

WPŁYW PANDEMII COVID-19 NA BANKI SPÓŁDZIELCZE W POLSCE

Zagrożenia i średniookresowe działania dostosowawcze

SYGN. WIB PAB 16/2020



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

Warszawa, sierpień 2021

 PROGRAM
ANALITYCZNO
BADAWCZY

O Raporcie

Raport **Wpływ pandemii COVID-19 na Banki Spółdzielcze w Polsce: zagrożenia i średniookresowe działania dostosowawcze** został opracowany na zlecenie Programu Analityczno-Badawczego Fundacji Warszawski Instytut Bankowości

Autorzy:

Raport przygotowany przez zespół w składzie:

Dr Krzysztof Kil (koordynator projektu)

– adiunkt w Katedrze Bankowości i Globalnego Systemu Finansowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz wykładowca w Instytucie Ekonomii, Finansów i Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego. Autor ponad sześćdziesięciu krajowych i zagranicznych publikacji dotyczących bankowości spółdzielczej, stabilności i efektywności finansowej, w tym monografii *Stabilność finansowa banków spółdzielczych w świetle pokryzysowych zmian regulacyjnych* (I miejsce w Konkursie o Nagrodę Przewodniczącego KNF za najlepszą pracę doktorską z zakresu rynku finansowego, II miejsce w Konkursie BFG, I miejsce w Konkursie Krajowej Rady Spółdzielczej oraz II miejsce w organizowanym przez GUS Konkursie na najlepszą pracę doktorską z zakresu statystyki). Członek Prezydium Komitetu ds. Standardów Kwalifikacyjnych w Bankowości Polskiej ZBP.

Prof. Ewa Miklaszewska

– kierownik Katedry Bankowości i Globalnego Systemu Finansowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz wykładowca w Instytucie Ekonomii, Finansów i Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego. Autorka licznych publikacji z zakresu zmian strategicznych i operacyjnych na rynku bankowym, np. monografii *Zmiany strategiczne na europejskim rynku bankowym w okresie pokryzysowym*, Poltext 2018 oraz redakcja monografii poświęconej bankowości spółdzielczej *Institutional Diversity in Banking- Small Country, Small Bank Perspectives*, Palgrave 2017. Członek komitetu zarządzającego stowarzyszenia European Association of University Teachers in Banking and Finance.

Dr Mateusz Folwarski

– absolwent kierunku Ekonomia na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie. Od 2020 roku pełni funkcję Zastępcy Dyrektora Instytutu Finansów w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Adiunkt w Katedrze Bankowości i Globalnego Systemu Finansowego w Instytucie Finansów UEK oraz wykładowca przedmiotów bankowych w Instytucie Ekonomii, Finansów i Zarządzania na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Autor wielu publikacji z zakresu bankowości, nowych technologii, innowacji finansowych oraz ekspertyz z zakresu finansów i rynku bankowego, m.in. dla Centrum Analiz Klubu Jagiellońskiego, Warszawskiego Instytutu Bankowego oraz Ośrodka Badań i Analiz Systemu Finansowego Alterum. Zainteresowania naukowe: innowacje cyfrowe w bankowości, sektor FinTech.

Dr Marcin Idzik

– adiunkt w Katedrze Ekonomii Międzynarodowej i Agrobiznesu SGGW w Warszawie. Autor licznych publikacji, ekspert z zakresu badań koniunktury gospodarczej, prognozowania gospodarczego, zarządzania reputacją branż i sektorów. Prelegent na konferencjach naukowych w dziedzinie finansów, członek komitetów redakcyjnych, publicysta, autor ekspertyz dla banków i instytucji okołobankowych w Polsce. Z branżą finansową związany od 2002 r. Posiada bogate doświadczenie w realizacji projektów badawczych, konstrukcji narzędzi, analizie wyników badań oraz formułowaniu praktycznych rekomendacji. Jest autorem oraz konsultantem merytorycznym projektów badawczych realizowanych dla branży finansowej.



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

Jacek Gieorgica
m: 603 626 254
e: jgieorgica@wib.org.pl

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

Agnieszka Nierodka
m: 607 484 391
e: anierodka@wib.org.pl

dr Tomasz Pawlonka
m: 505 917 778
e: tpawlonka@wib.org.pl



Spis treści

Wstęp	5
I ROZDZIAŁ I. Wpływ pandemii na trendy makroekonomiczne	7
1.1. Kryzys finansowy 2008 r. i ekonomiczny 2020 r. – tym razem jest inaczej?	8
1.2. Budowanie odporności gospodarek i sektorów bankowych w krajach UE po 2020 roku	12
1.3. Wpływ otoczenia makroekonomicznego na polskie banki	15
II ROZDZIAŁ II. Europejska bankowość spółdzielcza w zmieniającym się otoczeniu	20
2.1. Kondycja europejskiej bankowości spółdzielczej	21
2.2. Reformy bankowości spółdzielczej w krajach europejskich a pandemia COVID-19	22
2.3. Kredyty w sytuacji nieregularnej jako problem dla stabilności i rentowności europejskich banków spółdzielczych	24
III ROZDZIAŁ III. Wpływ pandemii COVID-19 na preferencje i zachowania klientów banków spółdzielczych w świetle badania ankietowego	28
3.1. Wpływ pandemii na zachowania ekonomiczne klientów banków spółdzielczych	29
3.2. Wpływ pandemii na zmianę korzystania z kanałów dystrybucji usług bankowych	30
3.3. Postrzeganie banków spółdzielczych i ich oferty w okresie pandemii	32
IV ROZDZIAŁ IV. Wpływ pandemii na sytuację finansową banków spółdzielczych	37
4.1. Banki komercyjne a banki spółdzielcze – zróżnicowanie sytuacji finansowej	38
4.2. Diagnoza sytuacji banków spółdzielczych w podziale na segmenty rynku – statystyki opisowe	40
4.3. Diagnoza sytuacji banków spółdzielczych – badanie ankietowe	47
V ROZDZIAŁ V. Pandemia COVID-19 a otoczenie technologiczne banku spółdzielczego	56
5.1. Wyniki badania ankietowego w zakresie zmian technologicznych banków spółdzielczych	57
5.2. Analiza pytań otwartych zawartych w ankiecie	61
VI ROZDZIAŁ VI. Pandemia COVID-19 a zmiany strukturalne w sektorze banków spółdzielczych	63
6.1. Procesy fuzji i przejęć w latach 2016-2020 w warunkach pogarszającej się rentowności banków spółdzielczych	64
6.2. Efektywność dotychczasowych fuzji i przejęć – studium przypadku banków przejmujących	72
6.3. Wpływ pandemii na fuzje i przejęcia w segmencie banków spółdzielczych w świetle badania ankietowego	73
6.4. Konsolidacja w obszarze procesowym jako równoległa droga modyfikacji struktury sektora banków spółdzielczych	74
VII ROZDZIAŁ VII. Wrażliwość banków spółdzielczych na zmiany makroekonomiczne, jakość portfela kredytowego, czynniki zarządcze, reakcję na sytuację pandemiczną – analiza ekonometryczna	76
7.1. Metoda badawcza	77
7.2. Wyniki modelu bazowego	81
7.3. Metoda badawcza i wyniki analiz rozszerzonych o wskaźniki jakościowe	87
VIII ROZDZIAŁ VIII. Wnioski i rekomendacje	90
Bibliografia	95

Wstęp

Pandemia COVID-19 stanowi jedno z największych wyzwań dla sektora bankowego zarówno w ujęciu globalnym, jak i w Polsce – kryzys zdrowotny bardzo szybko przerodził się w problemy makroekonomiczne, czego skutkiem w dłuższej perspektywie może być także kryzys finansowy i bankowy. Skutki pandemii dotyczą zarówno banków komercyjnych, jak i spółdzielczych i ich klientów. Problemy z rentownością w otoczeniu zerowych stóp procentowych, brak adekwatnych możliwości inwestycyjnych w sytuacji nadpłynności i niskiego zapotrzebowania na kredyt oraz konieczność inwestycji w technologię i zmiany oferty produktowej wobec toczącej się rewolucji technologicznej dotyczą istotnie każdego typu banku, jednak szczególnie negatywnie odbijają się na sektorze banków spółdzielczych.

Banki spółdzielcze stanowią ważną część polskiego sektora bankowego, szczególnie istotną dla obsługi finansowej środowisk lokalnych. Jednak ich pozycja konkurencyjna jest w obecnych realiach makroekonomicznych i rynkowych trudna. Dla dalszego rozwoju i poprawy pozycji konkurencyjnej tego segmentu rynku bankowego, oprócz tworzenia wartości w wymiarze społecznym, konieczna jest odpowiednia rentowność banków i atrakcyjność ich oferty produktowej dla klienta. Jednak w ostatnich latach obserwowane jest stałe pogarszanie rentowności i efektywności działania zarówno całego sektora, jak i wielu indywidualnych banków. Powoduje to brak funduszy nie tylko na cele rozwojowe, ale przede wszystkim na transformację technologiczną, która w dobie trwającej rewolucji technologicznej, ewolucji potrzeb i zwyczajów klientów i wdrażania wielu innowacji produktowych przez banki komercyjne, grozi dalszą degradacją sektora.

Mimo wspólnych korzeni, misji i wartości, banki spółdzielcze w Polsce tworzą grupę silnie zróżnicowaną pod względem wielkości, produktów, procesów, strategii rozwoju i wykorzystywanych narzędzi technologicznych. Różna jest też sytuacja banków w zakresie rentowności i stabilności. Choć regulacje wymusiły na bankach spółdzielczych ściślejszą integrację finansową wokół IPS-ów, w sektorze banków spółdzielczych obserwuje się wyjątkowo niski poziom uwspólniania procesów

i technologii¹. Istotna jest też stosunkowo niska społeczna rozpoznawalność misji i roli społecznej tych banków. Zagadnienia te, obserwowane od lat, nabierają znaczenia problemów palących do rozwiązania w sytuacji kumulacji negatywnych trendów makroekonomicznych i społecznych oraz wzrostu niepewności związanej z rozwijającą się pandemią COVID-19.

Głównym celem raportu jest próba diagnozy wpływu sytuacji makroekonomicznej i rynkowej na banki spółdzielcze w perspektywie średniookresowej (2020-2025). Raport nie koncentruje się na kwestiach strategicznych – konieczności ewolucji modelu biznesowego banków spółdzielczych w perspektywie długookresowej, gdyż to wymaga decyzji regulacyjnych, ale koncentruje się na możliwości średniookresowych działań korekcyjnych i dostosowawczych w ramach obecnego modelu bankowości spółdzielczej.

Celem raportu jest analiza negatywnych trendów w otoczeniu banków spółdzielczych (np. malejąca marża odsetkowa, nadpłynność, spadek wielkości i jakości portfela kredytowego oraz pogłębiający się dystans technologiczny), zidentyfikowanie szczególnie wrażliwych obszarów oraz zaproponowanie możliwych działań dostosowawczych. Szczególnie wdrażanie nowych technologii stanowi istotne wyzwanie dla sektora banków spółdzielczych. Mimo wielu wspólnych problemów, negatywne trendy makroekonomiczne i rynkowe oddziałują na sektor banków spółdzielczych w sposób niejednorodny, toteż badaniu poddane zostaną też różnice we wrażliwości i reakcji na zmiany w różnych grupach banków spółdzielczych.

Dla oceny perspektyw wpływu pandemii COVID-19 i wywołanego nią kryzysu ekonomicznego na sektor

¹ Na przykład w Finlandii wprowadzono od 2011 roku wspólną platformę internetową i aplikację bankowości mobilnej; wdrożono ujednolicony proces kredytowy oraz wspólne standardy obsługi klientów. W Luksemburgu wdrożono m.in. wspólną aplikację mobilną. W modelu holenderskim występuje pełna unifikacja modeli, narzędzi, programów szkolenia z zarządzania ryzykiem dla całej grupy. Również w Słowenii występuje pełna integracja – wspólne systemy, procesy, produkty, sprzedaż, obsługa, zarządzanie ryzykiem.



banków spółdzielczych w Polsce konieczna jest pogłębiona analiza możliwych do osiągnięcia korzyści skali i zakresu działania. Korzyści skali będą możliwe do osiągnięcia nie tylko poprzez fuzje, ale i poprzez poszerzenie dążenia do standaryzacji i współ-

pracę między bankami w obszarze produktowym i procesowym, zacieśnienie współpracy w obszarze cyberbezpieczeństwa i nowych technologii oraz kontynuację procesów integracyjnych na różnych płaszczyznach.



Wpływ pandemii na trendy makroekonomiczne





1.1. Kryzys finansowy 2008 r. i ekonomiczny 2020 r. – tym razem jest inaczej?

Pandemia COVID-19 stanowi jedno z największych wyzwań dla sektora bankowego zarówno w ujęciu globalnym, jak i w Polsce. Kryzys zdrowotny bardzo szybko przerodził się w kryzys ekonomiczny, który osiągnął dno, mierzone spadkiem PKB, w 2 kw. 2020 r. Konsekwencje kryzysu ekonomicznego dla sektora realnego wystąpiły od razu, konsekwencje dla sektora bankowego będą długofalowe i trudne do całkowitego przewidzenia.

W okresie 2007-2008 wydawało się, że kolejnego kryzysu o podobnych rozmiarach nie zdoła przetrwać globalny sektor bankowy, stąd konieczne było wdrożenie fundamentalnych zmian ostrożnościowych i strukturalnych w globalnym i unijnym sektorze bankowym – wśród najważniejszych reform można wymienić umowę kapitałową Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego Bazylea III, wdrożoną w UE poprzez Dyrektywę CRD IV/CRR, regulację ryzyka systemowego Financial Stability Board dla globalnych banków o znaczeniu systemowych (G-SIBs), projekt Unii Bankowej z jednolitym nadzorem (Single Supervisory Mechanism) w strefie euro i jednolitym mechanizmem przymusowej restrukturyzacji banków (Single Resolution Mechanism), oparty o dyrektywę BRRD (Bank Recovery and Resolution Directive). Dzięki reformom regulacyjnym i instytucjonalnym w ostatniej dekadzie, sektor bankowy jest w obecnym kryzysie ekonomicznym jak dotąd częścią rozwiązania, a nie częścią problemu².

W wielu bankach europejskich w okresie po kryzysie 2007-2008 wystąpił „szok rentowności”, czyli gwałtowny (ok. 50%) spadek ROA w ujęciu r/r, toteż istotne są badania czynników wpływających na odbudowę rentowności banków. W artykule analizującym 109 europejskich holdingów bankowych w latach 2006-2016, z których 50% odnotowało szok rentowności, porównano banki, które po odnotowaniu szoku zdołały odbudować rentowność o około 30%, w stosunku do pozostałych banków³. Wnioski były następujące:

- 1) głównym problemem dla rentowności była polityka kredytowa oparta na zbyt dużym apetycie na ryzyko przy niedostatecznym poziomie kapitału;
- 2) odbudowa rentowności dotyczyła banków, które po wystąpieniu szoku szybko zaostryżyły politykę kredytową i dobrze zarządzały portfelem nieobłu-

giwanych kredytów oraz miały zdywersyfikowaną strukturę przychodów.

Artykuł zwraca też uwagę, że programy rządowe realizowane „ad hoc” nie rozwiązywały problemów banków, a wywoływały zjawisko *moral hazard* – oczekiwania interwencji publicznej, które osłabiało działania restrukturyzacyjne banków.

W artykule dotyczącym tylko rynku włoskiego⁴, obejmującym analizę 110 banków, które dotknął gwałtowny i znaczący spadek rentowności, również odnotowano, że tylko 1/3 z nich zdołała powrócić do rentowności z okresu przed szokiem⁵. Sukces spowodowany był szybkimi i zdecydowanymi działaniami banków, szczególnie dotyczącymi restrukturyzacji portfela NPL, w tym szybkim zaprzestaniu kredytowania ryzykownych klientów. Na rynku niemieckim, porównując przymusową restrukturyzację banków oszczędnościowych zarządzanych przez lokalne samorządy, z dobrowolną konsolidacją banków spółdzielczych, stwierdzono, że przymusowa konsolidacja przyniosła dobre rezultaty w zakresie rentowności i poprawy warunków kredytowania dla firm, choć zaowocowała też zwiększeniem ryzyka banków.

Jednak zagrożenia makroekonomiczne w 2020 r. okazały się nieporównywalnie większe i silniej oddziaływały na spadek PKB niż w okresie 2007-2008, zarówno w strefie euro, jak i na rynku globalnym (wykres 1), oraz po raz pierwszy od dłuższego czasu także w Polsce (wykres 2). Choć w wielu analizach skutków pandemii podkreśla się, że w przeciwieństwie do kryzysu 2007-2008, banki weszły w kryzys ekonomiczny 2020 r. w znacznie lepszej kondycji – lepiej dokapitalizowane i z mniejszym ryzykiem w aktywach, co częściowo potwierdzają badania ankietowe przeprowadzone przez zespół badawczy wśród polskich banków (wykres 3)⁶, jednak zagrożenia dla stabilności systemu bankowego pozostają silne, zwłaszcza dla mniejszych i mniej zdywersyfikowanych produktowo banków. Jak pokazuje wykres 3, stosunkowo duża grupa banków spółdzielczych nie ma poczucia większej stabilności niż w poprzednim kryzysie, co świadczy o głębszych skutkach pandemii dla tego sektora.

Inna przyczyna obecnego kryzysu powoduje też inny cel pomocy publicznej – o ile w kryzysie 2007-2008 głównym celem była bezpośrednia stabilizacja banków, o tyle obecnie pomoc dotyczy głównie firm i sektora usług, co pośrednio pomaga też bankom

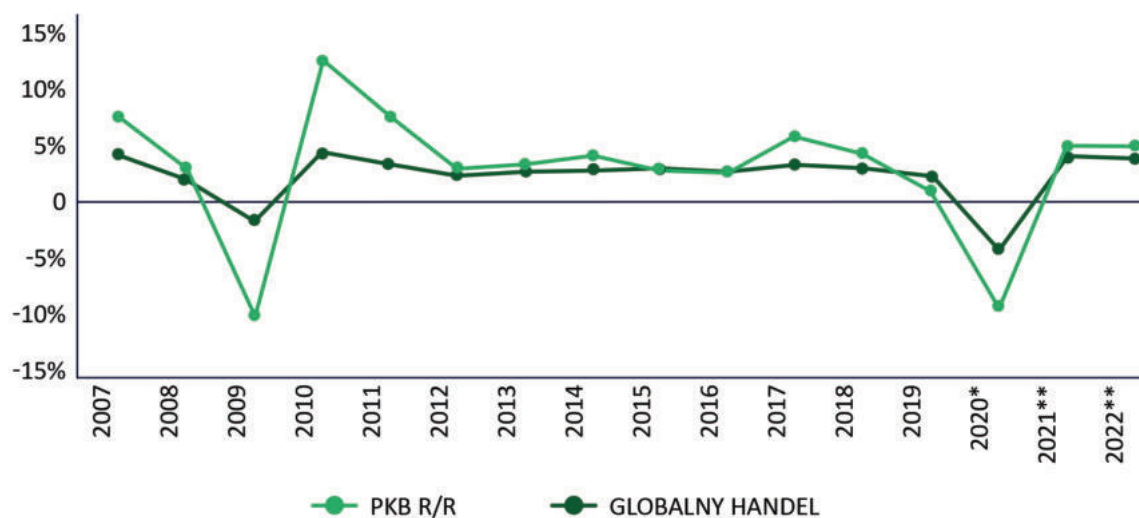
² Giese J., Haldane A. (2020), *COVID-19 and the financial system: A tale of two crises*, „Oxford Review of Economic Policy”, nr 36_1.

³ Bongini P., Cucinelli P., Di Battista M.L., Nieri L. (2019), *Profitability shocks and recovery in time of crisis evidence from European banks*, „Finance Research Letters”, nr 30.

⁴ Bonaccorsi di Patti E., Anil Kashyap A. (2017), *Which Banks Recover From Large Adverse Shocks?*, NBER Working Papers nr 23654.

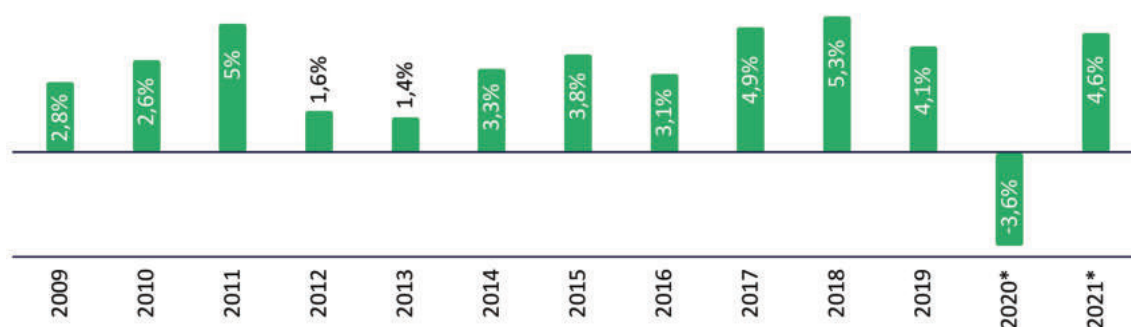
⁵ Koetter M., Müller C., Noth, F., Fritz B. (2018), *May the Force Be with You: Exit Barriers, Governance Shocks, and Profitability Sclerosis in Banking*, „Deutsche Bundesbank Discussion Paper”, nr 49.

⁶ Założenia, metodologia i szczegółowe wyniki badania ankietowego są opisane w dalszej części raportu.



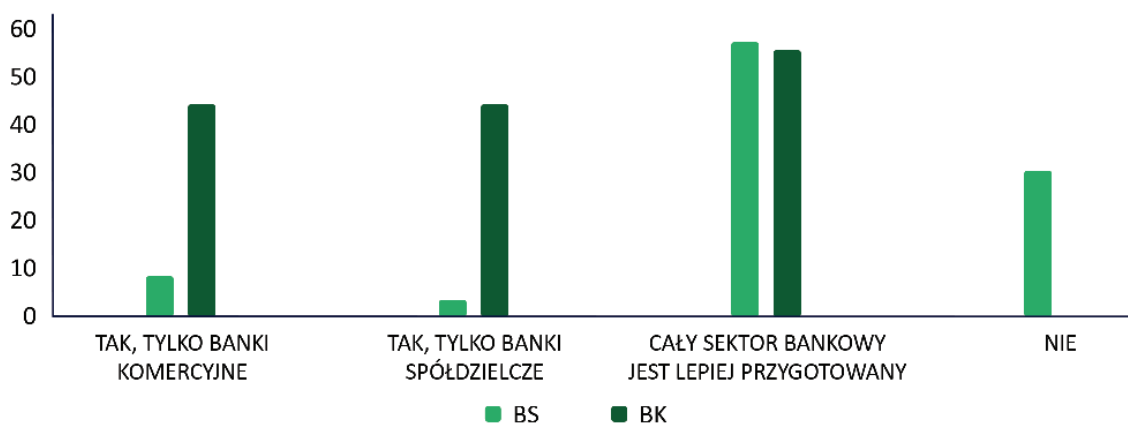
Wykres 1. Tempo wzrostu globalnego PKB i wolumenu handlu, r/r

Źródło: <https://www.statista.com/statistics/1032199/global-growth-gdp-trade> (20.03.2021).



Wykres 2. Wzrost PKB w Polsce 2009-2021, r/r

Źródło: <https://www.statista.com/statistics/376377/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-poland> (20.03.2021).



Wykres 3. Czy polski sektor bankowy jest dziś lepiej przygotowany na kryzys lub recesję niż w okresie 2007-2008?

Źródło: opracowanie własne zespołu badawczego na podstawie badania ankietowego.

w utrzymaniu stabilnego portfela kredytowego, banki uczestniczą też technicznie w przekazywaniu środków pomocowych dla firm. Od 2020 r. 17 banków komercyjnych oraz większość banków spółdzielczych uczestniczy w programie Tarcza Finansowa PFR 1.0 oraz 2.0 o wartości 100 mld zł, skierowanego do 670 tys. polskich przedsiębiorstw, które ucierpiały w wyniku pandemii, z czego dla mikro i MŚP przeznaczone jest 75 mld zł. Maksymalna kwota subwencji dla mikroprzedsiębiorstw zależy od skali spadku przychodów oraz liczby zatrudnionych i wynosić może do 324 tys. zł, a dla firm z sektora MŚP kwota subwencji stanowi 4%, 6% lub 8% sprzedaży rocznej – maksymalnie 3,5 mln zł. Dla obu grup 75% subwencji finansowej może być bezzwrotne⁷. Dla dużych przedsiębiorstw w ramach Tarcz Finansowych PFR przewidziane jest finansowanie płynnościowe, pożyczki preferencyjne lub instrumenty kapitałowe na indywidualnie ustalanych z PFR warunkach. Kolejna Tarcza Finansowa 2.0 daje możliwości otrzymania subwencji umarzalnych nawet do 100% dla firm z ponad 50 branż, które musiały ograniczyć lub zamknąć działalność ze względu na COVID-19⁸.

W sumie koszt polityki fiskalnej stabilizującej w obecnym kryzysie sektor gospodarczy jest bardzo wysoki – według szacunków IMF wyniósł on:

- pierwsza fala pandemii – 116 mld zł (5,2% PKB). Dodatkowo zatwierdzono gwarancje kredytowe i mikropożyczki na 74 mld zł (3,3 % PKB), a PFR otrzymał finansowanie na program płynnościowy dla przedsiębiorstw o wartości 100 mld zł (4,5% PKB);
- druga fala pandemii zaowocowała kolejną tarczą o wysokości 1,7% PKB.

Koszty te były częściowo finansowane przez NBP poprzez zakup papierów skarbowych na rynku wtórnym – do marca 2021 na kwotę 113,4 mld zł (4,9% PKB z 2020 roku)⁹.

Oprócz tarcz realizowanych przez PFR oraz programów realizowanych przez BGK, opartych m.in. o gwarancje kredytowe, rząd przygotował też „tarczę antykryzysową” – pakiet rozwiązań chroniących długofalowo państwo i obywateli przed kryzysem wywołanym pandemią koronawirusa, opierający się na pięciu filarach: ochronie miejsc pracy i bezpieczeństwa pracowników, finansowaniu przedsiębiorców, ochronie zdrowia, wzmocnieniu systemu finansowego i in-

westycjach publicznych¹⁰. Na czwarty filar dotyczący wzmocnienia systemu finansowego przewidziano ponad 70 mld zł. Pakiet ten, opracowany przez KNF i MF, opiera się na:

- obniżeniu buforów kapitałowych przez Komitet Stabilności Finansowej,
- czasowym dopuszczeniu przez KNF działalności banku poniżej łącznych wymogów kapitałowych i płynnościowych,
- przesunięciu terminu wejścia w życie rekomendacji R oraz uelastycznieniu zasad szacowania strat na ryzyko kredytowe i rynkowe,
- przesunięciu wybranych obowiązków nadzorczych.

Dodatkowo Narodowy Bank Polski wprowadził pakiet płynnościowy, który ma za zadanie utrzymanie płynności w sektorze bankowym, w skład którego wchodziły operacje REPO umożliwiające zwiększenie płynności w sektorze bankowym, obniżenie bazowej stopy procentowej z 1,5% na 1,0% oraz stopy rezerwy obowiązkowej z poziomu 3,5% do 0,5%, a także prowadzenie operacji LTRO oraz podobnych stosowanych przez Europejski Bank Centralny¹¹.

Dla sektora bankowego przypadła w programach antycovidowych rola raczej techniczna: poprzez systemy bankowości internetowej można bez opłaty składać wnioski o udzielenie pomocy, a na stronach internetowych banków komercyjnych i spółdzielczych warunki składania wniosków zostały szczegółowo opisane. Na stronach internetowych banków zrzeszających – Banku BPS i SGB-Banku, w zakładce: „Koronawirus – informacje dla klientów”, jest też informacja o warunkach uzyskania pomocy z tarczy antykryzysowej czy tarcz branżowych, a doradcy klientów, wspierani przez pracowników infolinii, pomagają przedsiębiorcom w poprawnym wypełnianiu wniosków¹². Jak podaje grupa BPS, w programie pierwszej tarczy finansowej PFR uczestniczyło 321 banków spółdzielczych grupy, a wsparcie otrzymało 24 tys. firm na kwotę 3,6 mld zł. Z Tarczy 2.0 skorzystało ok. 3 mln MŚP będących klientami banków spółdzielczych grupy BPS, a średnia kwota subwencji to 137 tys. zł¹³. Grupa SGB-Banku podaje, że w ramach Tarczy Antykryzysowej ułatwia przedsiębiorcom rozliczenia kredytowe, przesuwając terminy płatności zobowiązań i wspiera ich płynność finansową.

⁷ <https://pfr.pl/aktualnosci/pfr-i-banki-uruchomia-obslugę-wniosków-o-subwencje-w-ramach-tarczy-finansowej-pfr.html> (28.02.2021).

⁸ <https://pfr.pl/tarcza> (31.03.2021).

⁹ IMF (2021), *Policy responses to COVID-19*, <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19#P> (6.04.2021).

¹⁰ <https://www.gov.pl/web/tarczaantykryzysowa> (31.03.2021).

¹¹ <https://www.gov.pl/web/tarczaantykryzysowa/wzmocnienie-systemu-finansowego> (31.03.2021).

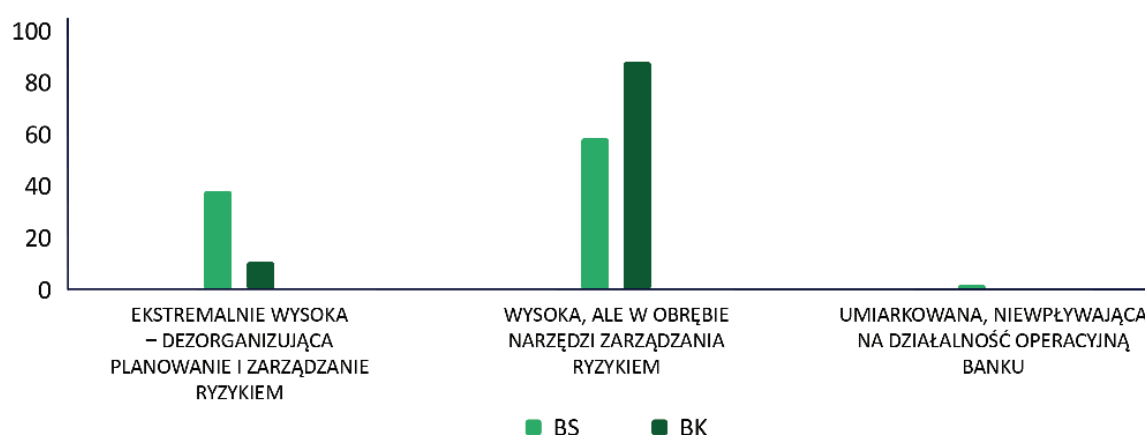
¹² <https://www.bankbps.pl/o-grupie-bps/aktualnosci/tarcza-finansowa-pfr-banki-spoldzielcze> (31.03.2021).

¹³ www.alebank.pl (15.03.2021).



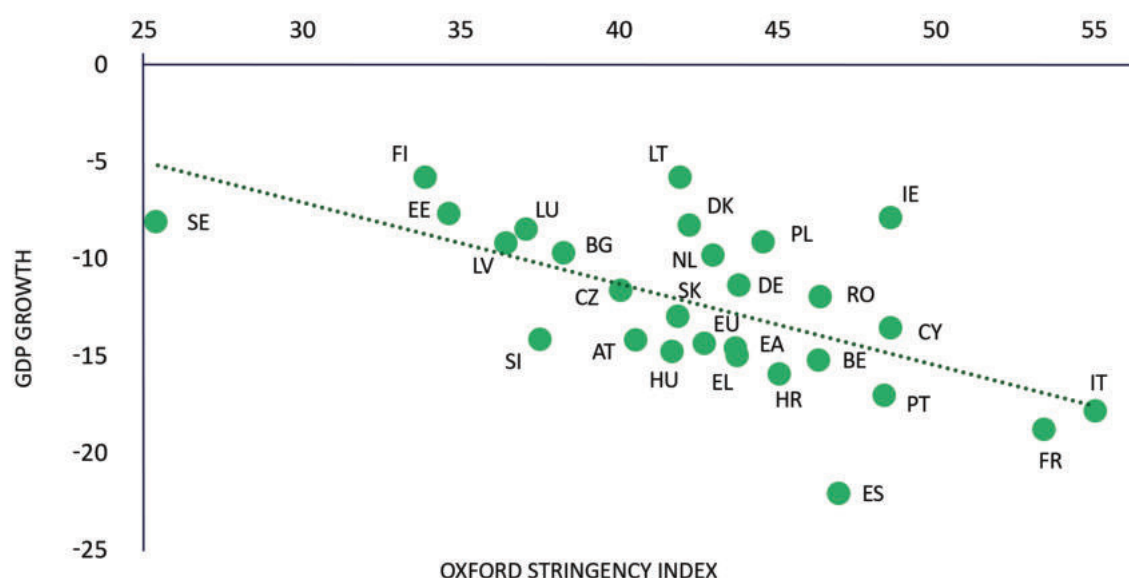
W obu kryzysach czynnikiem destabilizującym rynek finansowy była niepewność co do dalszych trendów – o ile jednak w 2008 r. koncentrowała się na sektorze bankowym, zwłaszcza dostępności akcji kredytowej, w okresie 2020/2021 dotyczy całej gospodarki, w tym kondycji sektora przedsiębiorstw. Dla ilustracji można przytoczyć odpowiedź na pytanie w ankiecie realizowanej przez zespół badawczy, analizowanej szczegółowo w dalszej części raportu, gdzie banki pytane o ocenę niepewności sytuacji makroekonomicznej, mając do wyboru trzy odpowiedzi, prawie w 100% odpowiedziały, że jest ona ekstremalnie (przewaga banków spółdzielczych) lub bardzo (przewaga banków komercyjnych) wysoka (wykres 4).

Skutki pandemii dotyczą zarówno banków komercyjnych, jak i spółdzielczych, jednak o ile w poprzednim kryzysie banki lokalne wyszły z niego w krótkim okresie obronną ręką, zwiększając kredytowanie dla lokalnej społeczności, o tyle obecnie ich sytuacja jest relatywnie trudniejsza, związana zarówno z otoczeniem makroekonomicznym (niskie stopy procentowe, brak zapotrzebowania na kredyt), jak i realizowanym tradycyjnym modelem biznesowym. Problemy z rentownością w otoczeniu prawie zerowych stóp procentowych, brak adekwatnych możliwości inwestycyjnych w sytuacji nadpłynności i niskiego zapotrzebowania na kredyt gospodarczy oraz konieczność inwestycji w nowe technologie i zmiany oferty produktowej wo-



Wykres 4. Jak Bank ocenia niepewność sytuacji makroekonomicznej w okresie 2021-2023?

Źródło: opracowanie własne zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego



Wykres 5. Zależność między wzrostem PKB (2 kw.2020/4 kw.2019) a indeksem restrykcyjności pandemicznych (Oxford Stringency Index, 2 kw. 2020) dla krajów UE

Źródło: European Commission (2020), European Economic Forecast, Autumn 2020, "Institutional Paper", nr 136.



bec toczącej się rewolucji technologicznej – dotyczą istotnie każdego typu banku, jednak szczególnie negatywnie odbijają się na sektorze banków spółdziel-

czych, tradycyjnie zorientowanym na działalność depozytowo-kredytową, co sumarycznie pokazuje tabela 1.

Tabela 1. Porównanie oddziaływania kryzysu finansowego 2007-2008 r. i ekonomicznego 2020-2021

Charakterystyka	Kryzys finansowy 2007-2008	Kryzys ekonomiczny 2020-2021
Bezpośrednie źródło kryzysu	Bańka spekulacyjna na rynku aktywów (nieruchomości, giełda)	Spadek PKB przez lockdown, szczególnie w sektorze usług
Najsilniej dotknięty sektor	Bankowość komercyjna	Sfera realna
Pośrednie źródła kryzysu	Złe zarządzanie ryzykiem, liberalne regulacje	Zależność gospodarek od sektora usług
Problemy makroekonomiczne	Niskie i niestabilne stopy procentowe, credit crunch, kryzys płynności	Trwale niskie stopy procentowe, nadpłynność w sektorze bankowym, brak popytu na kredyt
Zagrożenia społeczne	Spadek zaufania do banków	Rewolucja technologiczna i zmiany preferencji klientów
Główny cel pomocy publicznej	Banki	Firmy
Sektor bankowy: najsilniej dotknięty segment	Bankowość inwestycyjna	Bankowość detaliczna
Sektor bankowy – najsłabiej dotknięty segment	Bankowość lokalna	Bankowość uniwersalna, inwestycyjna i elektroniczna
Główne ekonomiczne narzędzie restrukturyzacyjne	Polityka monetarna	Polityka fiskalna
Główne narzędzie restrukturyzacyjne w sektorze bankowym	Nacjonalizacja i dokapitalizowanie banków (bail-out)	Przymusowa restrukturyzacja (resolution) oparta o dyrektywę BRRD

Źródło: opracowanie własne.

Nawiązując do często przytaczanej pozycji w literaturze analizującej kryzys 2007-2008 autorstwa Carmen M. Reinhart i Kennetha S. Rogoffa: *This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly*, w której autorzy dokonali analizy przyczyn i przebiegu kryzysów na przestrzeni wielu lat w ponad sześćdziesięciu krajach i stwierdzili, że kryzysy mają bardzo powtarzalne schematy, związane głównie z ignorowaniem sygnałów o tworzących się bańkach spekulacyjnych, zatytuowali swój tekst ironicznie – „*tym razem jest inaczej*”. Wpływowy tygodnik *The Economist* poparł ich stanowisko, ostrzegając w nawiązaniu do ich badań: „*kiedy słyszysz zdanie – ten kryzys jest inny, nie odchodź, ale uciekaj*”¹⁴. Jednak ci sami autorzy w wywiadzie dla serwisu Bloomberg przyznali w maju 2020 r., że jednak tym razem jest inaczej, już bez ironii. Trzeba się z tym stanowiskiem zgodzić podkreślając, że inna jest geneza i skutki obecnego kryzysu

i w małym stopniu możemy się uczyć na błędach czy doświadczeniach z poprzednich kryzysów. Obecny kryzys nie jest bowiem związany z ignorowaniem baniek spekulacyjnych czy nadmiernym podejmowaniem ryzyka przez podmioty rynkowe, ale wynika z przyczyn zewnętrznych, związanych z regulacjami pandemicznymi, których restrykcyjność wpływa w większości krajów silnie ujemnie na wzrost gospodarczy, a Polska jest w grupie państw o najbardziej restrykcyjnych ograniczeniach (wykres 5).

1.2. Budowanie odporności gospodarek i sektorów bankowych w krajach UE po 2020 roku

Typowy kryzys finansowy w przeszłości obejmował fazy: przedkryzysową z narastającą bańką spekulacyjną np. na rynku nieruchomości, początkową przynoszącą załamanie kredytowania i nierówno-

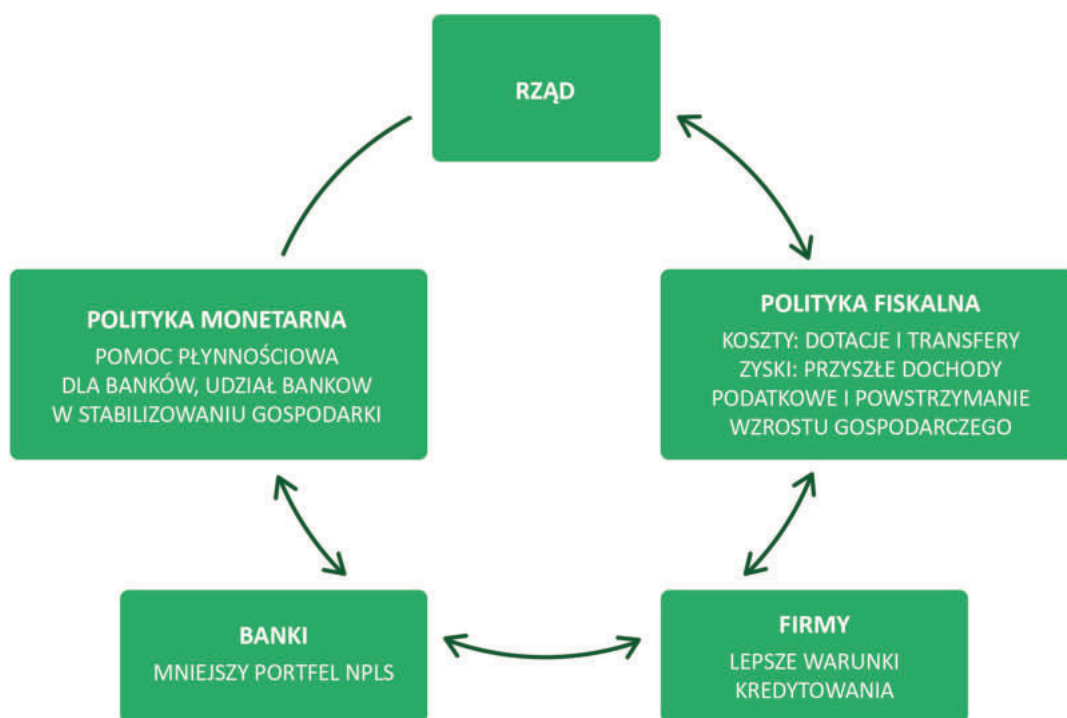
¹⁴ <https://www.economist.com/media/pdf/this-time-is-different-reinhart-e.pdf> (10.04.2021).



wagi strukturalne, fazę kryzysu systemowego, kiedy konieczne są programy pomocowe powodujące wzrost wydatków publicznych i często skutkujące recesją, oraz końcową fazę działań stabilizacyjnych, nakierowanych na reformy strukturalne, zmniejszanie zadłużenia publicznego oraz przyciąganie kapitału zagranicznego. Obecny kryzys ekonomiczny nie jest spowodowany przez bańkę spekulacyjną, a restrykcje rządowe stosowane były w odpowiedzi na pandemię COVID-19 i załamanie wzrostu gospodarczego. Jak dotychczas nie przełaziły się one na systemowy kryzys bankowy w żadnym kraju, gdyż wystąpiła faza znacznych interwencji pomocowych zarówno w sferze polityki monetarnej, jak i fiskalnej, realizowanych w dwóch płaszczyznach: krótkookre-

sowej (*recovery*), nakierowanej głównie na firmy, które bezpośrednio ucierpiały na restrykcjach; oraz długookresowej, której celem jest zbudowanie odporności gospodarki na zewnętrzne wstrząsy (*resilience*). Szok pandemiczny był prawie jednakowy dla wszystkich krajów, ale różne były podejścia i przewidywane konsekwencje – stosunkowo mniejsze w Niemczech czy krajach skandynawskich, ogromne we Włoszech, co związane jest też z zależnością gospodarek od sfery usług.

Kosztowne programy stabilizacyjne zarówno w strefie euro, jak i w Polsce wzmacniają powiązania między bankami, przedsiębiorstwami i rządem (wykres 6). Doświadczenia wielu krajów pokazują, że ściśle po-



Wykres 6. Pakiet impulsów stabilizacyjnych w gospodarce

Źródło: opracowanie własne na podstawie: de Guindos L. (2021), *Sources of risk and vulnerabilities for financial stability*, ECB, https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2021/html/ecb.sp210225_1~e613d9b2c3.en.pdf (10.03.2021).

wiązania między rządem a sektorem bankowym mogą mieć znaczenie z punktu widzenia stabilności systemu finansowego. W Polsce można wskazać na trzy płaszczyzny tych powiązań – rząd pełni jednocześnie rolę właściciela znacznej części sektora, dłużnika – udział instrumentów dłużnych w aktywach banków przekracza 30%, z czego ponad 20% to obligacje skarbowe oraz nadzorcy – poprzez reprezentację rządu w KNF¹⁵. Przyszła zmiana polityki fiskalnej i monetarnej może

być więc zagrożeniem – zarówno zbyt szybkie wycofanie działań pomocowych, jak i zbyt powolne ich likwidowanie, generujące tzw. hazard moralny¹⁶.

