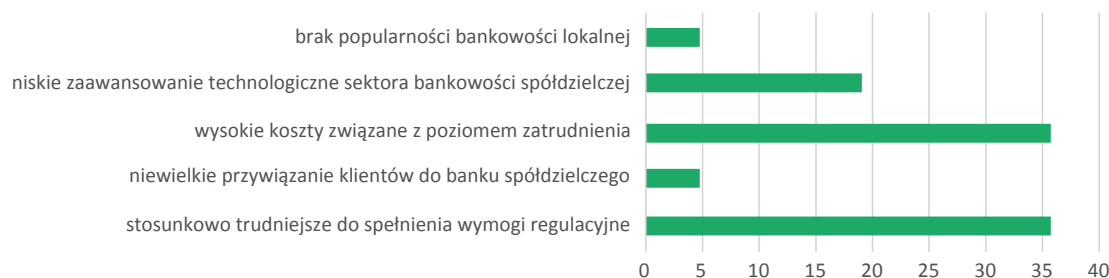
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

<sup>2</sup> Banki spółdzielcze w badaniu ankietowym bardzo często mogły udzielić co najmniej jednej odpowiedzi na pytania, zaś dane przedstawione na wykresach są wyrażeniem procentowym podanych odpowiedzi.



- rozdrobnienie sektora, brak jednolitości marki, ceny, standardu obsługi, jakości, wspólnych rozwiązań,
- rozdrobnienie banków, ze względu na wysokie koszty, brak wystarczającego marketingu (zarówno produktowego, jak i wizerunkowego).

**Wykres 9.** Przyczyny niskiego udziału sektora banków spółdzielczych w sektorze pod względem osiąganego wyniku netto w opinii kadry zarządzającej

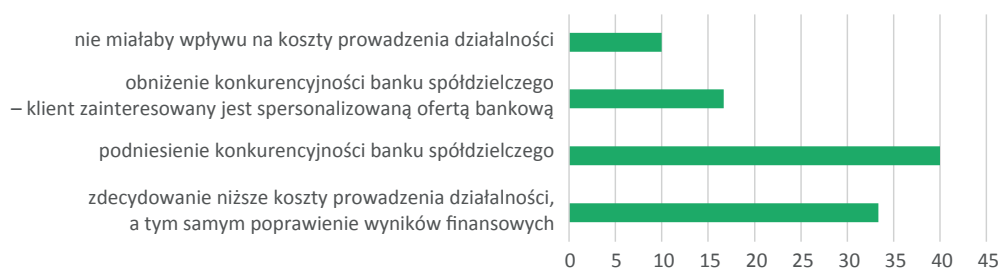


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

Rozdrobnienie banków spółdzielczych i całego sektora spółdzielczego może mieć kluczowy wpływ na możliwość i szanse budowania optymalnych ścieżek dojścia do efektywności tego sektora. Dlatego też bankom spółdzielczym została zaproponowana standaryzacja usług bankowych w całym sektorze. W otrzymanych odpowiedziach zauważalna jest polaryzacja stanowiska w tym zakresie wśród banków spółdzielczych. Większość z nich w standaryzacji usług bankowych upatruje podniesienie konkurencyjności banku spółdzielczego i zdecydowanie niższe koszty prowadzenia

działalności. Banki spółdzielcze sygnalizują jednak, że może to prowadzić do utraty klientów, którzy są zainteresowani spersonalizowaną ofertą bankową (wykres 10). Warto jednak zastanowić się, czy digitalizacja usług bankowych i wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych nie wpływają właśnie na coraz to większe spersonalizowanie oferty bankowej. Dlatego też w obliczu poszukiwania optymalnej ścieżki dojścia do efektywności banków spółdzielczych należałoby rozważyć standaryzację usług bankowych na poziomie zrzeszeń banków spółdzielczych.

**Wykres 10.** Skutki potencjalnej standaryzacji usług bankowych w bankach spółdzielczych (w ramach zrzeszenia)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

Konieczność standaryzacji usług bankowych w celu poprawy efektywności w sektorze spółdzielczym może również wynikać z powodu spadku udziału banków spółdzielczych na rynku kredytów w sektorze niefinansowym. Wśród licznych opinii instytucji mających wpływ na taką sytuację przeważa opinia dotycząca zmian zachowań klien-

tów i niekonkurencyjna oferta produktowa sektora spółdzielczego. Bankom spółdzielczym będzie bardzo trudno sprostać wyzwaniom stawianym przez konsumentów z kilku względów, m.in. kosztowych oraz braku możliwości wdrożenia takich rozwiązań. Dlatego też standaryzacja usług bankowych na poziomie zrzeszenia może mieć korzystny wpływ na



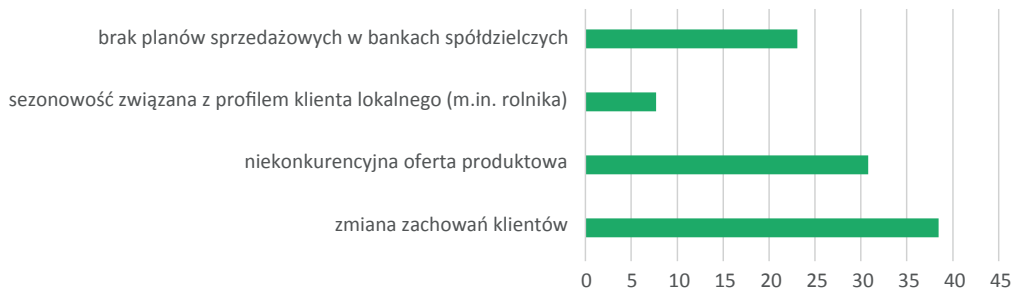
zwiększenie efektywności banków spółdzielczych poprzez niższe koszty wdrożenia innowacyjnych rozwiązań i lepiej dostosowaną ofertę produktową do potrzeb klientów. W badaniu ankietowym zasugerowano bankom spółdzielczym wprowadzenie planów sprzedażowych w swoich instytucjach (liczne podmioty na rynku bankowości spółdzielczej nie posiadają wprowadzonych planów sprzedażowych). Instytucje spółdzielcze zauważają szansę na poprawę efektywności w wyniku wprowadzenia takich planów w swoich bankach (wykres 11 i wykres 12). Powyższy wniosek, dotyczący standaryzacji usług bankowych, może potwierdzać kierunek rozważań kadry zarządzającej bankami spółdzielczymi, które zauważają:

- brak narzędzi, aby dotrzeć do nowego pokolenia klientów (cyfryzacja procesu kredytowego),

- zbyt dużą ilość formalności,
- niższe działania marketingowe; wyższe wymogi w ocenie zdolności kredytowej niż w bankach komercyjnych,
- brak umiejętności dostosowania się do zmieniającego się rynku, wciąż istnieje grupa BS, która z wielką niechęcią wprowadza nowe rozwiązania technologiczne czy produktowe,
- niewystarczający marketing produktów kredytowych.

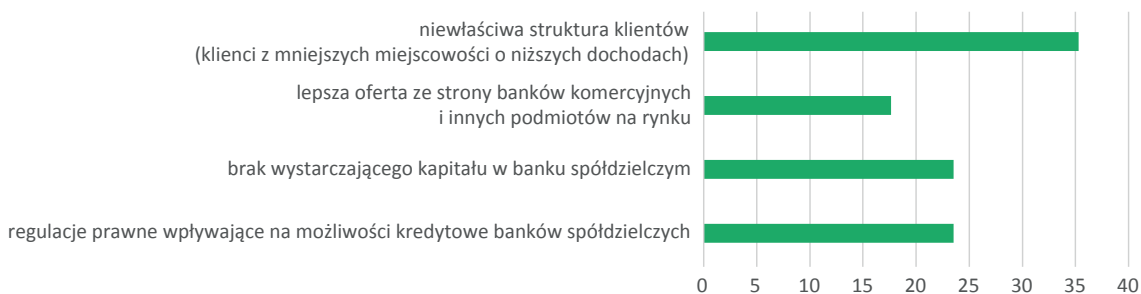
Konieczność standaryzacji usług bankowych może również wynikać z braku wystarczającego kapitału w bankach spółdzielczych i bardziej konkurencyjnej oferty banków komercyjnych, jak i niewłaściwej struktury klientów.

**Wykres 11.** Przyczyny spadku udziału sektora banków spółdzielczych w rynku kredytów dla sektora niefinansowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

**Wykres 12.** Przyczyny stosunkowo niskiego udziału należności od sektora niefinansowego (6,9% w skali całego sektora bankowego) w opinii banków spółdzielczych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*



**Podsumowując pierwszą część badania** należy stwierdzić, że przyczynkiem do dalszej analizy w kierunku budowania optymalnych ścieżek poprawy efektywności banków spółdzielczych powinien być kierunek:

- standaryzacji usług bankowych i marketingu bankowego na poziomie zrzeszenia – będzie to miało istotny wpływ na:
  - obniżenie kosztów prowadzenia działalności przez banki spółdzielcze,
  - obniżenie wymogów prawnych związanych z możliwością wdrażania danego rozwiązania,
  - poprawę oferty produktowej (lepsze dostosowanie do potrzeb klienta),
  - poprawę struktury klientów (dostęp do produktów bankowych dla osób zainteresowanych zaawansowanymi rozwiązaniami technologicznymi – głównie osób młodych),
  - zatrzymanie klientów, dla których w obliczu zmian technologicznych oferta banku spółdzielczego może przestać być atrakcyjna, a przywiązanie do instytucji i „lokalny patriotyzm” może tracić na znaczeniu.

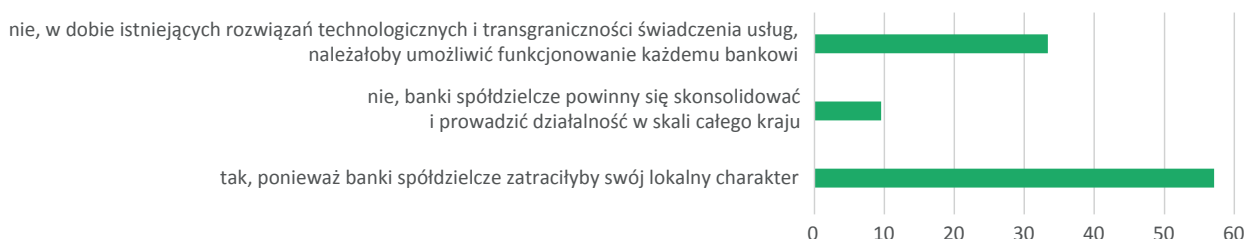
## 6.2. Wyzwania w zakresie efektywności bankowości spółdzielczej

W drugiej części badań kierowanych do banków spółdzielczych skoncentrowano się na możliwościach poszukiwania poprawy efektywności w sektorze spółdzielczym w zakresie działań wewnętrznych banków. Dział ten podzielono na kilka segmentów, które w istotny sposób mogą wpłynąć na budowanie efektywności banków spółdzielczych: **wyzwania w zakresie klienta przyszłości banku spółdzielczego, optymalna struktura zatrudnienia, w kierunku standaryzacji procesów.**

### 6.2.1. Wyzwania w zakresie „klienta przyszłości banku spółdzielczego”

Transgraniczność prowadzenia działalności bankowej oraz digitalizacja usług bankowych stawiają za zasadne postawienie pytania o konieczność stosowania „ograniczenia terytorialnego” w bankowości spółdzielczej. Liczne banki spółdzielcze już prowadzą działalność podobną do banków komercyjnych, zaś świadczenie usług bankowych przez elektroniczne kanały dostępu może podważać konieczność ich dystrybucji tylko na określonym terenie. Zniesienie ograniczeń terytorialnych wiązałoby się w pewnym stopniu z utratą lokalnego charakteru bankowości spółdzielczej. Niemniej dla ludzi młodych lokalny charakter instytucji ma już coraz mniejsze znaczenie. Dlatego też, skoro banki spółdzielcze muszą poszukiwać optymalnych ścieżek dojścia do efektywności, należy rozważyć umożliwienie im prowadzenia działalności na podobnych zasadach „terytorialnych” jak banki komercyjne przy jednoczesnej konsolidacji sektora (wykres 13).