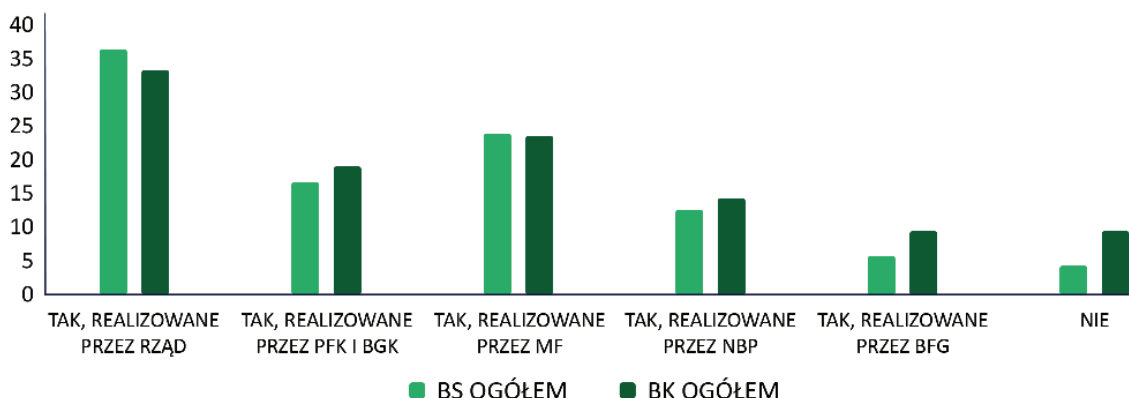
Ogromna pomoc publiczna zawsze potęguje zjawisko znane jako *moral hazard* – oczekiwania, że pewne konsekwencje kryzysu przejmą na siebie organy publiczne, co zostało uwidocznione w badaniu ankietowym polskich banków, gdzie większość ankietowa-

¹⁵ KNF (2021), *Dane miesięczne dla sektora bankowego*. Luty 2021, https://www.knf.gov.pl/?articleId=56224&p_id=18 (10.04.2021).

¹⁶ de Guindos L. (2021), *Sources of risk and vulnerabilities for financial stability*, EBC, Frankfurt nad Menem.

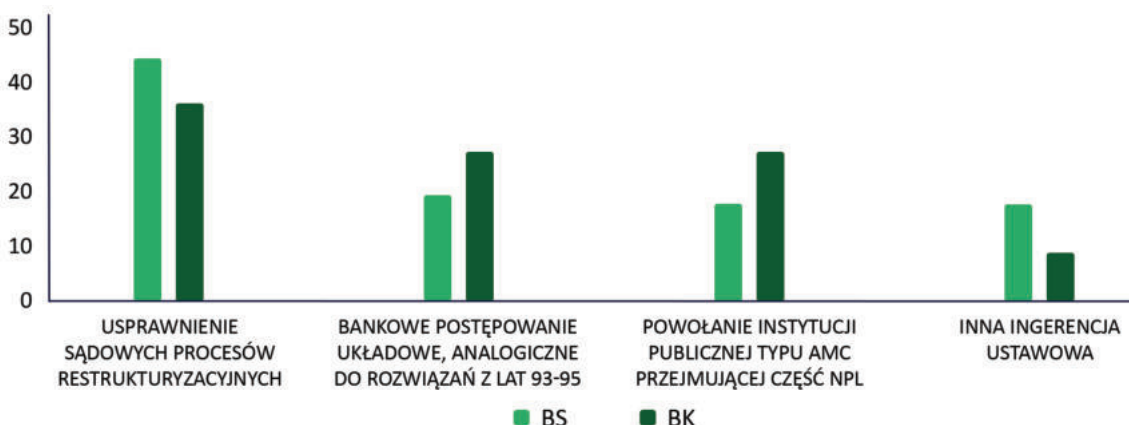
nych banków wypowiedziała się za kontynuacją, a nawet wzmocnieniem działań pomocowych, szczególnie tych realizowanych przez rząd i Ministerstwo Finansów (wykres 7).

Wykres 8 pokazuje też, że w badaniach ankietowych duża część banków, zarówno komercyjnych jak i spółdzielczych, oczekuje, że narastający problem tzw. złych kredytów (NPLs) rozwiąże częściowo władza



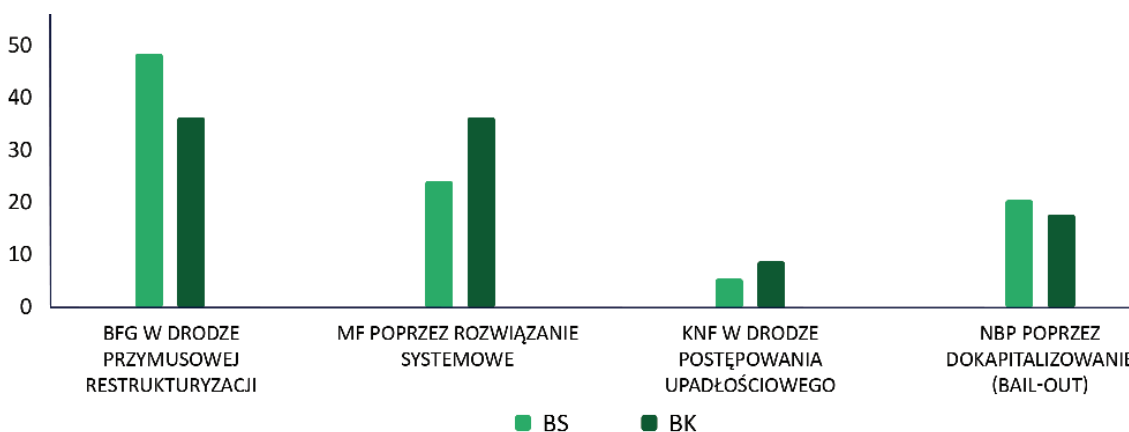
Wykres 7. Czy oprócz gospodarczych tarcz antycovidowych w okresie 2021-2023 potrzebne byłyby jeszcze dodatkowe rozwiązania strukturalne?

Źródło: opracowanie własne zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego.



Wykres 8. Jakie rozwiązania są potrzebne do rozwiązania problemu portfela kredytów w sytuacji nieregularnej (NPL)?

Źródło: opracowanie własne zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego.



Wykres 9. Czy ewentualna niewypłacalność jakiegoś banku powinna być adresowana do:

Źródło: opracowanie własne zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego.



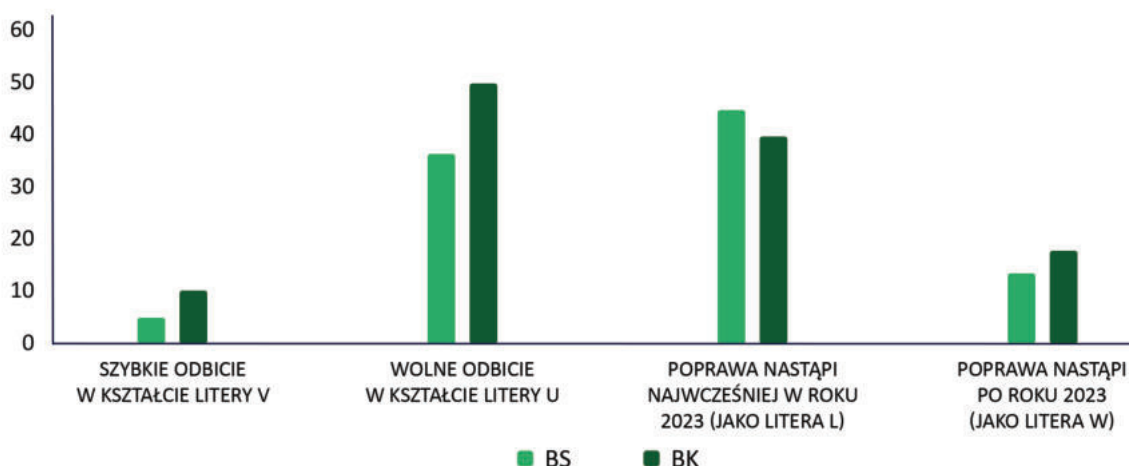
publiczna, poprzez przygotowanie specjalnych ustaw analogicznie jak w latach 1993-1995 albo przez powołanie specjalnej publicznej agencji – Asset Management Company (AMC), przejmującej portfele NPLs. Jednak ok. 40% grupa banków opowiada się za stosunkowo mniejszą ingerencją w mechanizmy rynkowe – usprawnienie istniejących przepisów restrukturyzacyjnych.

Analizując na podstawie przeprowadzonej przez zespół ankiety oczekiwania banków wobec instytucji sieci bezpieczeństwa finansowego (Komitetu Stabilności Finansowej) widać wyraźnie zmianę paradygmatu – zmniejszenie oczekiwań np. co do rozwiązywania problemów upadającego banku, wobec wiodących w przeszłości instytucji regulacyjno-nadzorczych – NPB i KNF. Banki oczekują rozwiązań pomocowych głównie od instytucji bezpośrednio lub pośrednio reprezentujących rząd – Ministerstwa Finansów (banki komercyjne) i BFG (banki spółdzielcze) (wykres 9).

1.3. Wpływ otoczenia makroekonomicznego na polskie banki

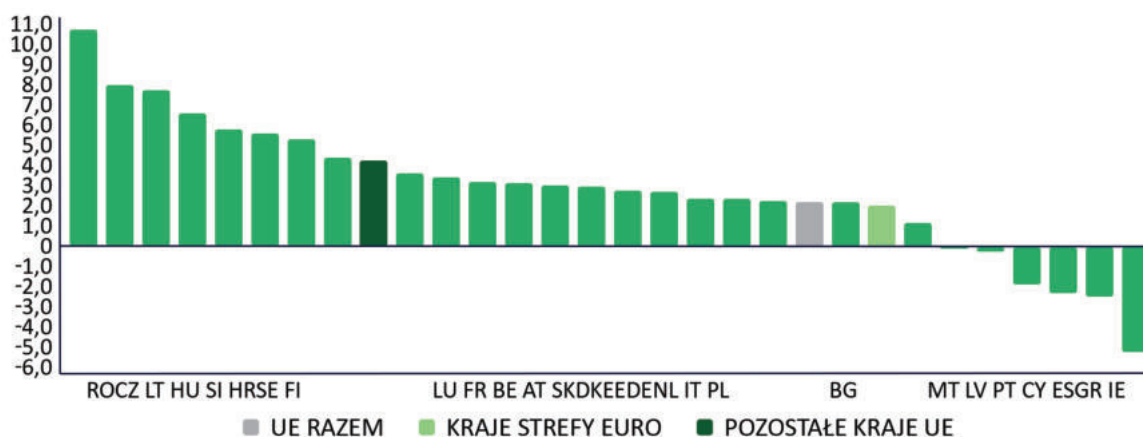
Gospodarcze konsekwencje kryzysu zdrowotnego o takiej skali są trudno przewidywalne, co pokazują też prognozy wzrostu PKB dla strefy Euro, sugerujące powrót PKB do stanu przedkryzysowego dopiero po 2022 roku¹⁷. Polskie banki są jeszcze bardziej pesymistyczne w tych prognozach, szczególnie banki spółdzielcze, wskazujące w badaniu ankietowym zespołu, że poprawa koniunktury nastąpi najwcześniej po 2023 r. (ponad 40% odpowiedzi, wykres 10). Dlatego długookresowe skutki pandemii dla sektora bankowego mogą być silniejsze niż w poprzednich kryzysach.

Sektor bankowy w Polsce przetrwał najgorszy moment załamania gospodarczego związanego z pandemią COVID-19 – spadek PKB w ujęciu r/r o 8,2% w 2 kw. 2020 r. – relatywnie dobrze, choć zyski netto



Wykres 10. Wpływ pandemii na koniunkturę gospodarczą: w okresie 2021-2023 nastąpi

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego.



Wykres 11. Zwrot z kapitału (ROE, %) w krajach Unii Europejskiej, 09.2020

Źródło: EBC (2021), Consolidated Banking Data, <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2021/html/ecb.pr210217~dbff43050b.en.html> (15.03.2021).

¹⁷ ECB (2020), Financial Stability Review. November 2020, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/fsr/ecb.fsr202011~b7be9ae1f1.en.pdf> (5.04.2021).

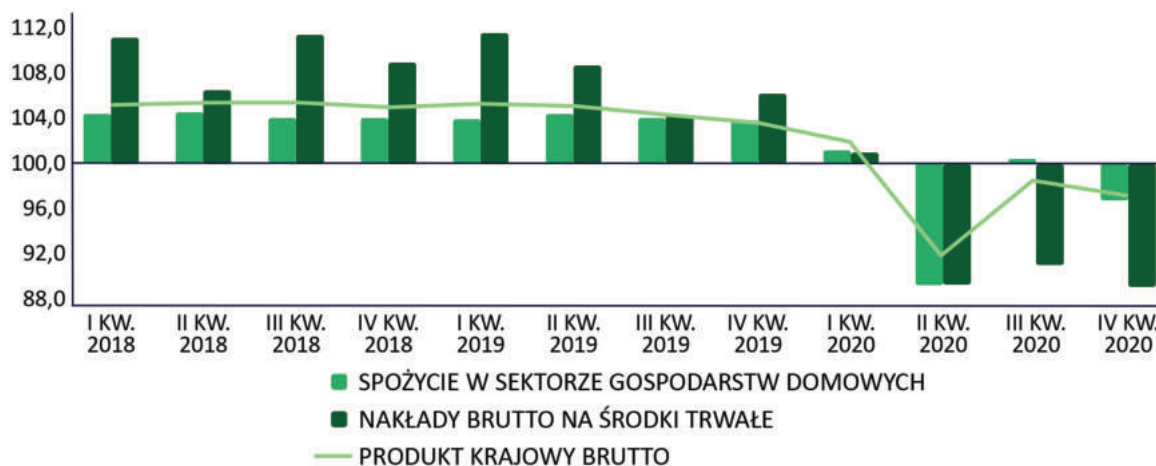
sektora zmniejszyły się o 50 % i obecnie rentowność polskich banków jest jedną z najniższych w krajach Unii Europejskiej (wykres 11).

Wykres 12 pokazuje też, że od 2 kw. 2020 nastąpił trwały spadek inwestycji (nakładów na środki trwałe) oraz istotnie odczuwalny spadek spożycia w sektorze gospodarstw domowych.

Niepokojąca jest również podana przez GUS różnica między wartością należności (w tym z tytułu kredytów), a zobowiązaniami (w tym z tytułu depozytów) sektora bankowego wobec sektora niefinansowego oraz sektora instytucji rządowych i samorządowych (wg stanu w końcu kwartału), gdzie wyraźnie widać trwały spadek zapotrzebowania na kredyt ze strony sektora niefinansowego, a wzrost ze strony sektora

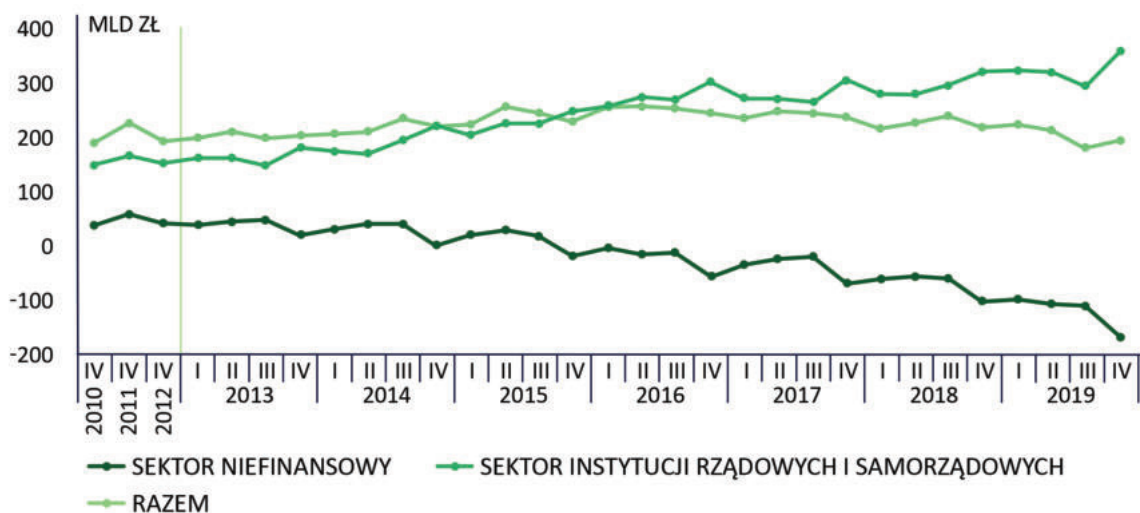
instytucji rządowych i samorządowych (wykres 13). Tradycyjną funkcją banków jest finansowanie gospodarki, a nie instytucji rządowych, więc jest to tendencja niepokojąca.

Ujemna dynamika kredytu dla przedsiębiorstw wiązała się, jak podkreśla to wiele źródeł, z korzystnymi subwencjami dla przedsiębiorstw z Tarczy Finansowych. Względna łatwość w otrzymaniu subwencji, rozpoczęcie spłat dopiero po roku oraz możliwość bezzwrotnego zatrzymania do 75% otrzymanych środków sprawiła, że ta forma wypierała zapotrzebowanie na kredyt bankowy. Tarcze finansowe powodują też znaczny przyrost wartości depozytów przedsiębiorstw – od czerwca 2020 r. wartość depozytów przedsiębiorstw zaczęła przewyższać wartość kredytów ogółem dla tego sektora, co wynika z odkładania



Wykres 12. Dynamika realna produktu krajowego brutto (analogiczny okres roku poprzedniego = 100)

Źródło: GUS (2021), <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/kwartalne-rachunki-narodowe/wstepny-szacunek-produktu-krajowego-brutto-w-czwartym-kwartale-2020-roku,3,74.html> (5.04.2021).



Wykres 13. Różnica między wartością należności a zobowiązaniami sektora bankowego

Źródło: GUS (2021), <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/kwartalne-rachunki-narodowe/wstepny-szacunek-produktu-krajowego-brutto-w-czwartym-kwartale-2020-roku,3,74.html> (5.04.2021).

**Tabela 2.** Skutki działań antycovidowych dla procesu kredytowania

	Strefa euro	Polska
Główny instrument pomocowy	Gwarancje rządowe dla kredytów bankowych	Bezpośrednie subwencje dla firm w ramach Tarczy finansowej PFR
Koszt i dostępność kredytu	Spadek dzięki operacjom EBC (TLTRO)	Podatek bankowy motywuje banki do inwestycji w papiery skarbowe, kosztem kredytu dla gospodarki
Zadłużenie przedsiębiorstw wobec banków	Wzrost	Spadek

Źródło: Opracowana na podstawie: Kawalec S. (2021), *Problemy banków zagrażają rozwojowi gospodarki*, Seminarium mBank-CASE nr 168, http://www.case-research.eu/files/?id_plik=6687 (18.03.2021).

części środków pomocowych na rachunkach bankowych. W krajach europejskich znacznie większą rolę niż bezpośrednie subwencje odgrywały gwarancje SP dla kredytów bankowych, co zaowocowało szybką poprawą akcji kredytowej dla przedsiębiorstw, szczególnie we Włoszech, Hiszpanii, Portugalii i Francji¹⁸. Na wypychanie kredytu bankowego przez środki pomocowe w Polsce zwrócił też uwagę S. Kawalec (por. tabela 2).

Istnieje więc obawa, że część pozytywnych czynników w gospodarce może mieć charakter nietrwałych, wynikający z dużej pomocy otrzymywanej przez przedsiębiorstwa w ramach tarcz antykryzysowych oraz znaczącej redukcji ich działalności inwestycyjnej. Nie rozwiązuje ona długookresowych problemów sektora bankowego, które szczególnie silnie dotyczą sektor bankowości spółdzielczej. W 2020 r. wystąpił w sektorze bankowym spadek dochodów odsetkowych przekraczający 2 mld zł (o 4,3%), z czego 30% przypadło na banki spółdzielcze, mające 7% udział w aktywach sektorach¹⁹. Choć wynik z tytułu opłat i prowizji wzrósł w 2020 r. o 1,5 mld zł, czyli o 11%, dotyczyło to głównie banków komercyjnych – dla sektora banków spółdzielczych wystąpił nieznaczny spadek (0,7%). Obniżka stóp procentowych przez NBP od marca 2020 oraz używanie niestandardowych narzędzi: zasilanie w płynność sektora bankowego poprzez operacje repo, zakup obligacji skarbowych na rynku wtórnym i zwiększony kredyt wekslowy zaowocowały raczej nadpłynnością banków niż wzrostem akcji kredytowej. Natomiast pomoc NBP skierowana bezpośrednio dla banków to obniżenie stopy rezerwy obowiązkowej z 3,5% do 0,5%, co uwolniło 40 mld zł. Banki zostały też zwolnione z bufora ryzyka systemowego (30 mld zł kapitału), co jednak w okresie nadpłynności systemowej oraz stosunkowo silnej pozycji

kapitałowej nie wpłynęło na poprawę rentowności banków czy zwiększenie akcji kredytowej.

W raportach publikowanych przez NBP przedsiębiorstwa niefinansowe deklarują katastrofalną ocenę wpływu pandemii na ich sytuację oraz znaczne ograniczenie inwestycji, co długofalowo odbija się negatywnie na wzroście gospodarczym, a w krótkim okresie ogranicza zapotrzebowanie na kredyt bankowy²⁰. Z braku atrakcyjnych możliwości inwestycyjnych oraz motywowane przez podatek bankowy, banki komercyjne w okresie 2018-2020 zwiększały znacznie zaangażowanie na rynku skarbowych papierów wartościowych z 264 do 374 mld zł, wyprzedzając na 06.2020 nierezydentów (137 mld), zakłady ubezpieczeń (62 mld) i NBP, który w okresie 03.-06. 2020 skupił obligacje skarbowe za 50,8 mld zł. Tą samą drogą zaczęły podążać banki spółdzielcze, zwiększając istotnie w ostatnich latach zaangażowanie na rynku papierów dłużnych – bonów NBP i obligacji skarbowych, których udział w aktywach banków spółdzielczych wzrósł średnio z 15% w marcu 2020 r. do 21,7% we wrześniu 2020 (wyk. 14).

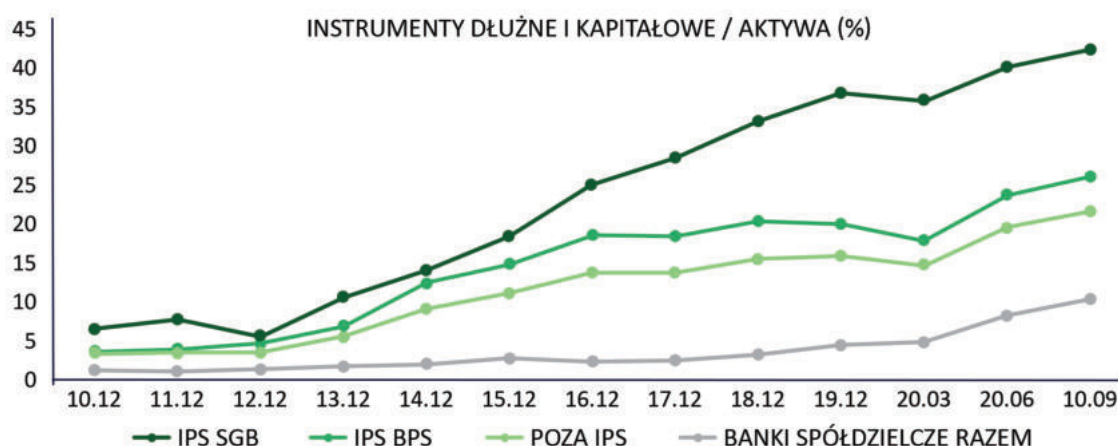
W Raporcie NBP o stabilności systemu finansowego z czerwca 2020 r. jako główne obszary ryzyka związanego z pandemią zidentyfikowano ograniczenie akcji kredytowej, wzrost odpisów na oczekiwane straty kredytowe, słabość niektórych instytucji i ich wpływ na resztę systemu bankowego oraz powiązania między sektorem bankowym i rządowym. W *Raporcie o stabilności systemu finansowego* z grudnia 2020²¹ NBP stwierdza, że szok spowodowany pandemią COVID-19 nie zagraża stabilności systemu finansowego w Polsce, przyznaje, że ryzyko pozostaje podwyższone oraz że rekordowo wysoki jest poziom niepewności odczuwanej przez przedsiębiorstwa.

¹⁸ NBP (2020), *Raport o stabilności systemu finansowego*, op. cit.

¹⁹ KNF (2020), *Dane miesięczne sektora bankowego. Grudzień 2020*, KNF, Warszawa.

²⁰ NBP (2020), *Raport o stabilności systemu finansowego*, op. cit.

²¹ NBP (2020), *Raport o stabilności systemu finansowego. Wydanie specjalne: skutki pandemii COVID-19. Czerwiec 2020*, Warszawa.



Wykres 14. Banki spółdzielcze – dynamika oraz udział w aktywach instrumentów dłużnych i kapitałowych
Źródło: UKNF (2020), Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających po III kwartale 2020 r., KNF, Warszawa.

Również inne instytucje unijne, np. European Systemic Risk Board, w kolejnych raportach o sytuacji makroekonomicznej podkreślają, że ryzyko dla stabilności systemowej w UE pozostaje bardzo wysokie, a niepewne prognozy wzrostu gospodarczego i niestabilne ceny aktywów mogą stanowić problem dla obsługi zadłużenia publicznego i prywatnego. Otoczenie makroekonomiczne stawia też fundamentalne problemy przed tradycyjnym modelem biznesowym banków. Do tego dochodzą zagrożenia klimatyczne, cyberbezpieczeństwa i infrastruktury finansowej. Polityka makroekonomiczna UE w otoczeniu prawie zerowych stóp procentowych jest nakierowana głównie na działania antycykliczne w sektorze bankowym, pomijając inne ryzyka, np. związane z sektorem fintechowym²². Artykuł ECB zauważa też, że polityka monetarna sama w sobie często stanowi zagrożenie dla stabilności – w okresie recesji banki centralne ścinają stopy procentowe, aby pobudzić wzrost, co stanowi podłoże do przyszłego wzrostu ryzyka, szczególnie w bankach o strukturze finansowania opartej na depozytach²³.

Odporności polskiego sektora bankowego sprzyjają dobra kapitalizacja banków oraz brak nierównowag finansowych i makroekonomicznych przed pandemią, natomiast czynnikami ryzyka jest niska rentowność, brak zapotrzebowania na kredyt szczególnie o charakterze inwestycyjnym oraz rosnące powiązania między długiem publicznym a rentownością banków. Działania instytucji regulacyjnych, wspomagające banki, są jak na razie ograniczone (obniżenie rezerwy obowiązkowej czy zniesienie bufora ryzyka systemo-

wego). Również czynnikiem ryzyka jest zastąpienie dotychczasowej polityki restrukturyzacyjnej w sektorze bankowym – postępowania upadłościowego wobec banków prowadzonego przez KNF, przez procesy przymusowej restrukturyzacji prowadzone przez BFG, zmniejszające dyscyplinę rynkową i potęgujące zjawisko *moral hazard*. Na poziomie banków zagrożeniem jest tradycyjny model biznesowy, szczególnie sektora spółdzielczego, powodujący dużą zależność od dochodów odsetkowych oraz zmiany technologiczne wymagające dużych nakładów zarówno na infrastrukturę, jak i dostosowanie kadry bankowej do zmian w nawykach i preferencjach (w tym zakupowych) konsumentów. Wyzwania wynikają też z różnych aktywów cyfrowych, które nie znajdują się w bilansach banków: kryptowaluty, portfele elektroniczne lub salda u dostawców usług telekomunikacyjnych. Covid-19 prawdopodobnie przyspieszy cyfryzację i przejście szeregu usług poza sektor bankowy. W rezultacie sektor bankowy będzie wymagał głębokiej restrukturyzacji, poprzez likwidację nieefektywnych banków i konsolidację pozostałych²⁴.

W czasie recesji banki z natury są podatne na czynniki destabilizujące, szczególnie w aspekcie spadającej rentowności, wzrastającego ryzyka kredytowego i rosnącego portfela kredytów w sytuacji nieregularnej, a także potencjalnych problemów z zaufaniem klientów (Goodell, 2020), więc ryzyko kryzysu systemowego w następstwie pandemii COVID-19 pozostaje podwyższone²⁵. Działania restrukturyzacyjne, koncentrujące się na tradycyjnych obszarach wrażliwości banków (struktura rynku, wzajemne powiązania, błędy w zarządzaniu ryzykiem) są niewystarczające

²² ESRB (2020), *A Review of Macroprudential Policy in the EU in 2019 April 2020*, European Systemic Risk Board, Frankfurt nad Menem, https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/reports/review_macroprudential_policy/esrb.report200429_reviewofmacroprudentialpolicy~13aab65584.en.pdf (10.02.2021).

²³ ECB (2020), *Monetary policy and bank stability: the analytical toolbox reviewed*, "Working Paper Series", nr 2377.

²⁴ Carletti E., S. Claessens, A. Fatás, X. Vives (2020), *The bank business model in the Post-Covid-19 World*, Centre for Economic Policy Research, London.

²⁵ Goodell, J. W. (2020), *COVID-19 and finance: Agenda for future research*. *Finance Research Letters*, nr 35.



wobec ryzyka kryzysu systemowego, dla którego groźne są też złe decyzje lub brak decyzji restrukturyzacyjnych organów politycznych²⁶, dlatego choć jak stwierdza NBP nie ma obecnie bezpośredniego zagrożenia dla stabilności sektora bankowego, powinno się pracować nad nowymi rozwiązaniami, które

można by szybko wdrożyć w wypadku pogorszenia się kondycji sektora bankowego, szczególnie banków spółdzielczych. W tym względzie można skorzystać z doświadczeń krajów strefy euro, którym udało się istotnie wzmocnić sektor bankowy, w tym spółdzielczy, po kryzysie 2007-2008.

²⁶ Calomiris Ch., Harber S. (2014), *Fragile by design*, Princeton Univ. Press; Royo. S. (2020), *Why Banks Fail: The Political Roots of Banking Crises in Spain*, Palgrave Macmillan.

Europejska bankowość spółdzielcza w zmieniającym się otoczeniu





2.1. Kondycja europejskiej bankowości spółdzielczej

Mimo wspólnych korzeni, misji i wartości, europejskie systemy bankowości spółdzielczej są silnie zróżnicowane (tabela 3). Banki spółdzielcze są najsilniejsze pod względem aktywów i udziału rynkowego we Francji, Niemczech i Holandii, mają też silną i stabilną pozycję rynkową w Austrii, Danii i Finlandii. W okresie po kryzysie 2007-2008 w większości krajów europejskich, banki spółdzielcze wzmocniły instytucje centralne i zacieśniły sieć organizacyjną. Poziom integracji waha się od centralizacji wspólnych usług do działań wykonawczych, takich jak zarządzanie ryzykiem i płynnością przez instytucję centralną oraz nadzór nad lokalnymi bankami. Finlandia, Francja i Holandia mają wysoce zintegrowane i scentralizowane systemy spółdzielcze, austriackie i niemieckie systemy są średnio scentralizowane, zaś włoskie i hiszpańskie banki spółdzielcze przekazały najmniej funkcji organizacjom centralnym. Większość analiz potwierdza jednak, że integrowane systemy bankowości spółdzielczej są bardziej stabilne i efektywne, szczególnie kosztowo²⁷. Bankowość spółdzielcza

została najsilniej dotknięta przez kryzys 2007-2008 i poddana gruntownej restrukturyzacji we Włoszech, Hiszpanii i Portugalii, która ustabilizowała te sektory, ale odbiła się negatywnie na pozycji rynkowej banków spółdzielczych w tych krajach.

Polski sektor spółdzielczy, choć zajmuje ze względu na wielkość aktywów dziesiątą pozycję w Europie, jest jednym z najbardziej rozdrobnionych – 4 kolumna podaje szacunkową wielkość aktywów przypadającą na jeden bank spółdzielczy (kolumna 2 podzielona przez 3, w mld euro) – o ile dla Francji jest to 49 mld, dla Wielkiej Brytanii ok. 12 mld, a dla większości krajów współczynnik ten mieści się w przedziale od ok. 1 do 4 mld euro, to tylko dla Portugalii i Polski wskaźnik ten jest daleko odbiegający od średniej dla wymienionych w tabeli krajów – odpowiednio 240 mln i 87 mln.

Aktywne członkostwo odróżnia banki spółdzielcze od innych banków – w 13 krajach europejskich, w których funkcjonuje sektor spółdzielczy, liczy on 86 mln członków i przyciąga nowych udziałowców – według danych EACB w 2019 r. przybyło ponad

Tabela 3. Podstawowe dane dla największych grup spółdzielczych w krajach UE, 2019

Kraj	Aktywa mld EUR	Liczba niezależnych banków	Aktywa średnio na jeden bank (mld EUR)	Depozyty (%)	Kredyty (%)	Udział w seg. MSP %
Francja	4 226	86	49	63	60	50
Niemcy	1 384	841	1,6	22	22	36
Holandia	590	371	1,6	33	b.d.	41
W. Brytania	501	43	11,6	18	b.d.	2
Austria	347	377	0,9	37	37	–
Włochy	220	259	0,85	8	7	–
Dania	215	56	3,8	5	32	–
Hiszpania	154	62	2,5	9	8	–
Finlandia	147	147	1	39	35	40
Polska	47	538	0,1	10	7	12
Portugalia	19	79	0,2	7	5	12

Źródło: European Association of Cooperative Banks, Key Figures, 12.2019.

²⁷ Cornée S., Fattobene L., Migliorelli M. (2018), *An overview of co-operative banking in Europe* [w:] Migliorelli M. (red.), *New Cooperative Banking in Europe: Strategies for Adapting the Business Model Post Crisis*, Springer International Publishing; McKillop D., French D., Quinn B., Sobiech A. L., Wilson J. O. S. (2020), *Cooperative financial institutions: A review of the literature*, "International Review of Financial Analysis", nr 71.

1,1 mln nowych członków. Francja (27 mln), Niemcy (18,5 mln) i Wielka Brytania (25 mln) mają najwięcej członków, choć Polska z ok. 1 milionem członków plasuje się w zakresie średniej europejskiej²⁸.

²⁸ EACB (2020), *Key figures 2019*, Bruksela.

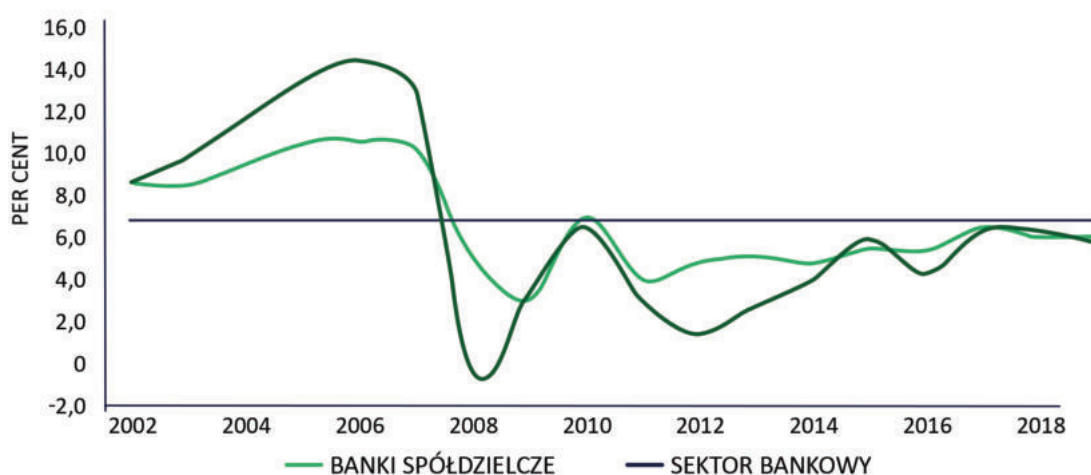
Grupy spółdzielcze o wysokiej rentowności na rynku europejskim możemy odnotować w modelu scentralizowanym – we Francji (Crédit Agricole, Crédit Mutuel oraz powstała w 2007 r. w wyniku fuzji grupa La Banque Populaire Caisse d'Epargne – BPCE). Podobnie silne, scentralizowane grupy spółdzielcze funkcjonują w Niemczech, Austrii i Holandii. Banki spółdzielcze z tych krajów są zaangażowane w ekspansję zewnętrzną, w poszukiwaniu wyższej rentowności²⁹. Trochę inaczej wygląda ewolucja i pozycja sektora bankowości spółdzielczej w krajach południowych – Hiszpanii i Włoszech. Kraje te mają silną tradycję spółdzielczą, jednak w wyniku rządowych programów restrukturyzacyjnych po kryzysie 2008 r. udział tych banków w depozytach i kredytach systemu bankowego spadł do poniżej 10%. Można zauważyć, że tam, gdzie konsolidacja ruchu spółdzielczego przebiegała oddolnie, banki zachowały silną pozycję rynkową, tam zaś, gdzie została wymuszona przez sytuację ekonomiczną i programy rządowe (Włochy, Hiszpania), odbiła się bardzo negatywnie na ich pozycji rynkowej.

W przeciwieństwie do Polski, gdzie kryzys 2007-2008 nie wpłynął zasadniczo na strukturę rynku spółdzielczego, w krajach europejskich po 2008 r. miały miejsce fundamentalne reformy sektora spółdzielczego, które ustabilizowały jego wyniki. Średnio dla 13 krajów UE, w których funkcjonuje 18 grup spółdzielczych, udziały w rynku kredytów i depozytów banków spółdzielczych są na poziomie 23% i 22%. W ciągu ostatnich kilku lat średni zwrot z kapitału własnego (ROE) dla banków spółdzielczych był stabilny i wynosił 6%, co zbliżało go do średniego poziomu dla całego sektora bankowego UE (wykres 15). Choć czasem widoczne

są różnice w rentowności i kontroli kosztów między grupami spółdzielczymi, np. w Austrii, gdzie funkcjonują dwa zrzeszenia spółdzielcze o innej filozofii działania, ich kondycja różniła się istotnie – dla większej i silniejszej grupy Österreichische Raiffeisenbanken współczynnik ROE wynosił w 2019 r. 13,5% i był najwyższy w Europie, przy C/I 60%, to dla niewielkiej grupy Österreichische Volksbanken ROE wynosił poniżej średniej – 4,9% przy C/I – 80%. Na tym tle polskie banki spółdzielcze odnotowały stosunkowo niski wynik ROE (5%) i przeciętny w zakresie C/I (67%)³⁰.

2.2. Reformy bankowości spółdzielczej w krajach europejskich a pandemia COVID-19

Przed globalnym kryzysem 2007-2008 w wielu krajach nastąpiła bezprecedensowa ekspansja kredytowa, napędzana przez tani pieniądz i poluzowanie standardów kredytowania. W krajach takich jak Irlandia i Hiszpania, boom kredytowy koncentrował się w branży budowlanej, podczas gdy w krajach takich jak Portugalia i Włochy z boomu korzystały głównie przedsiębiorstwa. W przypadku Grecji banki były bardzo powiązane z sektorem publicznym, którego zadłużenie wzrosło bardzo gwałtownie, naruszając jego stabilność. Ekscesy w zarządzaniu ryzykiem w latach przedkryzysowych były głównym powodem późniejszego kryzysu i recesji – nastąpiło szybkie pogorszenie się jakości aktywów, a większość tzw. krajów peryferyjnych (Portugalia, Grecja, Irlandia i Hiszpania) potrzebowała pomocy finansowej.



Wykres 15. Średni poziom zwrotu z kapitału (ROE) w europejskim sektorze spółdzielczym (13 krajów), w porównaniu do całego sektora bankowego

Źródło: H. Groeneveld, *Reconciling different truths about isomorphic pressure and distinctive behavior at European cooperative banks: Back to the future with Raiffeisen's principles*, *Annals of Public and Cooperative Economics*, Volume 91, Issue 3, 13 June 2020.

²⁹ Poli, F. (2019), *Co-operative banking networks in Europe: Models and performance*, Palgrave Macmillan, Cham.

³⁰ EACB (2020), *Key figures 2019*, Bruksela.



W okresie pokryzysowym podjęto szereg reform na szczeblu unijnym i krajowym. W niektórych krajach utworzono spółki zarządzające aktywami – AMC (Asset Management Companies), znane również jako „złe banki”, których celem był wykup kredytów nieobsługiwanych, głównie w sektorze nieruchomości, w zamian za obligacje rządowe. Inne działania polegały na zachęceniu banków do zamiany długu przedsiębiorstw na ich kapitał i wzmocnieniu uprawnień wierzycieli podczas procesów restrukturyzacji w Hiszpanii. Włochy z kolei zmodyfikowały system podatkowy, aby przyspieszyć postępowania naprawcze w przypadku kredytów zagrożonych. W Hiszpanii i Włoszech opracowano też ramy prawne mające na celu poprawę ładu korporacyjnego banków, poprzez stworzenie zachęt do demutualizacji (zmiany formy ze spółdzielczej na spółkę akcyjną), jak reforma savings banks w Hiszpanii czy banków z grupy Popolare we Włoszech³¹.

We Włoszech najsilniejszą grupę spółdzielczą stanowiły historycznie tzw. „popular banks” (Banche Popolari) – jeszcze w 2010 r. dwa z pięciu największych banków włoskich pochodziły z tej grupy (Banco Popolare i UBI Banca). Banki spółdzielcze bardzo silnie odczuły jednak konsekwencje kryzysu finansowego 2007-2008 i wypłacalności kraju (2012) i jedną z głównych strategii restrukturyzacyjnych była konsolidacja, częściowo wymuszona przez regulacje. Reforma rządowa z 2015 r. zmusiła osiem największych banków z grupy Popolare do demutualizacji – przekształcenia w spółkę akcyjną³². Po demutualizacji nastąpił szereg fuzji i przejęć w tym sektorze i obecnie kilka banków z tej grupy jest ponownie wśród największych banków włoskich, np. trzeci co do wielkości kredytodawca na rynku włoskim – Banco BPM, który powstał w 2007 r. poprzez fuzję Banco Popolare di Verona i Banca Popolare Italiana, a następnie w 2017 r. połączył się z Banca Popolare di Milano. Podobnie silną pozycję mają UBI Banca czy BPER Banca (Banca Popolare dell’Emilia Romagna).

W 2016 r. również 355 mniejszych banków spółdzielczych z grupy BCC musiało dokonać konsolidacji w strukturę holdingową. Obecnie banki spółdzielcze we Włoszech zrzeszone w grupie BCC mają 1,8 mln członków i poniżej 10% udział w rynku kredytów. W 2017 r. Bank of Italy otworzył publiczne konsultacje nad reformą regulacji dla grupy spółdzielczej BCC. Utrzymując lokalny charakter i tradycyjne funkcje grupy banków, nowe regulacje pozwolą na zoptymalizowanie

struktury oddziałowej przez zliberalizowanie ograniczeń geograficznych w ich działalności³³. Zrzeszeniem reprezentującym grupę jest Federcasse – the National Association of the BCCs.

W Hiszpanii kryzys z 2008 r., a następnie kryzys wypłacalności w 2012 r. spowodował ogromne problemy dla banków lokalnych, szczególnie tych o strukturze oszczędnościowej (cajas), które były powiązane własnościowo i operacyjnie z lokalnymi władzami. Po kryzysie sektor ten skonsolidował się z 45 banków do 12, szczególnie po połączeniu się w 2010 r. grupy banków lokalnych w konglomerat Bankija (Caja Madrid, Bancaja, Caja Canarias, Caja Ávila, Caixa Laietana, Caja Segovia, Caja Rioja), który został następnie nacjonalizowany – przejęty przez fundusz restrukturyzacyjny FROB (Fund for Orderly Bank Restructuring). Na miejsce zwolnione przez banki oszczędnościowe weszły z kolei niewielkie banki spółdzielcze prywatnie zarządzane – cooperative banks (cajas rurales). Na koniec 2019 r. w Hiszpanii działało 12 grup bankowych, w tym 52 banki prywatne, 2 banki oszczędnościowe i 61 banków spółdzielczych. Royo podkreśla też, że kryzysy w bankowości hiszpańskiej były w dużej mierze następstwem problemów politycznych – banki oszczędnościowe były własnością lokalnych jednostek administracji rządowej i realizowały ich polityczne interesy³⁴.

W następstwie pandemii COVID-19 ma miejsce lub jest spodziewana kolejna fala fuzji bankowych na rynku europejskim, dotycząca również banków spółdzielczych, a rynek włoski, brytyjski i hiszpański są w jej czołówce (tabela 4). Jako główną motywację wymienia się fakt, że banki są relatywnie tanie, a niskie zyski i rosnące koszty skłaniają do konsolidacji na rynkach, gdzie brak jest odpowiedniej skali działania³⁵.

W 2019 r. Hiszpania miała 50 oddziałów na 100 tys. mieszkańców (drugie miejsce w UE), a Włochy trzecie (39 oddziałów), przy średniej europejskiej 20 oddziałów na 100 tys. mieszkańców. Dla porównania, w 2018 r. w Polsce, wg danych Banku Światowego, było 30 oddziałów na 100 tys. mieszkańców, czyli również znacznie powyżej średniej europejskiej. Toteż S&P Global Market Intelligence wśród krajów

³¹ Vidal Martínez A., *The restructuring of periphery banks* <https://www.caixabankresearch.com/en/sector-analysis/banking/restructuring-periphery-banks>.

³² Moschella M., *A new governance for Banche Popolari and Banking Foundations. The short and long-term drivers of the Italian financial sector reform*, 2016. <https://www.researchgate.net/publication/305376866>

³³ Bank of Italy, *Cooperative credit banks: public consultation on new supervisory regulations*, <https://www.bancaditalia.it/media/notizia/cooperative-credit-banks-public-consultation-on-new-supervisory-regulations/?com.dotmarketing.htmlpage.language=1>.

³⁴ Royo, S. (2020), *Why Banks Fail: The Political Roots of Banking Crises in Spain*. Palgrave Macmillan

³⁵ S&P Global Market Intelligence: *Italy shows most promise as Europe's domestic bank M&A wave continues in 2021*, 8.03.2021, <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/italy-shows-most-promise-as-europe-s-domestic-bank-m-a-wave-continues-in-2021-62923088>.

o największym potencjale dla przeprowadzania fuzji bankowych w 2021 r. wymienia też Niemcy, Polskę i Wielką Brytanię, zarówno w aspekcie wewnątrz krajowym, jak i międzynarodowym.

Tabela 4. Największe fuzje bankowe w UE w 2020 roku

Bank przejmowany	Kupujący	Sprzedający	Wartość (mln euro)	Status	Kraj
Bankia	Caixa Bank	Fondo de Reestructuración	4 293	w toku	Hiszpania
Unione di Banche Italiane	Intesa Sanpaolo	Unione di Banche Italiane	3 724	zakończona	Włochy
Liberbank	Unicaja Banco	Liberbank	758	w toku	Hiszpania
Credito Valtelinese	Credit Agricole Italia	Credito Valtelinese	664	w toku	Włochy
NIBC Holding	Blackstone Group	J.C. Flowers	617	w toku	Holandia

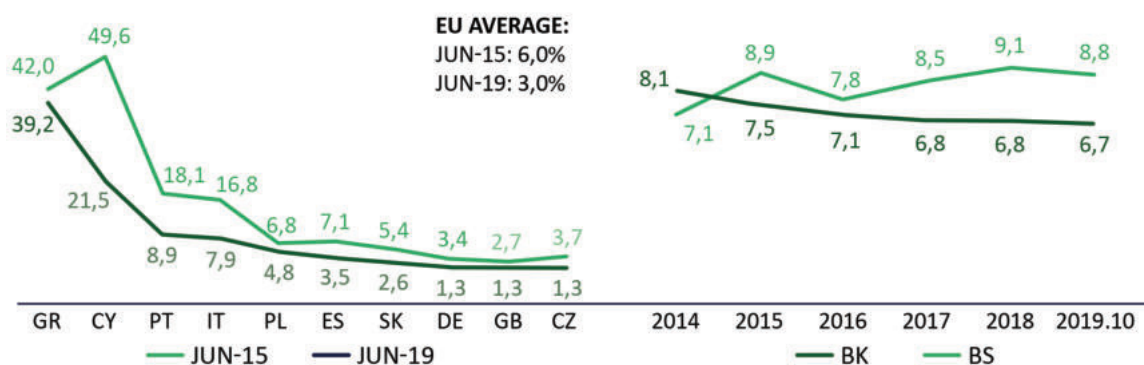
Źródło: S&P Global Market Intelligence, dane na 4.02.2021 <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/after-2020-surge-european-bank-m-a-poised-to-enter-bull-market-62860283>.

2.3. Kredyty w sytuacji nieregularnej jako problem dla stabilności i rentowności europejskich banków spółdzielczych

Systemy bankowe krajów UE przeszły po kryzysie 2008 r. gruntowną restrukturyzację, która zaowocowała poprawą rentowności i rozwiązaniem w większości krajów problemu kredytów w sytuacji nieregularnej (NPLs), których portfel spadł z 1175 mld do 636 mld euro w okresie 2014 – 2019.06. W 2 kw. 2020 r. średni poziom kapitału Tier 1 w krajach UE wynosił 16,4%, średni poziom wskaźnika płynności LCR dla instytucji systemowo ważnych wynosił 165%, a średni poziom wskaźnika NPL był na historycznie niskim poziomie

2,8%³⁶. Tylko niektóre kraje (jak Grecja i Cypr) nie były w stanie skutecznie obniżyć tego wskaźnika. Polska przeszła natomiast odwrotną drogę i obecnie należymy do czołówki krajów europejskich z wysokim udziałem kredytów zagrożonych – 6,2 % w 2 kw. 2020 r.

Wzrost kredytów zagrożonych zmusza banki do utrzymywania wysokiego poziomu rezerw i zaostrzenia polityki kredytowej, co negatywnie wpływa na rentowność banków i ich zdolność do finansowania gospodarki, stąd kwestia rozwiązania problemów nieobsługiwanych kredytów w krajach europejskich była jednym z priorytetów zarówno na szczeblu unijnym, jak i dla poszczególnych krajów UE. W ramach



Wykres 16. Kredyty nieobsługiwane (NPL) w portfelach banków a. w krajach Unii Europejskiej b. w Polsce – komercyjne (BK) i spółdzielcze (BS)

Źródło: EY (2020), *Management of non-performing loans*, EY, https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pl_pl/article/biuletyn-ryzyka/ey-na-spotkaniu/npls-management.pdf (8.01.2021).

³⁶ EC, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Central Bank Tackling non-performing loans in the aftermath of the COVID-19 pandemic Brussels, COM(2020) 822, 16.12.2020.



programu opracowanego przez Komisję Europejską w 2017 r. priorytetami było stworzenie rynku wtórnego dla obrotu portfelem NPLs (w tym dla transakcji sekurytyzacyjnych) i tworzenie instytucji typu AMC (Asset Management Company).

Pandemia COVID-19 na nowo stworzyła jednak zagrożenie dla portfela kredytowego banków europejskich, szczególnie dla Polski. Zgodnie z danymi przedstawionymi w Raporcie WIB z marca 2021 r.³⁷, w czerwcu 2020 r. średnio 6% gospodarstw domowych w całej EU korzystało z wakacji kredytowych, gdy w Polsce ten wskaźnik był ok. 2-krotnie wyższy. Ze względu na fakt, że około 85% wszystkich moratoriów kredytowych w EU wygasło w grudniu 2020 r., w 2021 r. nastąpią dalsze niekorzystne zmiany w jakości portfela kredytowego. Cytowany Raport podaje szacunki firmy EY, która w scenariuszu podstawowym zakłada 1,8-krotny (do ok. 12 %) wzrost portfela NPLs w stosunku do stanu z końca 2019 w polskich bankach, a w scenariuszu pesymistycznym 2,9-krotny³⁸ (do ok. 19%) przy czym zakłada się, że powrót jakości portfela kredytowego sektora bankowego w Polsce do stanu sprzed pandemii możliwy będzie dopiero około 2025 roku. Tak więc portfel NPLs będzie jednym z najbardziej palących problemów do rozwiązania w polskim sektorze bankowym, szczególnie dla banków spółdzielczych, które już obecnie mają wyższy poziom tego wskaźnika niż banki komercyjne.

Z problemem NPLs zmagają się kraje UE w okresie po kryzysie 2008 r., problem ten dotknął teraz Polski, więc można skorzystać z wypracowanych tam rozwiązań, szczególnie tych zalecanych przez Komisję Europejską i EBA, zarówno długookresowych, wskazujących na konieczność poprawy zarządzania ryzykiem przez banki, tworzenia adekwatnych rezerw na NPLs i przejrzyste raportowanie problemów z jakością portfela kredytowego, jak i rozwiązań doraźnych: tworzenie rynku wtórnego do obrotu portfelami NPLs lub tworzenie instytucji typu AMC (Asset Management Company), które przejmowałyby wybrane typy nieobsługiwanych kredytów i przez to stabilizowały rynek bankowy³⁹.

Głównym czynnikiem przyczyniającym się do redukcji kredytów zagrożonych w krajach europejskich, była sprzedaż lub sekurytyzacja NPLs na rynku wtórnym,

w takich krajach jak Włochy, Hiszpania i Irlandia⁴⁰ oraz powołanie instytucji typu AMC w sytuacji kryzysu systemowego. AMC zazwyczaj powoływane były w odpowiedzi na kryzys systemowy – S&L Associations w USA w latach 80., kryzys nordycki w latach 90., azjatycki w 1997 r. czy kryzys 2007-2008 w krajach europejskich. W niektórych krajach instytucje te miały dodatkowe cele, np. RTC w Stanach Zjednoczonych był zobowiązany do promowania celów społecznych i dawanie pierwszeństwa nabywcom, którzy zagwarantują cele programu (tabela 5).

Doświadczenia wielu krajów, które stosowały w przeszłości rozwiązania typu AMC pokazują, że zostały one utworzone z kilku powodów:

- jako ułatwienie uporządkowanej likwidacji niewypłacalnych i nierentownych instytucji finansowych, często w tzw. procesie resolution,
- jako rozwiązanie umożliwiające restrukturyzację znajdujących się w trudnej sytuacji, ale rentownych instytucji finansowych, np. AMC w Chinach, gdzie rząd powołał 4 firmy typu AMC, które kupowały złe kredyty od największych banków państwowych,
- jako przygotowanie do prywatyzacji banków będących własnością lub współwłasnością państwa, np. francuskie Consortium de Realization, które zostało utworzone jako spółka zależna Credit Lyonnais w 1995 r. w celu przejęcia niespłacanych aktywów od banku przed jego prywatyzacją w 1999 r.

AMC mają wiele form i celów. W świetle badań, w okresie przed kryzysem 2008 r., istniały pewne wspólne czynniki, które przyczyniają się do sukcesu AMC, przede wszystkim czynnik menedżerski – obsługa złych kredytów i aktywów wymaga innych umiejętności niż np. działalność kredytowa, poza tym niektóre rodzaje aktywów, takie jak nieruchomości, mogą być lepiej obsługiwane przez podmioty niebędące bankami; oraz wsparcie otoczenia prawnego i regulacyjnego. Publiczne AMC mogą być niezależnymi podmiotami lub mogą podlegać agencji publicznej, takiej jak ministerstwo finansów lub ubezpieczyciel depozytów, istnieje też możliwość utworzenia AMC jako spółki zależnej banku.

W sytuacji powołania scentralizowanego publicznego podmiotu typu AMC, zaletą jest stosowanie jednolitych kryteriów wyceny aktywów zagrożonych. Rozwiązanie to może też wymusić restrukturyzację banków znajdujących się w trudnej sytuacji, gdyż umożliwia rządowi uzależnienie warunków zakupu kredytów zagrożonych od zrealizowania celów restrukturyzacyjnych.

³⁷ Czekaj J., Zatoń W., Lipiński Cz., Banasiak A., Nierodka A., Pawlonka T. (2021), *Wpływ czynników regulacyjnych i fiskalnych na wyniki finansowe banków w 2020 roku*, WIB PAB, Warszawa.

³⁸ Ibidem, s. 30.

³⁹ European Council conclusions on Action plan to tackle non-performing loans in Europe, 11 July 2017; European Commission Action plan: Tackling non-performing loans (NPLs) in the aftermath of the COVID-19 pandemic, (europa.eu); EC: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Central Bank, Brussels, 16.12.2020, COM(2020) 822.

⁴⁰ EBA Report on NPLs: *Progress made and challenges ahead*, XI 2019.

**Tabela 5.** Przykłady funkcjonowania instytucji typu AMC

Nazwa / Okres działania	Kraj	Cel	Finansowanie	Metody restrukturyzacji NPLs
RTC (Resolution Trust Corporation) 1989-1995	USA	Restrukturyzacja 747 kas oszczędnościowych S&Ls o aktywach 403 mld dol.	Środki publiczne	Aukcje, transakcje sekurytyzacyjne i rozwiązania publiczno-prywatne
Securum 1993-1997	Szwecja	Restrukturyzacja banku państwowego Nordbanken (transfer 20% portfela kredytowego)	Agencja rządowa	Sprzedaż nieruchomości, głównie poprzez prywatne kontrakty
KAMCO 1962, reorganizacja w 1997	Korea	Zakup, zarządzanie i sprzedaż portfela NPLs	Finansowanie rządowe i reinwestowane zyski ze sprzedaży portfeli kredytowych	Odzyskiwanie od wierzycieli, sekurytyzacja, sprzedaż, aukcje
NAMA od 2009	Irlandia	Zakup, zarządzanie i sprzedaż portfela NPLs	Agencja rządowa, ale założyła SPV o finansowaniu publiczno-prywatnym	Sprzedaż nieruchomości
SAREB 2012 – powołana na okres 15 LAT	Hiszpania	Restrukturyzacja portfela NPL z 4 znacjonalizowanych banków (w tym Bankia i Banco de Valencia)	Firma publiczno-prywatna (55% inwestorzy prywatni, 45% rządowy FROB – Fund for Orderly Bank Restructuring)	Głównie sprzedaż portfela

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Baudino P., Yun H. (2017), *Resolution of non-performing loans – policy options*, BIS: Financial Stability Institute, *FSI Insights on Policy Implementation*, nr 3.

Jednak zarządzanie jest często mniej skuteczne niż w strukturach prywatnych. Wartości nabytych aktywów ulegają szybszej erozji, gdy znajdują się poza bilansami banków, a NPL i zabezpieczenia są często długoterminowo „zaparkowane” w AMC, a nie likwidowane, co może też prowadzić do ogólnego pogorszenia dyscypliny kredytowej w systemie finansowym. Problem jest też ustalenie cen transferowych, gdy transakcje są dokonywane między prywatnymi bankami a publicznymi AMC.

We Włoszech, gdzie rynek wtórny handlu NPLs jest największy w Europie (transakcje na kwotę 104 mld euro w 2018 r.) istotną rolę odegrał powołany w 2016 r. GACS – fundusz rządowy zapewniający gwarancje w transakcjach sekurytyzacyjnych dla portfeli NPLs. Również w Hiszpanii rynek wtórny NPLs odgrywa istotną rolę, np. Banco Santander w 2017 sprzedał portfel NPL przejętego w procesie resolution Banco Popular za 26,6 mld euro.

Tak więc metody rozwiązywania problemu portfela NPL zależą od wielu czynników, w tym:

- etapu kryzysu
na wczesnym etapie, kiedy problem dotyczy ograniczonej grupy banków, skuteczne rozwiązania są raczej na poziomie banków. Wraz z rozwojem kryzysu, bardziej realne są rozwiązania systemowe, np. stworzenie rynku wtórnego dla obrotu portfelami NPLs. W momencie kryzysu systemowego, konieczne stają się skoordynowane i scentralizowane rozwiązania, jak powołanie AMC;
- typu aktywów
dla aktywów zabezpieczonych hipotecznie korzystne jest wiele metod, włącznie z sekurytyzacją i AMC, dla kredytów gospodarczych skuteczne jest raczej wsparcie rządowe;
- dobrze funkcjonujący rynek kapitałowy i infrastruktura prawna pomagają w skuteczności rozwiązywania tego problemu.

Główne problemy operacyjne, przed którymi stoi AMC, to kwestia czy powinna kupować aktywa od wszystkich banków i jakie rodzaje aktywów kupować. Nie-



które kraje zdecydowały się nabywać i sprzedawać aktywa tylko od banków, które są w trakcie likwidacji lub fuzji. Kupowanie złych aktywów tylko od banków znajdujących się w trudnej sytuacji może z kolei zaszkodzić konkurencyjności lepszych banków. Opcją, która odniosła sukces w kilku krajach, jest ograniczenie czasowe istnienia AMC w momencie jej tworzenia. Ponadto AMC powinny mieć ściśle określony cel. We wszystkich swoich działaniach powinny zachowywać się jak zwykły uczestnik rynku. Jednak w wielu wypadkach firmy te w długim okresie żyły na koszt podatnika, na przykład w Chinach. Będące własnością publiczną firmy AMC na rynku azjatyckim w latach 90. odzyskiwały między 20-50% wartości zakupionych kredytów.

Przenosząc doświadczenia europejskie do obecnej sytuacji na polskim rynku bankowym, problem NPLs nie ma jeszcze charakteru kryzysu systemowego ani dla całego sektora, ani dla banków spółdzielczych, ale rosnący portfel nieobsługiwanych kredytów sygnalizuje potencjalne zagrożenie dla stabilności systemowej i negatywnie wpływa na rentowność banków. Sytuacja jest przy tym w jednym aspekcie inna – w krajach europejskich największym problemem były kredyty zabezpieczone na nieruchomości, gdzie łatwiej jest uruchomić rynek wtórny. Dla polskich banków, szczególnie spółdzielczych, największym zagrożeniem szczególnie w obliczu pandemii, są kredyty gospodarcze, dla których rozwiązania typu AMC są trudniejsze.



Wpływ pandemii COVID-19 na preferencje i zachowania klientów banków spółdzielczych w świetle badania ankietowego





Celem badania, którego wyniki zostały zaprezentowane w niniejszej części raportu, była identyfikacja dotychczasowych preferencji i zachowań klientów banków spółdzielczych oraz ich zmian w wyniku dotychczasowych doświadczeń pandemii w okresie 03.2020-03.2021. Ocenie poddano ponadto zdolność banków spółdzielczych do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki obsługi klientów, realizację zasady subsydiarności w społeczności lokalnej w warunkach pandemii. Na podstawie opinii klientów dokonano próby oceny przewag konkurencyjnych, szans i zagrożeń w zakresie działań banków spółdzielczych w Polsce oraz oczekiwań w zakresie kierunków rozwoju w perspektywie średniookresowej. Badanie przeprowadzono drogą telefoniczną na reprezentatywnej (pod względem wieku, płci, miejsca zamieszkania) grupie 105 klientów banków spółdzielczych.

3.1. Wpływ pandemii na zachowania ekonomiczne klientów banków spółdzielczych

Wpływ pandemii na preferencje i zachowania klientów realizuje się w wymiarze ogólnopoznawczym, wymiarze osobistych doświadczeń, a także zasłyszanych opinii o bankach. Każdy z tych obszarów wpływa zarówno na zmianę postrzegania banków, a także modyfikuje utrwalone wzorce korzystania z ich usług.

Nastąpiło uogólnione i trwałe obniżenie nastrojów społecznych, a także bezprecedensowy wzrost niepewności w wymiarze bezpieczeństwa zdrowotnego i bezpieczeństwa ekonomicznego ludności. W konsekwencji konsumenci przyjęli postawy ekonomiczne typowe dla okresu dekonunktury, które charakteryzuje rezygnacja z ważniejszych zakupów, niechęć do zadłużania się, ograniczanie korzystania z usług banków oraz wzrost presji na oszczędzanie⁴¹. W porównaniu do okresu sprzed pandemii aktywność klientów indywidualnych banków spółdzielczych obniżyła się o niemal jedną czwartą⁴², obniżyło się także zaufanie do banków czy ich ogólna ocena⁴³. Uogólnione

obniżenie nastrojów społecznych wywarło wpływ na postrzeganie banków, a w przypadku klientów banków spółdzielczych – wpływ ten był modyfikowany relatywnie niskim poziomem wiedzy ekonomicznej oraz relatywnie niskim zainteresowaniem tematyką banków i ich usług. 40% klientów banków spółdzielczych legitymuje się bardzo niskim lub niskim poziomem wiedzy ekonomicznej – to o 10 p.p. więcej w porównaniu do klientów banków komercyjnych. Jednocześnie 26% klientów banków spółdzielczych wyraża zainteresowanie zasadami, na jakich korzysta z usług banków i jest to o 14 p.p. niższy odsetek w porównaniu do klientów banków komercyjnych.

Negatywne konsekwencje ekonomiczne w mniejszym stopniu dotknęły klientów banków spółdzielczych w porównaniu do klientów banków komercyjnych. Również mniejszy odsetek klientów banków spółdzielczych (22%) rezygnował z ważnych zakupów w obawie o stabilność własnej sytuacji ekonomicznej, w porównaniu do klientów banków komercyjnych, wśród których 32% zrezygnowało z tego typu zakupów. Ogólnie 58% klientów banków spółdzielczych nie zmieniło ani wartości, ani struktury codziennych wydatków w stosunku do okresu sprzed pandemii.

Perspektywa przyszłych wydatków jest także korzystniejsza w przypadku klientów banków spółdzielczych. W najbliższych tygodniach 20% klientów banków spółdzielczych zamierza ograniczyć wydatki, 73% wydawać tyle samo co obecnie, a 7% wydawać więcej. W przypadku klientów banków komercyjnych odsetki te wynoszą odpowiednio: wydawać mniej – 30%, wydawać tyle samo – 66% oraz wydawać więcej – 5%. Projektując własną przyszłość ekonomiczną na najbliższe miesiące, negatywny scenariusz formułuje 36% klientów banków spółdzielczych i 47% klientów banków komercyjnych. Klienci banków spółdzielczych w mniejszym stopniu w porównaniu do klientów banków komercyjnych odczuwają negatywne zmiany w sferze ekonomicznej w porównaniu do klientów banków komercyjnych.



Wykres 17. Wpływ pandemii na zarządzanie finansami osobistymi klientów banków spółdzielczych

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego kierowanego do klientów banków.

⁴¹ TNS Consumer Index 01.2021. Kantar Polska

⁴² Monitor Bankowy 03'2021. ZBP

⁴³ Zoom Finance I kw. 2021. Kantar Polska

3.2. Wpływ pandemii na zmianę korzystania z kanałów dystrybucji usług bankowych

Pandemia COVID-19 wzmocniła potrzebę łatwego dostępu do produktów i usług bankowych. Stwierdzenie, iż czas pandemii to czas przyspieszonej cyfryzacji nie oddaje zmian, jakie nastąpiły w kanałach korzystania z usług banków. Zmiany te należy rozpatrywać co najmniej w trzech wymiarach: pierwszy to ilościowe statystyki klientów, którzy rozpoczęli korzystanie, drugi to zmiana intensywności korzystania wśród klientów, którzy dotychczas korzystali, a trzeci to ocena doświadczeń klientów w poszczególnych kanałach dystrybucji usług bankowych.

Klienci zmieniający bank, jeszcze w okresie przed pandemią wśród kluczowych przewag nowego banku nad tym, z usług którego zrezygnowali, na pierwszym miejscu wskazywali dobrą bankowość elektroniczną, na drugim ceny usług, na dalszych miejscach jakość obsługi, szerokość i dopasowanie oferty czy też lokalizację i dostęp do placówek bankowych czy bankomatów⁴⁴. Biorąc po uwagę ww. uwarunkowania należy wrócić uwagę na spadek udziału rynkowego banków spółdzielczych w obsłudze klientów indywidualnych z 11 do 9 p.p. w okresie IV kw. 2019 – IV kw. 2020 roku, tym bardziej, że w latach 2015-2019 utrzymywał się on na stałym poziomie 11%⁴⁵. Odnotowano także spadek udziału rynkowego banków spółdzielczych w liczbie nowo otwartych ROR z 5,7% w IV kw. 2019 do 4,0% w IV kw. 2020 roku. Warto przy tym dodać, że zmieniło się także znaczenie kanałów, w których zakładane są nowe rachunki. W okresie IV kw. 2019 – IV kw. 2020 roku na rynku bankowości detalicznej w Polsce spadł odsetek kont zakładanych w placówce z 84% do 70% oraz wzrósł z 16% do 30% zakładanych przez internet lub aplikację mobilną. Jednocześnie w przypadku banków spółdzielczych odsetki te zmieniły się z 99% do 95% w placówce oraz z 1% do 5% przez internet lub aplikację mobilną.

Ilościowe statystyki korzystania z kanałów dystrybucji usług banków wśród klientów banków spółdzielczych jednoznacznie wskazują na spadek popularności bezpośrednich kanałów korzystania z usług banków oraz wzrost kanałów zdalnych. Porównując IV kw. 2021 do IV kw. 2020 roku spadała liczba klientów korzystających z placówek (–6 p.p., do 81%). Jest to konsekwencja zmiany modelu obsługi klientów związanego z pandemią. Izolacja miała swój wpływ na przełamanie barier związanych z korzystaniem z kanałów zdalnych oraz bezprecedensowy (+10 p.p. do 53%) wzrost korzystania z aplikacji mobilnych w porównaniu do czwartego kwartału z 2020 roku. Odnotowano także wzrost korzystania z infolinii banku (+3 p.p., do 27%).

Liderem wzrostu okazał się BLIK, ze wzrostem korzystania o 11 p.p. z 21% w IV. kw. 2019 do 31% w IV kw. 2020 roku. Wbrew przewidywaniom jednak, popularność bankowości internetowej czy też czatu z doradcą nie zwiększyła się względem analogicznego okresu w 2020 roku⁴⁶. Wydaje się na ten moment, że klienci mający ograniczony dostęp do oddziałów chętniej posilkowali się bankowością mobilną niż internetową.

Multikanałowość dystrybucji usług bankowych jest obecnie standardem na rynku. Stąd odsetek korzystających z poszczególnych kanałów kontaktu z bankiem nie jest wystarczająco precyzyjną miarą zmian preferencji klientów. Ujawnia ją skala zmian intensywności i częstotliwości korzystania z poszczególnych kanałów. Niespełna jedna trzecia (27%) klientów banków spółdzielczych w okresie pandemii ograniczyła korzystanie z placówki, a 12% z bankomatów. Spośród wszystkich analizowanych kanałów kontaktu z bankiem to jedyne, w przypadku których nastąpił regres intensywności korzystania w okresie pandemii. Wyraźny wzrost intensywności korzystania nastąpił w przypadku bankowości internetowej (28%), bankowości mobilnej (29%), płatności zbliżeniowych telefonem (26%), płatności BLIKIEM (22%) czy też płatności kartami (18%).

Klienci banków spółdzielczych w pandemii stosunkowo dobrze oceniają jakość usług w poszczególnych kanałach. Na skali 1-7 oceny doskonałe lub bardzo dobre (6+7) daje 62% dla karty bankowej, 61% – obsługi w placówce, 59% – bankowości internetowej, 55% – korzystania z bankomatu, 50% – bankowości mobilnej, 38% – infolinii, 30% – płatności zbliżeniowych, 20% płatności BLIKIEM oraz 14% czatu z doradcą.

Korzystanie z poszczególnych kanałów dystrybucji usług banków związane jest z oceną satysfakcji. Istnieje wyraźna liniowa zależność wzrostu satysfakcji z danego kanału wraz ze wzrostem jego popularności. Jednak nieco inny obraz ujawnia się po dokonaniu oceny zmian jakości usług w pandemii w poszczególnych kanałach. Począwszy od najbardziej popularnych, ocena zmian jakości usług w bankach spółdzielczych w czasie pandemii jest następująca: karta bankowa (pogorszenie jakości 3%, poprawa 14%), placówka banku (pogorszenie jakości 9%, poprawa 13%), bankomat (pogorszenie jakości 2%, poprawa 16%), bankowość internetowa (pogorszenie jakości 0%, poprawa 21%), bankowość mobilna (pogorszenie jakości 0%, poprawa 19%), płatności zbliżeniowe telefonem (pogorszenie jakości 0%, poprawa 14%), infolinia banku (pogorszenie jakości 3%, poprawa 9%), płatność BLIKIEM (pogorszenie jakości 4%, poprawa 7%), chat z doradcą (pogorszenie jakości 3%, poprawa 6%).

⁴⁴ Kantar Polska (2019), Zoom Finance IV kw. 2019, Warszawa.

⁴⁵ Kantar Polska, Zoom Finance 2015-2020, Warszawa.

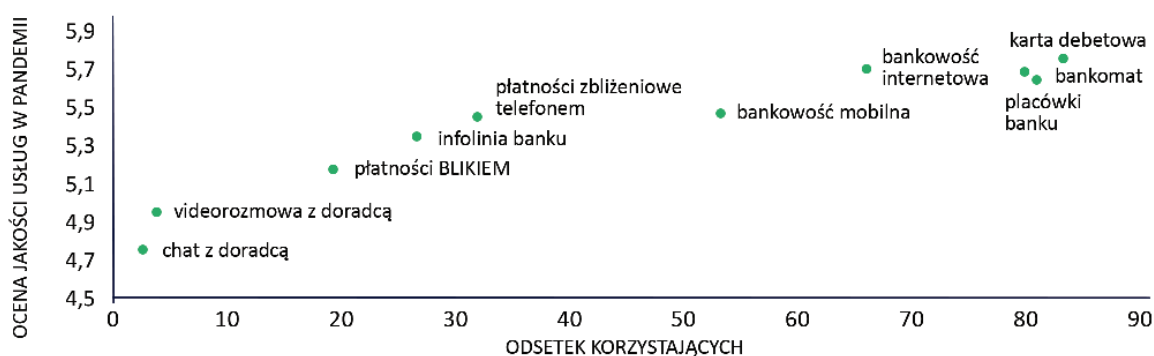
⁴⁶ Kantar Polska, Zoom Finance 2015-2020, Warszawa.



Tabela 6. Wpływ pandemii na zmianę korzystania z kanałów kontaktu z bankiem spółdzielczym

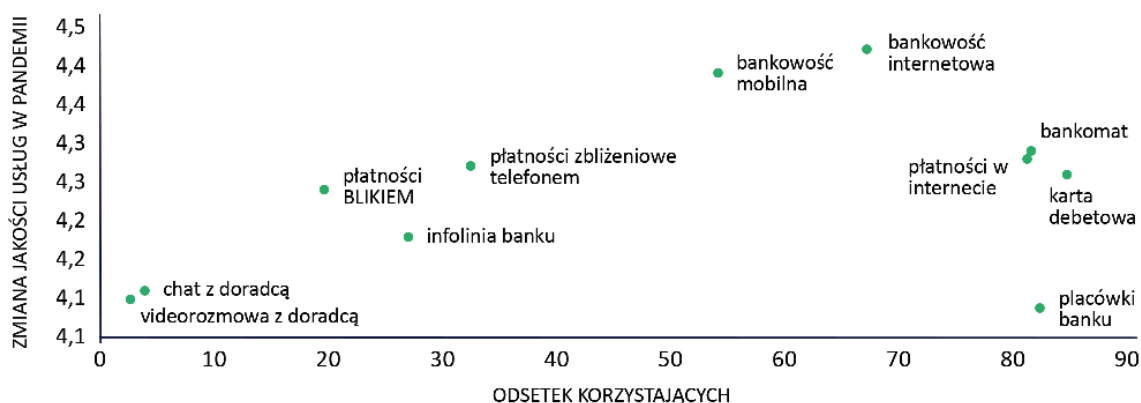
Sposób korzystania z usług banku	Korzystanie	Zmiana korzystania pod wpływem pandemii				
		Zaczął korzystać	Korzysta częściej	Brak zmiany	Korzysta rzadziej	Rezygnacja
karta debetowa	83	1	18	81	0	0
placówka banku	81	0	7	66	27	0
bankomat	80	0	10	78	12	0
bankowość internetowa	66	3	28	69	0	0
bankowość mobilna	53	2	29	69	0	0
płatności zbliżeniowe tel.	32	9	26	66	0	0
infolinia banku	27	8	3	89	0	0
płatności BLIKIEM	19	5	22	73	0	0
chat z doradcą banku	4	28	0	71	0	0

Źródło: Kantar Polska (2021), Zoom Finance I kw. 2021, Warszawa.



Wykres 18. Korzystanie i ocena jakości usług banku spółdzielczego w czasie pandemii

Źródło: Zoom Finance I kw. 2021, Kantar Polska.

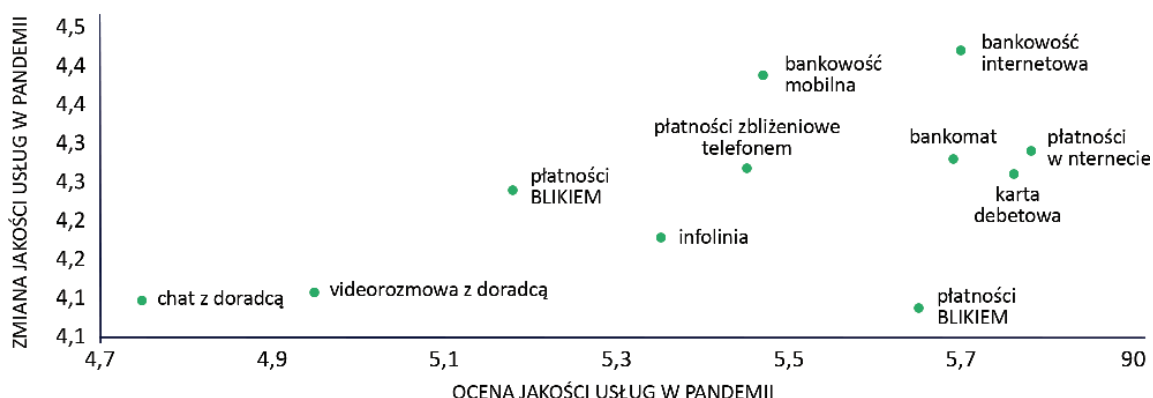


Wykres 19. Korzystanie i ocena zmiany jakości usług banku spółdzielczego w czasie pandemii.

Źródło: Zoom Finance I kw. 2021, Kantar Polska.

Jeszcze inny obraz ujawnia się analizując relację oceny jakości usług w pandemii w poszczególnych kanałach w stosunku do oceny zmian tej jakości. W tym

przypadku, z wyjątkiem oceny jakości usług w placówce bankowej, wszystkie pozostałe kanały zostały ocenione lepiej niż w okresie poprzedzającym pandemię.



Wykres 20. Ocena oraz zmiana jakości usług banku spółdzielczego w czasie pandemii

Źródło: Zoom Finance I kw. 2021, Kantar Polska.

W wielu sytuacjach, nawet w okresie pandemii, dla klientów wciąż ważna jest placówka, która jest preferowana przy zakładaniu nowych produktów czy zamykaniu dotychczasowych. Jej rola jednak rok do roku zmalała na

rzecz bankowości internetowej. Sama bankowość internetowa sprawdza się już teraz lepiej przy aktualizacji danych czy poszukiwaniu informacji o produktach. Infolinia jest preferowana do składania reklamacji.

Tabela 7. Preferencje wobec kanałów kontaktu z bankiem w zależności od rodzaju sprawy

	Otwarcie ROR	Nowy kredyt	Zamknięcie produktu	Reklamacja	Aktualizacja danych	Poszukiwanie informacji
Placówka	58%	61%	47%	23%	30%	17%
Bankowość internetowa	23%	17%	23%	19%	31%	47%
Bankowość mobilna	12%	13%	16%	17%	21%	19%
Infolinia	5%	7%	12%	36%	14%	12%
Chat / Video rozmowa	3%	2%	3%	6%	4%	4%

Źródło: Zoom Finance IV kw. 2020, Kantar Polska.

3.3. Postrzeganie banków spółdzielczych i ich oferty w okresie pandemii

W okresie pandemii żaden z klientów banków spółdzielczych objętych badaniami nie sformułował negatywnej opinii na temat działań banków spółdzielczych, 27% to opinie umiarkowanie dobre, 25% dobre, a 20% bardzo dobre i doskonałe. 27% klientów banków spółdzielczych nie potrafiło ocenić ich działań w okresie pandemii⁴⁷. Jednak tylko 12% klientów banków spółdzielczych zaobserwowało wsparcie banków spółdzielczych adresowane do klientów bądź społeczności lokalnej.

Postrzeganie banków spółdzielczych przez ich klientów w okresie pandemii, ale także w okresach wolnych od negatywnych doświadczeń społeczno-ekonomicznych, pozostaje pod dużym wpływem efektu tzw. aureoli. Oznacza to, iż nagromadzone w poprzednich okresach doświadczenia stanowią swoistą tarczę, chroniąc wizerunek i reputację banków spółdzielczych przed wpływem niekorzystnych bieżących opinii. Spośród wszystkich banków funkcjonujących na polskim rynku detalicznym, to właśnie banki spółdzielcze posiadają najsilniej ukształtowaną aureolę reputacyjną wśród własnych klientów. Porównując opinie klientów formułowane na temat własnych banków, banki spółdzielcze są na trzecim miejscu pod względem najwyższych ocen. Efekt aureoli reputacyjnej z jednej strony chroni wizerunek

⁴⁷ Zoom Finance I kw. 2021, Kantar Polska.

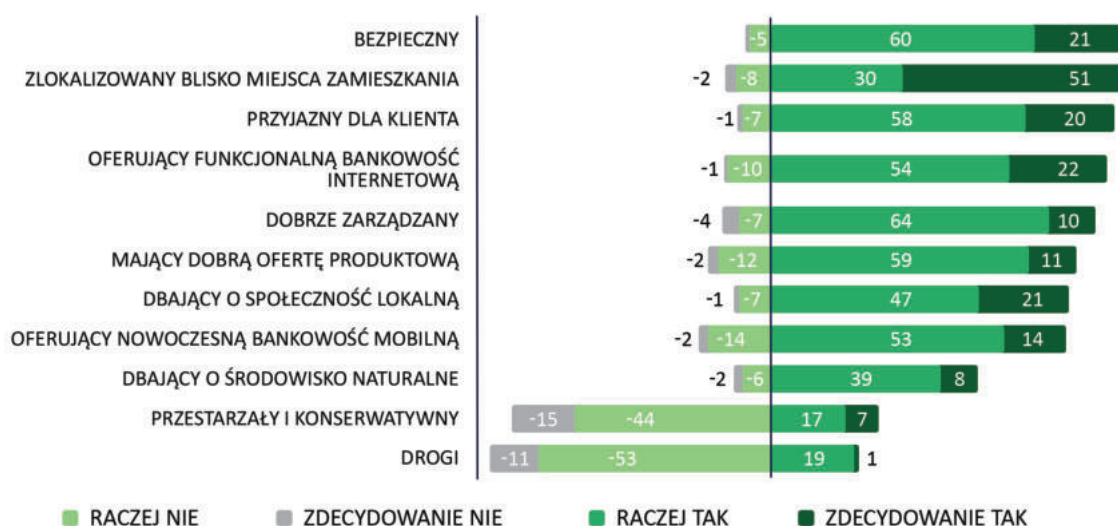


Wykres 21. Wsparcie banku spółdzielczego dla klientów bądź społeczności lokalnej

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego kierowanego do klientów banków.

banków spółdzielczych, wpływa także na szczególne oceny różnych aspektów wizerunkowych. Poziom akceptacji pozytywnych atrybutów wizerunkowych banków spółdzielczych wśród własnych klientów jest wysoki. W przypadku oceny bezpieczeństwa i lokalizacji placówek – 81%, przyjaznego stosunku wobec klientów – 78%, funkcjonalnej bankowości internetowej – 76%, dobrego zarządzania bankiem –

74%, oferty produktowej – 70%. Wysokie oceny banki spółdzielcze otrzymują także w takich obszarach jak: oferowanie dobrej bankowości mobilnej – 67% czy też dbałość o lokalną społeczność – 68%. Klienci banków spółdzielczych odpierają także opinię, że te są przestarzałe, z czym nie zgadza się 59%, czy też że są drogie, z czym nie zgadza się 64% klientów banków spółdzielczych.

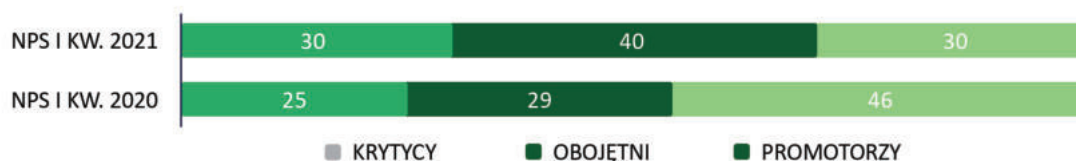


Wykres 22. Ocena atrybutów wizerunkowych banków spółdzielczych wśród własnych klientów

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego kierowanego do klientów banków.

Jednak indeks rekomendacji banku spółdzielczego przez własnych klientów w okresie minionego roku uległ znaczącemu obniżeniu z 22 pkt. w I kw. 2020 do 0 pkt. w I kw. 2021. Wprawdzie w tym samym okresie

obniżył się indeks NPS dla ogółu rynku, jednak spadek wyniósł 12 pkt. z 18 w I kw. 2020 do 6 pkt. w I kw. 2021, a nie 22 pkt., jak miało to miejsce w przypadku banków spółdzielczych.



Wykres 23. NPS banków spółdzielczych

Źródło: Zoom Finance I kw. 2020, I kw. 2021, Kantar Polska.

Indeks NPS jest ważnym filtrem oceny szczegółowych atrybutów wizerunkowych banków spółdzielczych. Niezależnie od ocenianej cechy wizerunkowej, promotorzy dokonują w większym lub mniejszym stopniu, ale zawsze oceny pozytywnej, w przeciwieństwie do krytyków, którzy niezależnie od ocenianego aspektu wizerunko-

wego dokonują oceny negatywnej. Wprawdzie banki spółdzielcze nadal otrzymują wysokie noty wizerunkowe wśród własnych klientów, jednak w okresie pandemii poniosły straty w strukturze klientów pod względem skłonności do rekomendacji usług, co w dalszej kolejności związane jest ze stratami wizerunkowymi.

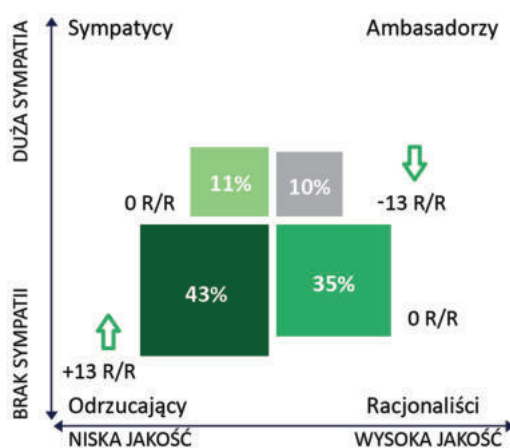
Tabela 8. Ocena atrybutów banków spółdzielczych w segmentach NPS wśród klientów banków spółdzielczych

	Krytycy	Obojętni	Promotorzy
zlokalizowany blisko miejsca zamieszkania	2,72	3,27	3,72
przyjazny dla klienta	2,44	3,08	3,49
oferujący funkcjonalną bankowość internetową	2,77	3,11	3,48
dbający o środowisko naturalne	2,06	3,02	3,41
bezpieczny	2,46	3,23	3,37
dbający o społeczność lokalną	2,48	3,21	3,31
oferujący nowoczesną bankowość mobilną	2,34	3,01	3,26
mający dobrą ofertę produktową	1,91	3,11	3,19
dobrze zarządzany	2,04	3,06	3,07
przestarzały i konserwatywny	2,96	2,20	1,95
drogi	2,75	2,09	1,94

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego kierowanego do klientów banków.

Ocenę banków spółdzielczych determinują zmiany w strukturze ich klientów pod względem segmentów typologicznych oceny jakości usług oraz postawy emocjonalnej wobec banku. Korzystając z typologii TRI*M, różnicującej klientów banku ze względu na wymiary oceny jakościowej oraz przychylności emocjonalnej, można wyróżnić 4 podstawowe segmenty

– odrzucających, sympatyków, racjonalistów i ambasadorów. Osoby odrzucające charakteryzują się niską sympatią i nisko oceniają jakość otrzymywanych usług. Na przeciwnym biegunie znajdują się ambasadorzy, wśród których wysoka ocena w warstwie racjonalnej idzie w parze z dużym poziomem przychylności emocjonalnej. Sympatycy to osoby głównie



Wykres 24. Typologia klientów banków spółdzielczych pod względem przychylności wobec banku oraz oceny jakości usług

Źródło: Zoom Finance I kw. 2020, I kw. 2021, Kantar Polska.

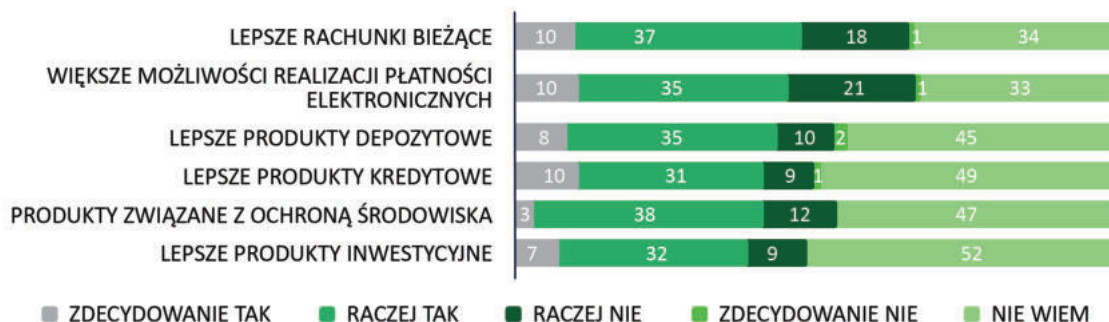


posiadające pozytywny stosunek emocjonalny do banków bez zagłębiania się w warstwę merytoryczną, natomiast racjonaści oceniają je niemal wyłącznie w warstwie użyteczności.