**Wykres 13.** Zasadność „ograniczenia terytorialnego” w prowadzeniu działalności banków spółdzielczych w opinii kadry zarządzającej



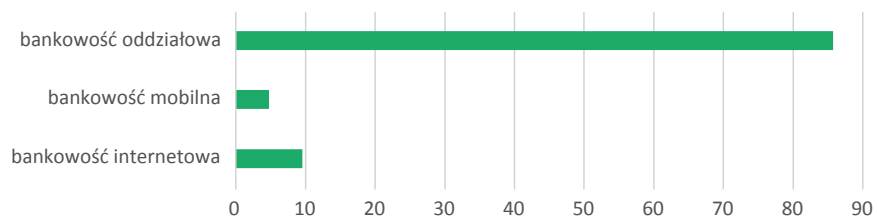
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*



Konieczność świadczenia swoich usług w sposób hybrydowy (wykorzystując nie tylko bankowość oddziałową, ale również elektroniczną – głównie mobilną i internetową), wykazują zmiany w stylu życia konsumentów, które są zauważalne przez banki spółdzielcze. Na wykresie 14 zauważyć można, że głównym kanałem dystrybucji produktów bankowych dla klientów sektora spółdzielczego jest bankowość oddziałowa – która jest zdecydowanie droższym kanałem pozyskania i utrzymania klienta aniżeli bankowość elektroniczna. Dlatego też banki spółdzielcze zauwa-

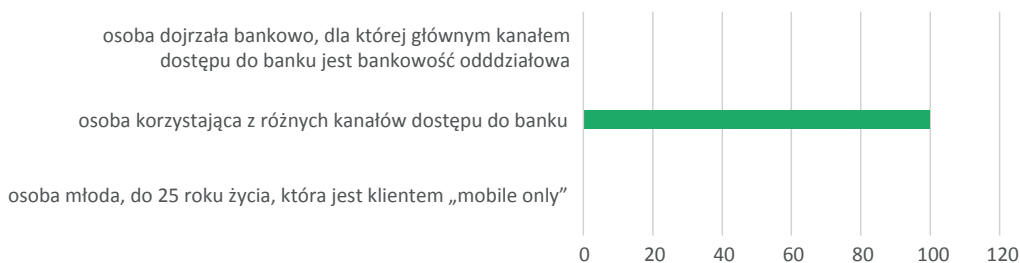
żają konieczność zmiany kanałów dystrybucji swoich usług. Uważają, że najbardziej pożądanym klientem „przyszłości banku spółdzielczego” jest osoba korzystająca z różnych kanałów dostępu do produktów bankowych (wykres 15). W obliczu digitalizacji usług bankowych oraz coraz większej liczby klientów tzw. „mobile only” w bankowości komercyjnej, zastanawiający jest fakt braku zauważenia potrzeby kierowania dedykowanych usług tylko do klientów korzystających z bankowości mobilnej.

**Wykres 14.** Główny kanał dystrybucji produktów bankowych dla klientów banków spółdzielczych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

**Wykres 15.** Klient indywidualny, przyszłości (za 5 lat) banku spółdzielczego



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

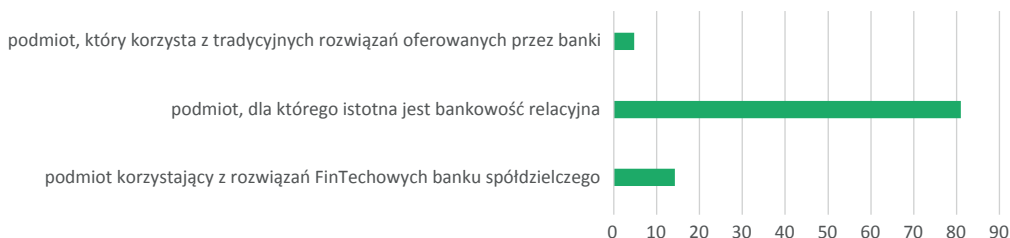
Konieczność zmian zauważalna jest wśród banków spółdzielczych również w zakresie przedsiębiorcy – jako wymarzonego klienta przyszłości. Tutaj banki spółdzielcze mogą osiągnąć trwałe przewagi konkurencyjne, gdyż najważniejszą determinantą współpracy pomiędzy tymi podmiotami jest bankowość relacyjna. Niemniej musi ona być oparta na nowoczesnych rozwiązaniach technologicznych umożliwiającym bankom konkurowanie z innymi podmiotami bankowymi na rynku (wykres 16). Dlatego też warto rozważyć wdrożenie na poziomie zrzeszeń (dla całego sektora) rozwiązań FinTechowych w zakresie współpracy banku z przedsiębiorstwem. Takie rozwiązania powinny skupiać się co najmniej na produktach leasingowych i faktoringowych.

Oczekiwania banków spółdzielczych co do klientów przyszłości umożliwiają za zasadne postawienie pytania o optymalną strukturę depozytów i kredytów sektora spółdzielczego, która w istotny sposób będzie determinowała efektywność prowadzonej działalności. Dlatego też banki spółdzielcze, które w swoich portfelach posiadają znaczny udział depozytów i kredytów od sektora samorządowego, zauważają konieczność zmian. Wśród pożądanego struktury depozytów w banku spółdzielczym, wspierającej procesy poprawy efektywności, wyróżniono głównie depozyty od gospodarstw domowych (wykres 17). W związku z tym, sektorowi spółdzielczemu powinno zależeć na dotarciu do jak najszerszej i najbardziej spersonalizowanej grupy gospodarstw domowych, zwłaszcza



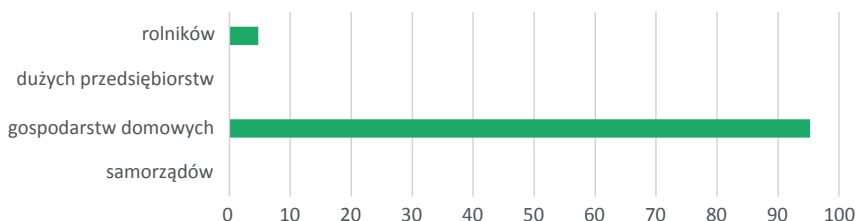


**Wykres 16.** Przedsiębiorca przyszłości – klient, w perspektywie 5 lat w opinii banków spółdzielczych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

**Wykres 17.** Główne źródło pozyskania depozytów w bankach spółdzielczych wspierające procesy poprawy efektywności w opinii kadry zarządzającej



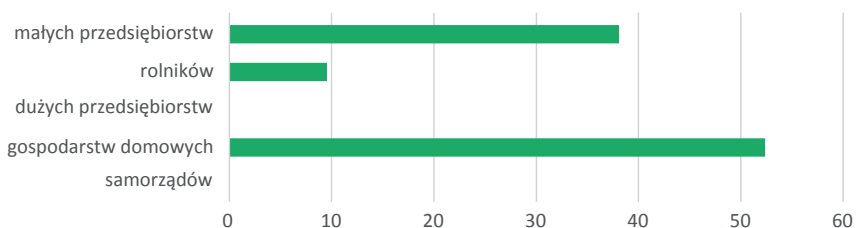
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

ludzi młodych, z którymi można budować długie relacje oparte na bankowości relacyjnej (głównie poprzez bankowość mobilną). Niemniej spersonalizowana oferta kierowana jest do ludzi młodych głównie przez bankowość oddziałową (liczne banki spółdzielcze nie posiadają bankowości mobilnej, często jest to płatna usługa, istnieją ograniczone formy płatności bezgotówkowych).

Po stronie pożądanego struktury kredytów w banku spółdzielczym wyróżniają się dwie grupy podmiotów: gospodarstwa domowe oraz małe przedsiębiorstwa (wykres 18). W związku z prowadzoną bankowością relacyjną,

powinno nastąpić jej lepsze wykorzystanie w celu osiągnięcia poprawy efektywności. Banki spółdzielcze, posiadając informacje „miękkie”, mogą być atrakcyjniejszym podmiotem dla tych grup społecznych w zakresie procesu kredytowego. Niemniej wymogi regulacyjne, jak i stosunkowo wyższe koszty, mogą stanowić barierę w procesie kredytowym. W związku z tym, standaryzacja takiego procesu na poziomie zrzeszenia nie tylko umożliwiłaby obniżenie kosztów prowadzenia działalności przez banki spółdzielcze, ale również wpłynęłaby na zaoferowanie klientowi produktów bankowych dostosowanych do zmian technologicznych mających miejsce na rynku finansowym.

**Wykres 18.** Główny kierunek strumienia kredytowego wspierający poprawę efektywności banków spółdzielczych w Polsce

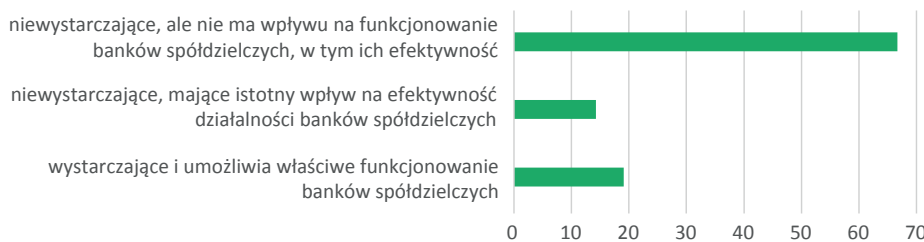


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

Bankowość relacyjna, oparta na lokalnym zaangażowaniu społeczeństwa, w zmieniającym się otoczeniu na rynku finansowym nie przynosi bankom spółdzielczym już takich korzyści, jak dotychczas. Zauważalny spadek udziałowców banków spółdzielczych nie wpływa jeszcze w istotny sposób na ich efektywność, ale może stanowić kluczowe wyzwanie w najbliższej przyszłości (wykres 19). Efek-

tywność banku spółdzielczego i jego lokalny charakter jest ściśle powiązany z liczbą udziałowców, którzy w ten sposób mogą wyrażać swoje przywiązanie do banku. Posiadanie udziałów w banku spółdzielczym nie jest popularne, zwłaszcza wśród osób młodych, a przez to banki spółdzielcze mogą mieć trudności w przekonaniu klienta do lokalnego modelu bankowości.

**Wykres 19.** Ocena zaangażowania społeczeństwa, jako udziałowców w działalność banków spółdzielczych w Polsce w ocenie kadry zarządzającej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

**Podsumowując wyzwania sektora spółdzielczego w zakresie „klienta przyszłości banku spółdzielczego”, w kierunku poprawy efektywności banków spółdzielczych należy:**

- zmienić strukturę klientów banku spółdzielczego w kierunku większego zaangażowania gospodarstw domowych,
- przedefiniować pojęcie „bankowości relacyjnej” – opierając się na umożliwianiu budowaniu relacji przez elektroniczne kanały dostępu do produktów bankowych,
- promować wykorzystanie bankowości mobilnej, która ze względu na wysokie koszty mogłaby zostać uwspólniona – na poziomie zrzeszeń,
- zwiększyć współpracę z firmami FinTechowymi w zakresie oferowania produktów dla przedsiębiorstw,
- zwiększyć liczbę udziałowców banków spółdzielczych poprzez promowanie ich wśród osób młodych.

### 6.2.2. Optymalna struktura zatrudnienia

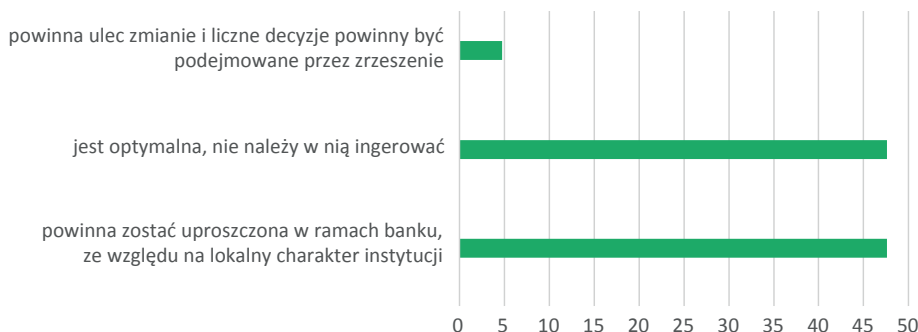
W kierunku poszukiwania poprawy efektywności prowadzonej działalności przez banki spółdzielcze, istotnym wyzwaniem jest znalezienie optymalnej struktury organizacyjnej banku i zatrudnienia. Pytanie kierowane do kadry zarządzającej bankiem spółdziel-

czym o optymalną strukturę organizacyjną banku jest trudne, aczkolwiek kluczowe, gdyż umożliwia identyfikację podejścia i wizję kadry zarządzającej bankiem spółdzielczym. Wśród kadry zarządzającej bankami spółdzielczymi zauważyć można dwie tendencje: struktura organizacyjna jest optymalna – nic nie należy zmieniać, oraz druga – ciekawa, sugerująca konieczność uproszczenia struktury banku ze względu na jego lokalny charakter (wykres 20). Sugestia kadry zarządzającej w sprawie reorganizacji banku (blisko połowa odpowiedzi) może sugerować, że banki spółdzielcze zdają sobie sprawę z coraz trudniejszych warunków funkcjonowania na rynku bankowym i mogą być skłonne do ujednociania pewnych rozwiązań na poziomie zrzeszeń.

Charakterystyczną cechą bankowości spółdzielczej jest wysoki poziom zatrudnienia, który w relacji do skali działalności całego sektora bankowego jest bardzo wysoki. Oczywistym aspektem jest lokalny charakter prowadzonej działalności i specyfika bankowości lokalnej, jak i czynnik „ludzki” – banki spółdzielcze tworzą miejsca pracy dla społeczności lokalnej. Niemniej w obliczu zmian technologicznych oraz opinii banków spółdzielczych wymienianych w części I badania, poziom zatrudnienia w sektorze spółdzielczym nie jest optymalny. Banki spółdzielcze zauważają ten problem, jednak nie wykazują jednego kierunku jego rozwiązania. Najłatwiejszym sposobem rozwiązania wysokiego poziomu zatrudnienia w sektorze spółdzielczym jest „zrzućenie tego na lokalną specyfikę prowadzonej działalności”. Takie rozwiązanie jest jed-



**Wykres 20.** Ocena struktury organizacyjnej banku spółdzielczego, wg kadry zarządzającej

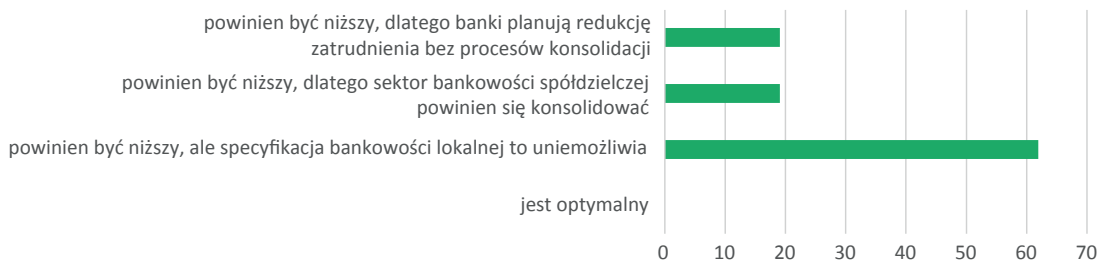


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

nak krótkookresowe i w dłuższym czasie może stanowić istotne wyzwanie dla każdego banku spółdzielczego. Podmioty te zauważają jednak inne wyjścia z tej sytuacji. Niektóre banki spółdzielcze zauważają konieczność konsolidacji sektora, co umożliwi obniżenie poziomu zatrudnienia, a tym samym – podniesie poziom efektywności bankowości spółdzielczej. Niemniej niektóre banki spółdzielcze, pomimo zauważania konieczności redukcji zatrudnienia w swoich instytucjach, uważają, że taki proces jest możliwy, ale bez konsolidacji sektora spółdzielczego (wykres 21).