W stosunku do okresu sprzed pandemii niekorzystnie zmieniła się struktura klientów banków spółdzielczych pod względem oceny jakości usług oraz postawy emocjonalnej wobec banków spółdzielczych. O 13 p.p. do 10% zmniejszył się odsetek klientów oceniających wysoko jakość usług i jednocześnie mających przychylną postawę emocjonalną wobec banków spółdzielczych. Jednocześnie wzrósł odsetek klientów nisko oceniających jakość usług, o raczej negatywnym stosunku emocjonalnym wobec banku. Dla porównania średnio na rynku r/r odsetek ambasadorów spadł o 7 p.p., odsetek racjonalistów spadł o 6 p.p., odsetek odrzucających wzrósł o 11 p.p., a sympatyków o 1 p.p. Silny wzrost odsetka odrzucających

w przypadku banków spółdzielczych jest złym prognostykiem dla długookresowej relacji banku z klientami z tego segmentu. Czynnikiem w głównej mierze odpowiedzialnym za ww. zmianę struktury jest spadek emocjonalnego zaangażowania w relację klienta z bankiem, ale także ujawnione deficyty w ofercie produktowej.

Wysoki odsetek klientów banków spółdzielczych formułujących rekomendacje poprawy oferty produktowej powinien zostać usłyszany przez banki spółdzielcze. O ile ocena aspektów wizerunkowych banków spółdzielczych jest stosunkowo korzystna, o tyle rekomendacje w zakresie poprawy oferty produktowej, formułowane w zależności od obszaru przez 39% klientów w przypadku produktów inwestycyjnych, do 47% w przypadku oferty rachunków bieżących, ujawniają znaczne deficyty w tym zakresie. Podkreślenia wymaga wyjątkowo niekorzystna od 1:2 do 1:4 struktura odsetka klientów wskazu-



Wykres 25. Rekomendacje klientów dotyczące poprawy oferty produktowej banków spółdzielczych

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego kierowanego do klientów banków.



Wykres 26. Percepcja zmian opłat i prowizji w banku spółdzielczym w opiniach ich klientów w okresie pandemii

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego kierowanego do klientów banków.



Wykres 27. Wprowadzanie przez bank nowych usług i funkcjonalności w minionym roku

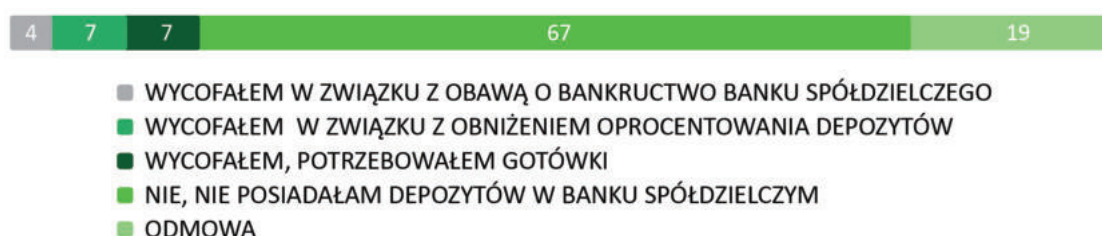
Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego kierowanego do klientów banków.

jących na brak konieczności poprawy w stosunku do odsetka klientów wskazujących konieczność poprawy oferty produktowej. Niskie zaangażowanie klientów podkreśla także wysoki odsetek opinii „nie wiem”, co wskazuje na brak znajomości oferty banku.

W okresie pandemii czterech na dziesięciu klientów banków spółdzielczych zauważyło w swoich bankach wzrost opłat i prowizji, a także opłat odsetkowych. Jedna trzecia nie zauważyła takich zmian, a 27% trudno ocenić, czy nastąpiła zmiana opłat i prowizji. Jednocześnie 55% klientów banków spółdzielczych zauważyło nowe funkcjonalności i usługi prowadzone przez ich banki, jedna trzecia nie widzi takich zmian w swoich bankach.

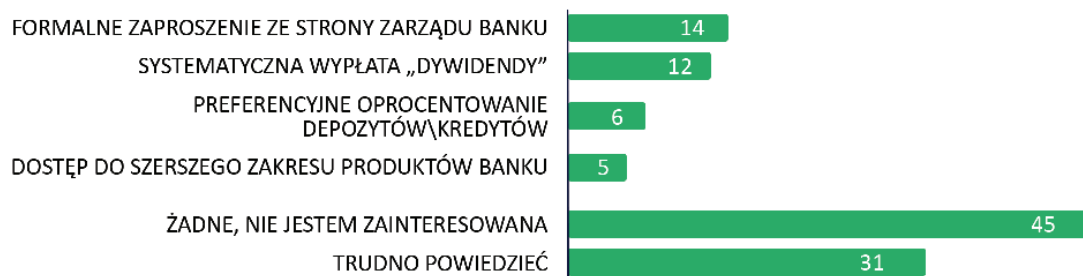
Ponad jedna piąta klientów banków spółdzielczych w minionym roku wycofała depozyty ulokowane w tych bankach. Wśród przyczyn wycofania depozytów dominują te po stronie banku, tj. obawa o bankructwo banku oraz obniżenie oprocentowania.

Zaledwie 3% badanych klientów banków spółdzielczych jest ich udziałowcami. Sygnalizowany od dawna problem pozyskiwania udziałowców nadal jest aktualny. Niespełna połowa klientów banków spółdzielczych nie jest zainteresowana tym, aby zostać udziałowcem banku, kolejna jedna trzecia nie ma sprecyzowanego zdania na ten temat, a pozostali potencjalnie zainteresowani oczekują konkretnych korzyści wynikających z zaangażowania jako udziałowca banku.



Wykres 28. Dyspozycje w ostatnim roku związane z depozytami ulokowanymi w banku spółdzielczym

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego kierowanego do klientów banków.



Wykres 29. Potencjalne zachęty do zostania udziałowcem banku spółdzielczego

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego kierowanego do klientów banków.

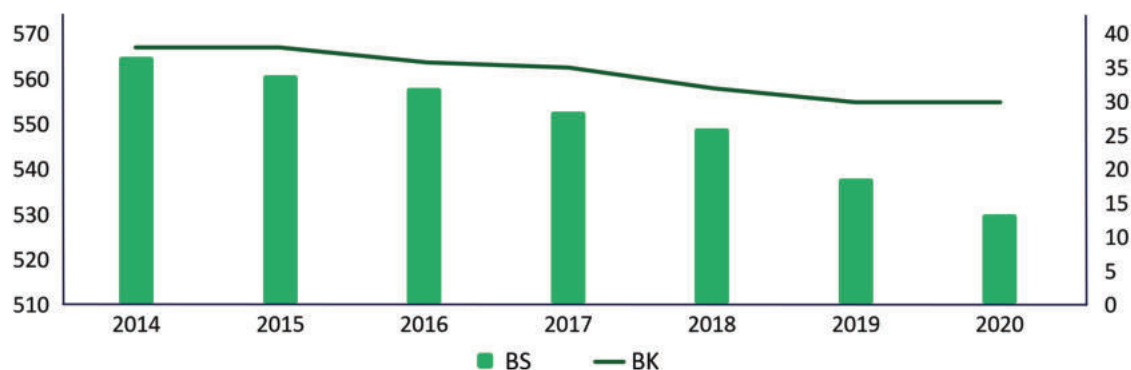
Wpływ pandemii na sytuację finansową banków spółdzielczych



4.1. Banki komercyjne a banki spółdzielcze – różnicowanie sytuacji finansowej

Sektor bankowy w Polsce w ostatnich latach przechodził wiele zmian. Spowodowane były one głównie uwarunkowaniami technologicznymi i regulacyjnymi, które sprzyjały procesom konsolidacji.

Liczne fuzje i przejęcia w sektorze bankowym doprowadziły do tego, że od 2014 roku liczba banków komercyjnych zmniejszyła się o 27%, zaś banków spółdzielczych o 7%. Na wykresie 30 przedstawiono zmiany w zakresie liczby podmiotów prowadzących działalność w sektorze bankowym w Polsce.

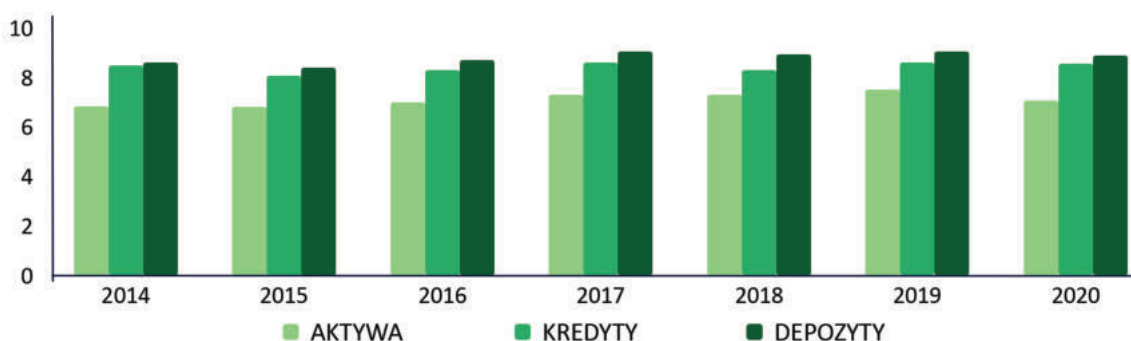


Wykres 30. Liczba banków komercyjnych (prawa oś) i banków spółdzielczych (lewa oś), prowadzących działalność w Polsce w latach 2014 – 2020

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie danych miesięcznych sektora bankowego pochodzących ze strony knf.gov.pl.

Sektor spółdzielczy w 2020 roku w porównaniu do roku 2014 zmniejszył się o 35 podmiotów. Powolny proces konsolidacji nie wpływa na sytuację sektora spółdzielczego w zakresie jego udziału w rynku bankowym. Na wykresie 31 przedstawiono

udział banków spółdzielczych w aktywach sektora bankowego, udzielonych kredytach, jak i złożonych depozytach. W latach 2014–2020 udział tych zmiennych był na względnie stałym poziomie – poniżej 10%.



Wykres 31. Udział sektora spółdzielczego w sektorze bankowym w Polsce w latach 2014 – 2020, w %

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych miesięcznych sektora bankowego pochodzących ze strony knf.gov.pl.

Aby przedstawić sytuację sektora spółdzielczego i jego rolę w polskim sektorze bankowym, dokonano analizy udziału banków spółdzielczych w należnościach i zobowiązaniach sektora finansowego, niefinansowego oraz instytucji rządowych i samorządowych (wykresy 32 i 33). W zakresie należności sektor banków spółdzielczych największe znaczenie ma w obszarze należności od sektora finansowego (27% udziału w rynku). Wzrost udziału w tym zakresie

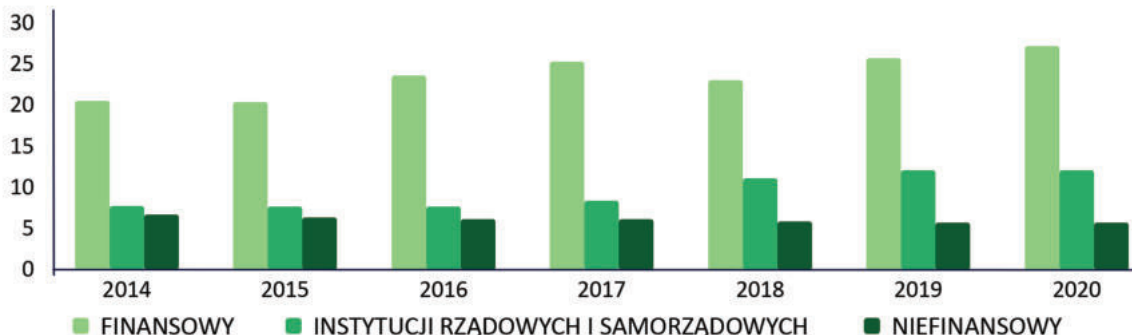
w 2020 roku świadczy o pogłębiającym się w sektorze banków spółdzielczych problemie nadpłynności, którego rozwiązanie w postaci depozytu w bankach zrzeszających w warunkach zerowych stóp procentowych nie może stanowić długookresowej strategii banków spółdzielczych.

W zakresie zobowiązań sektora spółdzielczego wobec poszczególnych segmentów rynku należy

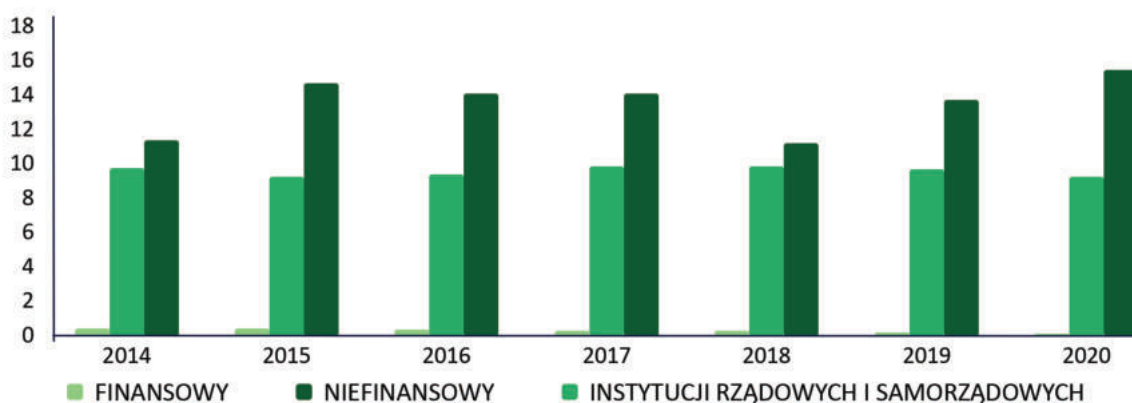


wskazać natomiast, że zobowiązania wobec sektora finansowego mają niemal zerowy udział w sektorze bankowym. Depozyty sektora niefinansowego

w sektorze spółdzielczym stanowią 10% udziału w rynku, zaś instytucji rządowych i samorządowych 14%.



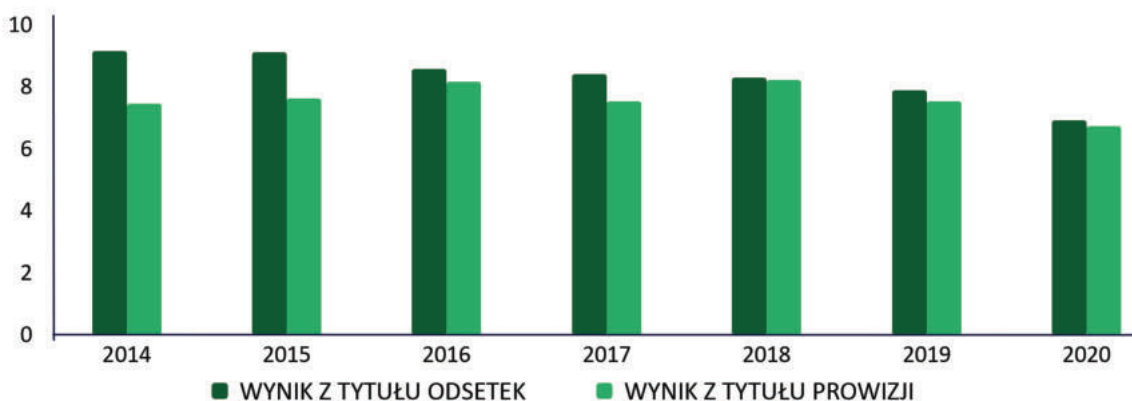
Wykres 32. Struktura podmiotowa należności – udział banków spółdzielczych w rynku bankowym, w latach 2014–2020, w %
Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie danych miesięcznych sektora bankowego pochodzących ze strony knf.gov.pl.



Wykres 33. Struktura podmiotowa zobowiązań – udział banków spółdzielczych w rynku bankowym, w latach 2014–2020, w %
Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie danych miesięcznych sektora bankowego pochodzących ze strony knf.gov.pl.

Zmieniające się otoczenie makroekonomiczne nie wpływa pozytywnie na zwiększenie udziału sektora spółdzielczego w sektorze bankowym w wyniku z tytułu odsetek i wyniku z tytułu prowizji (wykres 34). W 2020 roku udział banków spółdzielczych w sektorze bankowym w zakresie wyniku z tytułu odsetek

spadł o 2 p.p. względem roku 2014. Dodatkowo wynik z tytułu prowizji był na stabilnym poziomie w całym analizowanym okresie (7-8%). Sygnalizuje to pogorszenie możliwości generowania zysku i braku impulsu do poprawy rentowności sektora spółdzielczego.



Wykres 34. Udział wyniku z tytułu odsetek i prowizji sektora spółdzielczego w sektorze bankowym, w latach 2014–2020, w %
Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie danych miesięcznych sektora bankowego pochodzących ze strony knf.gov.pl.

4.2. Diagnoza sytuacji banków spółdzielczych w podziale na segmenty rynku – statystyki opisowe

Analiza sytuacji finansowej banków spółdzielczych w 2020 roku przeprowadzona została z uwzględnieniem podziału na 5 podgrup pod względem wartości aktywów. Z uwagi na to, że problemy w obszarze rentowności banków spółdzielczych pogłębiały się w latach 2016-2020, uwzględniono także dane za lata 2016-2019 jako tło analiz.

Badane segmenty rynku wyodrębniono na podstawie wartości aktywów na koniec 2020 roku, według następującego schematu:

- banki bardzo duże, o sumie bilansowej przekraczającej 1 mld zł (14 podmiotów);
- banki duże, o sumie bilansowej z przedziału 500-1000 mln zł (62 podmioty);

- banki średnie, o sumie bilansowej 200-500 mln zł (201 podmiotów);
- banki małe, o wartości aktywów z przedziału 100-200 mln zł (153 podmioty);
- banki bardzo małe, o sumie bilansowej do 100 mln zł (83 podmioty).

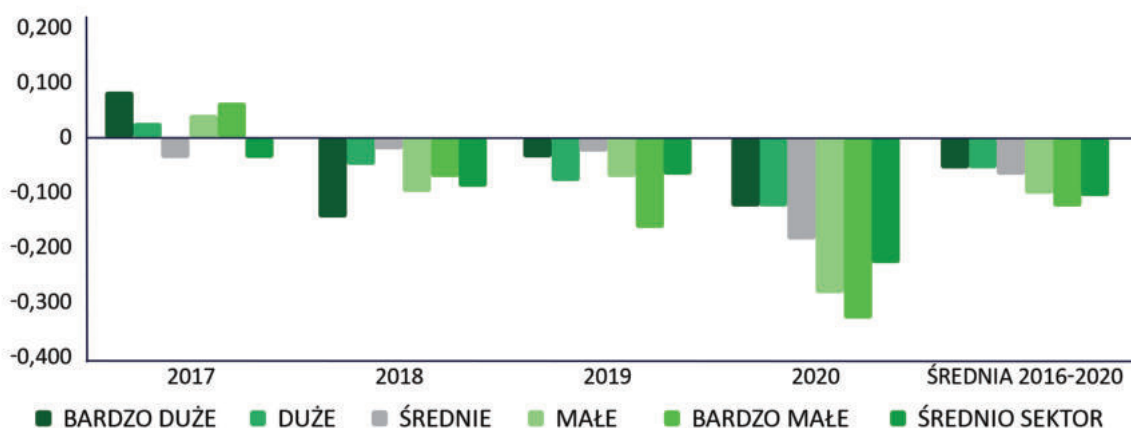
Wyodrębniono ponadto na potrzeby niektórych analiz grupę banków przejmujących (17 banków) oraz przejmowanych (19 podmiotów) – por. szczegółowe informacje w zakresie procesów fuzji w rozdziale 6.

Szczegółową analizę kształtowania się wybranych wskaźników w obszarze rentowności i bezpieczeństwa finansowego banków spółdzielczych w podziale na grupy rówieśnicze zaprezentowano w tabelach 9-14 oraz na wykresach 35-39.

Tabela 9. Poziom ROA w podgrupach banków spółdzielczych w Polsce w latach 2016-2020 (w %)

grupa	2016	2017	2018	2019	2020	średnia 2016-2020
przejęte	0,247	-0,560	-1,518	-0,542	x	-0,429
bardzo duże	0,570	0,654	0,510	0,472	0,347	0,511
duże	0,601	0,625	0,579	0,503	0,379	0,537
średnie	0,582	0,548	0,527	0,504	0,322	0,497
małe	0,601	0,642	0,543	0,473	0,191	0,490
bardzo małe	0,619	0,683	0,612	0,449	0,123	0,497
średnio sektor	0,575	0,551	0,489	0,473	0,258	0,472

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych jednostkowych banków.



Wykres 35. Zmiany ROA w podgrupach banków spółdzielczych w latach 2017-2020 (r/r w p.p.)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych jednostkowych banków.



Tabela 10. Poziom ROA banków spółdzielczych w Polsce według województw w latach 2016-2020 (w %)

województwo	2016	2017	2018	2019	2020	średnia 2016-20
dolnośląskie	0,50	0,59	0,49	0,52	0,36	0,49
kujawsko-pomorskie	0,68	0,70	0,67	0,64	0,33	0,60
lubelskie	0,75	0,76	0,72	0,45	0,28	0,59
lubuskie	0,56	0,63	0,63	0,03	0,40	0,45
łódzkie	0,39	0,36	0,33	0,37	-0,01	0,29
małopolskie	0,59	0,64	0,50	0,40	0,29	0,48
mazowieckie	0,67	0,65	0,60	0,53	0,35	0,56
opolskie	0,59	0,60	0,52	0,33	0,34	0,48
podkarpackie	0,57	0,52	0,45	0,43	0,19	0,43
podlaskie	0,59	0,69	0,68	0,67	0,43	0,61
pomorskie	0,60	0,58	0,56	0,57	0,24	0,51
śląskie	0,36	0,53	0,44	0,39	-0,10	0,33
świętokrzyskie	0,53	0,54	0,43	0,42	0,25	0,43
warmińsko-mazurskie	0,57	0,26	0,52	0,51	0,29	0,43
wielkopolskie	0,75	0,78	0,64	0,64	0,35	0,63
zachodniopomorskie	0,62	0,57	0,52	0,47	0,34	0,50

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych jednostkowych banków.

Tabela 11. Poziom ROE w podgrupach banków spółdzielczych w Polsce w latach 2016-2020 (w %)

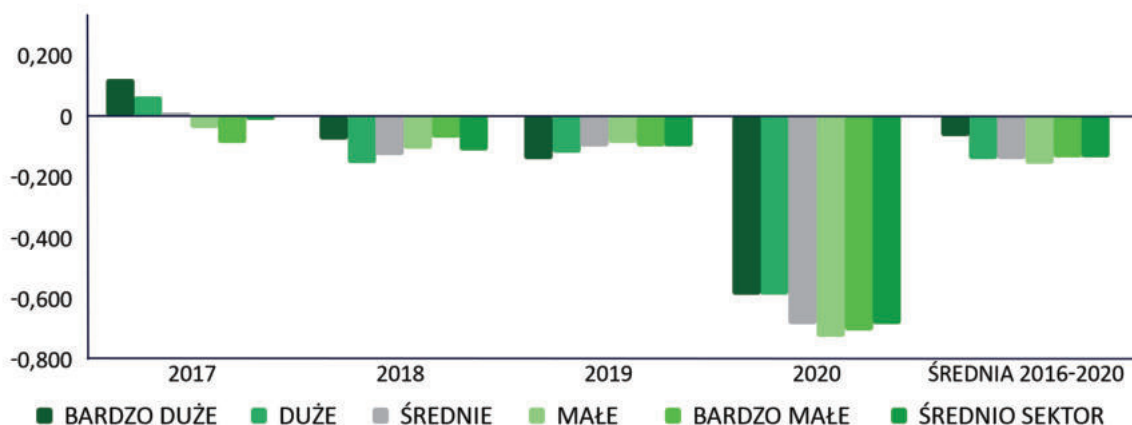
grupa	2016	2017	2018	2019	2020	średnio 2016-2020
przejęte	2,483	-5,158	-33,407	-14,965	x	-12,762
bardzo duże	7,158	8,339	6,420	5,979	4,584	6,496
duże	6,720	7,179	7,009	6,423	4,962	6,459
średnie	6,067	5,837	5,831	5,722	3,976	5,487
małe	5,390	6,015	5,243	4,656	2,470	4,758
bardzo małe	3,847	4,565	4,156	3,026	0,779	3,275
średnio	5,431	5,361	4,437	4,867	3,147	4,665

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych jednostkowych banków.

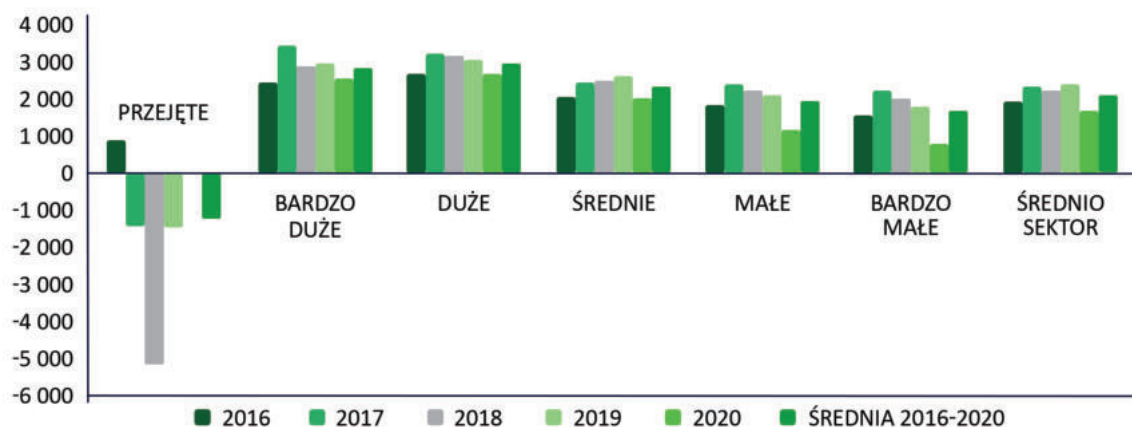
Tabela 12. Poziom marży odsetkowej w podgrupach banków spółdzielczych w Polsce w latach 2016-2020 (w %)

grupa	2016	2017	2018	2019	2020	średnia 2016-2020
przejęte	2,896	3,037	3,174	2,758	x	2,991
bardzo duże	2,651	2,773	2,702	2,562	2,078	2,642
duże	2,715	2,784	2,630	2,510	1,950	2,581
średnie	2,722	2,735	2,605	2,509	1,876	2,576
małe	2,868	2,832	2,728	2,645	1,964	2,696
bardzo małe	2,950	2,868	2,797	2,695	1,950	2,778
średnio sektor	2,805	2,805	2,693	2,583	1,927	2,658

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych jednostkowych banków.


Wykres 36. Zmiany marży odsetkowej w podgrupach banków spółdzielczych w latach 2017-2020 (r/r w p.p.)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych jednostkowych banków.


Wykres 37. Poziom wskaźnika WF_ZATR w podgrupach banków spółdzielczych w Polsce w latach 2016-2020 (w tys. zł/osobę)

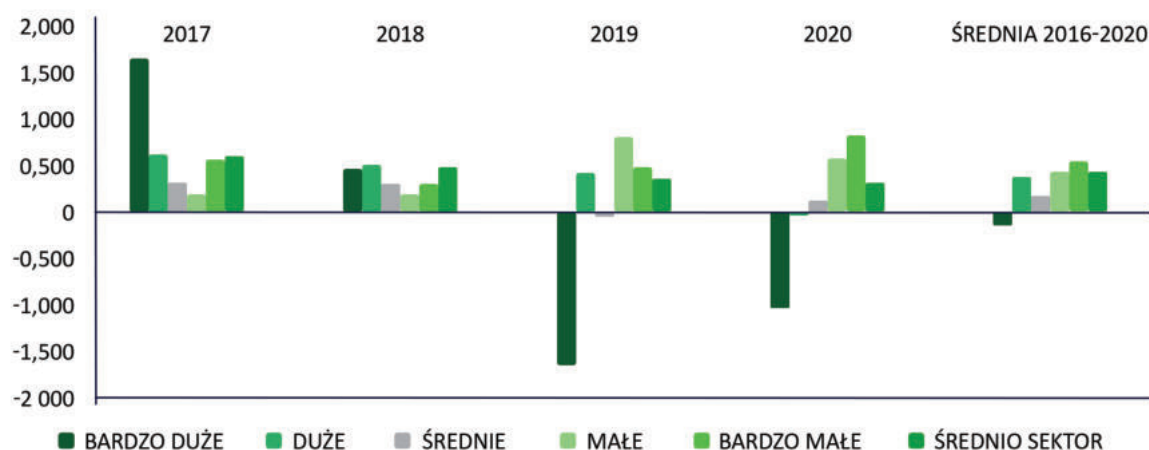
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych jednostkowych banków.



Tabela 13. Poziom NPL w podgrupach banków spółdzielczych w Polsce w latach 2016-2020 (w %)

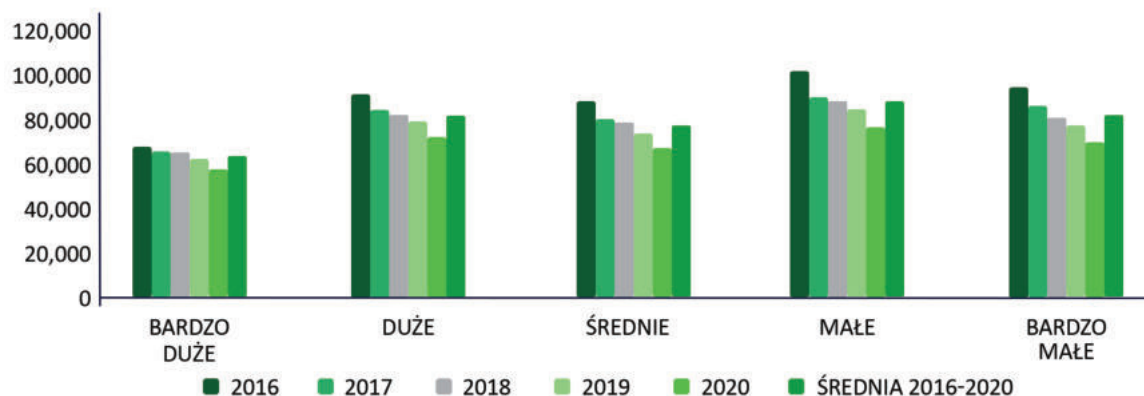
grupa	2016	2017	2018	2019	2020	średnia 2016-2020
przejęte	7,862	10,568	17,886	15,011	x	11,313
bardzo duże	9,564	12,038	12,515	10,862	9,848	10,926
duże	5,545	6,166	6,683	7,130	7,107	6,527
średnie	4,235	4,567	4,879	4,844	4,975	4,700
małe	2,966	3,157	3,350	4,153	4,734	3,672
bardzo małe	2,122	2,699	3,003	3,496	4,316	3,127
średnio sektor	4,062	4,558	4,949	4,958	5,187	4,734

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych jednostkowych banków.



Wykres 38. Zmiany wskaźnika NPL w podgrupach banków spółdzielczych w latach 2017-2020 (r/r w p.p.)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych jednostkowych banków.



Wykres 39. Poziom indeksu Z-score w podgrupach banków spółdzielczych w Polsce w latach 2016-2020

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych jednostkowych banków.

**Tabela 14.** Poziom NPL i jego zmiana w 2020 roku w bankach spółdzielczych według województw

Województwo	Poziom NPL 2020 (%)	Zmiana NPL 2020/2019 (p.p.)
dolnośląskie	4,11	-0,69
kujawsko-pomorskie	3,40	-0,08
lubelskie	5,48	1,47
lubuskie	8,07	-0,52
łódzkie	5,35	0,39
małopolskie	5,53	0,19
mazowieckie	4,63	-0,02
opolskie	5,67	0,71
podkarpackie	6,04	1,10
podlaskie	4,03	0,57
pomorskie	5,74	1,24
śląskie	8,11	0,42
świętokrzyskie	4,61	-0,30
warmińsko-mazurskie	6,17	-0,06
wielkopolskie	2,91	-0,07
zachodniopomorskie	6,26	-0,28
Polska ogółem	5,19	0,33

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych jednostkowych banków.

Analizując zaprezentowane dane należy podkreślić:

• **w zakresie rentowności aktywów i kapitałów własnych**

Najsilniejsze negatywne skutki następstw pandemii COVID-19 widoczne są w przypadku bardzo małych i małych banków spółdzielczych. W przypadku tych grup zaobserwowano najsilniejsze przeciętne obniżenie rentowności aktywów (odpowiednio o 0,326 i 0,282 p.p., przy średnim zmniejszeniu dla sektora banków spółdzielczych na poziomie 0,227 p.p.). Oznacza to, że w grupie banków bardzo małych ROA zmniejszyło się w stosunku do roku 2019 o 72,6%, a dla banków małych o 59,6%, podczas gdy w grupie banków dużych było to zmniejszenie o 24,7%, a w grupie banków bardzo dużych o 26,7%. Jednocześnie spośród analizowanych 517 podmiotów w 2020 roku stratę poniosło 17, przy czym 12 z nich to banki zaliczane do grupy podmiotów małych lub bardzo małych (pozostałe 5 zostało zaklasyfikowane do podmiotów średnich).

Analogicznie trendy zaobserwować można w przypadku wskaźnika ROE. W przypadku tej miary ren-

towności od 2016 roku obserwuje się zdecydowaną przewagę dużych i bardzo dużych banków spółdzielczych (m.in. z uwagi na zdecydowanie niższą dźwignię w małych bankach), jednakże w 2020 roku dysproporcja ta pogłębiła się wyjątkowo znacząco. Przeciętne ROE banków dużych stanowiło na koniec 2020 roku blisko 637% ROE banków bardzo małych.

• **w zakresie marży odsetkowej**

W przypadku małych i bardzo małych banków zaobserwowano także w 2020 roku największe zmniejszenie wartości wskaźnika marży odsetkowej, co doprowadziło do sytuacji, że po raz pierwszy w historii wartość NIM dla małych i bardzo małych banków spółdzielczych stała się niższa niż banków dużych czy bardzo dużych.

• **w zakresie portfela NPL**

Równie niepokojące wnioski dotyczą pogorszenia jakości portfela kredytowego w małych i bardzo małych bankach (wzrost NPL odpowiednio 0,58 p.p.



tj. 14% oraz 0,82 p.p. tj. 23,5%). Jednocześnie w dużych i bardzo dużych bankach spółdzielczych odnotowano w 2020 roku poprawę tego wskaźnika. Należy jednakże zaznaczyć, że banki bardzo małe i małe nadal pozostają liderami pod względem relatywnie niskiego poziomu NPL na koniec 2020 roku. Jednocześnie obserwowane jest dość silne zróżnicowanie geograficzne jakości portfela kredytowego banków na koniec 2020 roku oraz zmian, jakie zaszły w poziomie NPL w 2020 roku (względem 2019 roku). W wyniku analiz nie zaobserwowano natomiast istotnego zróżnicowania kondycji finansowej banków spółdzielczych w podziale na województwa (poza województwem śląskim odbiegającym nieco negatywnie od średniej).

• **w zakresie syntetycznych indeksów rentowności MLPS, IR**

Uzyskane wyniki na poziomie pojedynczych wskaźników znajdują także potwierdzenie w analizach opartych o indeksy rentowności i efektywności działania (MLPS oraz IR), skonstruowane w oparciu o zestawy wskaźników i uwzględniające sytuację poszczególnych banków na tle całej grupy badawczej.

MLPS składa 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 sposób⁴⁸:

$$MLP \text{ Score} = ROE + L/A(\text{Loans to Assels}) + C/I(\text{Cust to Income}) - Z - \text{Score} - NPL \quad (1)$$

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 po-

niżej 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 badawczej⁴⁹.

Indeks rentowności (IR) został skonstruowany w oparciu o metodę podobną do MLPS, przy czym w tym przypadku ograniczono się jedynie do wąsko rozumianych miar rentowności, tj. ROA, ROE, C/I, WF/ZATR.

$$IR = \text{średnia} (D_ROA; D_ROE; D_WF/ZATR; D_C/I)$$

gdzie wartości przypisane decylom D_ROA, D_ROE, D_WF/ZATR obliczane są analogicznie jak w przypadku stymulant w MLPS, a wartości przypisane decylom dla D_C/I wyznaczane są analogicznie jak w przypadku destymulant w MLPS.

W konsekwencji IR przyjmuje wartości od -5 do 5, a wyższy poziom wskaźnika oznacza wyższą średnią rentowność działania banku wyznaczoną w ujęciu wielopłaszczyznowym.

⁴⁸ Szerzej w: Kil K. (2018), *Stabilność finansowa banków spółdzielczych w świetle pokryzysowych zmian regulacyjnych*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

⁴⁹ Dobór składowych do indeksu oraz ich równe wagi zostały potwierdzone metodą ekspercką poprzez badania banków spółdzielczych przeprowadzone w tym zakresie w 2016 roku. W 63% banków, 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.



Tabela 15. Poziom indeksu MLPS w podgrupach banków spółdzielczych w Polsce w latach 2016-2020 (w punktach)

grupa	2016	2017	2018	2019	2020	średnio 2016-2020
przejęte	-3,625	-3,938	-2,875	-1,563	x	-3,000
bardzo duże	3,500	2,429	2,857	2,214	3,286	2,857
duże	3,081	2,565	2,468	2,210	1,919	2,448
średnie	0,378	0,075	0,647	0,915	0,856	0,574
małe	-0,359	-0,359	-0,353	-0,542	-0,765	-0,476
bardzo małe	-1,747	-1,988	-2,133	-2,639	-2,651	-2,231

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych jednostkowych banków.

Tabela 16. Poziom indeksu IR w podgrupach banków spółdzielczych w Polsce w latach 2016-2020 (w punktach)

grupa	2016	2017	2018	2019	2020	średnio 2016-2020
przejęte	-1,531	-1,926	-1,875	-3,600	x	-2,233
bardzo duże	1,381	1,190	1,119	0,690	1,286	1,133
duże	1,570	1,387	1,339	1,473	1,522	1,458
średnie	0,231	0,144	0,303	0,406	0,423	0,301
małe	-0,227	-0,129	-0,407	-0,351	-0,521	-0,327
bardzo małe	-0,956	-0,659	-0,771	-1,337	-1,418	-1,028

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych jednostkowych banków.

• **Charakterystyka banków spółdzielczych generujących straty w 2020 roku – podsumowanie**

Na podstawie przeprowadzonych badań zidentyfikowano 17 banków spółdzielczych, które odnotowały stratę na koniec 2020 roku. Wśród banków z ujemnym wynikiem finansowym nie znalazł się żaden bank z grupy podmiotów dużych i bardzo dużych. Najwięcej banków ze stratą należało do grupy bardzo małych banków spółdzielczych (9), 5 podmiotów to banki średnie, a 3 podmioty to banki małe. Najwięcej podmiotów ze stratą odnotowano w województwie lubelskim – 4 banki oraz łódzkim – 3 podmioty.

W grupie podmiotów ponoszących stratę przeciętny poziom NPL wg stanu na 31.12.2020 roku wyniósł 15,72% (wobec 4,83% w pozostałych bankach) i zwiększył się w ciągu roku przeciętnie o 5,85 p.p. (wobec 0,14 p.p. w pozostałych bankach). Największy przyrost, przeciętnie o 9,28 p.p., zanotowano

w bankach generujących stratę, mających siedzibę w województwie lubelskim.

Co ciekawe, banki osiągające straty charakteryzowały się przeciętnie mniejszą skalą redukcji zatrudnienia w 2020 roku niż pozostałe podmioty (odpowiednio -1,8% wobec -3,3% w pozostałych bankach spółdzielczych), przy czym w przypadku 5 podmiotów zatrudnienie w 2020 roku wzrosło (w jednym banku o ponad 22%). Jednocześnie należy wskazać, że w żadnym z analizowanych banków nie doszło do redukcji zatrudnienia w 2020 roku, a wzrost zatrudnienia odbywał się nawet w podmiotach, w których ograniczono liczbę placówek.

Banki ponoszące w 2020 roku stratę posiadały bardzo zbliżoną do pozostałych podmiotów strukturę depozytów sektora niefinansowego (udział depozytów bieżących w depozytach ogółem na poziomie 69,46% względem pozostałych banków 69,36%). Banki z ujemnym wynikiem finansowym charakteryzowały



się natomiast minimalnie większym udziałem kredytów dla sektora niefinansowego w aktywach ogółem (45,6% względem 42,93% w pozostałych podmiotach) i nieco większym udziałem kredytów dla przedsiębiorstw w portfelu należności od sektora niefinansowego (17,5% względem 16,47% w pozostałych bankach). Bardzo zbliżone w obydwu grupach banków było znaczenie wyniku nieodsetkowego w generowaniu wyniku z działalności bankowej (27,55% w bankach ze stratą i 25,83% w pozostałych) oraz udział depozytów od sektora niefinansowego w pasywach (analogicznie 86,5% vs. 85,8%).

Banki ponoszące stratę w 2020 roku charakteryzowały się na koniec 2020 roku gorszymi przeciętnymi wartościami wskaźników z grupy adekwatności kapitałowej. Wartość łącznego współczynnika kapitałowego była średnio o 2,8 p.p. niższa niż w pozostałych bankach (przy czym przeciętnie wyniosła 19,5% i jedynie w jednym banku znajdowała się poniżej granicy 10,5%), a udział kapitałów własnych w pasywach był w tej grupie niższy o 1,2 p.p. (tj. o blisko 14%).

W konsekwencji średni poziom wskaźnika C/I w bankach ze stratą wyniósł w 2020 roku aż 88,8%, przy czym w 5 przypadkach przekroczył granicę 100%.

4.3. Diagnoza sytuacji banków spółdzielczych – badanie ankietowe

• Metoda i grupa badawcza

Analiza wpływu pandemii COVID-19 na banki spółdzielcze w Polsce jest niemożliwa bez udziału w szerokiej dyskusji w ramach sektora bankowego. Tworzenie postulatywnych rozwiązań powinno być weryfikowane przez ocenę podatności zarządzających bankami spółdzielczymi oraz komercyjnymi na rekomendowane rozwiązania. W związku ze stanem zagrożenia epidemicznego nie były możliwe pogłębione wywiady środowiskowe, dlatego też zespół badawczy przeprowadził ankietę wśród banków spółdzielczych i komercyjnych w formie elektronicznej oraz telefonicznej.

Prośbę o udział w badaniu skierowano do wszystkich banków działających w Polsce na przełomie stycznia i lutego 2021 roku, uzyskując 62 odpowiedzi od 62 banków spółdzielczych i 40 ankiet od 9 banków komercyjnych. Badanie ankietowe skierowane było do kadry zarządzającej i menedżerskiej w bankach komercyjnych i spółdzielczych w Polsce. Wśród banków spółdzielczych, które wzięły udział w badaniu, znalazły się instytucje finansowe, które posiadają sumę bilansową powyżej 500 mln PLN (a nawet 1 mld PLN), jak również banki spółdzielcze, których suma bilansowa

nie przekraczała 200 mln PLN. Dlatego też banki spółdzielcze, biorące udział w ankiecie, zostały podzielone na trzy grupy banków, pod względem sumy bilansowej (dane na koniec 2020 r.):

- bardzo duże i duże banki spółdzielcze – suma bilansowa powyżej 500 mln PLN (14 banków),
- średnie banki spółdzielcze – suma bilansowa w przedziale 200 mln PLN – 500 mln PLN (30 banków),
- małe i bardzo małe banki spółdzielcze – suma bilansowa poniżej 200 mln PLN (18 banków).

Zdecydowana większość banków spółdzielczych biorących udział w badaniu jest uczestnikami instytucjonalnego systemu ochrony, z czego większość podmiotów funkcjonuje w ramach zrzeszenia BPS. W badaniu brały udział banki, w których poziom zatrudnienia kształtuje się na różnym poziomie – co może oddawać szeroką perspektywę analizy efektywności banków spółdzielczych. Spośród analizowanych banków, 61 uzyskało na koniec 2020 roku dodatni wynik finansowy, 1 bank poniósł stratę. W przypadku 4 banków zaobserwowano wzrost poziomu ROA i ROE względem roku poprzedniego, w pozostałych przypadkach obserwowano zmniejszenie stopy zwrotu z aktywów i kapitałów własnych, przy czym skala tego zmniejszenia była zróżnicowana.

Analiza banków komercyjnych opierała się na podobnej metodzie jak w przypadku banków spółdzielczych. Ze względu na szeroką perspektywę oceny wpływu pandemii na sytuację finansową i perspektywy rozwojowe banków komercyjnych i spółdzielczych, przedstawiciele kadry zarządzającej (w zdecydowanej większości prezesi i wiceprezesi) banków komercyjnych zostali poproszeni o przedstawienie swoich spostrzeżeń dotyczących różnych obszarów zarządzania instytucją finansową. W sytuacji, gdy w danym banku komercyjnym uzyskano kilka kwestionariuszy badania ankietowego, przeprowadzono agregację wyników i zastosowano metodę modalnej, tak aby otrzymać jedną odpowiedź z każdego banku komercyjnego.

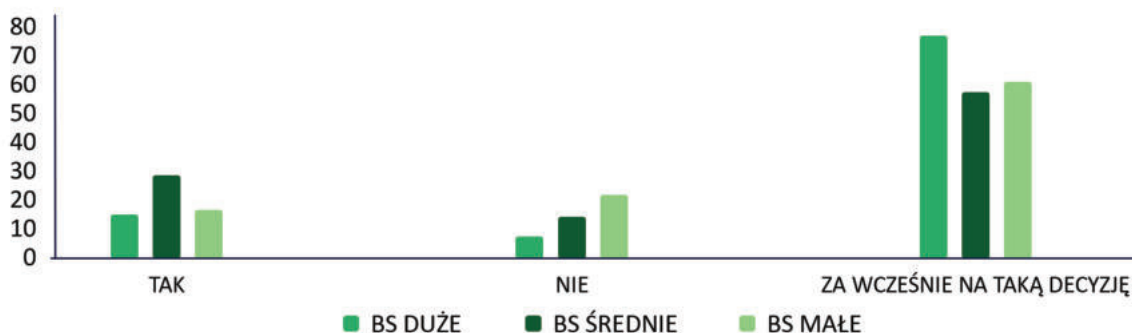
Analiza wpływu pandemii na sytuację finansową i perspektywy rozwojowe banków komercyjnych i spółdzielczych w badaniu ankietowym została podzielona na trzy części, a po każdej z nich przedstawiono wstępne wnioski w obszarze:

- otoczenia makroekonomicznego funkcjonowania banków spółdzielczych,
- działań banków spółdzielczych wobec wyzwań związanych z pandemią,

- wpływu pandemii na otoczenie technologiczne banku spółdzielczego (analizy z tej części omówiono w rozdziale 5).
- **Otoczenie makroekonomiczne funkcjonowania banków spółdzielczych**

Banki spółdzielcze w związku z pandemią COVID-19 mają inne wyzwania w zakresie dostosowania się do zmieniającego się otoczenia makroekonomicznego, aniżeli w poprzednich kryzysach. Kryzys makroekonomiczny 2020–2021, który spowodował spadek PKB przez lockdown – szczególnie w zakresie dostępności do usług – wywarł istotny wpływ na sferę realną. Działania NBP w zakresie ustalenia stosunkowo trwałych, niskich stóp procentowych w Polsce oraz nadpłynność w sektorze bankowym i brak popytu na kredyt, to nowe wyzwania w zakresie funkcjonowania sektora bankowego jako całości, a w szczególności – banków spółdzielczych, zdecydowanie bardziej niż banki komercyjne uzależnionych od wyniku z tytułu odsetek. Dodatkowo preferencje klientów banków spółdzielczych w zakresie

istotnego korzystania z bankowości oddziałowej, jak i zmiany technologiczne, wymuszają na bankach konieczność dostosowania się do nadzwyczajnej sytuacji – która dotychczas nie występowała na rynku finansowym w Polsce. Aspekty wpływające na zmieniające się otoczenie makroekonomiczne sektora bankowego obarczone są dodatkowo wysoką skalą niepewności. Brak możliwości określenia i prognozowania zmian wywołanych tym kryzysem, jak i niepewność w zakresie jego długości, wymuszają na bankach spółdzielczych bardzo dużą elastyczność i konieczność natychmiastowych reakcji. Banki spółdzielcze wskazują na wysoki poziom niepewności prowadzenia działalności i podejmowania przez nie strategicznych decyzji. Widoczne jest to na wykresie 40, w ramach którego bardzo trudne jest określenie kierunku prognozowanej polityki kredytowej banków spółdzielczych w latach 2021–2023. Zarówno duże banki spółdzielcze, jak i średnie i małe jednoznacznie wskazują, że jest za wcześnie na decyzję w zakresie podejmowania działań mających na celu zaostrzenie polityki kredytowej prowadzonej w najbliższym okresie.



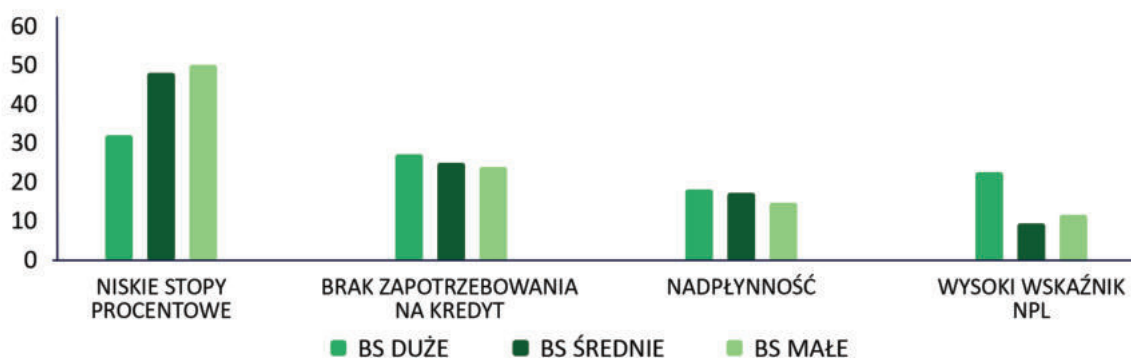
Wykres 40. Czy banki będą zmuszone do zaostrzenia polityki kredytowej w okresie 2021-2023? (struktura odpowiedzi, w %)

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego, kierowanego do banków spółdzielczych.

Niepewność płynąca z otoczenia makroekonomicznego i niespotykany dotąd spadek PKB w istotny sposób wpływa na zidentyfikowanie najważniejszych problemów operacyjnych banków spółdzielczych, nawet w krótkim okresie czasu – w ciągu najbliższych dwóch lat. Banki spółdzielcze wskazują, że jednym z najistotniejszych wyzwań w zakresie działań operacyjnych w polskiej spółdzielczości będzie funkcjonowanie w otoczeniu niskich stóp procentowych. Dodatkowo, odpowiedzi dużych banków spółdzielczych wskazywać mogą na to, że poradzą sobie one stosunkowo szybciej z tym wyzwaniem, a bardzo ważnym problemem będzie brak zapotrzebowania na kredyt i wysoki wskaźnik NPL (wykres 41).

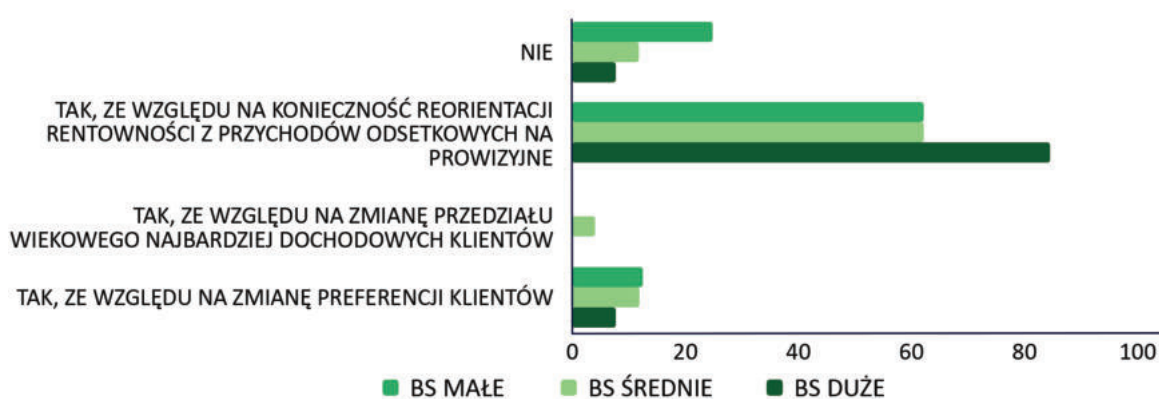
Wysoka skala niepewności płynąca z otoczenia makroekonomicznego bardzo mocno wpływa na

kształt procesów dostosowawczych w bankach spółdzielczych. Głębokość kryzysu już wymusiła na bankach konieczność zmiany w zakresie swoich modeli biznesowych. Dodatkowo zdecydowana większość sektora spółdzielczego planuje zmianę modelu biznesowego ze względu na konieczność reorientacji rentowności z przychodów odsetkowych na prowizyjne. Konieczność zmian jest zauważana przez duże i średnie banki spółdzielcze i w większości przez małe banki spółdzielcze (wykres 42). Aczkolwiek istotna część ankietowanych małych banków spółdzielczych nie zauważa konieczności zmiany modelu biznesowego, co może sugerować inne problemy związane z funkcjonowaniem tej grupy banków (np. koszty związane ze zmianami oraz inne problemy – np. obawa przed przejęciem przez inną instytucję).



Wykres 41. Największy problem operacyjny banków spółdzielczych w okresie 2021-2023 (struktura odpowiedzi, w %)

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego, kierowanego do banków spółdzielczych.

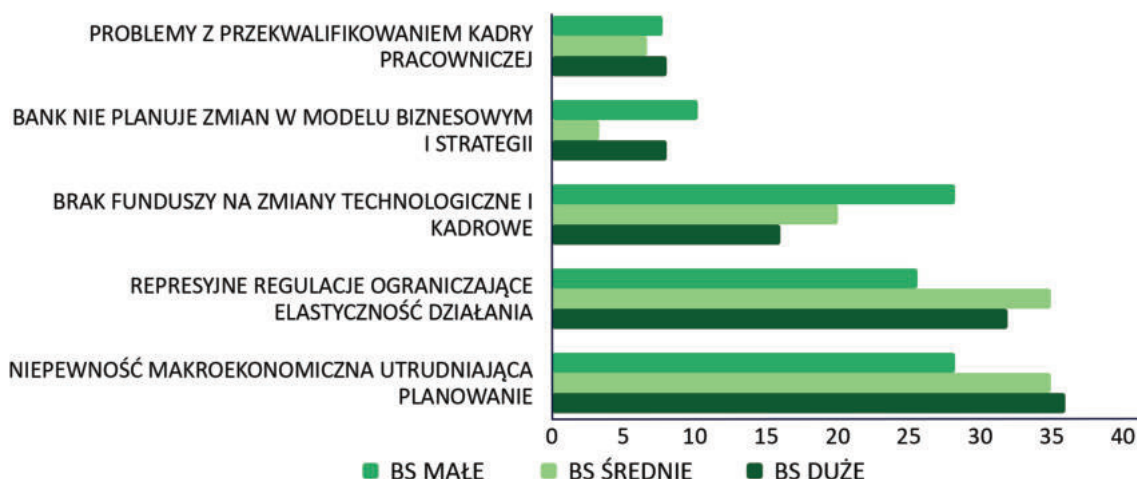


Wykres 42. Czy bank planuje zmianę modelu biznesowego w okresie 2021-2023 (struktura odpowiedzi, w %)

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego, kierowanego do banków spółdzielczych.

Sytuacja płynąca z otoczenia makroekonomicznego nie sprzyja wdrażaniu zmian w modelu biznesowym banku spółdzielczego. Istotne czynniki wpływają na przeprowadzenie zmian, w ramach których niepewność makroekonomiczna zdecydowanie utrudnia zmiany dostosowawcze (wykres 43). Warto zwrócić jednak uwagę na to, że banki spółdzielcze wśród

czynników utrudniających zmiany w modelach biznesowych wskazują również represyjne regulacje ograniczające elastyczność działania. W czasie pandemii COVID-19, te ograniczenia mogłyby być przez regulatorów rynku zniesione/ograniczone, co ułatwiłoby zmiany dostosowawcze dla banków spółdzielczych. Małe banki spółdzielcze wskazują również na istotny



Wykres 43. Czynniki ograniczające możliwości zmiany modeli biznesowych w bankach (struktura odpowiedzi, w %)

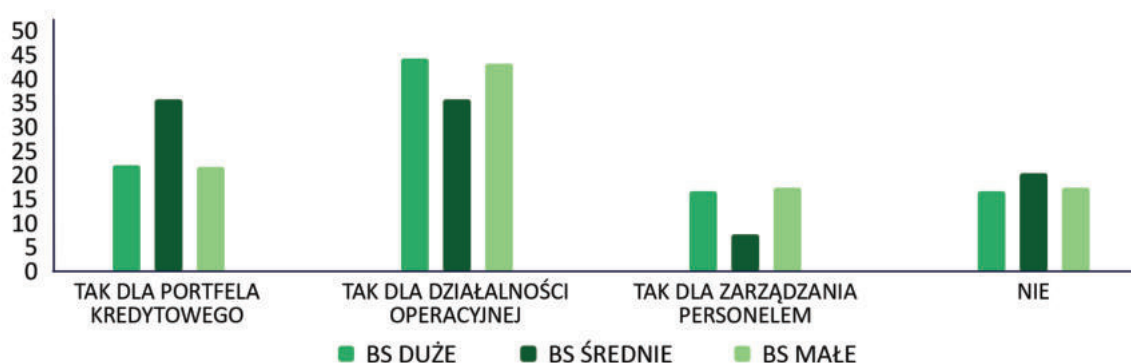
Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego, kierowanego do banków spółdzielczych.

problem związany z brakiem funduszy na wdrożenie zmian technologicznych i kadrowych w bankach. Wskazywać to może na potrzebę zmian w zakresie struktury rynku spółdzielczego w Polsce – w kierunku konsolidacji sektora.

Kryzys makroekonomiczny i konieczność dostosowania się do zarządzania kryzysowego wymusza na bankach tworzenie scenariuszy w zakresie zarządzania kryzysowego. W dużych i małych bankach spółdzielczych, banki zorientowane są głównie na tworzenie planów w zakresie zarządzania kryzysem

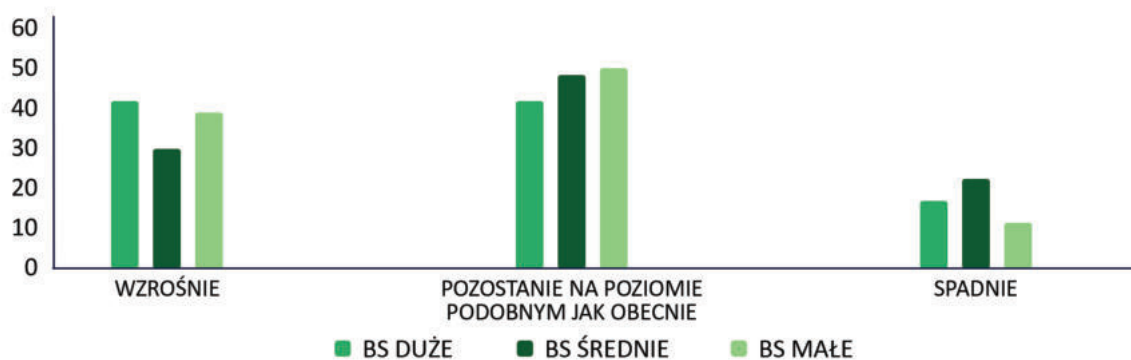
w działalności operacyjnej, a średnie banki spółdzielcze w zakresie zarządzania portfelem kredytowym i działalności operacyjnej (wykres 44). Warto również pokreślić, że istotna część rynku banków spółdzielczych nie tworzy scenariuszy zarządzania kryzysowego dla okresu 2021–2023, co podkreśla skalę niepewności płynącą z otoczenia makroekonomicznego.

Skalę niepewności, wynikającą z wpływu otoczenia makroekonomicznego na działalność banków spółdzielczych, również wyznaczają wykresy 45 i 46. Banki



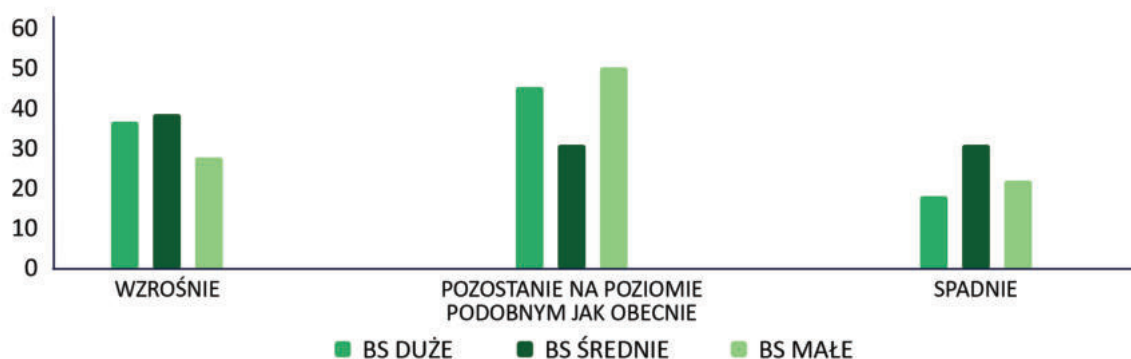
Wykres 44. Tworzenie scenariuszy zarządzania kryzysowego dla okresu 2021-2023 (struktura odpowiedzi, w %)

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego, kierowanego do banków spółdzielczych.



Wykres 45. Akcja kredytowa dla osób fizycznych w latach 2021-2023 (struktura odpowiedzi, w %)

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego, kierowanego do banków spółdzielczych.



Wykres 46. Akcja kredytowa dla podmiotów gospodarczych w latach 2021-2023 (struktura odpowiedzi, w %)

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego, kierowanego do banków spółdzielczych.



spółdzielcze nie potrafią jednoznacznie wskazać, w jakim kierunku w ciągu najbliższych dwóch lat będzie podążała akcja kredytowa dla gospodarstw domowych i podmiotów gospodarczych. Wprawdzie w zakresie akcji kredytowej dla gospodarstw domowych banki spółdzielcze wskazują, że będzie ona rosła lub pozostanie na podobnym poziomie jak obecnie, to w zakresie akcji kredytowej dla podmiotów gospodarczych banki istotnie wskazują, że akcja kredytowa wzrośnie, spadnie lub pozostanie na takim samym poziomie. Wskazuje to istotnie na bardzo duże problemy w zakresie dostosowania się do zmian z otoczenia makroekonomicznego oraz bardzo dużą skalę niepewności prowadzenia działalności bankowej.

Główne wnioski płynące z badania ankietowego dotyczącego wpływu otoczenia makroekonomicznego dla funkcjonowania banków spółdzielczych są następujące:

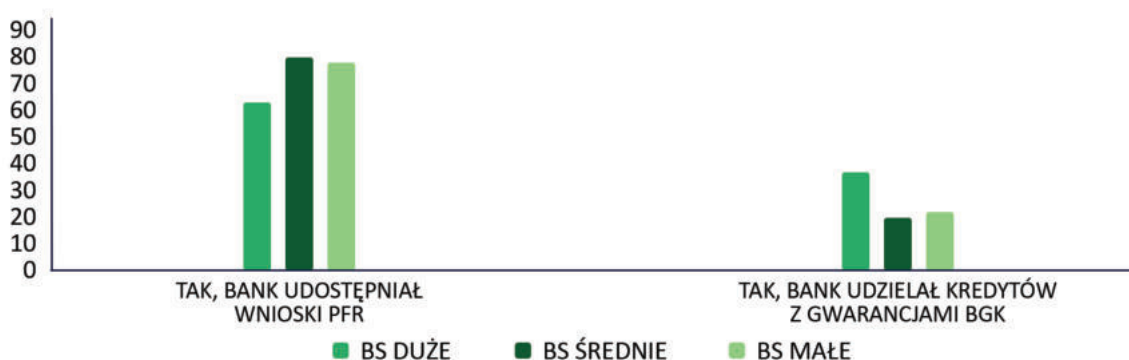
- duży poziom niepewności w zakresie wpływu otoczenia makroekonomicznego na prowadzenie działalności banków spółdzielczych. Zwłaszcza w perspektywie krótkoterminowej (lata 2021–2023),
- bardzo duży problem w zakresie dostosowania się do funkcjonowania w otoczeniu niskich stóp procen-

towych (zwłaszcza średnich i małych banków spółdzielczych),

- istotny problem braku zapotrzebowania na kredyt i wysoki wskaźnik NPL (zwłaszcza w dużych bankach spółdzielczych),
- istotna część małych banków spółdzielczych nie zauważa konieczności zmiany modelu biznesowego w ramach prowadzonej działalności,
- brak funduszy na zmiany technologiczne i kadrowe w średnich i małych bankach spółdzielczych (konieczność konsolidacji sektora),
- konieczność ograniczenia represyjnych regulacji, które nie sprzyjają procesom dostosowawczym w czasach pandemii COVID-19.

• Bank spółdzielczy wobec wyzwań związanych z pandemią

Banki spółdzielcze w czasie pandemii COVID-19, w 2020 roku czynnie uczestniczyły w dystrybucji środków publicznych w ramach tarcz antykryzysowych. Banki udostępniały wnioski PFR oraz udzielały kredytów z gwarancjami BGK (wykres 47).



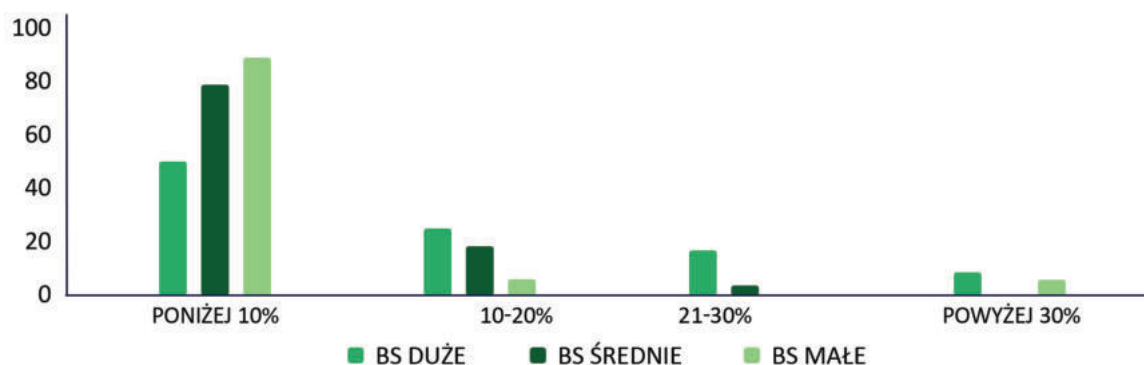
Wykres 47. Uczestnictwo banku spółdzielczego w zakresie dystrybucji środków publicznych w ramach tarcz antykryzysowych w 2020 r. (struktura odpowiedzi, w %)

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego, kierowanego do banków spółdzielczych.

Banki spółdzielcze w Polsce w zależności od wielkości wskazują na różne prognozy w zakresie odsetka kredytobiorców, którzy zawieszą spłatę kredytu lub wystąpią o restrukturyzację kredytu w latach 2021–2023 (wykres 48). Wśród małych banków spółdzielczych panuje przekonanie, że będzie to mniej niż 10% kredytobiorców. Średnie banki spółdzielcze wskazują, że może być to grupa osób do 20% klientów, zaś duże, że może być to nawet 30% kredytobiorców. Takie postrzeganie przyszłości na rynku kredytowym może wskazywać na co najmniej dwie tendencje – małe banki spółdzielcze posiadają stabilną grupę kredyto-

biorców, duże banki spółdzielcze, patrząc szerzej na rynek finansowy, zauważają istotne problemy w całym sektorze, które nie są jeszcze identyfikowalne przez mniejsze banki.

Banki spółdzielcze wykazały istotny wpływ stóp procentowych na prowadzenie przez nie działalności bankowej – jako kluczowego czynnika makroekonomicznego. Na wykresie 49 zauważyć można istotny wpływ obniżenia stóp procentowych w 2020 roku (w marcu i maju) na marżę odsetkową banku. Zdecydowana część sektora spółdzielczego

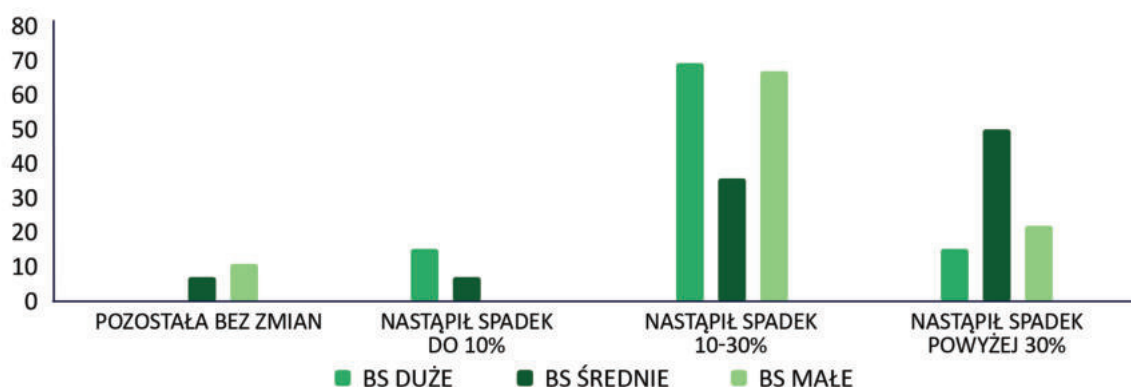


Wykres 48. Procent kredytobiorców, który zawiesił spłaty lub wystąpił o restrukturyzację kredytu w latach 2021-2023 (struktura odpowiedzi, w %)

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego, kierowanego do banków spółdzielczych.

wskazuje na obniżenie marży banków powyżej 10%, a wśród średnich banków spółdzielczych – nawet powyżej 30%. Niemniej jednak można ocenić jednoznacznie jeden kierunek wpływu stóp procentowych

na marżę odsetkową banków spółdzielczych – jako istotny, prowadzący do znacznego jej obniżenia, co miało kluczowy wpływ na prowadzenie działalności bankowej w czasie pandemii COVID-19.



Wykres 49. Konsekwencje wpływu obniżenia stóp procentowych w marcu i maju 2020 r. na marżę odsetkową banku spółdzielczego (struktura odpowiedzi, w %)

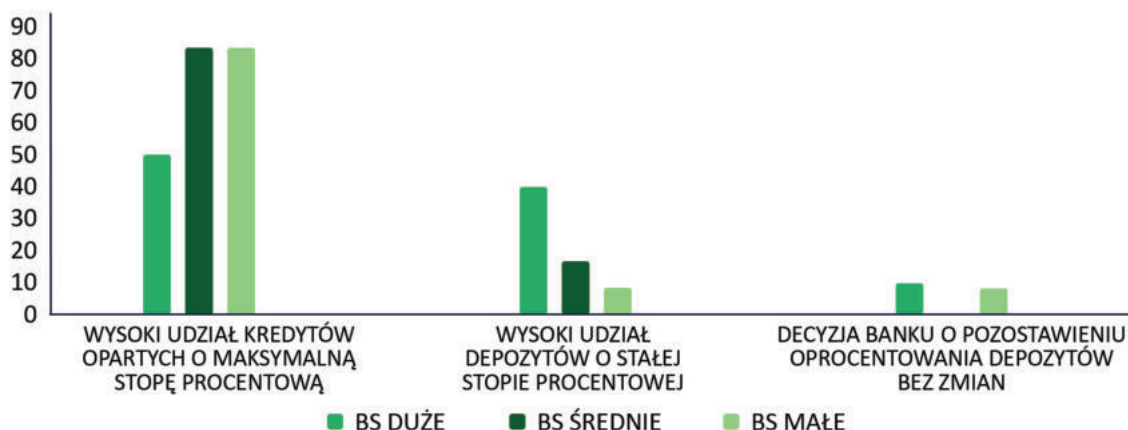
Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego, kierowanego do banków spółdzielczych.

Istotne zróżnicowanie w zakresie przyczyn obniżenia marży odsetkowej w bankach spółdzielczych zauważalne jest w poszczególnych grupach banków. W małych i średnich bankach spółdzielczych główną przyczyną obniżenia marży odsetkowej był wysoki udział kredytów opartych o maksymalną stopę procentową. Natomiast w dużych bankach spółdzielczych wskazano dwa istotne powody obniżenia marży odsetkowej: wysoki udział kredytów opartych o maksymalną stopę procentową oraz wysoki udział depozytów o stałej stopie procentowej (wykres 50). Niemniej jednak banki spółdzielcze wskazywały również na inne powody obniżenia marży odsetkowej, wśród których można wyróżnić m.in.:

- duży udział kredytów preferencyjnych,
- nierównoległe obniżenie stóp procentowych po stronie aktywów i pasywów,

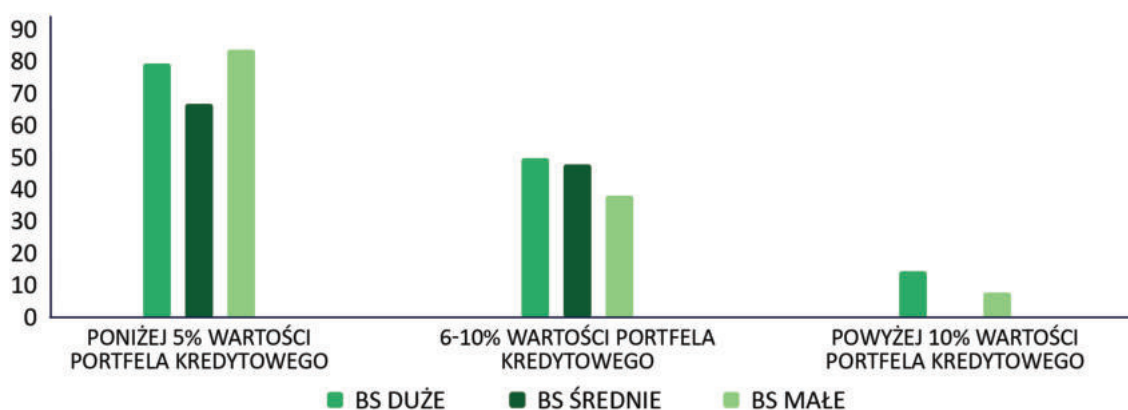
- stosunkowo wysoki udział kredytów opartych o stawki referencyjne oraz stosunkowo niski udział portfela kredytowego w aktywach,
- spadek do zerowego oprocentowania lokat międzybankowych w Banku Zrzeszającym.

Banki spółdzielcze wskazywały na minimalną zmianę w zakresie moratorium kredytowego ogłoszonego w marcu 2020 r. Zdecydowana większość banków spółdzielczych wskazywała na maksymalnie 5% wartość portfela kredytowego, który objęło moratorium kredytowe. Istotna część banków spółdzielczych (zwłaszcza dużych i średnich) wskazywała na poziom od 6% do 10% wartości portfela kredytowego, zaś znikoma część banków na ponad 10% wartość portfela (wykres 51).



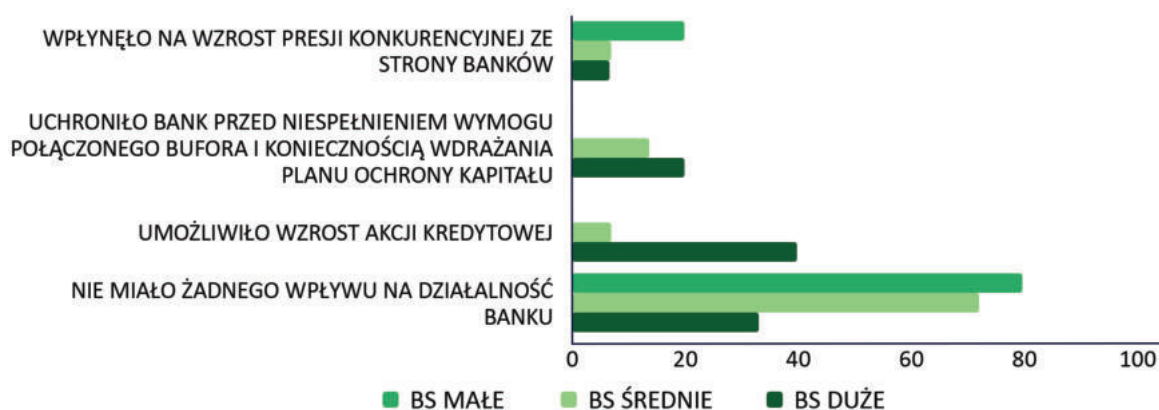
Wykres 50. Przyczyna obniżenia marży odsetkowej (struktura odpowiedzi, w %)

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego, kierowanego do banków spółdzielczych.



Wykres 51. Procent wartości portfela kredytowego banku spółdzielczego, jaki został objęty moratorium kredytowym, ogłoszonym w marcu 2020r. (struktura odpowiedzi, w %)

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego, kierowanego do banków spółdzielczych.



Wykres 52. Konsekwencje zniesienia bufora ryzyka systemowego w marcu 2020 r. (struktura odpowiedzi, w %)

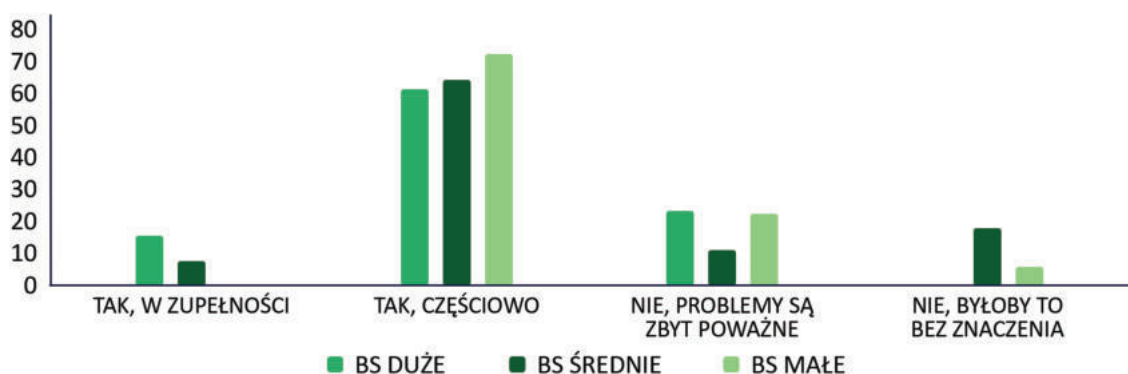
Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego, kierowanego do banków spółdzielczych.

Niektóre działania podejmowane przez regulatorów rynku mogą jednak wpływać w różny sposób na banki spółdzielcze – zwłaszcza w zależności od ich wielkości. Duże banki spółdzielcze zauważają, że zniesienie bufora ryzyka systemowego w mar-

cu 2020 r. umożliwiło im wzrost akcji kredytowej. Niemniej jednak zdecydowana większość średnich i małych banków spółdzielczych jest zdania, że nie miało to żadnego wpływu na ich działalność (wykres 52).

W przeprowadzonym badaniu banki spółdzielcze wskazywały możliwość poprawy sytuacji i niwelowania skutków wpływu pandemii COVID-19 na sektor spółdzielczy. Zasugerowane kierunki zmian to zawieszenie podatku bankowego oraz ograniczenie opłat na Bankowy Fundusz Gwarancyjny. Banki w zdecydowanym stopniu zwracają uwagę na to, że te działania prowadziłyby do częściowego rozwiązania problemów sektora w zakresie problemów operacyjnych

banków w 2021 roku (wykres 53). Jednak bardzo duża część banków spółdzielczych zauważa dużo większe problemy związane z powadzeniem działalności bankowej w Polsce, stwierdzając, że problemy banków spółdzielczych są zbyt poważne. Aczkolwiek tylko niewielka część banków spółdzielczych uważa, że poprzez zawieszenie podatku bankowego i ograniczenie opłat na BFG, zostałyby całkowicie rozwiązane problemy w zakresie działań operacyjnych banków.



Wykres 53. Czy czasowe zawieszenie podatku bankowego i ograniczenie opłat na BFG rozwiązałyby problemy operacyjne banku w 2021 r.? (struktura odpowiedzi, w %)

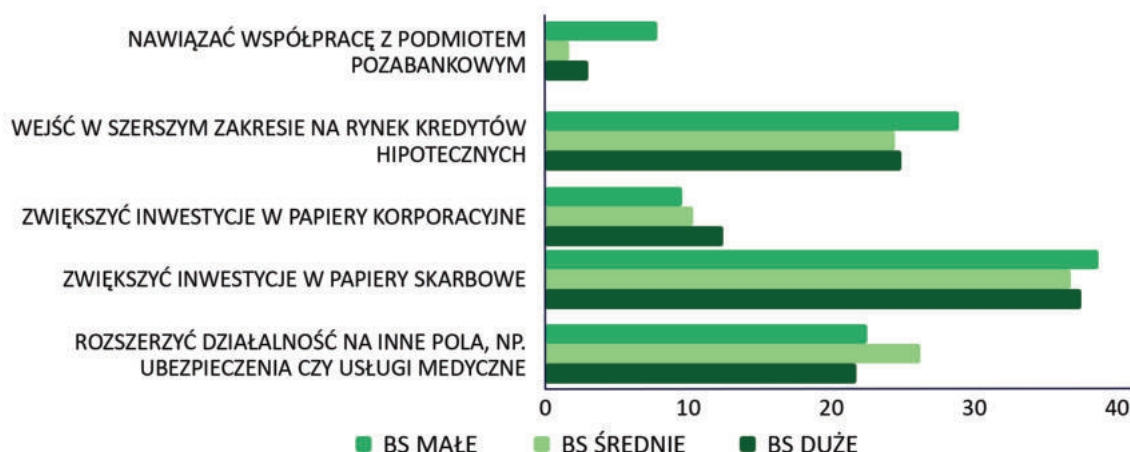
Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego, kierowanego do banków spółdzielczych.

Banki spółdzielcze, zauważając brak silnych impulsów pomocowych od regulatorów rynku, próbują w jak najszybszym okresie dostosować się do trudnej sytuacji związanej z pandemią COVID-19 (wykres 54). Dlatego też podejmują działania (rozważają podjęcie) związane z:

- zwiększeniem inwestycji w papiery skarbowe,
- zwiększeniem udziałów w rynku kredytów hipotecznych,

- rozszerzeniem działalności w innych segmentach rynku (np. ubezpieczeń, rynku medycznego),
- zwiększeniem inwestycji w papiery korporacyjne.

Powyższe działania, podejmowane przez banki spółdzielcze, przeprowadzane są w otoczeniu niskich stóp procentowych, jak i nadpłynności sektora. Niemniej jednak mogą one okazać się niewystarczające – w obliczu istotnych zmian technologicznych za-



Wykres 54. Walcząc z nadpłynnością i niskimi przychodami odsetkowymi bank zamierza (struktura odpowiedzi, w %)

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego, kierowanego do banków spółdzielczych.



chodzących w sektorze finansowym, tym bardziej, że banki spółdzielcze nie wskazują na konieczność nawiązania współpracy z podmiotem pozabankowym – np. firmą z rynku FinTech, w celu wdrożenia innowacyjnych rozwiązań.

Główne wnioski płynące z wyników badania ankietowego dotyczącego działań banków spółdzielczych wobec wyzwań związanych z pandemią są następujące:

- działania regulatorów rynku nie są wystarczające i nie mają istotnego wpływu na poprawę sytuacji w sektorze banków spółdzielczych;
- zmniejszenie opłat na BFG umożliwiłoby poprawę w sektorze banków spółdzielczych;
- duże banki spółdzielcze zdecydowanie gorzej oceniają sytuację na rynku kredytowym w Polsce (aniżeli średnie i małe banki);
- obniżenie stóp procentowych w marcu i maju 2020 r. miało istotny wpływ na spadek marży odsetkowej banków spółdzielczych;
- we wszystkich grupach banków spółdzielczych istotny wpływ na obniżenie marży odsetkowej miał wpływ wysoki udział kredytów opartych o maksymalną stopę procentową. Aczkolwiek w dużych bankach spółdzielczych istotnym powodem obniżenia marży odsetkowej był również wysoki udział depozytów o stałej stopie procentowej;
- zniesienie bufora ryzyka systemowego w marcu 2020 r. przyniosło skutki tylko dla dużych banków spółdzielczych;
- banki spółdzielcze wskazywały na minimalną zmianę w zakresie moratorium kredytowego ogłoszonego w marcu 2020 r.

Pandemia COVID-19 a otoczenie technologiczne banku spółdzielczego





Przed pandemią COVID-19 pojawiły się liczne projekty instytucji tworzących sieć bezpieczeństwa finansowego w Polsce, które w intensywny sposób wspierały rozwój innowacji cyfrowych w systemie bankowym. Ze względu na znaczny wzrost znaczenia innowacji – zwłaszcza cyfrowych w bankach oraz brak danych dotyczących skali tego zjawiska, Narodowy Bank Polski przeprowadził wspólnie z UKNF w drugiej połowie 2019 r. badanie ankietowe wśród banków prowadzących działalność w Polsce dotyczące polityki innowacyjnej⁵⁰. Ankieta objęła 26 podmiotów, których aktywa stanowiły ok. 79% łącznej sumy aktywów polskiego sektora bankowego. Spośród 26 banków objętych ankietą, wyodrębniono 10 podmiotów dużych o aktywach przekraczających 52 mld zł, 8 banków średnich o wartości aktywów w przedziale 17-28 mld zł oraz 8 małych o aktywach poniżej 13,5 mld zł.

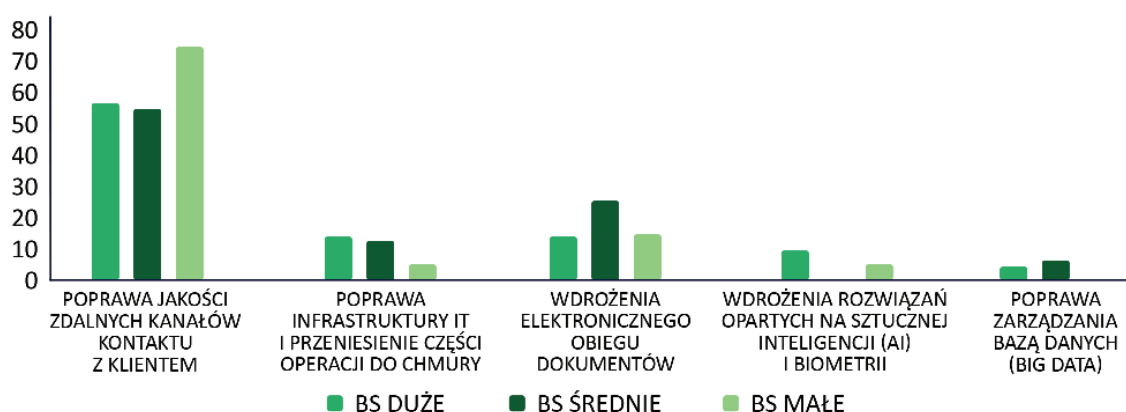
Przeprowadzona ankieta dotyczyła lat 2016-2019 i przyniosła wnioski wskazujące na pogłębienie dysproporcji pomiędzy bankami komercyjnymi a bankami spółdzielczymi:

- w ostatnich latach pojawiły się w polskim sektorze bankowym istotne, strukturalne dysproporcje skali inwestycji pomiędzy bankami dużymi, średnimi i małymi,
- koncentracja wydatków innowacyjnych w bankach dużych zwiększa ich efektywność i sprzyja poprawie ich pozycji konkurencyjnej względem pozostałych podmiotów,
- niski poziom rentowności części banków może stanowić istotną barierę ograniczającą możliwość szybkiego rozwoju technologicznego tej części sektora bankowego.

Dodatkowo działania regulatorów rynku przed pandemią skupiały się na promowaniu dynamicznej cyfryzacji społeczeństwa. Dlatego też KNF pod koniec 2019 roku opublikował Cyfrową Agendę Nadzoru⁵¹, wskazującą plan działań i inicjatyw w zakresie innowacji cyfrowych w sektorze bankowym. W ramach dokumentu przedstawiono cztery bloki tematyczne, ukazując kierunki działań KNF w zakresie nowych zjawisk technologicznych i biznesowych, pojawiających się na rynku finansowym oraz potrzeby cyfrowej transformacji, które w bankach powinny opierać się na nowych zjawiskach na rynku finansowym, wspieraniu sektora FinTech, cyberbezpieczeństwie, elektronicznym urzędzie.

5.1. Wyniki badania ankietowego w zakresie zmian technologicznych banków spółdzielczych

Zmiany technologiczne były istotne jeszcze przed pandemią i stanowiły kluczowe wyzwanie dla sektora bankowego. Czas pandemii jeszcze bardziej zintensyfikował konieczność wdrożenia innowacyjnych rozwiązań (zwłaszcza cyfrowych) w bankach spółdzielczych, które mają utrudnione możliwości wdrażania nowych technologii (np. ze względu na bariery kosztowe). Dlatego też banki spółdzielcze w obliczu pandemii podejmowały liczne działania, aby usprawnić ich funkcjonowanie na rynku bankowym i dostosować się do zmieniającego się otoczenia makroekonomicznego. Najczęściej banki spółdzielcze wskazywały na działania mające na celu poprawę jakości obsługi klientów poprzez zdalne kanały kontaktu z klientem (wykres 55). Niestety nie są to jeszcze rozwiązania oparte na robotyzacji (np. wykorzystywanie chatbotów na większą skalę – tak jak w bankach komercyjnych), niemniej



Wykres 55. Działania banku spółdzielczego w czasie pandemii (struktura odpowiedzi, w %)

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego, kierowanego do banków spółdzielczych.