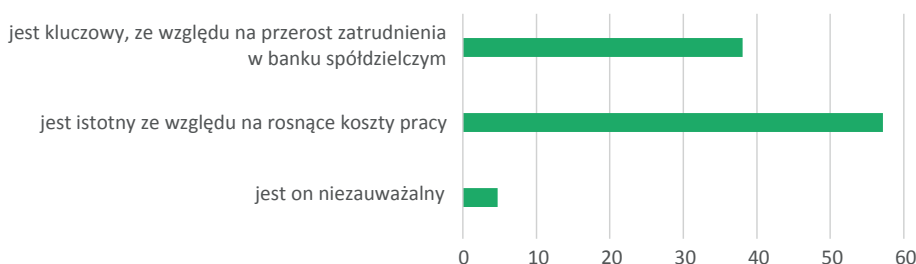
Banki spółdzielcze w Polsce zauważają, że bardzo istotny wpływ na ich efektywność ma poziom wskaźnika kosztów pracy przypadającego na zatrudnionego. Jest to kluczowa informacja w zakresie poszukiwania ścieżek efektywności banków spółdzielczych. Rosnące koszty pracy, jak i związany z zaistniałą sytuacją w sektorze przerost zatrudnienia, utrudnia wzrost efektywności banków (wykres 22). Dlatego też poszukiwanie optymalnego poziomu zatrudnienia – być może poprzez konsolidację sektora – jest koniecznością.

**Wykres 21.** Poziom zatrudnienia w polskiej bankowości spółdzielczej w opinii kadry zarządzającej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

**Wykres 22.** Wpływ na efektywność funkcjonowania banków spółdzielczych wzrostu wskaźnika kosztów pracy na zatrudnionego



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

**Podsumowując wyzwania sektora spółdzielczego w zakresie „optymalnej struktury zatrudnienia”, w kierunku poprawy efektywności banków spółdzielczych należy:**

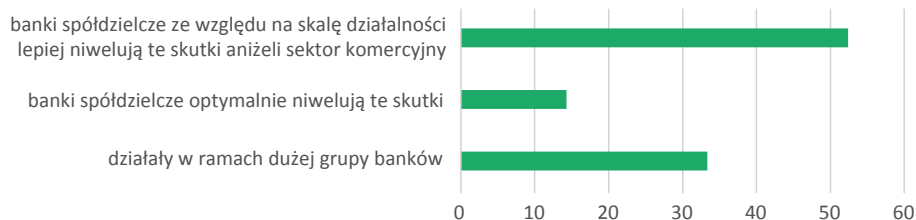
- uprościć strukturę organizacyjną banku spółdzielczego,
- rozważyć/na nowo przededefiniować politykę zatrudnienia w banku spółdzielczym, w kierunku konsolidacji pewnych rozwiązań na poziomie zrzeszeń i zmiany zakresu obowiązków.

### 6.2.3. W kierunku standaryzacji procesów

Bardzo często otoczenie zewnętrzne ma istotny wpływ na prowadzenie działalności bankowej (np. kryzys finansowy 2007 – 2009). Dodatkowo liczne upadki Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo – Kredytowych, jak i kilku banków spółdzielczych, mogą w istotny sposób wpływać na zaufanie społeczeństwa do całego sektora. Ograniczanie wpływu takich skutków może być stosunkowo łatwiejsze dla ban-

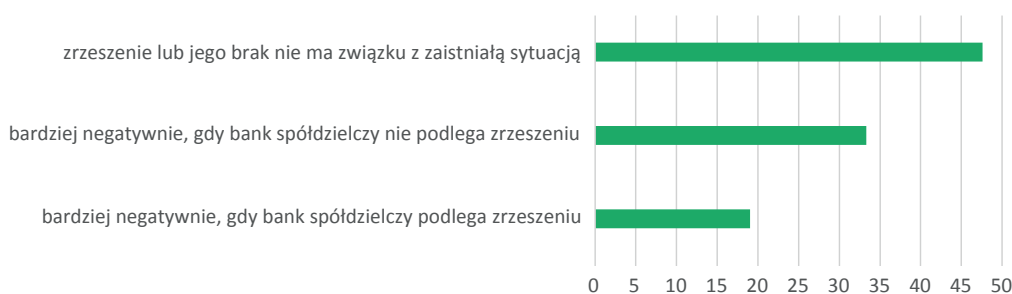
ków spółdzielczych w przypadku funkcjonowania jako stabilny podmiot bankowy (np. w wyniku konsolidacji) lub silniejszej integracji (np. na poziomie zrzeszeń). Niemniej, banki spółdzielcze zauważają, że optymalnie niwelują skutki szoków zewnętrznych ze względu na swój model bankowości lokalnej oraz że lepiej niwelują te skutki aniżeli banki komercyjne (wykres 23). Kolejne regulacje prawne (np. dyrektywa BRR), jak i sytuacja pandemii, może zmienić ten kierunek spostrzegania niwelowania skutków szoków zewnętrznych. Dodatkowo kolejne restrukturyzacje banków spółdzielczych lub uporządkowane likwidacje mogą wpływać na spadek zaufania klientów sektora spółdzielczego do podmiotów tego rynku. Kadry zarządzające zwracają uwagę, że zrzeszenie lub jego brak nie ma związku z odczuciami klientów w przypadku upadku/restrukturyzacji innego podmiotu (wykres 24). Niemniej na podstawie wstępnego wywiadu środowiskowego w społeczeństwie lokalnym istnieje poczucie zagrożenia „że mały bank spółdzielczy może upaść”. Dlatego też należy rozważyć konsolidację sektora, aby skuteczniej niwelować skutki szoków zewnętrznych i utrzymać wysoki poziom zaufania do banków spółdzielczych.

**Wykres 23.** Opinia kadry zarządzającej dotycząca niwelowania skutków szoków zewnętrznych w bankowości spółdzielczej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

**Wykres 24.** Wpływ zrzeszenia na postrzeganie restrukturyzacji/uporządkowanej likwidacji banku spółdzielczego w odczuciach klientów



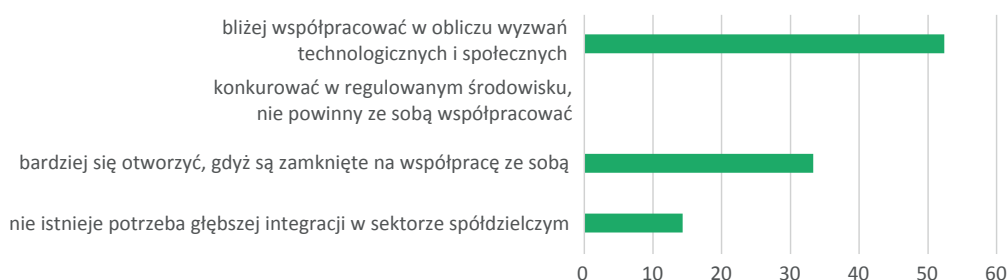
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*



Banki spółdzielcze funkcjonujące na polskim rynku bankowym współpracują ze sobą w ograniczonym stopniu. Szersza współpraca umożliwiłaby nie tylko wymianę doświadczeń, ale i wymianę nowych rozwiązań (np. technologicznych) prowadząc do wzrostu efektywności prowadzonej działalności. Dlatego też wyzwania technologiczne i społeczne determinują

konieczność zacieśniania współpracy pomiędzy bankami spółdzielczymi. Kadry zarządzające bankami spółdzielczymi zauważają jednak istotną barierę, jaką jest niechęć do wzajemnej współpracy (wykres 25). W związku z tym, pobudzenie współpracy pomiędzy bankami spółdzielczymi powinno być jednym z głównych działań zrzeszeń.

**Wykres 25.** Oczekiwania w zakresie możliwości współpracy banków spółdzielczych w obliczu zmian otoczenia ich funkcjonowania, w opinii kadry zarządzającej

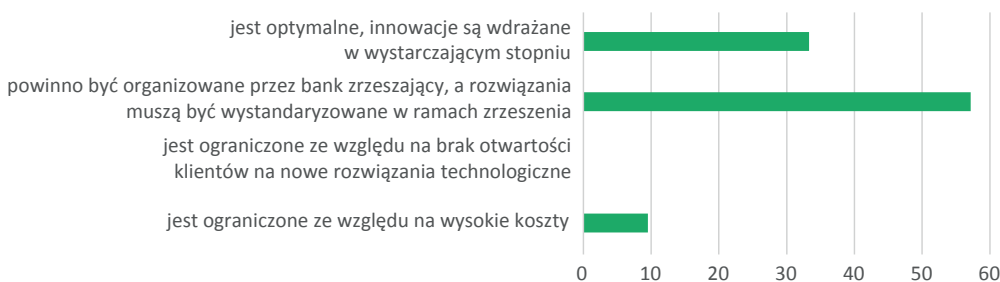


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

W licznych opiniach banki spółdzielcze podkreślają brak kapitału na wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Zmieniające się otoczenie zewnętrzne oraz preferencje i styl życia klientów banków wymuszają na bankach konieczność dostosowania się do zmian technologicznych na rynku. Dodatkowo zagrożenia związane z funkcjonowaniem sektora FinTech mogą w istotny sposób wpłynąć na odpływ klientów banku spółdzielczego – zwłaszcza osób młodych, i może być to proces nieodwracalny. Digitalizacja usług bankowych i możliwość prowadzenia działalności w sposób transgraniczny umożliwiają podmiotom niebankowym (często instytucjom pieniądza elektronicznego/instytucjom płatniczym) występowanie o licencję na działalność bankową. W ten sposób po-

wstają nowe podmioty na rynku bankowym (tzw. *neobanki/challenger banki/new banks*), które świadczą swoje usługi wykorzystując tylko bankowość mobilną. Czas pandemii unaoczniał i zmusił klientów banków do korzystania z elektronicznych kanałów dostępu do usług bankowych, a tym samym pokazał im, że wiele usług można rozwiązać w sposób elektroniczny – nie wymagający wizyty w instytucji finansowej. Dlatego też banki spółdzielcze muszą położyć istotny nacisk i wysokie nakłady na wdrażanie nowych rozwiązań technologicznych w bankowości. W opinii kadr zarządzających bankami spółdzielczymi za takie rozwiązania powinien być odpowiedzialny bank zrzeszający, a rozwiązania takie powinny być wystandaryzowane w całej grupie (wykres 26).

**Wykres 26.** Ocena wdrażania nowych technologii w banku spółdzielczym wg kadry zarządzającej

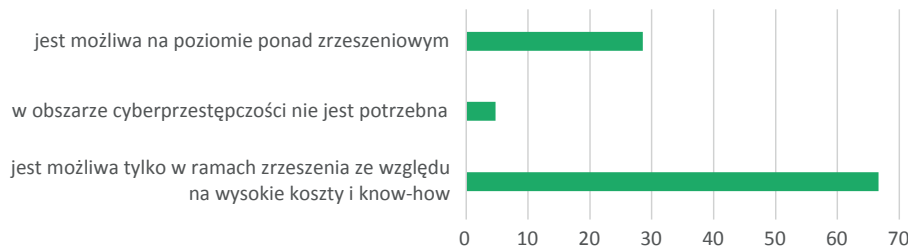


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

W wyniku wdrażania nowych technologii pojawia się istotny problem, jakim jest poziom ryzyka związane go z zagrożeniami cybernetycznymi. Banki spółdzielcze na poziomie swojego banku nie są w stanie sprostać zagrożeniom związanym z digitalizacją usług bankowych. Dlatego też powinna występować standaryzacja procesów i ścisła współpraca w obszarze

cyberprzestępczości w bankach spółdzielczych na poziomie zrzeszeń. Głównym powodem konieczności standaryzacji i współpracy na poziomie zrzeszeń (lub nawet ponad zrzeszeniowym) jest wysoki poziom kosztów związanych z cyber ryzykiem, jak i konieczne know – how (wykres 27).