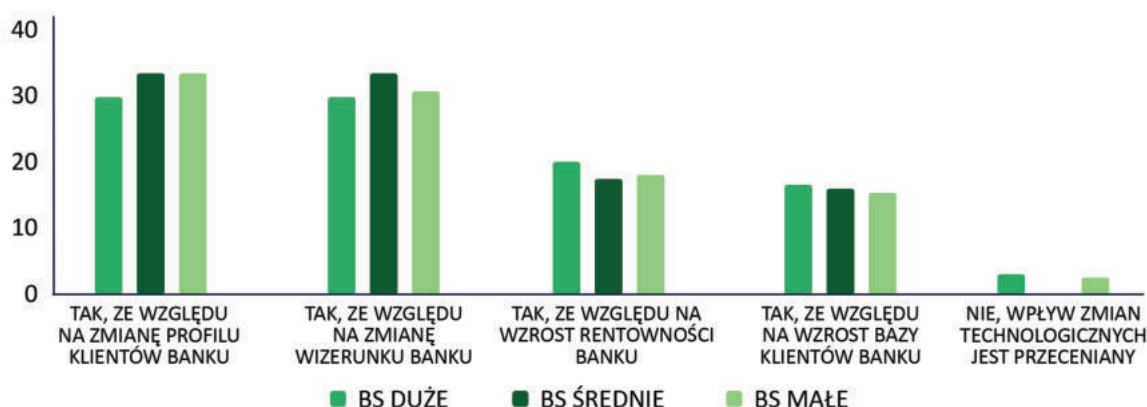
⁵⁰ NBP (2020), *Innowacje w sektorze banków komercyjnych w Polsce. Raport z badania 2019 r.*, Warszawa.

⁵¹ KNF (2019), *Cyfrowa Agenda Nadzoru*, Warszawa.

jednak kierunek tych zmian jest właściwy i pożądany przez klientów. Co warto podkreślić, wielkość banku spółdzielczego nie miała znaczenia w zakresie działań podejmowanych w czasie pandemii – większość instytucji dążyła do poprawy zdalnych kanałów kontaktu. Małe banki spółdzielcze skupiały się również na wdrożeniu elektronicznego obiegu dokumentów. Natomiast duże i średnie banki spółdzielcze koncentrowały się dodatkowo na poprawie infrastruktury IT i przeniesieniu części operacji do chmury.

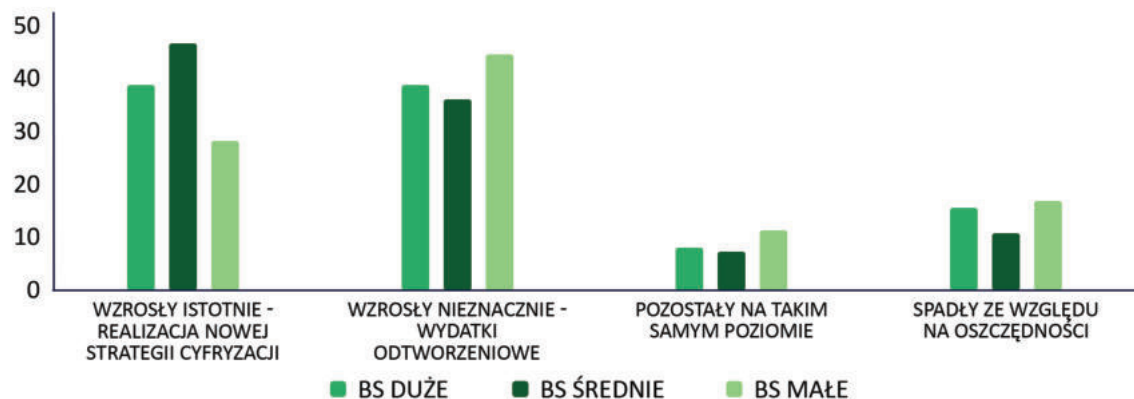
Kadry zarządzające bankami spółdzielczymi w Polsce zauważają pozytywny wpływ przyspieszenia wdrażania nowoczesnych technologii w bankach. Tylko nieliczne z instytucji biorących udział w badaniu stwierdziły, że wpływ zmian technologicznych na sektor bankowy jest przeceniany. Sygnalizuje to pozytywne nastawienie banków spółdzielczych do zmian technologicznych w sektorze bankowym. Wszystkie grupy banków spółdzielczych zauważają główne korzyści z wdrażanych rozwiązań technologicznych w zmianie wizerunku banku oraz profilu klientów banku (wykres 56). Dodatkowo banki spółdzielcze podkreślają pozytywny wpływ wdrażanych rozwiązań technologicznych na rentowność banku spółdzielczego. Nowe technologie wpływają również pozytywnie na wzrost bazy klientów banku spółdzielczego, co może być kluczowym wyzwaniem w zakresie utrzymania klientów detalicznych, którzy są stosunkowo krótko uczestnikami rynku finansowego. Korzystanie z nowych technologii jest też jednym z największych wyzwań w niwelowaniu wykluczenia finansowego, a przekonanie wykluczonych grup społecznych (np. osób starszych lub zamieszkujących tereny wiejskie) do używania nowych technologii będzie ważnym atutem społecznym⁵².

W zakresie nakładów banków spółdzielczych na rozwój i innowacje technologiczne pandemia miała zróżnicowany wpływ – w zależności od wielkości banku spółdzielczego. W grupie dużych i średnich banków spółdzielczych wydatki na technologię w pandemii wzrosły (istotnie lub nieznacznie) (wykres 57). W dużej części



Wykres 56. Czy przyspieszenie wdrażania nowoczesnych technologii w banku jest korzystne? (możliwe było wskazanie kilku odpowiedzi) (struktura odpowiedzi, w %)

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego, kierowanego do banków spółdzielczych.



Wykres 57. Kierunek kształtowania się nakładów na rozwój i innowacje technologiczne w czasie pandemii (struktura odpowiedzi, w %)

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego, kierowanego do banków spółdzielczych.

⁵² Folwarski M. (2021), *Innowacje cyfrowe w bankowości a włączenie cyfrowe i finansowe społeczeństwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków, s. 132.

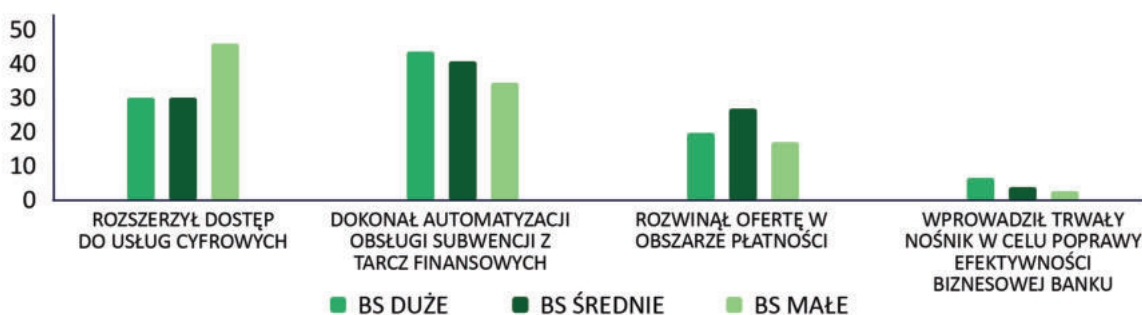


małych banków spółdzielczych poziom wydatków na rozwój i innowacje technologiczne w wyniku pandemii spadł ze względu na oszczędności lub pozostał na podobnym poziomie jak sprzed pandemii. Wskazywać to może na różne możliwości banków w zakresie wdrażania innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Małe banki spółdzielcze oraz duża część średnich banków spółdzielczych ma ograniczone możliwości (m.in. w zakresie ponoszenia nakładów na rozwój i innowacje technologiczne). Banki spółdzielcze zauważają pomimo pandemii konieczność stałego podnoszenia wydatków związanych z innowacyjnością, w celu poprawy swojej sytuacji na rynku finansowym. Jednocześnie należy zauważyć, że entuzjazm banków spółdzielczych w kontekście wzrostu nakładów na innowacje w okresie pandemii jest zdecydowanie mniejszy niż wynikało to z badań przeprowadzanych przed jej wystąpieniem⁵³.

Banki spółdzielcze, zauważając konieczność wdrażania innowacji finansowych, dokonywały licznych zmian pod wpływem pandemii. W zdecydowanej mierze zmiany te dotyczyły automatyzacji obsługi

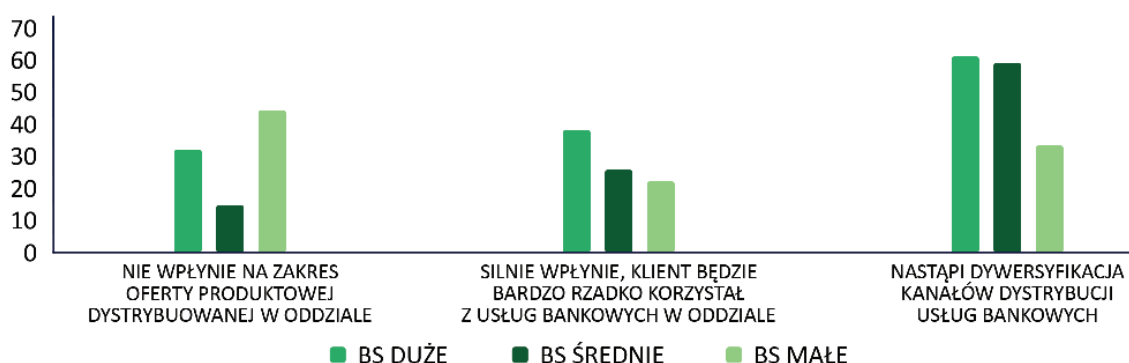
subwencji z tarcz finansowych i rozszerzenia dostępu do usług cyfrowych (wykres 58). Dodatkowo banki spółdzielcze w nielicznych przypadkach wprowadziły trwałe nośniki w celu poprawy efektywności biznesowej banku i jednolitego planu kont w celu redukcji kosztów. Warto podkreślić istotną poprawę wśród średnich banków spółdzielczych w świadczeniu oferty w segmencie płatniczym, które to w wyniku pandemii istotnie rozwinęły i poszerzyły swoją ofertę.

Pandemia w istotny sposób wpłynęła na możliwości w dostarczaniu usług finansowych przez banki. Tradycyjne kanały dystrybucji usług finansowych – poprzez bankowość oddziałową – uległy znacznemu utrudnieniu, związanym z licznymi obostrzeniami wdrażanymi w gospodarce. W wyniku utrudnionych kontaktów banku spółdzielczego z klientem – zwłaszcza detalicznym w oddziale banku, który był podstawowym kanałem dystrybucji usług finansowych przed pandemią – banki spółdzielcze stanęły przed licznymi wyzwaniami w zakresie oferowania i świadczenia usług finansowych. Duże banki spółdzielcze wskazują istot-



Wykres 58. Kierunek zmian technologicznych w banku, pod wpływem pandemii (struktura odpowiedzi, w %)

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego, kierowanego do banków spółdzielczych.



Wykres 59. Wpływ pandemii na sposób korzystania z oddziałów bankowych przez klientów banków spółdzielczych (możliwe było wskazanie kilku odpowiedzi) (struktura odpowiedzi, w %)

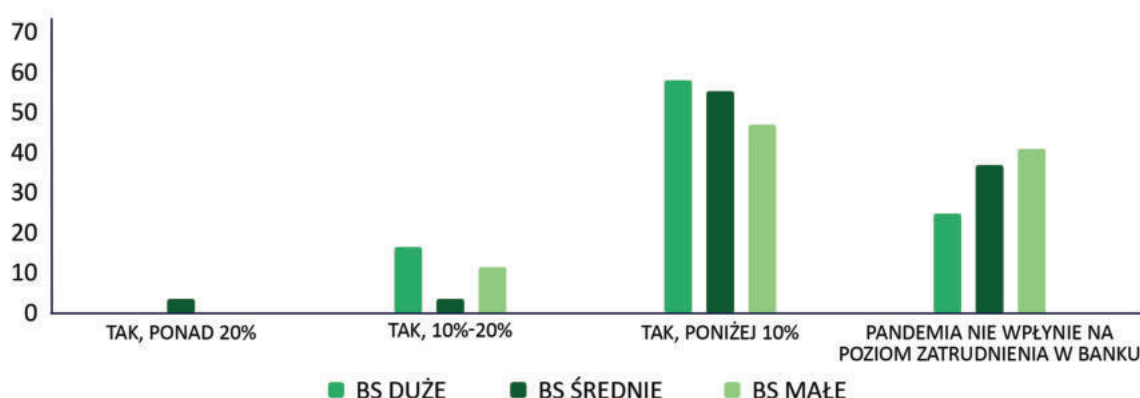
Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego, kierowanego do banków spółdzielczych.

⁵³ W badaniach realizowanych przez zespół G. Szustak, A. Szelałowska, W. Gradoń, Ł. Szewczyk 67% przedstawicieli kadry zarządzającej banków spółdzielczych wskazywało, że nakłady na innowacje w najbliższych 3 latach wzrosną znacząco – por. G. Szustak, A. Szelałowska, W. Gradoń, Ł. Szewczyk (2020), *Innowacje w działalności banków spółdzielczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 102.

ny wpływ pandemii na sposób korzystania klientów banków z oddziałów bankowych (wykres 59). Kadry zarządzające tymi instytucjami zauważają istotne zmiany i konieczność dostosowania się do nich, gdyż pod wpływem pandemii klient banku będzie bardzo

rzadko korzystał z usług finansowych oferowanych w oddziale banku. Dodatkowo duże i średnie banki spółdzielcze zauważają, że nieunikniona jest dywersyfikacja kanałów dystrybucji usług finansowych i oparcie ich o zdalne kanały. Niemniej jednak tych tendencji nie potwierdzają małe banki spółdzielcze (w dużej części), które opowiedziały się za wizją braku wpływu pandemii na zakres świadczenia usług finansowych w oddziale banku spółdzielczego. Taka ocena skutków pandemii przez małe banki spółdzielcze może być determinowana oferowaniem usług w mniejszych miejscowościach, w których występuje silne przywiązanie do wizyty w oddziale banku. Warto jednak podkreślić, że takie postrzeganie rynku oraz w dalszym ciągu opieranie świadczenia usług finansowych głównie (lub tylko) na tradycyjnej bankowości oddziałowej może w średnim i długim okresie stanowić istotne problemy w zakresie utrzymania stałej bazy klientów.

Pandemia może w istotny sposób wpłynąć na zatrudnienie w sektorze spółdzielczym. Stosunkowo wysoki poziom zatrudnienia w bankach spółdzielczych bardzo często uniemożliwia bankom konkrowanie z innymi instytucjami na rynku finansowym. Niemniej jednak, w opinii kadry zarządzającej bankami spółdzielczymi pandemia będzie miała raczej minimalny wpływ na redukcję zatrudnienia w latach 2021–2023 (wykres 60). Banki spółdzielcze spodziewają się redukcji zatrudnienia na poziomie poniżej 10% lub wskazują, że pandemia wcale nie wpłynie na poziom zatrudnienia w ich banku. Na taką tendencję jednoznacznie wskazuje większość banków spółdzielczych. Niektóre banki spółdzielcze spodziewają się dużo większych konsekwencji wywołanych przez pandemię i spadku zatrudnienia powyżej 10%. Taki kierunek zmian może być spowodowany indywidualną sytuacją występującą w analizowanych bankach spółdzielczych.



Wykres 60. Wpływ pandemii na redukcję zatrudnienia w bankach spółdzielczych (możliwe było wskazanie kilku odpowiedzi) (struktura odpowiedzi, w %)

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego, kierowanego do banków spółdzielczych.

Brak istotnych zmian pod wpływem pandemii w zakresie polityki zatrudnienia w bankach spółdzielczych niekoniecznie może oznaczać zachowanie innych trendów w tym sektorze – zwłaszcza w kwestii fuzji i przejęć (szerzej rozdział 6).

Podsumowując, główne wnioski płynące z wyników badania ankietowego dotyczącego wpływu pandemii na otoczenie technologiczne banku spółdzielczego są następujące:

- w czasie pandemii banki spółdzielcze dobrze ukierunkowały swoje działania na poprawę zdalnych kanałów kontaktu z klientem
 - należy w dalszym ciągu rozwijać zdalne kanały kontaktu z klientem, zwłaszcza wdrażając robotyzację usług (np. chatboty jako podstawowy kanał obsługi klienta poprzez bankowość internetową). Rozwią-

zanie oparte na chatbocie powinno być ujednolicone na poziomie zrzeszenia i wdrożone we wszystkich bankach spółdzielczych (koszty, know-how),

- banki spółdzielcze zauważają korzystny wpływ z wdrażania rozwiązań technologicznych, zwłaszcza w zakresie poprawy wizerunku banku spółdzielczego na rynku finansowym i przyciągnięcia młodych uczestników rynku finansowego,
- w dużej części małych banków spółdzielczych poziom wydatków na rozwój i innowacje technologiczne w wyniku pandemii spadł ze względu na oszczędności lub pozostał na niezmienionym poziomie – jest to bardzo duże zagrożenie w zakresie konkurencyjności tych instytucji,
 - sugerowane jest uwspólnienie niektórych usług (zwłaszcza innowacyjnych), które umożliwiłyby



utrzymanie/podniesienie konkurencyjności poszczególnych banków spółdzielczych (bardzo często ze względu na istotne koszty wdrażania innowacyjnych rozwiązań, nie jest możliwe ich zastosowanie w małym banku spółdzielczym, ze względu na wysokie koszty),

- banki spółdzielcze powinny poszukiwać nowych kierunków możliwości wdrażania innowacji w swojej instytucji (np. trwałe nośniki, jednolity plan kont),
- duże i średnie banki spółdzielcze zauważają wpływ pandemii na sposób korzystania z usług bankowych (zmiana preferencji klientów w kierunku zdalnych kanałów świadczenia usług oraz dywersyfikacja kanałów dystrybucji usług bankowych). Duża część małych banków spółdzielczych twierdzi, że pandemia nie będzie miała wpływu na korzystanie klientów banków z usług finansowych świadczonych w oddziale banku,
- w opinii kadr zarządzających bankami spółdzielczymi, pandemia raczej nie wpłynie silnie na poziom zatrudnienia w ich instytucjach,
 - zagrożenia pandemiczne mogłyby skłonić banki spółdzielcze do optymalizacji poziomu zatrudnienia w swoich instytucjach.

5.2. Analiza pytań otwartych zawartych w ankiecie

W ramach badania ankietowego kadra zarządzająca bankami spółdzielczymi została poproszona (opcjonalnie) o wyrażenie swojego stanowiska w zakresie następujących trzech zagadnień:

• Jakie były najważniejsze czynniki sukcesu w banku spółdzielczym w okresie pandemii?

Wśród najważniejszych czynników sukcesu w okresie pandemii COVID-19 w bankach spółdzielczych można wyróżnić kilka aspektów, które były charakterystyczne dla całego sektora spółdzielczego w Polsce:

- pracownicy banku: w opinii banków spółdzielczych kadra banku w kluczowy sposób przyczyniła się do ograniczania wpływu pandemii COVID-19 na sytuację w banku. Pozytywny wpływ kadry banku spółdzielczego zauważalny był dwutorowo:
 - kadra zarządzająca bankami spółdzielczymi była bardzo otwarta na propozycje zmian i elastycznie wdrażała procesy zarządzania kryzysowego. Dodatkowo kadra zarządzająca nie ulegała panice,

co prowadziło do niepodjmowania nerwowych działań,

- pracownicy banku spółdzielczego stanowili jeden z kluczowych czynników sukcesu w zakresie ograniczania wpływu pandemii COVID-19 na sytuację banku. Mobilizacja kadry pracowniczej, pełna mobilność pracowników, umożliwienie wdrożenia elastycznych godzin pracy i pracy rotacyjnej, jak i wprowadzenie programu oszczędności, umożliwiło bankom spółdzielczym natychmiastowe przystosowanie się do zmieniającej się sytuacji w otoczeniu zewnętrznym banku,
- profil klientów: w opinii banków spółdzielczych bardzo dobry profil klientów banku spółdzielczego umożliwił im niwelowanie skutków pandemii w banku. Stabilna sytuacja klientów banku i portfel kredytowy skoncentrowany na branżach względnie odpornych na kryzys związany z pandemią COVID-19, umożliwił brak głębokiego wpływu pandemii na bank spółdzielczy. Banki spółdzielcze w szczególności wskazywały na:
 - niską liczbę klientów z sektorów szczególnie narażonych na wpływ pandemii COVID-19 (gastrologia, turystyka, transport), a tym samym bardzo dobrą jakość portfela kredytowego i niski wskaźnik kredytów zagrożonych,
 - utrzymanie zaufania klientów i tym samym bazy depozytowej pomimo drastycznego spadku stóp procentowych,

- informatyzację banku: pandemia COVID-19, przyspieszyła w istotny sposób informatyzację procesów w bankach spółdzielczych. Szybko postępujący poziom informatyzacji umożliwił przeniesienie części operacji do kanałów elektronicznych, a tym samym ograniczył odpływ klientów banku. Dodatkowo szybkie wdrożenie usługi takich jak: MojeID i profilu zaufanego zmieniło postrzeganie banku spółdzielczego – w kierunku innowacyjnego i dynamicznie reagującego na zachodzące zmiany w otoczeniu bankowym,
- współpraca ze zrzeczeniem i systemem ochrony: niektóre banki spółdzielcze wskazywały również na istotną pomoc i wsparcie organizacyjne banku zrzeszającego i systemu ochrony.
- Jakie były najtrudniejsze wyzwania w banku spółdzielczym w okresie pandemii?

Jednym z najtrudniejszych wyzwań przed jakim stanęły banki spółdzielcze było zachowanie ciągłości działania. Wśród tych trudności banki spółdzielcze wskazywały na:

- stworzenie pracownikom bezpiecznych warunków pracy i bezpośredniej obsługi klienta,
- okresowe utrzymanie pełnej ciągłości kadrowej w obsłudze operacyjnej oddziałów, zwłaszcza w sytuacjach związanych z ograniczonymi możliwościami kadrowymi, absencjami związanymi z chorobą COVID-19 oraz kwarantanną oraz wykorzystanie przez pracowników zasiłku z tytułu opieki nad dzieckiem do 8 lat.

Kolejnym z istotnych wyzwań było dostosowanie się do sytuacji związanej z obniżką stóp procentowych. Dla sektora banków spółdzielczych szczególnie dotkliwa była trzecia obniżka stóp procentowych i konieczność dostosowania się do nowej sytuacji – m.in. ustalenia właściwego poziomu stóp procentowych (marż, prowizji) dla osiągnięcia zysków na poziomie gwarantującym dalszy, stabilny rozwój działalności. Dodatkowo, spadek stóp procentowych, jak i inne czynniki doprowadziły do braku chęci inwestowania klientów, co powodowało trudności w utrzymaniu obligi kredytowego. Ponadto w początkowym okresie pandemii w istotny sposób wzmożone wypłaty środków klientów stanowiły istotne utrudnienie prowadzenia działalności, pomimo tego, że nie zachwiały płynnością banku.

Banki spółdzielcze zmagają się również z istotnym problemem, jakim jest nadpłynność sektora. Dlatego też istotnym problemem w pandemii COVID-19, były/ są dla nich problemy z zagospodarowaniem nadwyżki środków finansowych oraz inwestowanie wolnych środków. Sektor spółdzielczy wskazywał na brak pomocy w zakresie inwestowania środków nie płynnościowych oraz ograniczenie limitami IPS w zakresie możliwości zakupu papierów wartościowych w postaci np. obligacji skarbowych, obligacji PFR czy BGK. Dodatkowo znacznym utrudnieniem były dynamicznie zmieniające się regulacje kredytowe oraz obrona wyniku finansowego wskutek bardzo szybkiego spadku przychodów odsetkowych w połączeniu z zaplanowaniem inwestycji technologicznych niezbędnych dla rozwoju banku w kolejnych latach.

Szczególnie istotnym elementem, który w sektorze spółdzielczym ma kluczowe znaczenie, był brak lub ograniczona możliwość bezpośredniego kontaktu

z klientem, co ze względu na specyfikę sprzedaży w bankach spółdzielczych jest szczególnie utrudnione w czasie pandemii COVID-19.

• **Jakie zidentyfikowali Państwo przewagi konkurencyjne banku spółdzielczego w okresie pandemii?**

W zakresie identyfikacji przewag konkurencyjnych banków spółdzielczych wskazywano głównie jedną kwestię. Banki spółdzielcze podkreślały, że przede wszystkim nie zamykały się na klienta tradycyjnego, korzystającego z bankowości oddziałowej. W pierwszej fazie epidemii wiele banków, zwłaszcza komercyjnych, zmuszone zostało do całkowitego zamknięcia swoich placówek. Banki spółdzielcze zaś najczęściej skróciły jedynie godziny otwarcia swoich oddziałów.

Banki spółdzielcze wskazują na istotny problem, jaki nasilił się pod wpływem pandemii COVID-19 i który bardzo trudno jest ograniczyć. Banki spółdzielcze podkreślają, że w obecnej sytuacji bardzo trudno jest dostrzec przewagi sektora bankowości spółdzielczej, zwłaszcza obserwując konkurencję ze strony banków komercyjnych i firm FinTechowych oraz przyspieszenie w obszarze wdrażania technologii. Jak wskazują licznie banki spółdzielcze można mieć wrażenie, że dystans pomiędzy bankami spółdzielczymi a innymi podmiotami rynku finansowego dynamicznie się powiększa.

Niektóre banki spółdzielcze wskazywały na kierunek zmian, który powinien być charakterystyczny dla całego sektora. W sporadycznych przypadkach banki spółdzielcze wskazywały na:

- relatywnie wysoki wskaźnik cyfryzacji klientów w stosunku do całego sektora spółdzielczego (karty płatnicze, bankowość internetowa oraz aplikacja mobilna), które pozwoliły na ograniczenie wizyt klientów w banku i wykorzystanie tego zjawiska do reorganizacji pracy,
- intensywne działania w mediach społecznościowych, co pozwoliło na szybkie docieranie do klientów z komunikatami organizacyjnymi, jak i produktowymi (tarcza PFR, mikro ePożyczki online, smartKarta czyli bezdotykowa obsługa bankomatów).



Pandemia COVID-19 a zmiany strukturalne w sektorze banków spółdzielczych





6.1. Procesy fuzji i przejęć w latach 2016-2020 w warunkach pogarszającej się rentowności banków spółdzielczych

W odpowiedzi na pogarszającą się rentowność banków spółdzielczych w Polsce i wyzwania związane z pandemią nastąpiła intensyfikacja procesów fuzji i przejęć. Jednak fuzje podejmowane były w związku z interwencją regulatora i w skrajnie złej sytuacji banków przejmowanych, a nie jako instrument mogący generować korzyści skali oraz efekt synergii.

W latach 2016-2019 nastąpiła nieznaczna intensyfikacja procesów fuzji i przejęć w sektorze banków spółdzielczych w Polsce. W 2016 roku przeprowadzono 2 przejęcia, w 2017 roku odbyło się 6 procesów łączenia; w 2018 – 4; w 2019 – 11. W związku z pandemią w 2020 roku obserwowane było natomiast znaczące spowolnienie w procesach konsolidacyjnych – dokonano 4 operacji łączeniowych (w tym jedną podwójną). Według stanu na 15 marca, w 2021 roku dokonano jednej fuzji (tabela 17).

Tabela 17. Przejęcia w polskim sektorze banków spółdzielczych w latach 2016–2021

Rok	Bank przejmujący	Bank przejmowany
2021	Bank Spółdzielczy w Jędrzejowie	Bank Spółdzielczy w Sędziszowie
2020	Lubelski Bank Spółdzielczy	Bank Spółdzielczy w Księżpolu
2020	Mikołowski Bank Spółdzielczy w Mikołowie	Rybnicki Bank Spółdzielczy
2020	Bank Spółdzielczy Ziem Górskich KARPATIA	ETNO Bank Spółdzielczy oraz Bank Spółdzielczy Muszyna-Krynica Zdrój
2020	Powiatowy Bank Spółdzielczy w Zamościu	Bank Spółdzielczy w Dołhobyczowie
2019	Bank Spółdzielczy w Starej Białej	Bank Spółdzielczy w Żychlinie
2019	Śląski Bank Spółdzielczy „SILESIA” w Katowicach	Bank Spółdzielczy w Kłomnicach
2019	Bank Spółdzielczy w Płońsku	Bank Spółdzielczy w Żaluskach
2019	Bank Spółdzielczy w Końskowoli (Lubelski BS)	Nadwiślański Bank Spółdzielczy w Puławach
2019	Krakowski Bank Spółdzielczy	Bank Spółdzielczy Bytom
2019	Krakowski Bank Spółdzielczy	Bank Spółdzielczy w Siewierzu
2019	Bank Spółdzielczy w Międzyrzeczu Podlaskim	Gospodarczy Bank Spółdzielczy w Konstantynowie
2019	Gospodarczy Bank Spółdzielczy w Międzyrzeczu	Bank Spółdzielczy w Santoku
2019	Bank Spółdzielczy w Starogardzie Gdańskim	Bank Spółdzielczy w Smętowie Granicznym
2019	Bank Spółdzielczy w Brodnicy	Bank Spółdzielczy w Ostrołęce
2019	Bank Spółdzielczy w Starej Białej	Sierpecki Bank Spółdzielczy w Sierpcu
2018	Mikołowski Bank Spółdzielczy w Mikołowie	Bank Spółdzielczy w Wodzisławiu Śląskim
2018	Bank Spółdzielczy Rzemiosła w Krakowie	Bank Spółdzielczy w Dębicy
2018	Śląski Bank Spółdzielczy „SILESIA” w Katowicach	Bank Spółdzielczy w Kętach
2018	Bank Spółdzielczy w Kłobucku	Bank Spółdzielczy we Wręczycy Wielkiej
2017	Bank Spółdzielczy w Toruniu	Bank Spółdzielczy w Chełmnie
2017	Bank Spółdzielczy w Raciążu	Bank Spółdzielczy w Gąsolinie
2017	Bank Spółdzielczy w Jarosławiu	Bank Spółdzielczy w Rożniewicy
2017	Gospodarczy Bank Spółdzielczy w Choszczynie	Banki Rzemiosła w Szczecinie
2017	Krakowski Bank Spółdzielczy w Krakowie	Bank Spółdzielczy w Praszcze
2017	Krakowski Bank Spółdzielczy w Krakowie	Bank Spółdzielczy w Mierzęcicach
2016	Warmińsko-Mazurski Bank Spółdzielczy w Pisz	Spółdzielczy Bank Ludowy w Olsztynie
2016	SGB-Bank SA	Bank Spółdzielczy w Lesznowoli

Źródło: opracowanie własne na podstawie komunikatów KNF oraz informacji na stronach internetowych banków.



Dotychczasowe doświadczenia dotyczące procesów fuzji i przejęć w polskim sektorze banków spółdzielczych są niestety dość negatywne z perspektywy przesłanek i czasu realizacji fuzji i przejęć. W szczególności należy raz jeszcze zwrócić uwagę na dane zamieszczone w rozdziale 4.2 dotyczące przeciętnego poziomu wskaźników rentowności i bezpieczeństwa finansowego banków przejmowanych na tle pozostałych podmiotów sektora. W latach 2016–2020 średnia rentowność aktywów banków przejmowanych wynosiła –0,43%, średnie ROE w tej grupie miało wartość –12,8%, przeciętne NPL wynosiło 11,3%, a MLPS i IR odpowiednio –3 oraz –2,23. Taki stan rzeczy dowodzi jednoznacznie, że przejęcia odbywały się w sytuacji istotnych strat ponoszonych przez banki przejmowane, borykające się z problemami bardzo niskiej jakości portfela kredytowego, w krańcowo trudnej sytuacji na tle rynku. W takiej sytuacji trudno zatem mówić o próbie budowania efektów skali, a raczej o minimalizacji kosztów upadłości banków znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej.

Próbując ocenić zasadność podejmowania decyzji przez banki przejmujące na potrzeby oceny dotychczasowych procesów fuzji i przejęć w sektorze banków spółdzielczych w Polsce w latach 2016–2020, przygotowano zestawienie dotyczące tych procesów z perspektywy zmian rentowności i stabilności banków spółdzielczych przejmujących inny bank spółdzielczy. W tabelach 18–20 zaprezentowano zestawienie przeciętnych wartości wybranych wskaźników kondycji finansowej banków przejmujących na tle pozostałych podmiotów w podziale na grupy rówieśnicze: duże, średnie i małe banki. Spośród analizowanych 17 przejęć, 12 zostało przeprowadzonych

przez duże banki, 4 przez banki średnie, a 1 przez mały bank. Zaprezentowane wyniki należy odczytywać dwupłaszczyznowo – z perspektywy czasu poprzedzającego rok przejęcia oraz okresu po przejęciu (**wiersze**) oraz poszczególnych lat kalendarzowych (**kolumny**). Przez 0 oznaczono rok przeprowadzenia fuzji, wartościami od –4 do –1 oznaczono liczbę lat poprzedzających przejęcie, a cyframi 1–3 czas od momentu realizacji fuzji. Wiersz „pozostałe” oznacza przeciętną rentowność pozostałych banków w danej podgrupie (odpowiednio dużych, średnich, małych), które nie uczestniczyły w procesach łączeniowych.

Na podstawie przeprowadzonych analiz nie jest możliwa jednoznaczna ocena skuteczności dotychczas przeprowadzonych procesów fuzji i przejęć – tabele 21–23. W analizowanym okresie występuje bowiem silne zróżnicowanie sytuacji finansowej banków przejmujących, zarówno w poszczególnych latach po przejęciu, jak też w poszczególnych grupach bliźniaczych. Należy przy tym zwrócić uwagę, że większość przejęć realizowana była przez banki charakteryzujące się wyższą niż przeciętna rentownością (aktywów, kapitałów własnych), niższymi kosztami w relacji do dochodów oraz relatywnie lepszą ogólną oceną efektywności i stabilności na tle grupy rówieśniczej. Pozytywnie należy ocenić skuteczność większości przejęć realizowanych przez średnie banki. W przypadku banków dużych zasadniczo odnotowano długookresowe pogorszenie konkurencyjności banków przejmujących względem pozostałych podmiotów, przy czym należy zaznaczyć, że także w tej grupie zidentyfikowano w przypadku części banków wystąpienie korzyści skali po realizacji procesu przejęcia.



Tabela 18. Przeciętny poziom ROA banków spółdzielczych przejmujących w okresie przed i po fuzji na tle grupy rówieśniczej

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Banki duże					
-4	0,887				
-3	0,759	0,820			
-2	0,516	0,744	0,587		
-1	0,943	0,430	0,670	0,523	
0		0,997	0,249	0,640	0,253
1			1,409	-1,237	0,320
2				0,738	0,343
3					0,479
pozostałe	0,565	0,597	0,543	0,511	0,385
Banki średnie					
-4	0,679				
-3	0,336	0,830			
-2		0,570	0,719		
-1	0,536		0,609	0,609	
0		0,684		0,683	0,208
1			0,645		0,578
2				0,706	
3					0,438
pozostałe	0,583	0,545	0,525	0,500	0,320
Banki małe					
-2	0,687				
-1		0,820			
0			0,710		
1				0,641	
2					0,217
pozostałe	0,600	0,641	0,542	0,472	0,191

Źródło: Opracowanie własne.



Tabela 19. Przeciętny poziom ROE banków spółdzielczych przejmujących w okresie przed i po fuzji na tle grupy rówieśniczej

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Banki duże					
-4	9,277				
-3	8,324	8,500			
-2	2,939	8,751	6,374		
-1	9,943	2,330	8,310	6,402	
0		10,153	1,480	8,631	3,142
1			16,998	-8,276	4,298
2				8,507	2,614
3					6,230
pozostałe	6,434	6,951	6,593	6,371	5,070
Banki średnie					
-4	6,910				
-3	3,763	8,700			
-2		6,630	7,667		
-1	5,907		7,138	6,645	
0		6,563		7,599	2,476
1			6,566		7,025
2				7,532	
3					5,059
pozostałe	6,076	5,811	5,808	5,690	3,957
Banki małe					
-2	5,825				
-1		6,950			
0			5,752		
1				5,192	
2					2,096
pozostałe	5,387	6,009	5,240	4,653	2,473

Źródło: Opracowanie własne.



Tabela 20. Przeciętny poziom wskaźnika C/I banków spółdzielczych przejmujących w okresie przed i po fuzji na tle grupy rówieśniczej

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Banki duże					
-4	61,305				
-3	66,649	58,925			
-2	64,744	64,227	66,309		
-1	58,993	56,914	63,906	58,686	
0		58,949	69,815	64,578	66,556
1			48,876	63,786	70,004
2				63,610	67,282
3					68,209
pozostałe	66,349	64,002	66,105	65,696	72,028
Banki średnie					
-4	72,546				
-3	75,312	73,546			
-2		69,794	65,051		
-1	67,548		72,576	68,298	
0		61,356		67,546	71,689
1			64,030		74,972
2				59,977	
3					67,954
Pozostałe	71,175	69,356	70,755	69,710	76,132
Banki małe					
-2	79,596				
-1		75,641			
0			78,046		
1				77,331	
2					73,317
Pozostałe	73,578	71,971	73,797	72,723	78,600

Źródło: Opracowanie własne.



Tabela 21. Przeciętny poziom wskaźnika WF_ZATR banków spółdzielczych przejmujących w okresie przed i po fuzji na tle grupy rówieśniczej

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Banki duże					
-4	4263,265				
-3	3214,999	4767,511			
-2	2143,071	3823,295	4134,407		
-1	4822,143	2401,746	3663,918	4260,830	
0		6154,456	1265,247	3588,972	1572,044
1			8452,045	-6766,765	2154,687
2				5537,565	2084,594
3					4056,318
Pozostałe	2459,700	2998,310	2906,077	3040,308	2715,053
Banki średnie					
-4	1526,733				
-3	1017,113	2766,832			
-2		2288,169	2763,328		
-1	2473,195		2597,424	2603,160	
0		3291,014		3236,962	1080,412
1			3129,195		2882,891
2				3734,210	
3					2604,482
Pozostałe	2063,369	2442,379	2492,206	2605,604	2000,499
Banki małe					
-2	1490,712				
-1		2396,668			
0			2312,919		
1				2434,226	
2					1247,830
Pozostałe	1812,468	2393,433	2180,315	2097,610	1158,205

Źródło: Opracowanie własne.



Tabela 22. Przeciętny poziom indeksu MLPS banków spółdzielczych przejmujących w okresie przed i po fuzji na tle grupy rówieśniczej

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Banki duże					
-4	5,000				
-3	4,500	7,000			
-2	-7,000	5,333	1,000		
-1	9,000	-7,000	3,167	3,000	
0		5,500	-10,000	3,833	-8,000
1			5,000	-9,000	1,667
2				0,500	-4,000
3					2,500
pozostałe	2,846	2,231	2,558	2,288	2,231
Banki średnie					
-4	5,000				
-3	0,000	2,000			
-2		7,000	6,000		
-1	8,500		10,000	3,000	
0		10,000		15,000	-5,000
1			10,500		16,000
2				11,000	
3					10,000
pozostałe	0,274	-0,071	0,472	0,731	0,716
Banki małe					
-2	-5,000				
-1		-3,000			
0			-3,000		
1				-5,000	
2					-4,000
pozostałe	-0,329	-0,342	-0,336	-0,513	-0,776

Źródło: Opracowanie własne.



Tabela 23. Przeciętny poziom indeksu IR banków spółdzielczych przejmujących w okresie przed i po fuzji na tle grupy rówieśniczej

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Banki duże					
-4	4,000				
-3	2,000	3,667			
-2	-0,333	1,778	2,000		
-1	4,500	-1,000	1,556	2,667	
0		4,833	-2,333	1,944	0,000
1			4,833	-2,333	1,222
2				3,333	0,667
3					3,667
pozostałe	1,397	1,212	1,237	1,397	1,519
Banki średnie					
-4	2,000				
-3	-3,000	1,667			
-2		1,000	3,333		
-1	0,667		1,333	2,000	
0		2,333		2,667	-1,000
1			2,500		3,667
2				3,500	
3					2,833
pozostałe	0,234	0,110	0,261	0,355	0,389
Banki małe					
-2	-0,333				
-1		0,667			
0			0,333		
1				-0,667	
2					-1,667
pozostałe	-0,226	-0,134	-0,412	-0,349	-0,513

Źródło: Opracowanie własne.

Zróźnicowanie skuteczności przejęć najlepiej widoczne jest w ujęciu indywidualnym, przy analizie sytuacji poszczególnych banków. W zakresie zmiany ROE można wskazać, że po przejęciu poprawa relatywnej efektywności kapitałów własnych na tle grupy rówieśniczej najczęściej występuje wśród średnich banków spółdzielczych. W przypadku dużych banków

spółdzielczych tendencja do poprawy relatywnej sytuacji w zakresie rentowności kapitałów własnych występowała przede wszystkim w bankach, które w momencie przejęcia charakteryzowały się niższym niż przeciętny w ramach danej grupy poziomem wskaźnika ROE.

Tabela 24. Sytuacja banków przejmujących w zakresie ROE w okresie przed i po procesie przejęcia na podstawie wybranych przykładów (dane w % przeciętnego ROE grupy rówieśniczej banków niepodlegających procesom łączeniowym w danym roku)

Grupa	Nazwa	Okres od/do przejęcia (0-rok przejęcia)				
		-1	0	1	2	3
Banki duże	Bank Spółdzielczy w Jarosławiu	140,5128	142,5771	140,8264	136,6683	99,39863
	Bank Spółdzielczy w Płońsku	110,7614	103,1039	83,29791		
	Bank Spółdzielczy Ziem Górskich KARPATIA	100,4894	61,95942			
	Lubelski Bank Spółdzielczy	268,3302	236,7291	39,22433		
	Bank Spółdzielczy w Międzyrzecu	73,26866	98,56413	92,5652		
	Mikołowski Bank Spółdzielczy w Mikołowie	21,54944	67,40196	91,55703		
	Bank Spółdzielczy w Starej Białej	167,8301	193,3969	123,1801		
	Bank Spółdzielczy w Starogardzie Gdańskim	114,5167	113,5618	78,72666		
	Śląski Bank Spółdzielczy „SILESIA” w Katowicach	33,52217	22,44369	-129,895	51,5456	
	Bank Spółdzielczy w Toruniu	168,5456	149,557	374,8261	130,385	146,3522
Banki średnie	Bank Spółdzielczy w Międzyrzecu Podlaskim	122,9018	133,5485	177,5326		
	Bank Spółdzielczy w Choszczynie	135,4988	110,3368	123,2682	164,6504	168,2661
	Powiatowy Bank Spółdzielczy w Zamościu	116,7941	62,56339			
	Bank Spółdzielczy w Raciążu	58,91712	115,544	102,8407	100,112	87,40673
Bank mały	Bank Spółdzielczy w Kłobucku	115,6683	109,7676	111,5882	84,78372	

*-pogrubioną czcionką oznaczono banki, których relatywna rentowność kapitałów własnych w okresie po przejęciu była przeciętnie wyższa niż w rok przed przejęciem

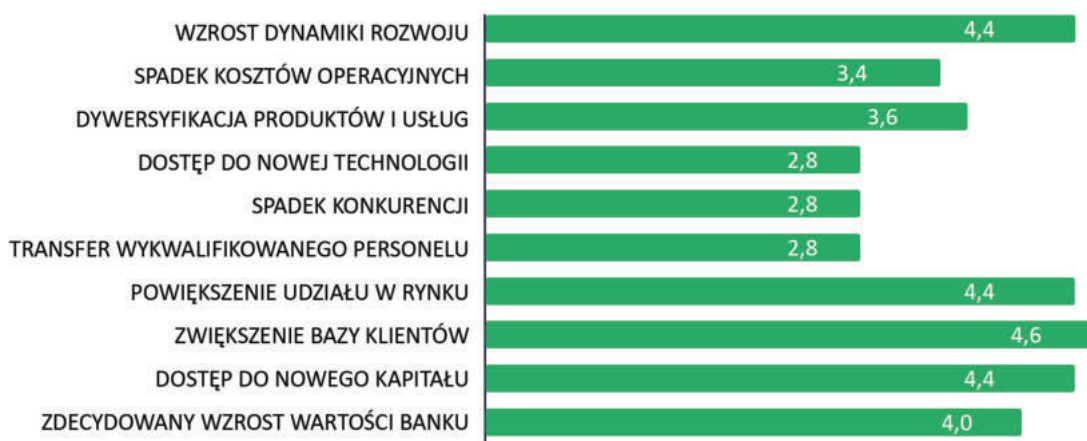
6.2. Efektywność dotychczasowych fuzji i przejęć – studium przypadku banków przejmujących

Pomimo znacznego zróżnicowania dotychczasowych procesów fuzji i przejęć w pilotażowym badaniu przeprowadzonym na grupie pięciu banków przejmujących (uczestniczących łącznie w 12% przejęć w polskiej bankowości spółdzielczej w latach 2016-2020) wykazano dość dużą zbieżność w postrzeganiu i ocenie realizowanych procesów łączeniowych. Wszystkie banki uczestniczące w badaniu oceniły efektywność dotychczasowych przejęć jako dobrą albo bardzo dobrą (średnia ocena 4,6 w skali 1-6). Wszystkie banki biorące udział w badaniu potwierdziły również, że z perspektywy czasu ponownie zdecydowałyby się

na realizację procesu przejęcia, przy czym tylko jeden bank wskazał, że ponownie przystąpiłby do procesów łączeniowych z nieco inną strategią.