**Wykres 27.** Ocena możliwości standaryzacji procesów i współpracy w obszarze cyberprzestępczości w bankach spółdzielczych

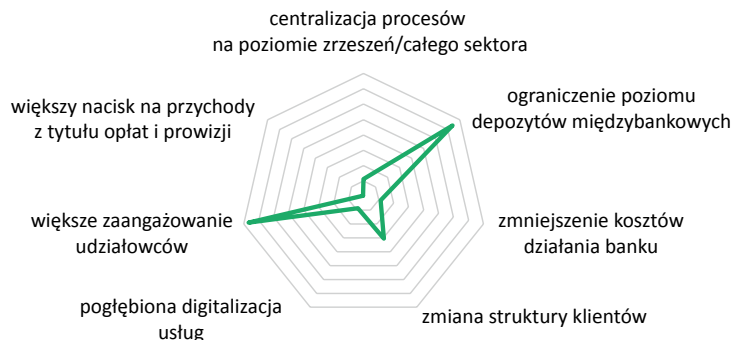


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

**Podsumowanie:** Centralizacja usług banków spółdzielczych jest procesem nieuniknionym. Kierunek tych zmian i zakres centralizacji powinien być przedmiotem szerokiej dyskusji całego środowiska spółdzielczego. Na **konieczność centralizacji procesów na poziomie zrzeszeń** wskazują wyniki badania ankietowego (wykres 28). Jest to kluczowy element w zakresie dojścia do poprawy efektywności banków spółdzielczych w Polsce. Dodatkowymi elementami, które w istotny sposób mogą pomóc we wzroście efektywności sektora, są przede wszystkim:

- zmniejszenie kosztów działania banku – należy rozważyć zmiany w strukturze organizacyjnej i polityce zatrudnienia oraz konsolidację całego sektora,
  - pogłębiona digitalizacja usług – należy rozważyć wprowadzenie na poziomie zrzeszeń jednej strategii w zakresie marketingu, bankowości mobilnej oraz bankowości internetowej.
- Banki spółdzielcze twierdzą, że ograniczenie poziomu depozytów międzybankowych i większe zaangażowanie udziałowców nie wpłynie na poprawę efektywności sektora bankowości spółdzielczej w Polsce.

**Wykres 28.** Istotność możliwych działań w zakresie dojścia do poprawy efektywności banków spółdzielczych (im bliżej środka, tym bardziej istotny element)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

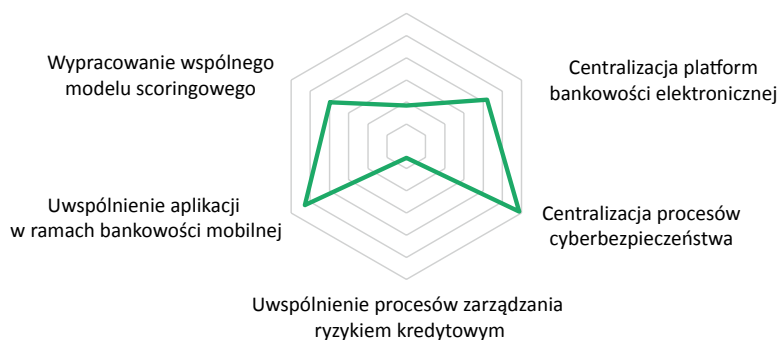


Uwspólnianie poszczególnych grup procesów w polskiej bankowości spółdzielczej stanowi konieczność i wyzwanie dla całego sektora. Najistotniejszymi kwestiami, które powinny zostać uwspólnione są (wykres 29):

- centralizacja procesów cyberbezpieczeństwa,
- uwspólnienie aplikacji w ramach bankowości mobilnej,
- centralizacja platform bankowości elektronicznej,
- wypracowanie wspólnego modelu scoringowego.

Uwspólnianie w/w procesów z pewnością wpłynie na poprawę efektywności banków spółdzielczych oraz w istotny sposób wpłynie na wzrost znaczenia sektora bankowości spółdzielczej w Polsce. Niemniej należy zauważyć, że w sektorze banków spółdzielczych, obserwowane są negatywne reakcje w zakresie pomysłów tworzenia wspólnych, wystandaryzowanych stron internetowych banków czy uwspólniania procesów zarządzania ryzykiem kredytowym.

**Wykres 29. Ocena przydatności dla poprawy efektywności uwspólnienia poszczególnych grup procesów w polskiej bankowości spółdzielczej (im dalej od środka, tym konieczniejszy proces uwspólnienia)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

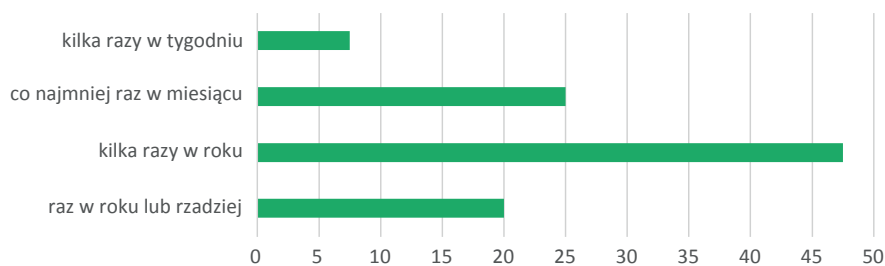


### 6.3. Oczekiwania klientów w zakresie nowoczesnego banku spółdzielczego

W zakresie kanałów kontaktu z bankiem spółdzielczym, ankietowane osoby (klienci banków spółdzielczych) rzadko odwiedzają swój oddział banku – w większości maksymalnie kilka razy w roku (wykres 30). Klienci banków spółdzielczych korzystają w znacznym stopniu z bankowości internetowej i mobilnej, co stanowi ważny kierunek zmian w zakresie

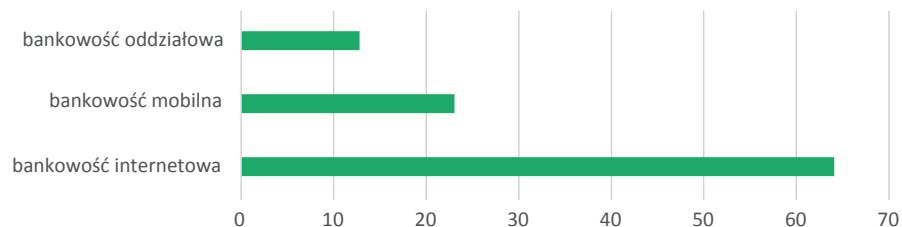
dążenia do budowania efektywności banków spółdzielczych (wykres 31). Dodatkowo warto podkreślić nowoczesne nastawienie klientów banków spółdzielczych, którzy zdecydowanie preferują płatność kartą, zaś płatność gotówką jest na podobnym poziomie, jak wykorzystywanie telefonu do dokonywania płatności (wykres 32). Co ciekawe, na pytanie: czy *był(a) by Pani/Pan w stanie ograniczyć wizyty w oddziale bankowym i korzystać w większym stopniu z bankowości mobilnej?* ponad 75% badanych osób odpowiedziało, że „tak”.

**Wykres 30.** Przeciętna częstotliwość korzystania przez klientów z bezpośredniej obsługi w oddziale banku spółdzielczego



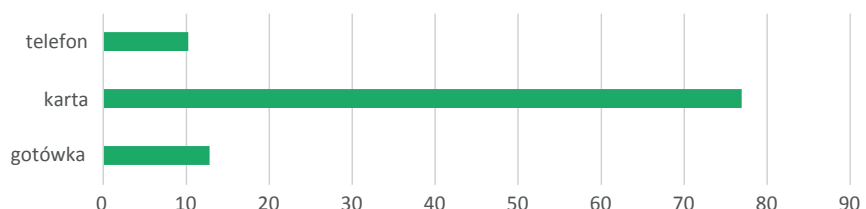
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, Klient przyszłości banku spółdzielczego – badanie ankietowe, maj 2020.

**Wykres 31.** Najwygodniejszy sposób korzystania z usług banku spółdzielczego



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, Klient przyszłości banku spółdzielczego – badanie ankietowe, maj 2020.

**Wykres 32.** Najczęstsza forma płatności za zakupy klientów banków spółdzielczych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, Klient przyszłości banku spółdzielczego – badanie ankietowe, maj 2020.

W banku spółdzielczym, który w ocenie klientów jest doceniany za swój charakter i indywidualne podejście do klienta, wyróżnić można kilka segmentów prowa-

dzonej działalności, które w krótkim okresie mogą w znaczny sposób ułatwić sektorowi spółdzielczemu poprawienie efektywności prowadzonej działalności.

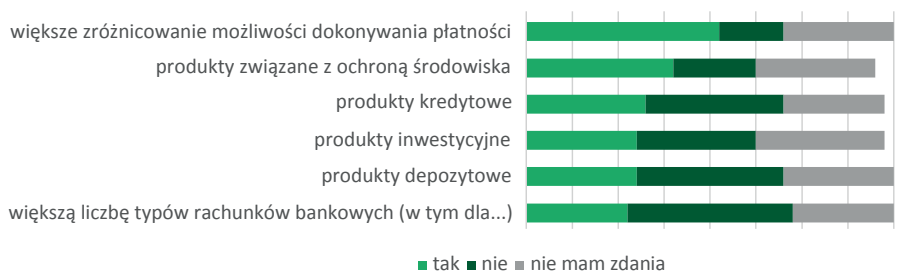




Są to przede wszystkim mobilne kanały dostępu do produktów bankowych i bardzo duża ilość dokumentów w wersji papierowej. Klienci banków spółdzielczych mają dostęp do stosunkowo mniejszej oferty produktowej aniżeli klienci banków komercyjnych. Zwracana jest szczególna uwaga na to, że formy dokonywania płatności bezgotówkowych w sektorze

spółdzielczym są ograniczone. Należy niezwłocznie rozszerzyć ofertę dokonywania płatności dla klientów, zwłaszcza w zakresie płatności telefonem. Warto podkreślić, że kolejnym elementem, który powinien zostać wdrożony w kierunku poprawy efektywności banków spółdzielczych, są produkty powiązane z ochroną środowiska (wykres 33).

**Wykres 33.** Oczekiwania klientów w zakresie poszerzenia oferty banku spółdzielczego

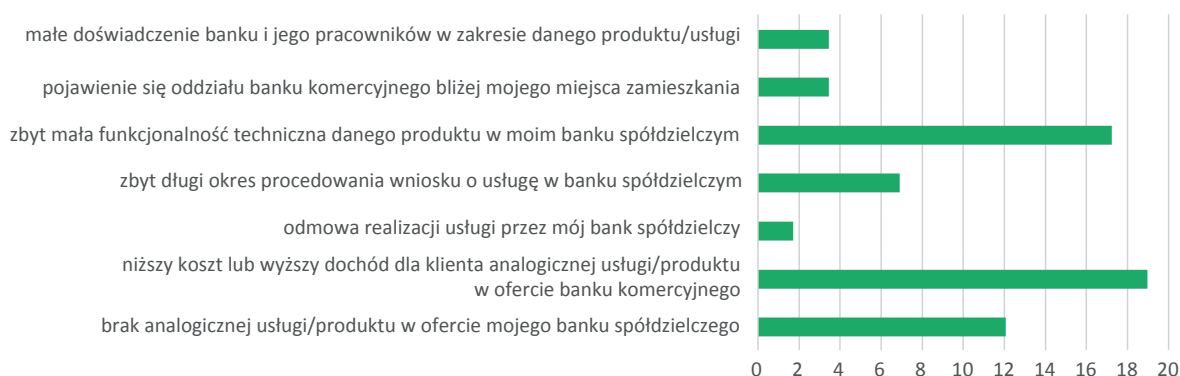


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, Klient przyszłości banku spółdzielczego – badanie ankietowe, maj 2020.

Bardzo często pomimo korzystania z usług banku spółdzielczego, klienci korzystają również z usług banków komercyjnych. Zwracają oni uwagę na to, że w banku komercyjnym występuje stosunkowo niższy koszt/wyższy dochód dla klienta analogicznej usługi/produktu. To może prowadzić do poszukiwania przez coraz większą liczbę osób konkurencyjnego rozwią-

zania w banku komercyjnym lub innym podmiocie rynku bankowego. Dodatkowo, klienci banku spółdzielczego zwracają uwagę na zbyt małą funkcjonalność techniczną danego produktu w banku spółdzielczym, co kolejny raz podkreśla konieczność uwspólnienia usług na poziomie zrzeszeń, w których stosowane są rozwiązania technologiczne (wykres 34).

**Wykres 34.** Przyczyny korzystania z usług banku komercyjnego w okresie współpracy z bankiem spółdzielczym w opinii klientów banków spółdzielczych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, Klient przyszłości banku spółdzielczego – badanie ankietowe, maj 2020.

**Podsumowując**, aby bank spółdzielczy funkcjonował w kierunku budowania coraz wyższej efektywności powinien rozważyć:

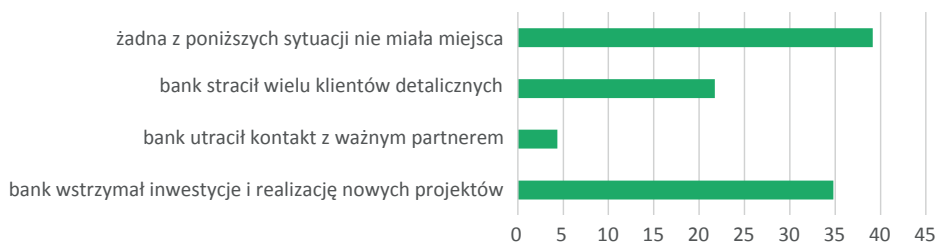
- oferowanie swoim klientom szerszej możliwości dokonywania płatności,
- wprowadzenie tańszych/bezpłatnych płatności bezgotówkowych,
- ujednolicenia bankowości mobilnej na poziomie zrzeszeń,
- wprowadzenia do swojej oferty produktów opartych na ochronie środowiska.