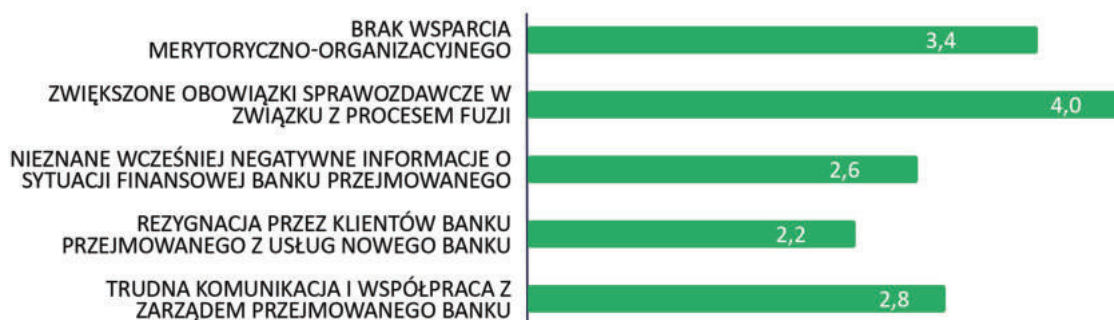
Zasadniczo banki przejmujące zgadzały się co do oceny poziomu materializacji w banku wybranych korzyści procesu fuzji/przejęcia (wykres 61). Kadra zarządzająca w największym zakresie zaobserwowała zwiększenie bazy klientów, wzrost dynamiki rozwoju i dostęp do nowego kapitału. W zdecydowanie mniejszym zakresie wskazywano na dostęp do nowych technologii czy transfer wykwalifikowanego personelu.

Podobnie wysoka zbieżność odpowiedzi banków biorących udział w badaniu zaobserwowana została w przypadku identyfikacji skali materializacji największych



Wykres 61. Przeciętna ocena (w skali 1-6) materializacji w bankach przejmujących wybranych korzyści procesu fuzji/przejęcia

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego: P. Moskal, K. Kil (2021).



Wykres 62. Średnia ocena znaczenia wybranych problemów w trakcie realizacji procesu fuzji przez banki przejmujące (w skali 1-6)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego: P. Moskal, K. Kil (2021).

problemów w procesie łączeniowym (wykres 62). Za najważniejsze zagrożenie banki uznały zwiększone obowiązki sprawozdawcze wynikające z procesu przyłączenia oraz brak wsparcia merytoryczno-organizacyjnego.

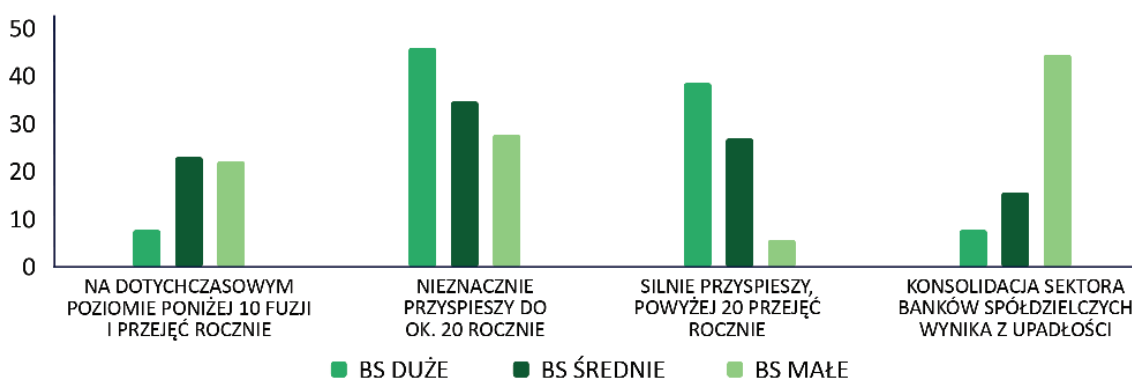
Jednocześnie należy podkreślić, że najlepiej banki przejmujące oceniają wsparcie organizacyjno-doradcze udzielone przez Komisję Nadzoru Finansowego (średnia ocena 4,8 w skali 1-6), podczas gdy wsparcie ze strony zrzeszenia/IPS zostało ocenione na poziomie poniżej przeciętnej 3,2.

Wśród banków przejmujących panuje jednomyślność w zakresie konieczności stworzenia platformy wymiany doświadczeń i dobrych praktyk fuzji w sektorze banków spółdzielczych w Polsce. Co niezwykle ciekawe, wszystkie banki jednomyślnie wskazały, że platforma taka powinna zostać zorganizowana na poziomie zrzeszeń lub IPSów, a nie na poziomie ponadzrzeszeniowym (koordynowana przez sieć bezpieczeństwa finansowego). Banki uczestniczące w procesach łączeniowych nie przychylają się też do koncepcji, aby tego typu platforma działała w formu-

le niezorganizowanej, w ramach koordynacji jednego z banków spółdzielczych o dużych doświadczeniach w procesach przejęć. Wyniki te świadczą o dużym zaufaniu banków spółdzielczych do możliwości przełamania przez zrzeszenia swoistej „niemocy” w zakresie koordynacji i przywództwa w procesach szeroko definiowanych instrumentów dostosowawczych polskiej bankowości spółdzielczej.

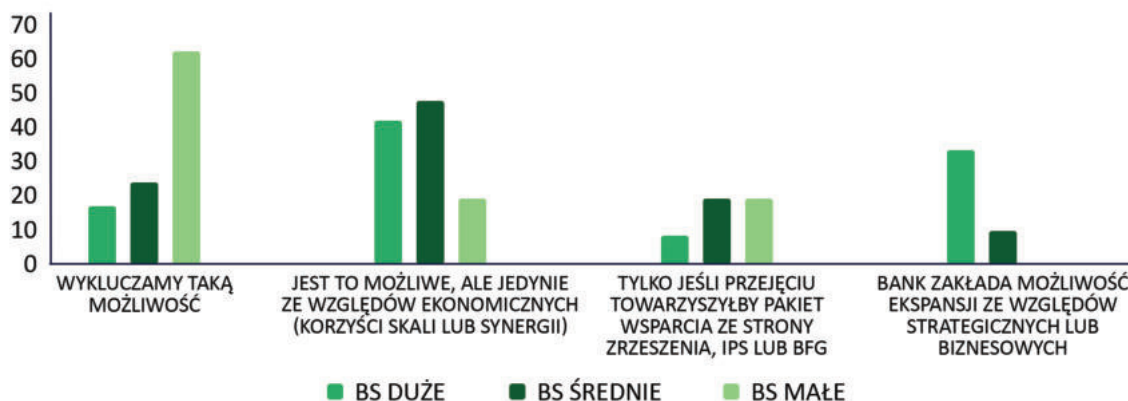
6.3. Wpływ pandemii na fuzje i przejęcia w segmencie banków spółdzielczych w świetle badania ankietowego

Banki spółdzielcze zauważają istotną szansę na konsolidację sektora pod wpływem pandemii (wykres 63). Duże banki spółdzielcze zakładają możliwość ekspansji ze względów strategicznych lub biznesowych oraz ekonomicznych (głównie korzyści skali lub synergii). Małe banki spółdzielcze obawiają się konsolidacji rynku spółdzielczego i wykluczają możliwość przejęcia innego banku spółdzielczego. Niemniej jednak, przewidują one nieznaczne przyspieszenie fuzji i przejęć



Wykres 63. Oczekiwania kadry zarządzającej banku spółdzielczego w zakresie dynamiki fuzji i przejęć w sektorze banków spółdzielczych w Polsce w latach 2021-2023 (struktura odpowiedzi, w %)

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego kierowanego do banków spółdzielczych.



Wykres 64. Opinia kadry zarządzającej bankiem spółdzielczym w zakresie możliwości przejęcia innego banku spółdzielczego (struktura odpowiedzi, w %)

Źródło: opracowanie zespołu badawczego na podstawie badania ankietowanego, kierowanego do banków spółdzielczych.

w sektorze spółdzielczym ze względu na upadłość lub restrukturyzację, nie zaś z powodu fuzji i przejęć (wykres 64). Duże banki spółdzielcze sugerują istotne przyspieszenie konsolidacji sektora bankowego pod wpływem pandemii i wzrost transakcji fuzji i przejęć na rynku spółdzielczym do co najmniej 20 rocznie.

6.4. Konsolidacja w obszarze procesowym jako równoległa droga modyfikacji struktury sektora banków spółdzielczych

W ramach przeprowadzanych licznych badań⁵⁴ wskazywane są różne ścieżki w zakresie zmiany struktury banków spółdzielczych. Jak wykazano w części 6.1-6.3 skłonność banków spółdzielczych do procesów konsolidacyjnych w Polsce jest na niskim poziomie, co wynika także z trudnych do-

tychczasowych doświadczeń i mocno ograniczonego wsparcia finansowego i organizacyjno-prawnego. Dlatego też konieczne są również alternatywne ścieżki w zakresie zmian struktury w bankach spółdzielczych – procesy zmierzające do uwspólniania usług.

Szczególną uwagę zwrócić należy na potrzebę utworzenia wspólnego zaplecza marketingowego, które w efektywny sposób budowałoby relacje na linii klient banku spółdzielczego – bank spółdzielczy. Powinien być to jeden z pierwszych elementów uwspólniania usług w ramach bankowości spółdzielczej w Polsce. Następnie zmiana struktury banków spółdzielczych powinna być ukierunkowana na tworzenie wspólnych zespołów w zakresie wsparcia informatycznego i regulacyjnego dla banków spółdzielczych oraz utworzenie wspólnej bankowości mobilnej i internetowej – na poziomie zrzeszeń. Warto zaznaczyć, że takie procesy już mają miejsce zarówno w zrzeszeniu SGB, jak i BPS, przy czym szybkość ich wdrażania budzi wątpliwości.

W ramach zrzeszenia BPS oferowana jest bankowość mobilna BPS Mobilnie (szerzej – e25! – jako

⁵⁴ M.in. 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.



bankowość elektroniczna), a w ramach grupy SGB – SGB Mobilnie, z której korzysta 145 banków spółdzielczych na 189 będących w zrzeszeniu. Również w ramach zrzeszeń powstała wspólna bankowość internetowa e25 dla BPS oraz SGB24 dla SGB, z której korzysta zaledwie 26 banków spółdzielczych. Brak współpracy na poziomie zrzeszeń w ramach wspólnych procesów związanych z bankowością internetową i mobilną może prowadzić do uwspólniania usług na poziomie zewnętrznego w stosunku do sektora bankowości spółdzielczej podmiotu. Przykładem takiego rozwiązania jest bankowość internetowa Asseco EBP, która cieszy się coraz większą popularnością wśród banków spółdzielczych. Warto zwrócić uwagę na to, że w ofercie podmiotu pozabankowego jest wsparcie dla testowania nowych funkcji systemu, co w istotny sposób może przekonywać podmioty z sektora bankowości spółdzielczej do współpracy. W ramach bankowości internetowej obsługiwanej przez Asseco BEP istnieje możliwość przeprowadzenia fazy testowej, w której wybrani przez bank klienci weryfikują funkcje systemu. Dzięki takiemu rozwiązaniu instytucja finansowa ma możliwość szybkiego udostępnienia klientom nowych funkcjonalności, bez konieczności wyłączenia bankowości internetowej. Te aspekty powinny wyznaczać kierunek w zakresie uwspólniania usług w sektorze spółdzielczym. Ponadto warto zaznaczyć, że w ramach zmiany struktury banków spółdzielczych w Polsce rozważyć należy przeniesienie do banków zrzeszających procesów, które nie są związane ze sprzedażą – np. opartych o back-office.

Przykładem uwspólniania usług i wdrażania nowych technologii w sektorze spółdzielczym jest np. usługa mojeID, która służy do zdalnego potwierdzania tożsa-

mości. Rozwiązanie zaproponowane przez KIR zostało już wdrożone przez Bank BPS oraz SGB. Pozwala ono na bezpieczną weryfikację danych klienta za pomocą bankowości internetowej.

Warto zwrócić uwagę także na innowacyjne pomysły poszczególnych banków spółdzielczych, które powinny zostać rozważone do wdrożenia w całym sektorze. Przykłady takich rozwiązań były prezentowane w ramach I Edycji Konkursu Spółdzielcza Technologia Roku 2020 – przeprowadzanego przez ZBP⁵⁵. W ramach jednej z kategorii (zespoły IT w sektorze bankowości spółdzielczej), Kapituła Konkursu przyznała nagrodę dla Banku Spółdzielczego we Wschowie za rozwiązanie Intranet BS Wschowa, wskazując w uzasadnieniu umiejętność motywowania kompetentnych pracowników dla tworzenia unikalnych rozwiązań w obszarze IT na rzecz banku, w którym pracują.

W zakresie badań dotyczących przydatności dla poprawy efektywności uwspólnienia poszczególnych grup procesów w polskiej bankowości spółdzielczej wskazać można, że konsolidacja procesowa stanowi konieczność i wyzwanie dla całego sektora. Najistotniejszymi obszarami, które powinny zostać uwspólnione są⁵⁶:

- procesy cyberbezpieczeństwa (centralizacja),
- aplikacja w ramach bankowości mobilnej,
- platforma bankowości elektronicznej,
- model scoringowy,
- zarządzanie ryzykiem rynkowym.

⁵⁵ <https://zbp.pl/Aktualnosci/Wydarzenia/Rozstrzygniecie-I-Edycji-Konkursu-Spoldzielcza-Technologia-Roku-2020>, (dostęp z dnia 15.06.2021).

⁵⁶ K. Kil, M. Folwarski, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych*, SYGN. WiB PAB 13/2020, Warszawa 2020, s. 71.



Wrażliwość banków spółdzielczych na zmiany makroekonomiczne, jakość portfela kredytowego, czynniki zarządcze, reakcję na sytuację pandemiczną – analiza ekonometryczna





7.1. Metoda badawcza

Badanie panelowe dotyczące wpływu czynników makro- i mikroekonomicznych na zdolność banków spółdzielczych do generowania zysku oraz ich stabilność przeprowadzono w oparciu o dane jednostkowe pozyskane ze zrzeseń oraz systemów ochrony instytucjonalnej, uzupełnionych o dane z KRS. Do modeli włączono dane dotyczące 512 banków spółdzielczych.

W modelach bazowych, dla zachowania pełnej porównywalności wyników, wykorzystano dane banków, które w latach 2016-2020 nie uczestniczyły w procesach fuzji i przejęć (zarówno z perspektywy banków przejmowanych, jak i przejmujących). Modele bazowe skonstruowane zostały w oparciu wyłącznie o charakterystyki ilościowe (dane sprawozdawcze) dostępne dla wszystkich banków w latach 2016-2020. W dalszej kolejności dokonano analiz pogłębionych dla 2020 roku, które rozszerzone są o dane jakościowe, pozyskane na podstawie badania ankietowego kadry zarządzającej banków spółdzielczych, omówionych w rozdziale 4 i 5.

Wykorzystane dane mają charakter danych panelowych, co pozwala na obserwację i analizę zmian jednocześnie w przekroju jednostek i czasu. Liczba obserwowanych jednostek jest większa niż liczba okresów, co sprawia, że ich wykorzystanie w tworzeniu i estymacji modeli ekonometrycznych pozwala na zwiększenie liczby stopni swobody, uproszczenie weryfikacji hipotez oraz redukcję problemu współliniowości danych. Zaletą tego typu danych jest też możliwość ograniczenia lub eliminacji obciążenia estymatorów.

Do przeprowadzenia analiz zastosowano dynamiczne modele panelowe, wyestymowane przy wykorzystaniu uogólnionej metody momentów (*Generalized Method of Moments*, dalej GMM), w wersji GMM-SYS, wprowadzonej do literatury przez Blundella i Bonda⁵⁷. 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)⁵⁸. Estymator GMM-SYS daje w podobnych przypadkach bardziej wiarygodne i precyzyjne wyniki⁵⁹. Wniosko-

wanie 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 losowego⁶⁰. W celach diagnostycznych wykorzystano test Sargana dla metody dwukrokowej (test Hansena)⁶¹ oraz testy autokorelacji Arellano-Bonda dla pierwszych różnic: AR (1) oraz AR (2).

Ostateczny kształt estymowanych dynamicznych modeli regresji dany jest równaniem:

$$R_{it} = a_0 + a_1 * R_{it-1} + a_2 * ZM.MAKROREG_{it,t-1} + a_3 * ZM.SEKT_{it} + a_4 * ZM.MIKRO_{it}$$

gdzie R jest jedną z miar zdolności banku do generowania zysku wykorzystaną w badaniach, ZM.MAKROREG_{it,t-1} stanowi wektor wartości zmiennych makroekonomicznych stanowiących charakterystyki województwa, w którym ma siedzibę i główny obszar działania dany bank spółdzielczy; ZM.SEKT_{it} – stanowi wektor zmiennych kontrolnych charakteryzujących funkcjonowanie sektora bankowego w Polsce; ZM.MIKRO_{it} stanowi wektor sprawozdawczych zmiennych kontrolnych charakteryzujących specyfikę działania konkretnego banku spółdzielczego, a v_{it} jest czynnikiem losowym dla banku i w okresie t.

Pomiar zdolności do generowania zysku przeprowadzono z wykorzystaniem zróżnicowanych wskaźników. W szczególności wykorzystano ROA i ROE jako zmienne bezpośrednio oparte o poziom generowanego wyniku finansowego, MO jako wskaźnik oceny szczególnie ważnego w działalności banków spółdzielczych obszaru zdolności do generowania wyniku odsetkowego, C/I jako wskaźnik efektywności kosztowej oraz autorskie indeksy: MLPS oraz IR (zaprezentowane w rozdziale 4 jako wzór 1 i wzór 2).

Opis zmiennych wykorzystanych w badaniach został przedstawiony w tabeli 25. Na wykresie 63 zaprezentowano macierz korelacji w formie mapy ciepła.

⁵⁷ Blundell R. W., Bond S. R. (1998), *Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel model data models*, „Journal of Econometrics”, nr 87, s. 115-143.

⁵⁸ Kozłowski Ł. (2016), *Banki spółdzielcze a deponenci. Empiryczna analiza oddziaływań dyscyplinujących*, Wydawnictwo Poltext sp. z o. o., Warszawa, s. 205.

⁵⁹ Baltagi B. H. (2005), *Econometric analysis of panel data*, John Wiley and Sons, Chichester.

⁶⁰ R. W. Blundell, S. R. Bond, op. cit.

⁶¹ Dla metody jednokrokowej test Sargana nie jest heteroskedastycznie zgodny.



Tabela 25. Charakterystyka zmiennych wykorzystanych w badaniach panelowych zdolności generowania zysku banków spółdzielczych w Polsce w latach 2016–2020

Zmienna	Opis	Źródło danych
Zmienne objaśniane (R)		
ROA	Przeciętna stopa zwrotu z aktywów ogółem – miara rentowności aktywów	Dane pozyskane na prośbę autorów dzięki uprzejmości BPS SA, IPS SGB, kwestionariusza badawczego oraz raportów banków złożonych w KRS
ROE	Przeciętna stopa zwrotu z kapitałów własnych – miara rentowności kapitałów własnych	
NIM	Marża odsetkowa netto – miara efektywności działania banku w obszarze odsetkowym	
C_I	Relacja kosztów do przychodów – miara efektywności kosztowej	
MLPS	Multi Level Performance Score – zagregowana miara pozycji konkurencyjnej banku spółdzielczego na tle grupy w zakresie efektywności skorygowanej o ryzyko	Obliczenia własne na podstawie danych pozyskanych na prośbę autorów dzięki uprzejmości BPS SA, IPS SGB, kwestionariusza badawczego oraz raportów banków złożonych w KRS
IR	Indeks rentowności – zagregowana miara pozycji konkurencyjnej banku spółdzielczego na tle grupy w zakresie rentowności	
Zmienne objaśniające – charakterystyki makroekonomiczne/regionalne		
WZ_PKB1	Relacja kredyty dla sektora niefinansowego/PKB – miara rozwoju rynku bankowego w poszczególnych województwach	Bank Danych Lokalnych GUS – Rachunki regionalne: https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat
SB	Stopa bezrobocia rejestrowanego – miara kondycji rynku pracy w poszczególnych województwach	Bank Danych Lokalnych GUS – Rynek pracy: https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat
CPI	Zmiana wartości indeksu cen konsumenckich – miara inflacji w poszczególnych województwach	Bank Danych Lokalnych GUS – Ceny: https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat
Zmienne objaśniające – charakterystyki rynku bankowego w Polsce		
HHI	Herfindahl-Hirschman Index – miara koncentracji sektora bankowego	EBC – Consolidated Banking Data: https://www.ecb.europa.eu/stats/supervisory_prudential_statistics/consolidated_banking_data/html/index.en.html
KSP	POLONIA – cena pieniądza O/N na rynku międzybankowym w Polsce (ujęcie średnioroczne)	Obliczenia własne na podstawie danych NBP: www.nbp.pl/Polonia/Stawka_POLONIA.xlsx



Tabela 25. cd.

Zmienna	Opis	Źródło danych
Zmienne objaśniające – charakterystyki mikroekonomiczne		
LAKT	Logarytm wartości aktywów banku w cenach stałych z 2004 roku – miara wielkości banku	
CAR	Udział kapitałów własnych w pasywach banku (<i>Capital to Asset Ratio</i>) – miara zabezpieczenia kapitałowego 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	
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, IPS SGB, kwestionariusza badawczego oraz raportów banków złożonych w KRS
D_A	Udział depozytów od sektora niefinansowego w źródłach kapitału – miara modelu biznesowego banku	
WNO_WDB	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	
LODDZ	Logarytm liczby oddziałów – miara polityki bliskości banku	
DB_DO	Udział depozytów bieżących w depozytach ogółem sektora niefinansowego – miara ryzyka płynności banku	

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 26. Statystyki opisowe dla obserwacji z próby – polski sektor banków spółdzielczych, lata 2016–2020

Zmienna	Średnia	Mediana	Odch. st.	Min.	Max.
Zmienne objaśniane					
ROA	0,500	0,501	0,530	–15,0	2,02
ROE	5,06	5,18	5,12	–137,	30,9
C_I	72,2	72,8	9,48	36,4	129,4
NIM	2,65	2,63	0,522	0,812	4,97
MLPS	0,0944	0,00	8,16	–24,0	24,0
IR	0,0642	0,00	2,81	–5,00	5,00

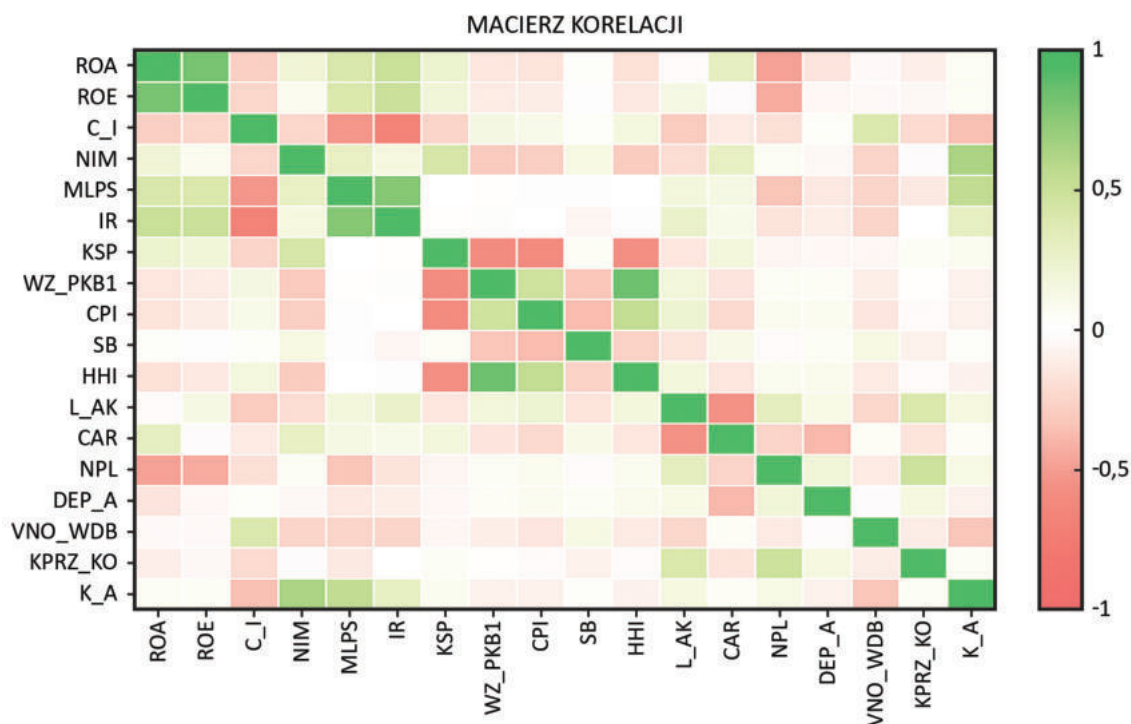
Tabela 26. cd.

Zmienna	Średnia	Mediana	Odch. st.	Min.	Max.
Zmienne objaśniające					
KSP	1,18	1,39	0,421	0,340	1,42
WZ_PKB1	5,72	6,00	1,84	2,10	9,20
CPI	1,75	2,10	1,36	-1,00	4,30
SB	6,75	6,60	2,27	2,80	14,2
HHI	0,0674	0,0683	0,00187	0,0645	0,0694
L_AK	12,1	12,0	0,791	9,74	14,4
CAR	9,76	9,12	3,38	-7,78	32,3
NPL	4,53	3,49	4,71	0,00	60,1
DEP_A	85,1	86,9	6,71	45,2	99,8
WNO_WDB	24,6	24,0	5,98	8,21	53,3
KPRZ_KO	19,7	16,2	15,9	0,00	79,8
K_A	45,3	44,7	13,5	4,55	95,9

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 zostały usunięte z modelu.



Wykres 65. Macierz korelacji (mapa ciepła) dla zmiennych wykorzystanych w modelu bazowym

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem programu Gretl.



7.2. Wyniki modelu bazowego

Na podstawie metody zaprezentowanej w rozdziale 7.1. przeprowadzono modelowanie, którego wyniki zaprezentowano w tabelach 27–29. Wykazano zróżnicowaną wrażliwość poszczególnych grup banków spółdzielczych

na sytuację makroekonomiczną (w szczególności zmiany stóp procentowych rynku międzybankowego), pogorszenie jakości portfela kredytowego oraz zmiany struktury aktywów i pasywów (ze szczególnym uwzględnieniem udziału kredytów dla sektora niefinansowego w aktywach i udziału kapitału własnego w pasywach).

Tabela 27. Wyniki badań panelowych w zakresie zróżnicowania determinant zdolności kreacji zysku banków spółdzielczych w Polsce (model bazowy dla ROA i ROE)

Zmienna	ROA				ROE			
	ogółem	duże bs	średnie bs	małe bs	ogółem	duże bs	średnie bs	małe bs
R(-1)	0,062 (0,104)	0,091* (0,05)	-0,065 (0,081)	0,102 (0,138)	0,099 (0,078)	0,055 (0,056)	0,023 (0,142)	0,109 (0,114)
Const	-1,118 (1,029)	-1,14 (1,419)	-3,56*** (1,34)	-0,808 (1,736)	-7,318 (10,187)	-2,185 (17,801)	-30,96** (14,227)	0,286 (17,163)
KSP	0,163*** (0,05)	-0,036 (0,135)	0,125** (0,055)	0,26*** (0,081)	1,881*** (0,526)	-0,648 (1,715)	1,776*** (0,633)	2,773*** (0,744)
WZ_PKB1	-0,003 (0,011)	-0,012 (0,02)	-0,025 (0,017)	0,011 (0,016)	0,01 (0,123)	-0,11 (0,262)	-0,233 (0,177)	0,222 (0,19)
CPI	-0,048** (0,021)	-0,099 (0,065)	-0,061** (0,026)	-0,036 (0,031)	-0,45** (0,209)	-1,194 (0,833)	-0,674** (0,295)	-0,156 (0,298)
HHI	-15,06 (9,872)	-15,122 (13,815)	11,971 (16,722)	-34,846** (14,014)	-134,665 (112,653)	-109,726 (179,194)	166,165 (173,194)	-378,7** (168,432)
L_AK	0,193*** (0,043)	0,161 (0,103)	0,253*** (0,064)	0,299*** (0,096)	1,802*** (0,396)	0,988 (1,313)	2,377*** (0,615)	2,581*** (0,817)
L_ODDZ	-0,001 (0,004)	-0,001 (0,004)	-0,017*** (0,005)	-0,004 (0,009)	0,041 (0,04)	0,044 (0,053)	-0,15*** (0,056)	0,058 (0,088)
CAR	0,042*** (0,009)	0,029* (0,016)	0,039*** (0,01)	0,043*** (0,012)	-0,018 (0,064)	-0,167 (0,18)	0,203** (0,082)	0,039 (0,09)
NPL	-0,066*** (0,011)	-0,03*** (0,009)	-0,056*** (0,009)	-0,088*** (0,017)	-0,674*** (0,122)	-0,33*** (0,075)	-0,57*** (0,112)	-0,89*** (0,193)
DEP_A	0,001 (0,002)	0,006 (0,005)	0,001 (0,003)	-0,003 (0,004)	-0,007 (0,022)	0,059 (0,071)	-0,016 (0,033)	-0,032 (0,039)
WNO_WDB	-0,002 (0,002)	0,008 (0,006)	0,004 (0,003)	-0,004 (0,003)	-0,012 (0,024)	0,087 (0,077)	0,045 (0,04)	-0,035 (0,034)
KPRZ_KO	0,003** (0,001)	-0,002 (0,002)	0,003** (0,001)	0,003* (0,002)	0,027* (0,014)	-0,015 (0,021)	0,023 (0,018)	0,034* (0,021)
K_A	0,002* (0,001)	0,004*** (0,002)	0,004*** (0,001)	0,001 (0,002)	0,025*** (0,01)	0,072*** (0,022)	0,049*** (0,01)	0,015 (0,015)
Liczba obs.	1731	262	680	789	1731	262	680	789
Test AR 1	-2,864 (0,004)	-2,041 (0,041)	-0,703 (0,048)	-2,019 (0,043)	-3,281 (0,001)	-2,048 (0,041)	-1,404 (0,160)	-1,096 (0,273)
Test AR 2	-1,381 (0,167)	-0,854 (0,393)	-0,388 (0,698)	-1,534 (0,125)	-1,118 (0,264)	-0,998 (0,318)	-0,129 (0,898)	-1,445 (0,149)
Test Hansena	8,552 (0,382)	16,815 (0,051)	22,996 (0,034)	7,960 (0,237)	12,342 (0,137)	19,378 (0,056)	14,205 (0,077)	9,508 (0,301)

Źródło: opracowanie własne.



Tabela 28. Wyniki badań panelowych w zakresie zróżnicowania determinant zdolności kreacji zysku banków spółdzielczych w Polsce (model bazowy dla C/I i MO)

Zmienna	C/I				MO			
	ogółem	duże bs	średnie bs	małe bs	ogółem	duże bs	średnie bs	małe bs
R(-1)	0,377*** (0,077)	0,171 (0,143)	0,455*** (0,102)	0,328*** (0,1)	0,311*** (0,118)	0,289* (0,176)	0,276 (0,183)	0,346** (0,148)
Const	85,602*** (15,35)	94,284** (39,309)	135,251*** (27,338)	80,318*** (24,922)	5,191*** (0,755)	6,181*** (1,309)	8,111*** (1,818)	4,467*** (1,028)
KSP	-6,909*** (0,749)	-7,121*** (2,146)	-6,687*** (1,105)	-6,708*** (1,139)	0,369*** (0,041)	0,352*** (0,087)	0,348*** (0,057)	0,412*** (0,057)
WZ_PKB1	-0,185 (0,144)	-0,628 (0,412)	0,329* (0,198)	-0,442** (0,197)	0,005 (0,006)	0,016 (0,021)	0,003 (0,008)	0,01 (0,008)
CPI	-0,753* (0,387)	-1,041 (1,146)	-0,763 (0,542)	-0,436 (0,603)	-0,064*** (0,019)	-0,061 (0,042)	-0,042 (0,028)	-0,053** (0,022)
SB	0,026 (0,088)	-0,224 (0,41)	0,147 (0,094)	-0,062 (0,136)	0,004 (0,004)	0,015 (0,01)	0,005 (0,006)	-0,002 (0,007)
HHI	589,319*** (114,944)	727,901** (366,547)	149,555 (156,334)	877,57*** (166,149)	-31,37*** (4,529)	-47,32** (20,941)	-29,2*** (5,482)	-37,4*** (5,932)
L_AK	-5,03*** (0,756)	-3,537 (2,486)	-6,678*** (1,492)	-6,501*** (1,516)	-0,198*** (0,04)	-0,138 (0,094)	-0,41*** (0,106)	-0,16*** (0,057)
L_ODDZ	0,300*** (0,068)	0,284** (0,131)	0,32*** (0,099)	0,511*** (0,149)	0,017*** (0,004)	0,006 (0,006)	0,031*** (0,008)	0,045*** (0,01)
CAR	-0,629*** (0,111)	-1,146*** (0,416)	-0,706*** (0,217)	-0,592*** (0,158)	0,017*** (0,003)	0,015 (0,011)	0,016*** (0,006)	0,027*** (0,006)
NPL	-0,148* (0,076)	-0,327* (0,171)	-0,088 (0,063)	-0,206 (0,142)	0,006*** (0,002)	0,013*** (0,004)	0,007** (0,003)	0,006** (0,003)
DEP_A	-0,045 (0,029)	-0,157 (0,104)	-0,099*** (0,036)	-0,004 (0,048)	0,000 (0,002)	-0,005 (0,004)	-0,003 (0,004)	0,004** (0,002)
WNO_WDB	0,16*** (0,041)	-0,033 (0,165)	0,077 (0,076)	0,227*** (0,053)	-0,014*** (0,002)	-0,011** (0,005)	-0,02*** (0,004)	-0,01*** (0,003)
KPRZ_KO	0,002 (0,015)	0,066 (0,057)	-0,037** (0,017)	0,005 (0,021)	0,000 (0,001)	-0,001 (0,001)	0,000 (0,001)	0,000 (0,001)
K_A	-0,089*** (0,015)	-0,137*** (0,053)	-0,112*** (0,023)	-0,067*** (0,022)	0,015*** (0,002)	0,011** (0,005)	0,014*** (0,003)	0,015*** (0,003)
Liczba obs.	1731	262	680	789	1731	262	680	789
Test AR 1	-7,814 (0,000)	-2,828 (0,005)	-3,602 (0,000)	-5,816 (0,000)	-3,807 (0,000)	-3,184 (0,002)	-2,231 (0,026)	-2,865 (0,004)
Test AR 2	0,137 (0,891)	0,302 (0,763)	0,588 (0,556)	-0,965 (0,335)	1,097 (0,273)	0,030 (0,976)	1,037 (0,300)	0,638 (0,524)
Test Hansena	26,198 (0,142)	4,732 (0,786)	13,428 (0,098)	34,661 (0,0401)	26,198 (0,083)	9,996 (0,265)	6,829 (0,555)	17,189 (0,0782)

Źródło: opracowanie własne.



Tabela 29. Wyniki badań panelowych w zakresie zróżnicowania determinant zdolności kreacji zysku banków spółdzielczych w Polsce (model bazowy dla MLPS i IR)

Zmienna	MLPS				IR			
	Ogółem	duże bs	średnie bs	małe bs	Ogółem	duże bs	średnie bs	małe bs
R(-1)	0,619*** (0,052)	0,643*** (0,103)	0,747*** (0,075)	0,48*** (0,077)	0,337*** (0,054)	0,222 (0,147)	0,437*** (0,081)	0,292*** (0,073)
Const	-15,967* (8,44)	-17,419 (22,53)	-30,725* (17,277)	-11,261 (14,926)	-10,9*** (3,542)	-15,92 (10,003)	-26,5*** (7,166)	-4,411 (5,823)
KSP	0,501 (0,657)	-0,286 (1,646)	-0,443 (1,009)	1,038 (0,979)	0,092 (0,253)	-0,075 (0,548)	-0,01 (0,382)	0,187 (0,401)
WZ_PKB1	0,142 (0,13)	0,189 (0,354)	-0,051 (0,198)	0,236 (0,197)	0,066 (0,049)	0,138 (0,122)	-0,022 (0,075)	0,108 (0,073)
CPI	-0,53* (0,316)	-0,947 (0,692)	-0,924** (0,46)	-0,297 (0,493)	-0,088 (0,12)	-0,078 (0,27)	-0,336* (0,187)	-0,001 (0,183)
SB	-0,046 (0,072)	-0,188 (0,225)	-0,057 (0,095)	-0,05 (0,123)	-0,037 (0,031)	-0,063 (0,109)	-0,046 (0,036)	-0,021 (0,052)
HHI	-134,042 (107,815)	-166,027 (273,322)	87,255 (161,004)	-329,259* (176,163)	-87,76** (40,018)	-92,047 (101,195)	24,123 (65,157)	-189,8*** (61,696)
L_AK	2,217*** (0,474)	2,268 (1,501)	1,878* (1,046)	3,257*** (1,102)	1,328*** (0,189)	1,333* (0,695)	2,023*** (0,445)	1,339*** (0,415)
L_ODDZ	-0,122** (0,049)	-0,184** (0,085)	-0,058 (0,076)	-0,044 (0,13)	-0,058*** (0,021)	-0,071* (0,037)	-0,084*** (0,03)	-0,049 (0,051)
CAR	0,255*** (0,075)	0,282 (0,291)	0,219* (0,118)	0,352** (0,138)	0,103*** (0,027)	0,191 (0,135)	0,061 (0,043)	0,11*** (0,042)
NPL	-	-	-	-	-0,116*** (0,017)	-0,106** (0,047)	-0,131*** (0,026)	-0,098*** (0,026)
DEP_A	-0,006 (0,024)	-0,006 (0,063)	0,076** (0,037)	-0,064 (0,04)	-0,002 (0,01)	0,023 (0,035)	0,002 (0,015)	0,001 (0,015)
WNO_WDB	-0,08*** (0,031)	0,194* (0,118)	-0,103* (0,058)	-0,145*** (0,045)	-0,022* (0,013)	0,084* (0,05)	-0,007 (0,022)	-0,045** (0,018)
KPRZ_KO	-0,05*** (0,012)	-0,046 (0,031)	-0,027 (0,016)	-0,07*** (0,019)	-0,004 (0,005)	-0,018 (0,016)	0,009* (0,005)	-0,012 (0,008)
K_A	-	-	-	-	0,034*** (0,005)	0,05*** (0,016)	0,035*** (0,007)	0,031*** (0,007)
Liczba obs.	1731	262	680	789	1731	262	680	789
Test AR 1	-11,740 (0,000)	-5,248 (0,000)	-7,461 (0,000)	-7,496 (0,000)	-10,733 (0,000)	-4,114 (0,000)	-6,580 (0,000)	-8,037 (0,000)
Test AR 2	-0,953 (0,341)	-1,157 (0,247)	-0,108 (0,914)	-0,647 (0,518)	-0,698 (0,485)	-0,666 (0,505)	-0,565 (0,572)	-0,604 (0,546)
Test Hansena	24,663 (0,055)	10,261 (0,247)	12,075 (0,148)	8,013 (0,432)	14,394 (0,428)	11,360 (0,182)	6,078 (0,639)	11,983 (0,152)

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku przeprowadzonych badań należy wskazać, że:

• **W zakresie czynników o charakterze makroekonomicznym**

Istotną determinantą zdolności banków spółdzielczych do generowania zysków w większości modeli okazała się wysokość rzeczywistej krótkoterminowej stopy procentowej rynku międzybankowego. Jednakże należy wskazać, że wykazano istotne zróżnicowanie wpływu tej zmiennej na poszczególne grupy banków spółdzielczych (według kryterium wielkości banków). W szczególności należy podkreślić, że w przypadku ROA i ROE duże banki spółdzielcze okazały się niewrażliwe na zmiany stóp procentowych, podczas gdy w przypadku średnich i małych banków zmienna ta okazała się istotna statystycznie. Jednocześnie wartość współczynnika kierunkowego w przypadku małych banków była zdecydowanie wyższa (dla ROA: 0,26; dla ROE 2,77) niż dla banków średnich (odpowiednio 0,13 i 1,78), co oznacza, że spadek stóp procentowych wywołuje w małych bankach spółdzielczych zdecydowanie większe ograniczenie zysków niż analogiczna zmiana w bankach średnich.

Analogiczna sytuacja dotyczy marży odsetkowej, przy czym w przypadku tej miary rentowności dla wszystkich grup banków spółdzielczych potwierdzono istotność jej wpływu (przy poziomie ufności 99%). W przypadku banków dużych i średnich wartość współczynnika kierunkowego jest niższa (ok. 0,35) niż w przypadku banków małych (0,41).

W przypadku wskaźnika C/I skala wpływu na wszystkie banki jest podobna, a zależność ma charakter ujemny (zmniejszenie stóp procentowych powoduje wzrost wskaźnika C/I, tj. pogorszenie efektywności kosztowej).

• **W zakresie czynników dotyczących rynku bankowego**

Wśród parametrów dotyczących rynku bankowego warto wskazać na dość ciekawe wnioski dotyczące wpływu koncentracji rynku na rentowność banków spółdzielczych w Polsce. Zmienna ta została potwierdzona jako determinanta C/I, MO (dla wszystkich grup banków) oraz ROA, ROE, MLPS i IR (w przypadku tych zmiennych wyłącznie w przypadku małych banków). We wszystkich analizowanych przypadkach wykazano negatywny wpływ wzrostu koncentracji rynku (w polskich warunkach wynikający przede wszystkim z dużego wzrostu koncentracji w grupie banków komercyjnych kontrolowanych przez Skarb Państwa) na wyniki finansowe w szczególności najmniejszych banków spółdzielczych.

• **W zakresie czynników mikroekonomicznych**

Wśród charakterystyk poszczególnych banków spółdzielczych, stanowiących istotne statystycznie determinanty zdolności banków spółdzielczych do generowania zysku, wskazać należy przede wszystkim: wielkość banku, wyposażenie kapitałowe (mierzone relacją kapitałów własnych do pasywów ogółem) oraz parametry związane z polityką kredytową banku: relację kredytów ogółem do aktywów; wskaźnik udziału kredytów dla przedsiębiorstw w portfelu należności od sektora niefinansowego oraz jakość ekspozycji kredytowych mierzoną wskaźnikiem NPL. W niektórych modelach wykazano ponadto wpływ liczby oddziałów oraz dywersyfikacji źródeł generowania zysku mierzonej za pomocą wskaźnika wyniku nieodsetkowego w relacji do wyniku działalności bankowej. Podobnie jak w przypadku czynników makroekonomicznych obserwowane jest zróżnicowanie istotności wpływu tych zmiennych w poszczególnych grupach banków.

Wyniki dotyczące wpływu wielkości banku na jego rentowność w podziale na poszczególne grupy podmiotów pozwalają na wskazanie kilku ważnych wniosków. Przede wszystkim należy podkreślić, że zmienna L_{AK} jest nieistotna statystycznie jako determinanta ROA, ROE, C/I, MO oraz MLPS w grupie dużych banków spółdzielczych⁶², co może wskazywać, że w przypadku banków spółdzielczych w Polsce korzyści z konsolidacji widoczne są przede wszystkim w bankach małych i średnich, podczas gdy w bankach dużych efekty skali przestają być istotne statystycznie. Wnioski te wzmacniają ponadto wyniki dotyczące wartości współczynników kierunkowych dla tej zmiennej w grupie banków małych i średnich. W przypadku ROA, ROE i MLPS wykazano, że przy poziomie ufności równym 99% siła wpływu wielkości banku na jego rentowność jest wyższa w przypadku podmiotów o wartości aktywów niższej niż dwieście milionów złotych – odpowiednio dla ROA: 0,299 małe banki, 0,253 banki średnie; ROE: 2,581 banki małe, 2,377 banki średnie; MLPS: 3,257 banki małe; 1,878 banki średnie.