## 6.4. Bankowość relacyjna w dobie koronawirusa SARS-CoV-2

W przeprowadzanych badaniach banki spółdzielcze mogły wyrazić swoje stanowisko dotyczące sytuacji nadzwyczajnej, jaką jest funkcjonowanie banku w czasie pandemii. Ten czas może być doskonałą okazją, aby na nowo przededefiniować pewne procesy i schematy funkcjonujące w banku, które umożliwią budowanie efektywności banków spółdzielczych. W czasie pandemii w bankach spółdzielczych nie dochodziło do redukcji zatrudnienia lub obniżek wynagrodzenia, a tylko niewielka część pracowników przeszła na pracę zdalną (najczęściej do 25% pracowników banku). W przypadku zamykania placówek bankowych w czasie pandemii, jak i ograniczania wizyt konsumentów w oddziałach bankowych, taka

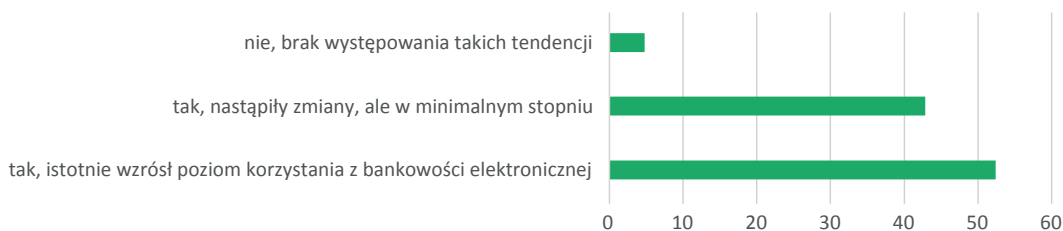
sytuacja jest odmienna od sytuacji na całym rynku finansowym. Banki spółdzielcze w czasie pandemii muszą w szczególny sposób dbać o utrzymanie swoich klientów, zwłaszcza tych o znaczeniu strategicznym. Niepokojący jest jednak inny kierunek zmian w spółdzielczości w wyniku pandemii – odpływ wielu klientów detalicznych (wykres 35). W wyniku pandemii klienci banków są zachęceni do korzystania z elektronicznych kanałów kontaktu z bankiem czy też zakupu produktów bankowych. Brak skorzystania z takiej możliwości w banku spółdzielczym może spowodować trwały odpływ klientów. Warto też zauważyć, że przekonanie klientów do korzystania z elektronicznych kanałów dostępu do banku może być procesem nieodwracalnym i bardzo duża liczba klientów może zmienić swoje preferencje w zakresie korzystania z bankowości oddziałowej (wykres 36).

**Wykres 35.** Konsekwencje I etapu pandemii koronawirusa w ocenie banków spółdzielczych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

**Wykres 36.** Zmiany w wykorzystaniu bankowości elektronicznej przez klientów w I fazie pandemii w opinii banków spółdzielczych



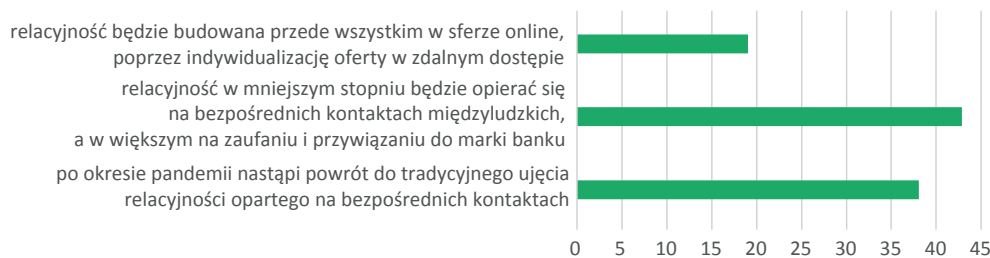
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

Banki spółdzielcze zauważają zmiany, jakie nastąpią w wyniku pandemii w bankowości relacyjnej. W wyniku sytuacji, jaka spotkała cały świat, relacyjność w sektorze spółdzielczym będzie w mniejszym stopniu opierać się na bezpośrednich kontaktach międzyludzkich, a w większym na zaufaniu i przywiązaniu do marki banku. Dlatego też tak istotne jest oferowanie klientom wielu elektronicznych rozwiązań technologicznych, które będą cechować się przede wszystkim

bezpieczeństwem. Warto podkreślić, że banki spółdzielcze zauważają, że relacyjność będzie budowana przede wszystkim w sferze online, poprzez indywidualizację oferty w dostępie zdalnym (wykres 37). W związku z tym, oferowanie produktów bankowych poprzez elektroniczne kanały dystrybucji powinno być darmowe i ogólnie dostępne (w wielu bankach spółdzielczych nie ma bankowości mobilnej lub jest ona płatna).



**Wykres 37.** Ocena zmiany postrzegania bankowości relacyjnej w opinii kadry zarządzającej banków spółdzielczych w świetle doświadczeń I fazy pandemii

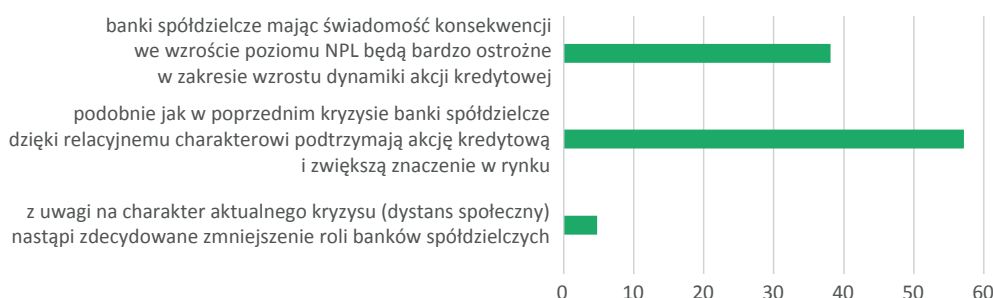


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

Czas pandemii to okres, w którym możliwe jest ograniczenie kosztów prowadzenia działalności w sektorze spółdzielczym. Banki spółdzielcze zauważają niższy poziom kosztów, niemniej jest to zazwyczaj tylko minimalny spadek. Sektor spółdzielczy jest podzielony w zakresie opinii dotyczącej wpływu silnego spowolnienia gospodarczego w czasie pandemii na bankowość spółdzielczą. Większość kadry zarządzającej twierdzi, że – podobnie jak w poprzednim kryzysie – banki spółdzielcze dzięki relacyjnemu charakterowi podtrzymują akcję kredytową i zwiększą znaczenie na rynku (wykres 38). Niemniej może być to znacznie utrudnione w porównaniu do

sytuacji, jaka miała miejsce w czasie kryzysu finansowego 2007 – 2009. Spowodowane może być to co najmniej dwoma czynnikami: zmianami technologicznymi, poprzez które banki spółdzielcze tracą udział w rynku oraz nadzwyczajnie niskim poziomem stóp procentowych i wyhamowywaną akcją kredytową w sektorze bankowym. Niski poziom stóp procentowych znacznie wpłynie na wyniki finansowe banków, co może w istotny sposób utrudnić dojście do efektywności w krótszym okresie czasu. Dlatego też banki spółdzielcze obawiają się znaczącego pogorszenia rentowności wynikającej z dalszej redukcji marży odsetkowej (wykres 39).

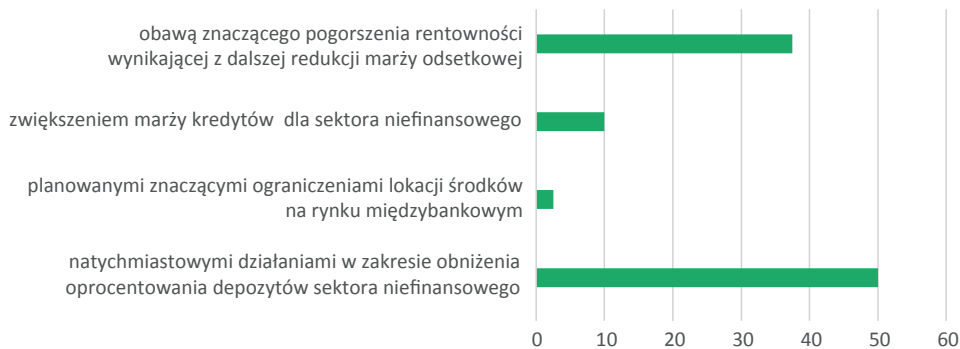
**Wykres 38.** Opinia banków spółdzielczych dotycząca ekspansji bankowości spółdzielczej w obliczu silnego spowolnienia gospodarczego w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*



**Wykres 39.** Postawa banków spółdzielczych w warunkach historycznie niskich stóp procentowych, wprowadzonych w następstwie zagrożeń w związku z gospodarczymi następstwami epidemii, charakteryzuje się:



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań M. Folwarski, K. Kil, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych – badanie ankietowe, maj 2020.*

Banki spółdzielcze w czasie pandemii wspierają lokalne środowisko wzmacniając bankowość relacyjną i świadomość marki w swoim społeczeństwie. Najczęściej występującymi działaniami społecznymi w tym okresie było:

- wsparcie finansowe szpitali,
- wsparcie finansowe DPS,
- przekazanie komputerów do nauki w domu najbardziej niezdolnym dzieciom z gminy,
- pomoc finansowa przy szyciu maseczek,
- edukacja klientów 65+,
- zakup maseczek dla jednostek OSP,
- zachęcanie do wykonywania transakcji przez kanały elektroniczne.



# Propozycja ewolucji modelu funkcjonowania banków spółdzielczych opartego o miary efektywności i rentowności – wybrane problemy





## 7.1. Ewolucja modelu funkcjonowania banków spółdzielczych

Potrzeba dostosowań w modelu mikroekonomicznym, jak i sektorowym banków spółdzielczych wynika z wielu przesłanek. Czynniki te można podzielić na dwie grupy, tj. te, które są tożsame dla całego sektora bankowego (czyli także dla banków komercyjnych) oraz te, które wynikają z aktualnej sytuacji i problemów bankowości spółdzielczej. Do pierwszej grupy przesłanek należy zaliczyć przede wszystkim: nowe pokryzysowe regulacje w bankowości, rosnącą konkurencję na rynku bankowym oraz przyspieszający rozwój technologii bankowych, utrzymujące się niskie stopy procentowe banku centralnego. Do drugiej grupy przesłanek można natomiast zaliczyć: pogarszającą się w ostatnich latach efektywność ekonomiczno-finansową banków spółdzielczych i całego sektora BS oraz postępującą polaryzację banków spółdzielczych pod względem skali i zakresu działalności (terytorialnego, produktowego)<sup>1</sup>.

Z praktycznego punktu widzenia rozstrzygnięcie dylematu co do zasadniczego celu działania banku spółdzielczego, tj. czy jest nim tylko zysk, czy wiązka celów, w których zysk nie ma najbardziej determinującego znaczenia, ma kluczowy wpływ na wybór mikroekonomicznego modelu działania banku. Współcześnie, na bardzo konkurencyjnym i wymagającym rynku finansowym, działalność banku spółdzielczego musi być nakierowana na osiąganie zysków i tym samym wysokiej efektywności ekonomiczno-finansowej przy zachowaniu zasad spółdzielczych. Realizacja tego bezpośredniego celu umożliwia bowiem budowanie kapitałów własnych i stabilnych podstaw finansowych dla prowadzonego biznesu, a to z kolei jest warunkiem osiągania innych celów skierowanych na różne grupy interesariuszy banku (udziałowców, pracowników, lokalną społeczność itd.).

Wśród istotnych ograniczeń utrudniających dojście do wysokiej efektywności banków spółdzielczych należy za T. Siudkiem wskazać: brak silnej motywacji do obniżania kosztów działalności, w tym dostosowania zatrudnienia do poziomu zapewniającego wyższą produktywność pracy (prymat interesu zarządu i pracowników nad interesem rozproszonych właścicieli); zwykle zachowawcze podejście do ryzyka i do podejmowania szybkich decyzji; traktowanie kapitału własnego pozyskanego od członków jako „nieatrakcyjnego rozszczenia”; barierę popytu na usługi bankowe z uwagi na funkcjonowanie na lokalnych rynkach finansowych; wysokie koszty kreacji i dys-

trybucji nowych produktów bankowych oraz postępu technologicznego i innowacji z uwagi na małą skalę działalności<sup>2</sup>.

Z kolei wśród atutów banków spółdzielczych, w kontekście ich efektywności ekonomicznej i konkurencyjności na rynku bankowym, badacze tematu wskazują na wiele cech odnoszących się do ich „lokalności” i bankowości relacyjnej, brak zaangażowania w instrumenty finansowe o wysokiej zmienności dochodu, udzielanie kredytów hipotecznych (mieszaniowych) w oparciu o zdolność kredytową klientów, a nie niepewną przyszłą wartość finansowanych aktywów; lepszą kontrolę kredytobiorców przez bliskość przestrzenną i budowanie długotrwałych relacji z klientami; możliwość czerpania korzyści ekonomii skali i zakresu poprzez działalność w zintegrowanej grupie spółdzielczej (m.in. redukcja kosztów działania poprzez wspólne zakupy, wspólne systemy informatyczne itd.)<sup>3</sup>.

Na podstawie przeprowadzonych badań panelowych wykazano, że większe banki spółdzielcze osiągają statystycznie lepsze poziomy wskaźników efektywności niż małe podmioty. Ich działalność jest bardziej zdyspersyfikowana, co pozwala m.in. na większe uniezależnienie wyniku od aktualnego kształtu polityki pieniężnej. W świetle przeprowadzonych badań, dotyczących procesów fuzji i przejęć i uzyskanych w nich wyników, należy jednak bardzo ostrożnie podchodzić do jednoznacznych opinii o pozytywnym wpływie procesów przejęć na poprawę efektywności sektora. Uzyskanie efektów synergii jest oczywiście możliwe nie tylko przez organiczny rozwój i wypełnianie luki w słabiej rozwiniętych gospodarczo obszarach, ale uwarunkowane jest kilkoma czynnikami. Przede wszystkim należy unikać większości dotychczasowych doświadczeń procesów przejęć w sektorze bankowym realizowanych przede wszystkim w warunkach silnej presji zagrożenia niewypłacalnością lub radykalnego pogorszenia efektywności działania banku przejmowanego. Zbyt późne przejęcie banku prowadzi bowiem do konieczności podejmowania intensywnych działań naprawczych i generuje istotne koszty dla banku przejmowanego. Warto zgodzić się z rekomendacją M. Króla, że spółdzielcy (najlepiej we współpracy z bankami zrzeszającymi i podmiotami sieci bezpieczeństwa finansowego) powinni sformułować dobre praktyki działań integracyjnych. Pierwszą z nich może być stworzenie tzw. platformy informacyjnej, obejmującej opis wskazówek, informacji oraz porad dotyczących łączeń. Platforma taka mogłaby być zasilana kolejnymi danymi od banków, które zintegrowały się z dobrym efektem. Dziś rów-

<sup>1</sup> R. Kata, *Mikroekonomiczny model działalności banków spółdzielczych w Polsce – dylematy wyboru*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, nr 19 (68), 2018, s. 62-72.

<sup>2</sup> T. Siudek, *Bankowość spółdzielcza w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej – wymiar ekonomiczny, organizacyjny i społeczny*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2011.

<sup>3</sup> R. Kata, *Mikroekonomiczny model działalności...*, op.cit.



niez można dostrzec potrzebę powołania koordynatora standardów integracji, co powinno stanowić cenny instrument ułatwiający wykluczenie tzw. złych łączy, czyli przejść bez spółdzielczego, a także biznesowego podłoża. Odnosząc się do niektórych rozwiązań europejskich, a także odwołując się wprost do istoty spółdzielczości, funkcję owego koordynatora mogą wspólnie pełnić systemy ochrony, a także banki zrzeszające, które znają możliwości organizacyjne oraz kondycję finansową poszczególnych banków spółdzielczych. Absolutnie niezbędna w procesach fuzji i przejść jest eliminacja partykularyzmu zarządzających, który może przesądzić o niekorzystnym postępowaniu danego banku w przedsięwzięciach łączyeniowych. W takich, przesiąkniętych egoizmem niewielkiej grupy osób łączyeniach, mechanizm ten nie tylko nie przynosi swoich celów, ale wręcz zwielokrotnia ryzyko systemowe, odkładając je w czasie<sup>4</sup>.

Niewłaściwie prowadzone procesy fuzji i przejść mogą prowadzić bowiem do pogorszenia nie tylko efektywności ekonomicznej, ale też efektywności społecznej bankowości spółdzielczej w Polsce. Jak dotąd, jak podkreśla K. Pietraszkiewicz, polskie banki spółdzielcze posiadają względnie wysoką efektywność społeczną – mają korzystny wizerunek i oceniane są jako banki zorientowane na interesy lokalnych społeczności<sup>5</sup>.

## 7.2. Współpraca jako instrument racjonalizacji

Kadry zarządzające bankami spółdzielczymi zwracały uwagę na kilka istotnych elementów, które mają wpływ na zbudowanie optymalnych ścieżek poprawy efektywności banków spółdzielczych. Głównym kierunkiem zmian w polskiej spółdzielczości powinna być standaryzacja i uwspólnienie usług. Proces ten powinien obejmować przede wszystkim: uwspólnienie aplikacji w ramach bankowości mobilnej, wypracowanie wspólnego modelu scoringowego oraz centralizację procesów cyberbezpieczeństwa i platform bankowości elektronicznej. Dodatkowo proces uwspólniania bankowości mobilnej i internetowej powinien być przeprowadzony szerzej tj. poprzez pogłębioną digitalizację usług bankowych (na poziomie zrzeszeń) świadczoną głównie przez elektroniczne kanały dystrybucji. Dzięki temu możliwa będzie realizacja kolejnego kroku do poprawy efektywności banków spółdzielczych, jakim jest zmiana struktury klientów banku spółdzielczego – w kierunku większego zaangażowania gospodarstw domowych.

<sup>4</sup> M. Król, *Zmiana modelu biznesowego Banków Spółdzielczych: Integracja banków a idee spółdzielczości*, „Bank”, nr 1, 2020.

<sup>5</sup> K. Pietraszkiewicz, *Wyzwania modernizacyjne bankowości spółdzielczej w dobie konsolidującego się rynku usług finansowych, prezentacja wygłoszona podczas FLBS*, Warszawa 2019, <https://konferencje.alebanc.pl/wp-content/uploads/2019/10/FLBS2019-K.PietraszkiewiczZBP.pdf> (20.05.2020).

W wyniku wspólnej digitalizacji usług bankowych możliwe będzie przededefiniowanie pojęcia „bankowości relacyjnej” – opierając się na umożliwianiu nowoczesnego budowania relacji przez elektroniczne kanały dostępu do produktów bankowych. Do poprawy efektywności konieczna jest również szersza współpraca z firmami FinTechowymi w zakresie oferowania produktów dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw. Należy znacznie zmniejszyć koszty działania banku spółdzielczego poprzez zmiany w strukturze organizacyjnej banków i polityce zatrudnienia.

Należy przy tym jednoznacznie podkreślić, że warunkiem skuteczności wykorzystania uwspólnienia usług i procesów jest powszechna akceptacja środowiska spółdzielczego do realizacji zasady współdziałania i niekonkurencyjności.

## 7.3. Model relacyjności technologicznej – nakłady na innowacje i cyfryzacja klientów a efektywność w bankowości spółdzielczej w Polsce

Zmiany technologiczne mają istotny wpływ na efektywność sektora bankowego nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie. W literaturze przedmiotu bardzo słabo jest opisany poziom nakładów banków na rozwój technologiczny (innowacje technologiczne), zaś same podmioty na rynku finansowym niechętnie publikują dane dotyczące kosztów wdrażania innowacyjnych rozwiązań (w sprawozdaniach finansowych koszty te mogą być widoczne zarówno jako koszty outsourcingu informatycznego, w pozycji „koszty usług obcych”, jak też dotyczące wykorzystania własnych specjalistów w dziedzinie ICT). W wyniku ankiety przeprowadzonej przez NBP dotyczącej wydatków na innowacje technologiczne w polskim sektorze bankowym, w której wzięło udział 26 banków komercyjnych (w tym banki zrzeszające) wykazano, że udział nakładów na innowacje w kosztach operacyjnych skorygowanych o podatek bankowy oraz składki na BFG2 w ujęciu zbiorczym dla wszystkich banków objętych ankietą rósł stopniowo z poziomu 5,3% w 2016 do 6,4% w 2019<sup>6</sup>. Wyniki wskazują na konieczność konsolidacji sektora w kierunku wdrażania innowacyjnych rozwiązań. W otoczeniu, w jakim funkcjonują banki, nakłady na innowacje mają ważne znaczenie dla poprawy ich efektywności, utrzymania stabilności i podtrzymania pozycji rynkowej poszczególnych banków względem konkurentów bankowych, w tym tych działających transgranicznie, jak również podmiotów niebankowych z sektora FinTech oraz innych instytucji płatniczych regulowanych przepisami o usługach płatniczych<sup>7</sup>. Sugestia NBP w za-

<sup>6</sup> NBP, *Innowacje w sektorze banków komercyjnych w Polsce*. Raport z badania 2019 r., Warszawa 2020, s.7.

<sup>7</sup> NBP, *Raport o stabilności systemu finansowego w Polsce*. Grudzień 2019, Warszawa 2019, s. 65-69.



kresie konieczności wykorzystania nakładów na innowacje w celu poprawy efektywności prowadzonej działalności przez bank jest kierowana jednoznacznie – ale do podmiotów o wysokim poziomie aktywów. Wyniki badań wskazują na istotną poprawę efektywności pod wpływem zwiększonych nakładów na inwestycje technologiczne w kosztach operacyjnych w tych bankach, które są największe i najbardziej zyskowe. Dlatego też zalecenie koncentracji małych banków spółdzielczych i szerokiej współpracy w ramach zrzeszeń może stanowić szansę na poprawę efektywności banków spółdzielczych przy wykorzystaniu wyższych nakładów na innowacje technologiczne, tym bardziej, że w polskim sektorze bankowym służą one przede wszystkim do redukcji kosztów. Banki w Polsce w dużej mierze kupują innowacyjne rozwiązania od zewnętrznych podmiotów – jest to najważniejszy kanał pozyskiwania innowacyjnych rozwiązań w bankach, a to może prowadzić do narastających dysproporcji rozwojowych między bankami komercyjnymi i spółdzielczymi w Polsce, jeśli nie będą one zainteresowane konsolidacją sektora i coraz szerszą współpracą z bankami zrzeszającymi. Luki w zakresie rozwoju systemów IT oraz potencjalne koszty związane z ograniczaniem tej luki były wskazane wielokrotnie jako istotny problem w zakresie rozwoju i efektywności bankowości spółdzielczej w Polsce.

#### 7.4. Rola nadzoru finansowego w zakresie oddziaływania na poprawę efektywności banków spółdzielczych

Chociaż rola nadzorca w oddziaływaniu w kierunku poprawy efektywności pojedynczych podmiotów jest ograniczona, należy jednak wskazać na pewne obszary, w których można doprowadzić do większej skuteczności nadzorca. Dla poprawy efektywności w sektorze bankowości spółdzielczej niezbędne jest jednak stosowanie zasady proporcjonalności wszędzie, gdzie tylko jest to możliwe. Wykazany w rozdziale 1 bardzo intensywny wzrost kosztów w obszarze regulacji, przejawiający się m.in. w aspekcie czasu poświęcanego przez pracowników dla ich implementacji oraz w poziomie kosztów operacyjnych dobitnie wskazuje, że czynniki o charakterze regulacyjnym mogą stanowić w najbliższym czasie jeden z czynników ułatwiających powrót na ścieżkę wysokiej rentowności i efektywności działania banków spółdzielczych. Z uwagi na pojawiające się od 2015 roku upadłości w sektorze banków spółdzielczych (w tym często o podłożu kryminalnym, np. w zakresie SK Banku skierowano akt oskarżenia przeciwko 93 osobom, którym zarzuca się popełnienie łącznie 1256 przestępstw związanych z wyrządzeniem szkody majątkowej wielkich rozmiarów) koniecznym jest nakierowanie czynności nadzorczych (zwłaszcza w obszarze kontroli) do tych banków, w których generowany jest wysoki poziom ryzyka w ocenie BION. Upadłości w sektorze oraz

konieczność realizowania działań w zakresie narzędzi *resolution* (Podkarpacki Bank Spółdzielczy), mogą stanowić istotny czynnik pogarszający zaufanie do sektora bankowości spółdzielczej w Polsce (co już silnie jest obserwowane w perspektywie jednostek samorządu terytorialnego), prowadząc do osłabienia ich potencjału w zakresie poprawy efektywności, ograniczając możliwości rozwoju organicznego.

W najbliższych latach pojawią się też inne negatywne bodźce wynikające z rozwiązań regulacyjnych wpływające na efektywność banków spółdzielczych. W szczególności należy zwrócić uwagę na konieczność emisji długu na potrzeby spełniania wymogu MREL. Dotychczas proces ten nie osiągnął dużej skali, prawdopodobnie ze względu na oddalający się termin spełnienia wymogu. Emisja zobowiązań kwalifikowalnych może pogorszyć wskaźniki efektywności m.in. ze względu na relatywnie niski stopień rozwoju krajowego rynku papierów dłużnych, utrudniony (konieczność uzyskania ratingu) i bardziej kosztowny dostęp do rynków międzynarodowych (co jest szczególnie trudne dla banków spółdzielczych, dotychczas bardzo rzadko aktywnych na rynku długu) oraz wyższy koszt finansowania związany z większymi oczekiwaniami inwestorów, których wierzycelności mogłyby zostać poddane umorzeniu lub konwersji<sup>8</sup>. Z perspektywy regulacyjnej istotne znaczenie będzie miał także poziom składek na BFG (na fundusz gwarancyjny oraz na fundusz przymusowej restrukturyzacji), przy czym należy pamiętać, że banki spółdzielcze płacą składkę ryczałtową uzależnioną od ich wielkości, co stanowi jedną z płaszczyzn ochronnych w ramach realizacji zasady proporcjonalności przez polską sieć bezpieczeństwa finansowego.

Także zmiany regulacyjne, wynikające z następstw pandemii koronawirusa, mogą stanowić ważne narzędzie wsparcia dla poprawy efektywności. Zniesienie na mocy rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 18.03.2020 roku<sup>9</sup> bufora ryzyka systemowego (3%) przyczyniło się do „uwolnienia” znaczącej kwoty kapitałów własnych, także w bankach spółdzielczych w Polsce. Stwarza to przestrzeń dla banków spółdzielczych do wzrostu dynamiki akcji kredytowej. Jednakże w kontekście dotychczasowych doświadczeń w zakresie zarządzania kapitałem własnym, pojawiają się wątpliwości, co do zdolności bankowości spółdzielczej do jego optymalnego wykorzystania.

<sup>8</sup> Por. NBP, Raport o stabilności systemu finansowego. Grudzień 2019 r., Warszawa 2020, s. 52.

<sup>9</sup> Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 18 marca 2020 r. uchylające rozporządzenie w sprawie bufora ryzyka systemowego (Dz. U. z 2020 poz 473).



# Najważniejsze rekomendacje dotyczące dojścia do efektywności banków spółdzielczych





Wśród wskazanych w niniejszym opracowaniu propozycji dojścia do optymalnych ścieżek efektywności banków spółdzielczych w Polsce, można wyróżnić kilka istotnych aspektów, obejmujących w szczególności kwestię konieczności osiągnięcia efektów skali działalności, przy jednoczesnym zachowaniu społecznych funkcji bankowości spółdzielczej; kwestię rozwoju technologicznego stanowiącego warunek konieczny budowy nowego modelu bankowości relacyjnej, opartego także o bliskość technologiczną; wzmocnienia roli spółdzielni i mechanizmów jej działania. Propozycje te różnią się pod względem charakteru, szybkości możliwości ich wdrożenia, poziomu generowanego kosztu (tabela 30).

W ocenie autorów, jednym z podstawowych warunków osiągnięcia efektów skali, niezbędnych do poprawy efektywności, jest głęboka integracja sektora bankowości spółdzielczej w Polsce, przy pełnym poszanowaniu konieczności wypełniania zadań spółdzielczych wobec gospodarki oraz samych spółdzielców. Wstrzymywanie tego procesu i utrzymywanie silnego rozdrobnienia rynku stanowi działanie wysoce ryzykowne w zmieniającym się otoczeniu gospodarczym.

W ocenie autorów, integracja wewnątrz sektora banków spółdzielczych powinna być prowadzona dwupłaszczyznowo: w aspekcie zarządzania ryzykiem od razu na poziomie IPSów, w kontekście procesów technologicznych, promocji (marki), zarządzania relacyjnego na poziomie banków zrzeszających. Docelowy model powinien doprowadzić do integracji IPS-ów i zrzeszeń.

Taki kierunek wydaje się być uzasadnionym z co najmniej trzech powodów. Po pierwsze, zarządzanie bezpieczeństwem wewnątrz sieci banków zrzeszonych w ramach IPS jest przede wszystkim pochodną zarządzania ryzykiem kredytowym, rynkowym i operacyjnym w ramach poszczególnych instytucji. Wraz z rekomendowanymi procesami integracji, które zostały przedstawione w dalszej części rozdziału, nieuniknione jest przejście odpowiedzialności za powyższe ryzyka przez organ integrujący. Funkcjonowanie IPS jako osobnego mechanizmu byłoby nieefektywne z uwagi na powielanie zadań, rozmycie odpowiedzialności oraz mieszanie się i przenikanie kompetencji. Po drugie, rekomendowana przez autorów integracja w obszarze zarządzania kapitałem, jest silnie powiązana z kwestią bezpieczeństwa, jaki ma zapewniać IPS. W sytuacji centralizacji operacji skarbu i zarządzania płynnością w ramach integrujących się instytucji autorzy nie znajdują uzasadnienia dla funkcjonowania równoległej instytucji w formule dzisiejszych IPS. Po trzecie, dobre doświadczenia wypracowane w ramach IPS stanowią potencjalne wsparcie dla procesów integracji w obszarach wychodzących poza bezpieczeństwo banków. Zdaniem autorów, nie warto

tego doświadczenia przekreślać np. w drodze zastąpienia systemu IPS alternatywnym mechanizmem konsolidacji. Wręcz przeciwnie, IPS funkcjonujący w dzisiejszym kształcie ma potencjał przejęcia odpowiedzialności za dalsze procesy integracji. W takich warunkach przeprowadzenie procesu integracji wydaje się być sprawniejsze i ma szansę uzyskać większą aprobatę ze strony spółdzielców aniżeli w drodze narzucenia kompletnie nowego rozwiązania.

Zdaniem autorów, polski rynek banków spółdzielczych ma potencjał do zwiększenia swojej roli w gospodarce. Wieloletnie doświadczenia, znacząca liczba spółdzielców, lokalna obecność oraz elastyczność działania stanowią fundament dla jego dalszego rozwoju. W obecnej sytuacji nie widzimy konieczności konsolidacji całego sektora w ramach jednej, centralnej instytucji. Wydaje się, że obecnie jest miejsce na funkcjonowanie kilku silnych banków spółdzielczych oraz dwóch grup bankowych stworzonych na bazie istniejących zrzeszeń. W ocenie autorów, banki funkcjonujące poza zrzeszeniami IPS powinny prowadzić dalszą integrację w drodze tradycyjnych fuzji i przejęć, posilając się różnymi źródłami kapitału na finansowanie transakcji, aby możliwie przyspieszyć ten proces.

Autorzy rekomendują ścieżkę integracji w modelu funkcjonowania dwóch szczebli kompetencji i decyzyjności na wzór fiński. Krajowe banki spółdzielcze powinny stopniowo przekazywać kompetencje na poziom centralny, który będzie uzupełniał obowiązki świadczone przez IPS. Sugerowana kolejność przekazywania kompetencji składa się z trzech etapów.

W pierwszej kolejności autorzy rekomendują przekazanie na poziom centralny prowadzenia operacji skarbu, w tym zarządzanie płynnością, pozyskiwanie finansowania oraz lokowanie nadwyżek na rynkach finansowych. Stworzenie silnego, centralnego organu powinno udostępnić również dostęp dla produktów i narzędzi oferowanych dla rynku bankowego przez takie instytucje jak Bank Gospodarstwa Krajowego, Polski Fundusz Rozwoju, Europejski Bank Inwestycyjny i wiele innych. Priorytet dla tego obszaru wynika z faktu, iż jest to obszar najbardziej zbliżony do zadań, jakie obecnie realizuje IPS. Dodatkowo, zdaniem autorów, przekazanie kompetencji dla transakcji skarbu przyniesie wymierne korzyści dla banków spółdzielczych w najszybszym czasie, nie dłuższym niż kilka kwartałów od skutecznego wprowadzenia zmiany. Korzyści te wynikać mogą z obniżenia kosztu finansowania, poprawy marży odsetkowej oraz docelowo – uruchomienia wyższych alokacji kapitału na potrzeby lokalnych banków. Zakładane korzyści pierwszego etapu integracji mają również na celu poprawę nastrojów wewnątrz środowiska spółdzielców, których sprzeciw wobec planów konsolidacji rynku skutecznie blokuje



procesy integracji. Newralgiczny element tego etapu stanowi wdrożenie obligatoryjnego przekazywania nadwyżek na poziom centrali, co istotnie ograniczy niezależność podmiotową integrowanych banków. W tym miejscu należy podkreślić, że jest to element niezbędny. Doświadczenia innych państw pokazują, że tylko obowiązkowy mechanizm transferu płynności zapewnia skuteczność tego rozwiązania.

Drugim z sugerowanych etapów integracji w ramach modelu szczeblowego jest stworzenie dodatkowej oferty produktowej z obszaru rynku pieniężnego oraz rynków finansowych. Obecnie oferta produktowa banków spółdzielczych w tym obszarze jest istotnie uboższa w porównaniu z większymi podmiotami. Wprowadzenie nowych usług w zakresie alokacji nadwyżek finansowych, transakcji rynku walutowego czy zarządzania ryzykiem stopy procentowej jest możliwe do oferowania wyłącznie dla odpowiednio dużych podmiotów bądź podmiotów silnie zintegrowanych z dostawcami tego typu rozwiązań. Dlatego rekomendujemy w ramach integracji wypracowanie oferty produktowej z obszaru rynku pieniężnego i rynków finansowych w celu poprawy efektywności banków lokalnych oraz uzyskania szerszego poparcia ze strony spółdzielców do dalszej integracji.

Trzecim etapem integracji, jaki rekomendujemy, jest uwspólnienie polityki kredytowej i podzielenie kompetencji pomiędzy dwoma planowanymi szczeblami decyzyjnymi. Dodatkowo w tym etapie, oprócz jednolitej polityki kredytowej, rekomendujemy ujednoczenie standardów, procesów i narzędzi służących do zarządzania portfelem kredytowym. Jednolity standard w obszarze kart scoringowych, modeli ratingowych, weryfikacji aplikacji kredytowych, monitorowania jakości udzielonych kredytów i restrukturyzacji dłużników powinny skutecznie obniżyć poziom złych kredytów i poprawić wskaźnik NPL. Z uwagi na zbieżność wielu portfeli kredytobiorców oraz profili ryzyka spółdzielców nie obawiamy się potencjalnych negatywnych efektów płynących ze standaryzacji procesu zarządzania ryzykiem, takich jak utrata indywidualnego podejścia do kredytobiorcy czy pogorszenie szybkości działania. Ponadto uważamy, że relacyjność, na której opiera się spółdzielczość, w tym osobista znajomość kredytobiorcy stanowi istotną przewagę konkurencyjną banków spółdzielczych na rynku kredytowym. Standaryzacja winna być tak przeprowadzona, aby ten atut sprofesjonalizować i jednocześnie nie dopuścić do jego utraty. Poza poprawą jakości portfela kredytowego, daleko idąca integracja jest niezbędnym elementem uzupełniającym pierwszy rekomendowany przez nas etap integracji. Bez pełnej profesjonalizacji procesu kredytowego zwiększenie akcji kredytowej – w tym podwyższenie kwot kredytów dla spółdzielców - wydaje się być obarczono-

ne zbyt dużym ryzykiem. Aby bezpiecznie zwiększyć kwoty finansowania, a dzięki temu uatrakcyjnić ofertę bankową i poprawić rentowność instytucji, konieczne jest sprofesjonalizowanie, wystandaryzowanie i scentralizowanie całego procesu kredytowego.

Równoległe do trzech powyższych etapów integracji, powinny toczyć się procesy standaryzacji w pozostałych obszarach funkcjonowania banków (realizowane w pierwszym etapie na poziomie zrzeszeń). Wraz z pierwszym etapem, nastawionym na integrację operacji skarbu powinny zostać przeprowadzone działania ujednoczające i centralizujące działania z obszaru Middle i Back Office. W kolejnych etapach zadania obu obszarów wsparcia powinny być systematycznie uzupełniane, a kompetencje centralizowane.

Analogiczna rekomendacja dotyczy pozostałych procesów biznesowych w ramach obszarów takich jak: audyt wewnętrzny, compliance, controlling, elektroniczne kanały sprzedaży, IT, komunikacja wewnętrzna, obsługa klienta oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Procesy integracyjne powinny być wykonywane odpowiednio do danego etapu integracji i rozwijać się wraz z postępującą centralizacją.

Zdaniem autorów, o skuteczności realizacji procesu integracji zadecyduje akceptacja i zaangażowanie ze strony spółdzielców. Dlatego też rekomendujemy wdrożenie mechanizmów służących usankcjonowaniu i następnie kontroli procesu przekształcenia. Ponadto dopuszczamy odchylenia oraz modyfikacje wobec przedstawionych ram, które mogą okazać się niezbędne dla osiągnięcia założonych celów. Przykładem alternatywnego wariantu integracji jest powołanie osobnych podmiotów służących realizacji określonych zadań na rzecz całego zrzeszenia. W naszej ocenie wydzielenie instytucji, jaką jest bank centralny, służącej przejęciu operacji skarbu może okazać się zasadne. Jeśli w fazie sankcjonowania procesu integracji wystąpi silna opozycja wobec centralizacji kompetencji w ramach IPS, powołanie podmiotu specjalnego przeznaczenia uznajemy za dopuszczalne. Jednocześnie rekomendujemy rozważać to jako etap przejściowy z uwagi na dodatkowe koszty funkcjonowania banku centralnego niezależnego od IPS. Nie bez znaczenia pozostają również kwestie charakterystyczne dla duopolu władzy, wynikające z utrudnień w realizowaniu zadań w związku z krzyżowaniem się celów oraz kompetencji.

Jednocześnie uważamy, że powołanie innych podmiotów, takich jak spółki produktowe dostarczające usługi na rzecz banków spółdzielczych jak np. leasing, faktoring czy usługi ubezpieczeniowe, może okazać się zasadne. Zwłaszcza, jeśli dana grupa bankowa zdecyduje się rozwijać ofertę produktową



w powyższych obszarach, wówczas wyodrębnienie zarządzania różnymi klasami aktywów może okazać się bardziej skuteczne w modelu spółek zależnych, aniżeli w ramach pełnej centralizacji.

Integracja sektora jest zadaniem skomplikowanym, wielopłaszczyznowym oraz wymagającym zaangażowania zarówno spółdzielców jak i wielu zasobów. Tym niemniej, biorąc pod uwagę narastającą marginalizację rynku spółdzielczego w Polsce oraz przyczyny, które za tym stoją uważamy, że integracja powinna rozpocząć się w najkrótszym możliwym czasie.

W formie podsumowania, w tabeli 30 zaprezentowano najważniejsze rekomendacje dotyczące możliwości poprawy efektywności banków spółdzielczych

ze wskazaniem sugerowanego okresu ich realizacji i skali generowanych kosztów. Bardzo często propozycje są nie tylko możliwe do szybkiego wdrożenia, ale również nie są kosztochłonne. Pomimo tego, że w licznych badaniach sektor spółdzielczy wykazuje niską potrzebę zmian – zwłaszcza systemowych, a wiele osób z kadry zarządzającej sektorem spółdzielczym ocenia sektor spółdzielczy dobrze lub bardzo dobrze, wskaźniki efektywności i inne miary wskazują na konieczność głębokich zmian. Dodatkowo czynniki zewnętrzne prowadzenia działalności spółdzielczej w Polsce – np. środowisko niskich stóp procentowych – wymusza na bankach spółdzielczych nie tylko ujednoczenie licznych procesów, ale również rozpoczęcie procesu daleko idącej konsolidacji sektora

**Tabela 30.** Zestawienie propozycji działań w obszarze dojścia do poprawy efektywności banków spółdzielczych

Działanie/ metoda	Poziom kosztów	Możliwy czas realizacji**	Konieczność wdrożenia ***	Propozycja wdrożenia rozwiązania	Efekt wdrożenia rozwiązania
wzrost aktywności banków spółdzielczych w mediach społecznościowych	niski	natychmiastowy	5	zrzeszenia powinny wymagać od każdego banku spółdzielczego posiadania indywidualnego profilu we wszystkich popularnych mediach społecznościowych (np. Facebook, Twitter) oraz aktywnego promowania oferty banku i działań m.in. społecznych,	dotarcie do młodszej grupy klientów, poprawa wizerunku banku spółdzielczego, popularyzacja edukacji finansowej i świadomości finansowej społeczeństwa
podniesienie wartości marki banków spółdzielczych	niski	średni	4	większa promocja w mediach – zwłaszcza społecznościowych, całej grupy banków spółdzielczych, dotarcie do młodszej grupy klientów banków spółdzielczych poprzez bankowość mobilną,	wzrost rozpoznawalności banków spółdzielczych i poprawa ich wizerunku (z banku tradycyjnego, dla starszej osoby, do banku otwartego, nowoczesnego, również dla osób młodych)
wprowadzenie planów sprzedażowych w bankach spółdzielczych	niski	średni	2	w bankach spółdzielczych powinny zostać wprowadzone plany sprzedażowe i odpowiedni system motywacyjny, który będzie wynagradzał i motywował pracowników za realizację poszczególnych celów, kanały sprzedaży produktów finansowych powinny opierać się na multikanałowości,	zwiększenie przychodów z działalności bankowej, większa motywacja i docenienie pracowników bankowych, nagradzanie najlepszych pracowników w grupie banków – wyławianie talentów w instytucjach,



Działanie/ metoda	Poziom kosztów	Możliwy czas realizacji**	Konieczność wdrożenia ***	Propozycja wdrożenia rozwiązania	Efekt wdrożenia rozwiązania
ujednoczenie procesów związanych z wymogami regulacyjnymi	niski	długi	4	na poziomie IPS/zrzeszeń powinny być opracowane schematy wdrażania i kontrolowania wymogów regulacyjnych w krótkim okresie, zaś w dłuższym wdrażanie regulacji powinno być kontrolowane i ujednoczone w zrzeszeniach,	spadek kosztów prowadzenia działalności bankowej, lepsza organizacja pracy w poszczególnych bankach spółdzielczych, skupienie się większej grupy pracowników na poprawie efektywności działalności banku (np. poprzez większą sprzedaż produktów finansowych),
uproszczenie struktury organizacyjnej banku spółdzielczego	niski	długi	3	ujednoczenie procesów i produktów może prowadzić do możliwości uproszczenia struktury organizacyjnej banku spółdzielczego,	podniesienie efektywności banku spółdzielczego,
ujednoczenie i większa dostępność do metod płatności bezgotówkowych	średni	średni / długi	5	zrzeszenia powinny podjąć rozmowy z BigTechami w zakresie wdrożenia innowacyjnych metod płatności obligatoryjnie dla całej grupy banków spółdzielczych (m.in. Apple Pay, Google Pay), zrzeszenia powinny wdrożyć ujednoczony <i>smartwatch</i> w całej grupie, zrzeszenia powinny wdrożyć możliwość pośredniczenia we wdrażaniu w MŚP programu <i>Polska bezgotówkowa</i> , zrzeszenia powinny przystąpić do mobilnych płatności BLIK	dotarcie z innowacyjnymi rozwiązaniami do młodszej grupy klientów, która ze względu na brak możliwości oferowanych alternatywnych metod płatności może czuć się wykluczona i poszukiwać takich rozwiązań w sektorze bankowości komercyjnej, wdrażane rozwiązania umożliwią przededefiniowanie pojęcia „bankowości relacyjnej”,
zniesienie „ograniczenia terytorialnego” w prowadzeniu działalności banków spółdzielczych	średni	długi	3	transgraniczność świadczenia usług i ich digitalizacja podważa zasadność prowadzenia działalności tylko na określonym terenie, w ramach konsolidacji sektora możliwe będzie świadczenie usług szerszej grupie odbiorców, należy również rozważyć zmiany regulacyjne w zakresie świadczenia usług przez banki spółdzielcze,	dotarcie do szerszej grupy odbiorców,
wypracowanie wspólnego modelu <i>scoringowego</i>	średni	długi	3	na poziomie IPS (początkowo zrzeszeń) należy stworzyć grupę badawczą mającą za zadanie zebranie najlepszych metod oceny <i>scoringowej</i> wśród banków spółdzielczych i wypracowanie jednego wspólnego modelu <i>scoringowego</i> dla całej grupy,	zmniejszenie kosztów prowadzonej działalności, usprawnienie i uszczelnienie procesu kredytowego,



Działanie/ metoda	Poziom kosztów	Możliwy czas realizacji**	Konieczność wdrożenia ***	Propozycja wdrożenia rozwiązania	Efekt wdrożenia rozwiązania
ujednoczenie bankowości mobilnej na poziomie zrzeszenia	wysoki	średni	5	na poziomie zrzeszenia powinna zostać ujednoczona bankowość mobilna, powinien zostać stworzony zespół badawczy, który przeanalizuje stosowane rozwiązania w zakresie bankowości mobilnej w sektorze bankowym, następnie w wyniku prac zespołu zaproponuje jedno rozwiązanie, które zostanie ujednoczone na poziomie zrzeszenia i wdrożone obligatoryjnie w całej grupie,	wiele banków spółdzielczych jest niekonkurencyjnych, gdyż nie posiada bankowości mobilnej lub jest ona płatna, w wyniku wdrożenia ujednoczonego rozwiązania w zakresie bankowości mobilnej nastąpi dotarcie do większej grupy klientów, zwłaszcza do klienta przyszłości banku spółdzielczego; po początkowych wysokich nakładach finansowych, wystandaryzowane rozwiązanie umożliwi nie tylko niwelowanie ryzyka cybernetycznego, ale też podniesie świadomość i zaufanie społeczeństwa lokalnego do takiego rozwiązania,
centralizacja procesów cyber-bezpieczeństwa	wysoki	średni	5	na poziomie zrzeszeń ze względu na wysokie koszty i <i>know – how</i> powinny zostać uwspólnione wszystkie procesy związane z ryzykiem cybernetycznym,	wzrost zaufania społeczeństwa lokalnego do nowoczesnych rozwiązań, opartych na technologii, niższe koszty prowadzenia działalności przez banki spółdzielcze, spadek ryzyka cybernetycznego w sektorze,
większa współpraca z firmami FinTechowymi	wysoki	średni	4	aktywna współpraca i przejmowanie spółek FinTechowych przez zrzeszenia i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań przez zrzeszenia dla całej grupy banków spółdzielczych,	podniesienie konkurencyjności banków spółdzielczych, w długim okresie spadek kosztów prowadzonej działalności, konsolidacja sektora,
konsolidacja sektora	wysoki	długi	5	banki spółdzielcze powinny poddać się procesowi konsolidacji, powinna ona nastąpić na poziomie IPS i zrzeszeń (zgodnie z modelem i harmonogramem zaproponowanym w niniejszym rozdziale) w wyniku licznych rozmów, w których powinny uczestniczyć też podmioty sieci bezpieczeństwa finansowego, zrzeszeń i zainteresowanych banków,	niższe koszty prowadzenia działalności dla sektora, wzrost zaufania do bankowości spółdzielczej (definiowanie banków spółdzielczych jako stabilnych, silnych, działających razem – w grupie),



Działanie/ metoda	Poziom kosztów	Możliwy czas realizacji**	Konieczność wdrożenia ***	Propozycja wdrożenia rozwiązania	Efekt wdrożenia rozwiązania
stworzenie <i>innovation hub</i> dla przedsiębiorców	wysoki	długi	4	na poziomie zrzeczeń powinny powstać miejsca przyjazne wdrażaniu rozwiązań FinTechowych w bankach spółdzielczych,	tańszy sposób pozyskania i utrzymania klienta, takie środowisko testowe umożliwiłoby promocję lokalnych rozwiązań, które bardzo często nie mają możliwości realizacji, podniesienie innowacyjności sektora i poszczególnych banków spółdzielczych,
centralizacja platform bankowości internetowej	wysoki	długi	4	na poziomie zrzeczeń należy stworzyć grupę badawczą mającą za zadanie zebranie najlepszych rozwiązań w zakresie rozwiązań bankowości internetowej stosowanych w bankach spółdzielczych, zaproponowanie jednego, wystandaryzowanego systemu bankowości internetowej, obligatoryjnego dla wszystkich banków spółdzielczych, który powinien być innowacyjny i intuicyjny, zaś jego rozwiązania powinny być bardzo proste i umożliwiające swobodne korzystanie również osobom starszym,	wzrost zaufania społeczeństwa lokalnego do bankowości internetowej, niższe koszty prowadzenia działalności przez banki spółdzielcze, spadek ryzyka cybernetycznego w sektorze, promocja rozwiązań bankowości internetowej umożliwi przyciągnięcie/ utrzymanie klienta młodego,
optymalizacja zatrudnienia w sektorze spółdzielczym	wysoki	długi	4	ujednolicenie procesów, produktów, wprowadzenie planów sprzedażowych oraz uproszczenie struktury organizacyjnej będzie sprzyjało przededefiniowaniu zakresu obowiązków licznych osób zatrudnionych w sektorze, należy rozważyć wprowadzenie zmiany stanowisk części pracowników, na np. pracowników mobilnych/terenowych, pracowników ds. promocji edukacji, należy wprowadzić systemy motywacyjne w zależności od zajmowanego stanowiska,	spadek kosztów, wzrost rozpoznawalności marki banku, większa wydajność pracowników, spadek poziomu wskaźnika kosztów pracy przypadającego na zatrudnionego,



Działanie/ metoda	Poziom kosztów	Możliwy czas realizacji**	Konieczność wdrożenia ***	Propozycja wdrożenia rozwiązania	Efekt wdrożenia rozwiązania
ujednoczenie oferty produktowej	wysoki	długi	3	na poziomie zrzeczeń powinny zostać wystandaryzowane produkty finansowe, które powinny mieć wystandaryzowane wzorce umowne, produkty finansowe powinny być natychmiast dostosowywane do otoczenia zewnętrznego i być konkurencyjne dla rozwiązań stosowanych w bankach komercyjnych,	podniesienie konkurencyjności banków spółdzielczych, niższe koszty prowadzenia działalności, wyższy udział przychodów z tytułu opłat/prowizji/odsetek w wyniku finansowym, niższe koszty dostosowania produktów do zmieniającego się otoczenia, lepiej dostosowana oferta produktowa do potrzeb konsumentów,
uatrakcyjnienie oferty produktowej	niski	średni	5	wdrożenie wybranych rozwiązań dostępnych w segmencie bankowości komercyjnej z obszarów takich jak: cash management, finansowanie handlu, finansowanie kapitału obrotowego, produkty ubezpieczeniowe, rynek pieniężny, transakcje walutowe i transakcje rynku stopy procentowej,	utrzymanie dotychczasowych spółdzielców oraz pozyskanie nowych, dla których oferta produktowa w obecnym kształcie jest niewystarczająca, przez co poszukują rozwiązań oferowanych przez segment banków komercyjnych,
zwiększenie wartości alokacji kredytów dla spółdzielców	średni	średni	5	stworzenie mechanizmów polityki kredytowej umożliwiających alokację wyższych kwot kapitału dla wymagających spółdzielców w porównaniu do segmentu banków komercyjnych przy jednoczesnym utrzymaniu poziomu NPL na niskim poziomie. Działanie wymaga zarówno standaryzacji i profesjonalizacji procesu zarządzania ryzykiem kredytowym, jak i finansowania w oparciu o uwspólniony proces zarządzania płynnością.	Stworzenie wymiernej przewagi konkurencyjnej i uatrakcyjnienie oferty bankowej mające na celu organiczny i efektywny rozwój akcji kredytowej.

\* niski / średni / wysoki,

\*\* natychmiastowy / krótki (do 3 miesięcy) / średni (do 12 miesięcy) / długi (do 3 lat),

\*\*\* skala 1-5, gdzie 5 to bardzo wysoka konieczność wdrożenia rozwiązania.

Źródło: opracowanie własne.