Również dla wyposażenia kapitałowego w przypadku dużych banków spółdzielczych rzadziej obserwowany jest jego pozytywny wpływ na rentowność działalności banku. W przypadku małych banków obserwowana jest dodatnia zależność w zakresie ROA, MO, MLPS, IR oraz ujemna w przypadku C/I przy co najmniej 95% poziomie ufności.

Interesujące wnioski płyną też z analizy wpływu wskaźnika wyniku nieodsetkowego do wyniku działalności bankowej w poszczególnych grupach banków

⁶² Dla IR istotna dla dużych banków spółdzielczych jedynie na poziomie 10%.



spółdzielczych. W szczególności należy zwrócić uwagę, że w przypadku indeksów MLPS i IR zależność ta dla dużych banków spółdzielczych jest dodatnia, podczas gdy dla małych ujemna – w obu przypadkach istotna statystycznie. W konsekwencji należy zauważyć, że w grupie dużych banków strategia dywersyfikacji źródeł dochodu sprawdza się jako jedna z dróg poprawy zdolności do generowania zysku, podczas gdy małe banki spółdzielcze, które w większym stopniu uzyskują dochody ze źródeł pozaodsetkowych, charakteryzują się gorszą pozycją konkurencyjną w zakresie rentowności (IR) oraz efektywności skorygowanej o ryzyko (MLPS) niż podmioty w grupie rówieśniczej o wysokim udziale wyniku odsetkowego w wyniku z działalności bankowej. Oczywiście sytuacja ta może mieć charakter przejściowy, gdy małe banki spółdzielcze będą adaptować się do zmieniających się warunków rynkowych, jednak biorąc pod uwagę wyniki badań, wskazuje się na konieczność zachowania ostrożności przy podejmowaniu decyzji przez małe banki w zakresie angażowania się w oferowanie pozaodsetkowych instrumentów finansowych, podczas gdy duże banki spółdzielcze powinny traktować dywersyfikację jako jedno z podstawowych narzędzi poprawy rentowności w długim okresie.

W perspektywie zarządzania kosztami w kontekście relacyjności banku spółdzielczego warto zwrócić uwagę na znaczenie liczebności oddziałów jako czynnika wpływającego na zdolność do generowania zysków banków spółdzielczych w badanym okresie. Na podstawie analiz wykazano, że zmienna L_ODDZ jest istotna statystycznie i oddziałuje negatywnie na rentowność mierzoną ROA, ROE, C/I, MO, MLPS, IR przede wszystkim w grupie średnich banków spółdzielczych (choć w pozostałych przypadkach też dla niektórych modeli widoczna jest ta zależność). Na podstawie tych rekomendacji warto wskazać, że optymalizacja liczby oddziałów powinna dotyczyć zwłaszcza banków średnich, co pozwoli ograniczyć koszty bez znaczącej utraty relacyjności. Naturalnym źródłem tych optymalizacji mogłyby też być procesy łączeniowe zwłaszcza tam, gdzie występuje dublowanie oddziałów i konkurencja w bankowości relacyjnej.

Ważne wnioski dotyczą też wpływu polityki kredytowej banków spółdzielczych oraz jej konsekwencji w zakresie materializacji ryzyka kredytowego w kontekście ich wpływu na zdolność polskich banków spółdzielczych do generowania zysku. Dodatnia zależność między K/A a rentownością została potwierdzona dla wszystkich miar rentowności w niemal wszystkich badanych grupach banków, przy czym w przypadku małych banków zależność ta częściej okazywała się nieistotna przy poziomie ufności nie większym niż 10%. Nieco mniejsze znaczenie wzrostu akcji kredytowej dla poprawy rentowności widocz-

ne jest także w wartościach współczynników kierunkowych dla indeksu IR, którego wartość zmniejsza się w bankach średnich względem dużych i w małych względem średnich.

Również w zakresie struktury podmiotowej należności od sektora niefinansowego można wskazać na pewne prawidłowości. Wprawdzie wskaźnik KPRZ/KO okazał się istotną dodatnią determinantą ROA i ROE małych banków spółdzielczych (jedynie przy poziomie ufności 90%), jednak należy zwrócić uwagę, że przy uwzględnieniu szerszej miary efektywności skorygowanej o ryzyko (MLPS) obserwowana jest silna istotna negatywna zależność. W konsekwencji należy wziąć pod uwagę, że w krótkim okresie wzrost należności od przedsiębiorstw może wpływać pozytywnie na wyniki finansowe zwłaszcza małych banków spółdzielczych, jednak w długim okresie po uwzględnieniu jakości tych pozycji (o czym szerzej poniżej) należy zachować bardzo dużą ostrożność w przypadku małych banków w zakresie dużych zaangażowań dotyczących należności od sektora niefinansowego.

Wśród czynników mikroekonomicznych szczególnie istotną determinantą miar rentowności okazał się wskaźnik NPL. Wskazać jednocześnie należy na zróżnicowanie skali wpływu tej zmiennej na wybrane mierniki zdolności generowania zysku w poszczególnych podgrupach banków. W zakresie wskaźników ROA i ROE jednoznacznie widoczny jest wzrost wartości bezwzględnej współczynnika kierunkowego w kolejnych podgrupach banków spółdzielczych – dla ROA wynosi on odpowiednio -0,03 dla banków dużych; -0,056 dla banków średnich oraz -0,088 dla banków małych; dla ROE -0,33 dla banków dużych; -0,57 dla banków średnich oraz -0,890 dla banków małych. We wszystkich przypadkach obserwowana jest negatywna zależność, potwierdzona przy 1% poziomie istotności.

W przypadku marży odsetkowej obserwowany jest dodatni kierunek zależności, jednakże w tym przypadku zależność tę należy wytłumaczyć poprzez wyrażoną w marży odsetkowej premię za ryzyko występującą w większej w skali w tych bankach, które gotowe są akceptować wyższy poziom prawdopodobieństwa braku spłaty zobowiązania przez klienta, oczekując przy tym wyższej stopy oprocentowania należności. Co istotne, widać tu także odwrotną niż przy ROA i ROE zależność w przypadku poziomu współczynnika kierunkowego – w dużych bankach spółdzielczych ma on wartości najwyższe, a w małych najniższe. Także w przypadku indeksu rentowności (IR) obserwuje się ujemną zależność z NPL we wszystkich grupach badanych banków spółdzielczych.

Uzyskane wyniki dotyczące istotności wpływu NPL na rentowność działania banku pozostają w pełni zbież-



ne z analizami zaprezentowanymi w rozdziale 4 dotyczącymi banków spółdzielczych, które w 2020 roku wykazały ujemny wynik finansowy netto, a które jak udowodniono na podstawie badań w minionym roku zwiększyły poziom NPL dla portfela kredytowego sektora niefinansowego przeciętnie o ponad 5%.

W związku z tym, że poziom NPL okazał się niemal we wszystkich modelach istotną determinantą

zdolności generowania zysku, a zaprezentowane w rozdziale 3 dane wskazują na silne zróżnicowanie geograficzne wartości wskaźnika w bankach spółdzielczych, Zespół postanowił rozszerzyć badania o analizę zróżnicowania determinant jakości portfela kredytowego w poszczególnych grupach banków. Budowa modelu była analogiczna względem zmiennych dotyczących rentowności. Wyniki analiz zaprezentowano w tabeli 30.

Tabela 30. Wyniki badań panelowych w zakresie zróżnicowania determinant jakości ekspozycji kredytowej banków spółdzielczych w Polsce (model bazowy dla NPL)

Zmienna	NPL			
	Ogółem	duże bs	średnie bs	małe bs
R(-1)	0,913*** (0,094)	0,959*** (0,14)	1,02*** (0,11)	0,584*** (0,174)
Const	4,844 (4,79)	-10,67 (11,942)	9,695 (6,317)	6,363 (9,918)
KSP	-0,135 (0,305)	-1,495* (0,82)	0,408 (0,397)	-0,257 (0,496)
WZ_PKB1	-0,029** (0,014)	-0,5** (0,219)	-0,199** (0,086)	-0,099* (0,054)
CPI	0,041 (0,151)	-0,94** (0,391)	0,145 (0,198)	0,285 (0,263)
SB	0,012 (0,029)	-0,033 (0,075)	0,052 (0,038)	0,045 (0,060)
HHI	30,250 (74,797)	234,904* (140,162)	-163,426** (68,018)	187,655 (150,904)
L_AK	-0,63** (0,247)	-0,042 (0,761)	-0,272 (0,376)	-1,616** (0,74)
L_ODDZ	0,046** (0,02)	0,004 (0,033)	0,064** (0,028)	0,082 (0,078)
CAR	-0,083 (0,051)	0,002 (0,111)	0,070 (0,070)	-0,210** (0,097)
DEP_A	0,005 (0,012)	0,010 (0,022)	0,002 (0,012)	0,016 (0,029)
WNO_WDB	-0,010 (0,014)	0,017 (0,068)	0,002 (0,017)	-0,026 (0,023)
KPRZ_KO	0,020* (0,012)	0,022 (0,014)	-0,012 (0,017)	0,056*** (0,019)
K_A	0,034*** (0,007)	0,021* (0,012)	0,032*** (0,006)	0,038*** (0,014)



Zmienna	NPL			
	Ogółem	duże bs	średnie bs	małe bs
Test AR 1	-5,078 (0,000)	-2,517 (0,012)	-2,581 (0,009)	-4,394 (0,000)
Test AR 2	-0,364 (0,716)	-0,558 (0,577)	-0,760 (0,447)	0,367 (0,714)
Test Hansena	8,070 (0,427)	7,968 (0,437)	5,643 (0,687)	10,286 (0,246)

Źródło: opracowanie własne.

We wszystkich analizowanych grupach banków wykazano, że bieżący poziom NPL jest silnie uwarunkowany kształtowaniem się wartości tego wskaźnika w latach poprzednich, co oznacza, że zasadniczo konieczne jest postrzeganie procesu zarządzania ryzykiem kredytowym w horyzoncie długookresowym. We wszystkich grupach banków potwierdzono też dodatni wpływ wskaźnika K/A, tj. udziału należności od sektora niefinansowego w aktywach na jakość portfela tych kredytów. Przy czym należy zauważyć, że wpływ ten jest najsilniejszy w przypadku grupy małych banków. Oznacza to zatem, że banki charakteryzujące się znaczącym zaangażowaniem kredytowym charakteryzują się wyższym poziomem NPL, co może świadczyć o problemach z efektywnym zarządzaniem ryzykiem kredytowym przy zbyt dużym obciążeniu tych banków akcją kredytową.

Ujemną zależność we wszystkich grupach banków wykazano między opóźnioną zmienną dotyczącą dynamiki PKB w regionie a udziałem kredytów z utratą wartości, a siła wpływu największa okazała się także w przypadku małych banków spółdzielczych. Oznacza to zatem, że negatywne skutki ujemnej dynamiki PKB w poszczególnych regionach kraju w 2020 roku najsilniej odczuwają w 2021 roku małe banki spółdzielcze, co może pogłębić ich już obserwowane problemy.

Jednocześnie w przypadku małych banków spółdzielczych wykazano istotną statystycznie zależność między udziałem kredytów dla przedsiębiorstw w portfolio kredytowym sektora niefinansowego a jakością ekspozycji kredytowych. Jest to zatem potwierdzenie pojawiającego się od dłuższego czasu w literaturze poglądu, że silna aktywność banków spółdzielczych na rynku kredytów gospodarczych (poza jednoosobową działalnością gospodarczą) może prowadzić do

pogorszenia jakości portfela kredytowego, a w konsekwencji – jak wynika z badań zaprezentowanych wcześniej – do utraty zdolności banku do generowania zysku w krótkim okresie. Jest to problem tym bardziej istotny, że właśnie w segmencie przedsiębiorstw w najbliższym czasie najsilniej będą odczuwalne skutki pandemii, a co za tym idzie – wzrost wskaźnika NPL w małych bankach spółdzielczych będzie w następstwie tego prawdopodobnie wyższy niż w bankach dużych i średnich, co już w dużym stopniu obserwowane było w 2020 roku.

Kontrolnie, w celu sprawdzenia czy w czasie pandemii COVID-19 nie zaszły istotne zmiany w determinantach NPL przeprowadzono także modelowanie wyłącznie dla 2020 roku, z wykorzystaniem KMNK (dane przekrojowe). Uzyskane wyniki pozostały zbieżne z analizą panelową dla pięcioletnich szeregów czasowych.

7.3 Metoda badawcza i wyniki analiz rozszerzonych o wskaźniki jakościowe

Analizę wrażliwości zdolności banków spółdzielczych do generowania zysku poszerzono o zmienne jakościowe, możliwe do parametryzacji, pozyskane na podstawie opinii kadry zarządzającej wyrażonej w badaniach ankietowych. Skonstruowano zatem wektor zmiennych eksperymentalnych dotyczących polityki zarządzania bankiem spółdzielczym podczas pandemii, w szczególności w obszarze innowacji, budowy planów zarządzania kryzysowego i gotowości do ekspansji – ZM.ZARZi, oraz zmienną eksperymentalną, będącą indeksem stworzonym w oparciu o podejmowane przez banki spółdzielcze reakcje wobec klientów w okresie pandemii – ZM.R_COVi. Charakterystykę zmiennych zaprezentowano w tabeli 31.

Tabela 31. Charakterystyka zmiennych eksperymentalnych w obszarze zarządzania bankiem podczas pandemii oraz reakcji banków spółdzielczych na zmiany preferencji i potrzeb klientów

Zmienna	Opis	Źródło danych
Zmienne w obszarze zarządzania bankiem – nowe technologie, zarządzanie kryzysowe, skłonność do rozwoju przez przejęcie		
NT	Zmienna binarna dotycząca nakładów na nowe technologie realizowanych w bankach spółdzielczych: – 1 dla banków o istotnym wzroście nakładów na nowe technologie; 0 – dla pozostałych	Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi do pytania 29 w ankiecie skierowanej do zarządów banków spółdzielczych (Aneks 2)
ZK	Zmienna binarna dotycząca posiadania przez bank planów zarządzania kryzysowego, przejawiająca się tworzeniem scenariuszy zarządzania kryzysowego dla okresu 2021-2023: 1 – bank tworzy scenariusze zarządzania kryzysowego w co najmniej 1 obszarze; 0 – bank nie tworzy scenariuszy zarządzania kryzysowego	Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi do pytania 8 w ankiecie skierowanej do zarządów banków spółdzielczych (Aneks 2)
SPRZ	Zmienna binarna dotycząca skłonności do przejęcia innego banku spółdzielczego: 1 – bank jest gotowy przejąć inny bank spółdzielczy z przesłanek ekonomicznych (korzyści skali lub synergia) samodzielnie lub przy wsparciu sieci bezpieczeństwa finansowego/IPSu; 0 – bank wyklucza możliwość przejęcia lub nie ma w tej sprawie zdania	Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi do pytania 30 w ankiecie skierowanej do zarządów banków spółdzielczych (Aneks 2)
Zmienna objaśniająca eksperymentalna – indeks reakcji COVID-19		
R_COV	Indeks reakcji banku spółdzielczego na wyzwania związane z następstwami pandemii COVID-19. Indeks skonstruowano w oparciu o odpowiedzi banków na 2 pytania dotyczące bezpośrednio podjętych przez bank działań w związku z pandemią ^{<?>} .	Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego przez autorów wśród kadry zarządzającej banków spółdzielczych

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 32. Statystyki opisowe dla zmiennych eksperymentalnych – banki spółdzielcze uczestniczące w badaniu ankietowym (stan na koniec 2020 roku)

Zmienna	Średnia	Mediana	Odch. st.	Min.	Max.
NT	0,404	0,000	0,495	0,000	1,00
ZK	0,667	1,00	0,476	0,000	1,00
SPRZ	0,596	1,00	0,495	0,000	1,00
R_COV	0,396	0,444	0,153	0,111	0,778

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem programu Gretl.

Z uwagi na fakt, że analizowane zmienne dotyczą wyłącznie okresu jednego roku, a próba badawcza jest mocno ograniczona (62 banki, które udzieliły odpowiedzi w badaniu ankietowym), odstąpiono od

konstrukcji zaawansowanych modeli regresji, porzuciwszy na analizie wartości i istotności współczynników korelacji. Wyniki analiz zaprezentowano w tabeli 33.



Tabela 33. Wartość i istotność współczynników korelacji zmiennych eksperymentalnych oraz wybranych zmiennych charakteryzujących zdolność banku spółdzielczego do generowania zysku

Zmienna	NT	ZK	SPRZ	R_COV
NPL	0,078	0,155	0,194	0,007
NPL_ZM	-0,044	-0,003	0,141	-0,035
ROE	-0,146	-0,079	0,057	0,050
ROE_ZM	-0,052	-0,001	-0,170	0,222
ZSC	-0,155	0,076	-0,071	0,039
ROA	-0,109	-0,069	0,045	-0,004
ROA_ZM	0,012	0,106	-0,104	0,298**
MO	-0,280	-0,050	-0,018	-0,054
MO_ZM	-0,180	0,068	0,474	0,087
WF_Z	-0,081	-0,128	0,137	0,052
WF_Z	-0,136	-0,105	-0,134	0,109
IR2	0,002	-0,065	0,259**	0,005
MLPS	-0,125	-0,041	0,145	-0,116

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonych analiz nie wykazano zasadniczo silnej statystycznie zależności pomiędzy zmiennymi eksperymentalnymi dotyczącymi zarządzania bankiem w warunkach pandemii COVID-19 oraz reakcji banków spółdzielczych na zmiany preferencji i potrzeb klientów w warunkach pandemii a wybranymi miarami rentowności i stabilności działania banków spółdzielczych, zarówno dla danych bezwzględnych na koniec 2020 roku, jak i zmiany wartości zmiennych w 2020 roku względem roku 2019. Zależność (na poziomie ufności nie wyższym niż 95%) pomiędzy zmiennymi eksperymentalnymi a wskaźnikami sytuacji finansowej banków spółdzielczych zidentyfikowano jedynie w przypadku dwóch par zmiennych: SPRZ i IR2 oraz R_COV i ROA_ZM.

W konsekwencji można wskazać, że lepszą pozycją rynkową w zakresie rentowności działania (mierzoną indeksem rentowności) charakteryzowały się te podmioty, które wykazują większą skłonność i go-

towość do uczestnictwa w procesach fuzji i przejęć jako banki przejmujące. Jest to tendencja zbieżna z dotychczasowymi doświadczeniami realizowanych przejęć w sektorze bankowości spółdzielczej, w których w większości rolę banków przejmujących pełniły banki charakteryzujące się ponadprzeciętną rentownością aktywów i kapitałów własnych w momencie przeprowadzania transakcji.

Jednocześnie pozytywna zależność między zmianą wskaźnika ROA w 2020 roku (względem 2019) a poziomem intensywności reakcji banków spółdzielczych na zmiany preferencji i możliwości klientów stanowić może dla banków spółdzielczych motywację wynikającą z tego, że szybka reakcja na zmieniające się potrzeby ich klientów, wyrażająca się m.in. we wzroście otwartości technologicznej, może stanowić ważny czynnik ograniczania strat, a często nawet poprawy wyników w warunkach niestabilności makroekonomicznej.



Wnioski i rekomendacje





Pandemia COVID-19 i związany z nią kryzys ekonomiczny dotknęły przede wszystkim sferę gospodarczą Unii Europejskiej, w tym Polski, ale pośrednio odbiły się też na sektorze bankowym. Trendy makroekonomiczne – niepewność w zakresie przyszłego tempa wzrostu gospodarczego, otoczenie niskich stóp procentowych, brak zapotrzebowania na kredyt gospodarczy i ograniczenie konsumpcji przez klientów bardzo silnie dotknęło wszystkie banki, ale szczególnie negatywnie odbiło się na wynikach i perspektywach bankowości spółdzielczej. Analizowane w opracowaniu dane finansowe, modele ekonometryczne i opinie banków wyrażone w badaniu ankietowym podkreślają pokazywaną w wielu opracowaniach potrzebę zahamowania negatywnych trendów spadku udziałów rynkowych banków spółdzielczych oraz liczby obsługiwanych klientów. Niepokoi także spadek udziału banków spółdzielczych w liczbie nowo pozyskiwanych klientów.

Tradycyjne przewagi konkurencyjne banków spółdzielczych – dobra znajomość klientów i dobrze rozwinięta sieć lokalnych placówek w okresie pandemii okazała się niewystarczająca dla zdobywania nowych klientów, a tradycyjny model biznesowy o niskim ryzyku zaowocował ograniczonymi możliwościami poprawy rentowności, koniecznej choćby do wdrażania nowych rozwiązań technologicznych oraz pozyskiwania nowych klientów zgodnie z trendami rynkowymi w stronę modelu „only on-line”. O ile w przeszłości banki spółdzielcze radziły sobie z wyzwaniami utrzymując niszową, ale stabilną pozycję rynkową, o tyle obecne nagromadzenie zewnętrznych zagrożeń wymaga fundamentalnej restrukturyzacji sektora spółdzielczego, który odgrywa bardzo ważną, komplementarną w stosunku do banków komercyjnych rolę. Badania pokazały także zróżnicowaną sytuację w sektorze – szczególnie trudną dla najmniejszych banków oraz specyficzny przebieg procesów konsolidacyjnych – banki przejmowane charakteryzowały się bardzo złymi wskaźnikami, więc przejęcia miały raczej charakter ograniczania kosztów upadłości niż poprawy efektywności i zrealizowania korzyści skali.

Podsumowując, zdiagnozowane w Raporcie największe wyzwania stojące przed bankami spółdzielczymi oraz drogi restrukturyzacji to:

- **Polityka kredytowa**

Kryzys ekonomiczny skutkuje brakiem zapotrzebowania na kredyt, pogorszeniem jakości kredytów i wzrostem rezerw. Dodatkowo w Polsce nastąpił efekt wypychania kredytów przez subwencje finansowane z tarcz antykryzysowych przez PFR. We wszystkich analizach ekonometrycznych przedstawionych w Raporcie poziom NPL był istotny i silnie wpływający na

rentowność, więc zahamowanie wzrostu tego wskaźnika poprzez zaostreżenie polityki kredytowej i dobre zarządzanie portfelem nieobsługiwanych kredytów jest na tym etapie konieczne. Dla bezpiecznego wzrostu portfela kredytowego należałoby postulować uruchomienie, podobnie jak w krajach zachodnich, gwarancji kredytowych, szczególnie dla kredytów sektora MŚP. W badaniach wykazano też, że jakość ekspozycji kredytowej stanowi istotną i silnie oddziałującą determinantę zdolności banków spółdzielczych do osiągnięcia zysku. Potwierdzono, że wrażliwość banków na ryzyko kredytowe zmniejsza się wraz z przeciętną wielkością banku.

- **Jakość ekspozycji kredytowej**

W badaniach wykazano, że poziom NPL jest silnie uzależniony od sytuacji gospodarczej w regionach, a siła wpływu okazała się największa w przypadku małych banków spółdzielczych. Oznacza to, że negatywne skutki ujemnej dynamiki PKB w poszczególnych regionach w 2020 roku najsilniej odczuwają w 2021 roku małe banki spółdzielcze. Jednocześnie dla małych banków spółdzielczych wykazano istotną statystycznie negatywną zależność między udziałem kredytów dla przedsiębiorstw a jakością ekspozycji kredytowych. Jest to problem tym bardziej istotny, że właśnie w segmencie przedsiębiorstw w najbliższym czasie najsilniej będą odczuwalne skutki pandemii, a co za tym idzie wzrost wskaźnika NPL w małych bankach spółdzielczych będzie wyższy niż w bankach dużych i średnich, co już obserwowane było w 2020 roku. Prognozy dotyczące wzrostu NPL w sektorze bankowym są niepokojące, chociaż w przypadku banków spółdzielczych obserwuje się mniejszą skalę korzystania przez klientów z moratorium kredytowego niż przeciętnie w sektorze.

Jeśli wskaźnik NPL wzrósłby istotnie w 2021 r. lub w następnych latach, konieczne byłoby rozwiązanie systemowe. W badaniach ankietowych duża część banków oczekuje, że narastający problem kredytów nieregularnych rozwiąże częściowo państwo, np. przez powołanie specjalnej publicznej agencji – Asset Management Company (AMC). Agencje tego typu wykorzystywano w innych krajach dla rozwiązania problemu, ale w sytuacji, gdzie dotyczył on głównie kredytów zabezpieczonych na nieruchomościach, w przypadku których łatwiej jest uruchomić rynek wtórny. Dla kredytów gospodarczych skuteczne jest raczej wsparcie rządowe. Dla polskich banków, szczególnie spółdzielczych, największym zagrożeniem szczególnie w obliczu pandemii, są właśnie kredyty gospodarcze. Na tym etapie problem ten nie ma charakteru kryzysu systemowego i ok. 40% grupa banków opowiada się za stosunkowo mniejszą ingerencją w mechanizmy rynkowe – usprawnieniem

istniejących przepisów restrukturyzacyjnych i tworzeniem rynku wtórnego do obrotu portfelami NPLs.

• Dywersyfikacja źródeł dochodów

Trwale niskie stopy procentowe generują problemy dla rentowności, szczególnie w bankach spółdzielczych, w których wynik odsetkowy stanowił 80% przychodów w 2019 roku. Brak adekwatnych możliwości inwestycyjnych w sytuacji nadpłynności i niskiego zapotrzebowania na kredyt zmusza banki do dywersyfikacji źródeł przychodowych. W badaniu ankietowym banki wskazują głównie na chęć dywersyfikacji, podobnie jak w bankach komercyjnych, poprzez inwestycje w papiery skarbowe. Jest to kierunek o potencjalnym ryzyku, toteż słusznie systemy IPS tworzą ograniczenia w tym zakresie, a niepokoi fakt największego wzrostu takiego zaangażowania w bankach spółdzielczych będących poza IPS-em.

Badania modelowe wskazują ponadto, że dywersyfikacja dobrze sprawdza się w grupie dużych banków spółdzielczych, gdzie prowadzi do poprawy zdolności do generowania zysku. Choć odnotować trzeba fakt, że w grupie małych banków spółdzielczych zależność ta nie została potwierdzona. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na konieczność zachowania ostrożności przy podejmowaniu decyzji przez małe banki w zakresie angażowania się w pozaodsetkowe instrumenty finansowe, podczas gdy duże banki spółdzielcze powinny traktować dywersyfikację jako jedno z podstawowych długookresowych narzędzi poprawy rentowności.

• Cyfryzacja i oferta produktowa

Banki spółdzielcze w niewystarczającym stopniu wykorzystują cyfrowe rozwiązania w obsłudze klientów. Spadek popularności kanałów tradycyjnych, wzmocniony przez pandemię, wskazuje na potrzebę podjęcia pilnych działań odpowiadających trendom multikanałowego modelu obsługi klientów, w tym wykorzystania chatu oraz videochatu oraz opracowania nowoczesnej oferty bankowości mobilnej. W szczególności sugerowane jest wdrożenie rozwiązań opartych na chatbotach jako podstawowym kanale obsługi klienta. Rozwiązanie oparte na chatbocie mogłoby być ujednolicone na poziomie zrzeszenia i wdrożone we wszystkich bankach spółdzielczych (koszty, know-how). Wykazana w badaniach pozytywna zależność między zmianą wskaźnika ROA w 2020 roku (względem 2019) a poziomem intensywności reakcji banków spółdzielczych na zmiany preferencji i możliwości klientów (w szczególności w obszarze cyfryzacji) stanowić może dla banków spółdzielczych wskazówkę, że szybka reakcja na zmieniające się potrzeby ich klientów, wyrażająca się m.in. we wzroście atrakcyj-

ności technologicznej, może stanowić ważny czynnik ograniczania strat, a często nawet poprawy wyników. Jednocześnie banki (zwłaszcza średnie i małe banki spółdzielcze) podkreślają brak odpowiednich funduszy na zmiany technologiczne. Dlatego warto rozważyć intensyfikację procesu cyfryzacji na poziomie centralnym, co umożliwiłoby mniejszym bankom spółdzielczym wzmocnienie pozycji konkurencyjnej na rynku bankowym.

W warstwie produktowej pilnej poprawy wymaga oferta rachunków bieżących, warunków udzielania kredytów, a także oferty depozytowej, tak aby w zakresie jakości nie odbiegały one od średniej rynkowej. Banki spółdzielcze powinny także w większym stopniu odpowiadać na współczesny trend realizacji szybkich łatwych płatności elektronicznych. Koniecznym krokiem powinna być równoległa popularyzacja korzystania z elektronicznych usług bankowych wśród klientów banków spółdzielczych. Dodatkowo należy podkreślić rolę MojeID – zdalnego potwierdzania tożsamości za pomocą danych z bankowości internetowej – co powinno być standardem w każdym banku.

Banki spółdzielcze powinny rozważyć poszukiwanie przewag konkurencyjnych na rynku finansowym w zakresie oferty produktowej – mogłyby być to produkty wspierające ochronę klimatu oraz produkty zabezpieczone biometrycznie – zwłaszcza w segmencie płatności.

• Wizerunek

Przeprowadzone w Raporcie badania wskazują, że choć banki spółdzielcze aktywnie włączyły się w rozprawianie środków z tarcz antykrzysowych dla przedsiębiorstw, w okresie pandemii poniosły stratę wizerunkową, w szczególności w obszarze wsparcia społeczności lokalnej oraz przedsiębiorców. W okresie pandemii obniżyła się ocena banków spółdzielczych w zakresie stosunku emocjonalnego do banków, a także w wymiarze funkcjonalnym wynikającym z oceny satysfakcji z usług.

Jednocześnie banki spółdzielcze w badaniu ankietowym zauważały korzystny wpływ wdrażania rozwiązań technologicznych na poprawę wizerunku banku spółdzielczego i przyciągnięcie młodych uczestników rynku finansowego, dlatego też wizerunek banku spółdzielczego powinien być w większym stopniu opierany na zdalnych kanałach kontaktu z klientem i nowoczesnych rozwiązaniach technologicznych.

Raport rekomenduje działania w kierunku ocieplania i unowocześniania wizerunku banków spółdzielczych. Istnieje konieczność wzmocnienia działań wizerunkowych, a także aktywnych posunięć przeciwdziałania



jących niekorzystnym trendom utraty klientów oraz spadku osób skłonnych rekomendować bank spółdzielczy. Warto też zaplanować właściwą komunikację, w związku z prawdopodobnym wzrostem cen usług świadczonych przez banki spółdzielcze, co może wywołać pogłębienie problemów wizerunkowych.

- **Optymalizacja kosztów a procesy łączeniowe i konsolidacja procesowa**

Polski sektor spółdzielczy, choć zajmuje ze względu na wielkość aktywów dziesiątą pozycję w Europie, jest jednym z najbardziej rozdrobnionych. Na podstawie analizy ekonometrycznej wykazano, że liczba oddziałów jest istotna statystycznie i oddziałuje negatywnie na rentowność, przede wszystkim w grupie średnich banków spółdzielczych. Optymalizacja liczby oddziałów powinna więc dotyczyć zwłaszcza banków średnich, co pozwoli ograniczyć koszty bez znaczącej utraty relacyjności. Naturalnym źródłem optymalizacji mogłyby też być procesy łączeniowe zwłaszcza tam, gdzie występuje dublowanie oddziałów i konkurencja w bankowości relacyjnej. Duże banki spółdzielcze okazały się też niewrażliwe na zmiany stóp procentowych, podczas gdy w przypadku średnich i małych banków zmienna ta okazała się istotna statystycznie. Spadek stóp procentowych wywoływał przy tym w małych bankach spółdzielczych zdecydowanie większe ograniczenie zysków niż analogiczna zmiana w bankach średnich. Na podstawie przeprowadzonych badań widać, że najsilniejsze negatywne skutki następstw pandemii COVID-19 widoczne są w przypadku bardzo małych i małych banków spółdzielczych – w grupie banków bardzo małych ROA zmniejszyło się w stosunku do roku 2019 o 72,6%, a dla banków małych o 59,6%, podczas gdy w grupie banków dużych i bardzo dużych było to zmniejszenie pomiędzy 24,7% a 26,7%. Spośród analizowanych 517 podmiotów w 2020 roku stratę poniosło 17, przy czym 12 z nich to banki zaliczane do grupy podmiotów małych lub bardzo małych, pozostałe 5 zostało zaklasyfikowane do podmiotów średnich. Konsolidacja pozwoliłaby więc zrealizować korzyści skali i poprawić rentowność, zwłaszcza w sytuacji, gdyby regulatorzy rozważyli możliwość powiększenia zakresu geograficznego działania banków spółdzielczych.

Dotychczasowe doświadczenia dotyczące procesów fuzji i przejęć w polskim sektorze banków spółdzielczych są raczej negatywne. Dane zamieszczone w punkcie 4.2, dotyczące przeciętnego poziomu wskaźników rentowności i bezpieczeństwa finansowego banków przejmowanych na tle pozostałych podmiotów sektora pokazują, że w latach 2016-2020 średnie ROE w tej grupie miało wartość -12,8%, przeciętne NPL wynosiło 11,3%, a MLPS i IR były ujemne. Dowodzi to jednoznacznie, że przejęcia odbywały się

w sytuacji istotnych strat ponoszonych przez banki przejmowane, borykające się z problemami bardzo niskiej jakości portfela kredytowego, będące w krańcowo trudnej sytuacji na tle rynku. W takiej sytuacji trudno mówić o próbie budowania efektów skali, a raczej o minimalizacji kosztów upadłości banków znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej. Duże banki spółdzielcze zakładają możliwość ekspansji ze względów strategicznych lub biznesowych oraz ekonomicznych (głównie korzyści skali lub synergii). Małe banki spółdzielcze obawiają się konsolidacji rynku spółdzielczego i wykluczają możliwość uczestnictwa w tych procesach. Wydaje się więc, że należałoby stworzyć bodźce regulacyjne do stymulowania połączeń między dobrymi bankami, szczególnie w grupie banków średnich i dużych. Wyniki badania pilotażowego dotyczącego dotychczasowych procesów łączeniowych w polskiej bankowości spółdzielczej wskazują ponadto na konieczność zdecydowanego wzrostu roli zrzeszeń i systemów ochrony instytucjonalnej we wsparciu organizacyjno-prawnym procesów przejęć. W szczególności podkreślić należy bardzo silne oczekiwanie banków spółdzielczych w zakresie budowy platformy wymiany doświadczeń i dobrych praktyk fuzji w sektorze banków spółdzielczych w Polsce na poziomie zrzeszeń lub IPS.

Większość badań na rynku europejskim potwierdza, że zintegrowane systemy bankowości spółdzielczej są bardziej stabilne i efektywne, szczególnie kosztowo. Bankowość spółdzielcza została najsilniej dotknięta przez kryzys 2007-2008 i poddana gruntownej restrukturyzacji we Włoszech, Hiszpanii i Portugalii, która ustabilizowała te sektory, choć odbiła się negatywnie na pozycji rynkowej banków spółdzielczych w tych krajach. Można przy tym zauważyć, że tam, gdzie konsolidacja ruchu spółdzielczego przebiegała oddolnie (Niemcy, Holandia), banki te zachowały silną pozycję rynkową, tam zaś, gdzie została wymuszona przez sytuację ekonomiczną i programy rządowe (Włochy, Hiszpania) odbiła się bardzo negatywnie na ich pozycji rynkowej.

Równoległą do procesów fuzji i przejęć drogą zmian strukturalnych w polskiej bankowości spółdzielczej jest wzrost roli konsolidacji procesowej (uwspólnienia części usług i procesów). W zakresie badań dotyczących przydatności dla poprawy efektywności uwspólnienia poszczególnych grup procesów w polskiej bankowości spółdzielczej wskazać można, że konsolidacja procesowa stanowi konieczność i wyzwanie dla całego sektora. Najistotniejszymi obszarami, które powinny zostać zintegrowane, są procesy w zakresie cyberbezpieczeństwa (centralizacja), aplikacja w ramach bankowości mobilnej, platforma bankowości elektronicznej, model scoringowy, zarządzanie ryzykiem rynkowym.



• Regulacje

Odporności polskiego sektora bankowego sprzyjają dobra kapitalizacja banków oraz brak nierównowag finansowych i makroekonomicznych przed pandemią, natomiast czynnikami ryzyka jest niska rentowność, brak zapotrzebowania na kredyt – szczególnie o charakterze inwestycyjnym, rosnący portfel kredytów nieregularnych oraz rosnące powiązania między długiem publicznym a rentownością banków. Działania instytucji regulacyjnych, wspomagające banki, są jak na razie ograniczone (obniżenie rezerwy obowiązkowej czy zniesienie bufora ryzyka systemowego). W badaniach ankietowych banki wskazały, że działania regulatorów rynku nie są wystarczające i nie mają istotnego wpływu na długookresową poprawę rentowności i stabilności szczególnie w sektorze banków spółdzielczych.

Wzrasta za to współzależność banków i sfery rządowej. Jak wskazał KNF, w Polsce można wskazać

na trzy płaszczyzny tych powiązań – rząd pełni jednocześnie rolę właściciela znacznej części sektora, dłużnika poprzez udział instrumentów dłużnych w aktywach oraz nadzorcy – poprzez reprezentację rządu w KNF. Doświadczenia wielu krajów pokazują, że ścisłe powiązania między rządem a sektorem bankowym mogą mieć znaczenie z punktu widzenia stabilności systemu finansowego. Przyszła zmiana polityki fiskalnej i monetarnej może też być zagrożeniem dla stabilności finansowej – zarówno zbyt szybkie wycofanie działań pomocowych, jak i zbyt powolne ich likwidowanie, generujące tzw. hazard moralny.

W opinii banków spółdzielczych jednym z ważnych źródeł optymalizacji kosztów mogłoby być ograniczenie kosztów działalności bankowej, wynikających z obciążeń składkami na BFG oraz podatkiem bankowym. Zawieszenie tych kosztów regulacyjnych w czasie pandemii umożliwiłoby bankom łatwiejsze dostosowanie się do procesów dostosowawczych związanych z sytuacją pandemiczną.



Bibliografia

- Baltagi B. H. (2005), *Econometric analysis of panel data*, John Wiley and Sons, Chichester.
- PFR (2020), *Banki uruchomią wnioski o subwencję w ramach tarczy finansowej*, <https://pfr.pl/aktualnosci/pfr-i-banki-uruchomia-obsluge-wnioskow-o-subwencje-w-ramach-tarczy-finansowej-pfr.html>.
- Bank of Italy (2020), *Cooperative credit banks: public consultation on new supervisory regulations*, <https://www.bancaditalia.it/media/notizia/cooperative-credit-banks-public-consultation-on-new-supervisoryregulations/?com.dotmarketing.htmlpage.language=1>.
- Bonaccorsi di Patti E., Anil Kashyap A., *Which Banks Recover From Large Adverse Shocks?*, "NBER Working Papers", 2017, nr 23654.
- Bongini P., Cucinelli P., Di Battista M.L., Nieri L. (2019), *Profitability shocks and recovery in time of crisis evidence from European banks*, "Finance Research Letters", nr 30.
- Blundell R. W., Bond S. R., (1998), *Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel model data models*, "Journal of Econometrics", nr 87.
- Calomiris Ch., Harber S. (2014), *Fragile by design*, Princeton Univ. Press.
- Carletti E., Claessens S., Fatás, X. Vives A., *The bank business model in the Post-Covid-19 World*, Centre for Economic Policy Research, Londyn 2020.
- Coccoresse P., Ferri G. (2020), *Are mergers among cooperative banks worth a dime? Evidence on efficiency effects of M&As in Italy*, "Economic Modelling", nr 84.
- Cornée, S., Fattobene, L., Migliorelli, M. (2018), *An overview of cooperative banking in Europe*, [w:] M. Migliorelli (red.), *New Cooperative Banking in Europe: Strategies for Adapting the Business Model Post Crisis*, Springer International Publishing.
- Cyfrowa Agenda Nadzoru (2019), KNF, Warszawa.
- Czekaj J., Zatoń W., Lipiński Cz., Banasiak A., Nierodka A., Pawlonka T. (2021), *Wpływ czynników regulacyjnych i fiskalnych na wyniki finansowe banków w 2020 roku*, WIB PAB, Warszawa.
- Demirguc-Kunt, A., Pedraza, A., & Ruiz-Ortega, C. (2020), *Banking sector performance during the covid-19 crisis*, "The World Bank Policy Research Working Paper", nr 9363.
- EACB (2020), *Key figures 2019*, Bruksela.
- EBA (2019), *Report on NPLs: Progress made and challenges ahead*, Paryż.
- EC (2020), *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Central Bank Tackling non-performing loans in the aftermath of the COVID-19 pandemic Brussels*, COM(2020) 822.
- ECB (2020), *Financial Stability Review*, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/fsr/ecb.fsr202011~b7be9ae1f1.en.pdf>.
- ECB (2020), *Monetary policy and bank stability: the analytical toolbox reviewed*, "Working Paper Series", nr 2377.
- European Council conclusions on Action plan to tackle non-performing loans in Europe, 11 July 2017; European Commission Action plan: Tackling non-performing loans (NPLs) in the aftermath of the COVID-19 pandemic, (europa.eu); EC: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Central Bank, Brussels, 16.12.2020, COM(2020) 822.
- ESRB (2020), *A Review of Macroprudential Policy in the EU in 2019*, European Systemic Risk Board.
- Folwarski M. (2021), *Innowacje cyfrowe w bankowości a włączenie cyfrowe i finansowe społeczeń-*



- stwa, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków.
- Giese J., Haldane A. (2020), *COVID-19 and the financial system: A tale of two crises*, "Oxford Review of Economic Policy", nr 36_1.
- Goodell J. W. (2020), *COVID-19 and finance: Agendas for future research*, "Finance Research Letters", nr 35.
- Groeneveld H. (2020), *European co-operative banks in 2019: a concise assessment*, http://v3.globalcube.net/clients/eacb/content/medias/publications/research/20201015_hg_research_letter_european_cooperative_banks.pdf.
- Guindos de L. (2021), *Sources of risk and vulnerabilities for financial stability*, ECB, Frankfurt nad Menem.
- IMF (2021), *Policy responses to COVID-19*, <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19#P>.
- Kil K. (2018), *Stabilność finansowa banków spółdzielczych w świetle pokryzysowych zmian regulacyjnych*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Kil K., Folwarski M., Walitza A., *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych*, SYGN. WiB PAB 13/2020, Warszawa 2020.
- Koetter M., Müller C., Noth F., Fritz B. (2018), *May the Force Be with You: Exit Barriers, Governance Shocks, and Profitability Sclerosis in Banking*, "Deutsche Bundesbank Discussion Paper", nr 49.
- Kozłowski Ł. (2016), *Banki spółdzielcze a deponenci. Empiryczna analiza oddziaływań dyscyplinujących*, Wydawnictwo Poltext sp. z o. o., Warszawa.
- Martínez V. A., *The restructuring of periphery banks* <https://www.caixabankresearch.com/en/sector-analysis/banking/restructuringperiphery-banks>.
- McKillop D., French D., Quinn B., Sobiech A. L., Wilson J. O. S. (2020), *Cooperative financial institutions: A review of the literature*, "International Review of Financial Analysis", nr 71.
- ZBP (2021), Monitor Bankowy. Marzec 2021, Warszawa.
- Moschella M. (2016), *A new governance for Banche Popolari and Banking Foundations. The short and long-term drivers of the Italian financial sector reform* <https://www.researchgate.net/publication/305376866>
- NBP (2020), *Innowacje w sektorze banków komercyjnych w Polsce. Raport z badania 2019 r.*, Warszawa.
- NBP (2020), *Raport o stabilności systemu finansowego. Wydanie specjalne: skutki pandemii COVID-19*, Warszawa.
- NBP (2020), *Raport o stabilności systemu finansowego. Ocena skutków pandemii COVID-19*, Warszawa.
- Poli F. (2019), *Co-operative banking networks in Europe : Models and performance*, Palgrave Macmillan.
- Royo S. (2020), *Why Banks Fail : The Political Roots of Banking Crises in Spain*. Palgrave Macmillan.
- S&P Global Market Intelligence (2021), *Italy shows most promise as Europe's domestic bank M&A wave continues in 2021*. <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/italy-shows-most-promise-as-europe-s-domestic-bank-m-a-wave-continues-in-2021-62923088>.
- G. Szustak, A. Szelągowska, W. Gradoń, Ł. Szewczyk (2020), *Innowacje w działalności banków spółdzielczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Kantar Polska (2021), *TNS Consumer Index 01.2021*, Warszawa.
- Kantar Polska (2021), *Zoom Finance I kw. 2021*, Warszawa.

Aneks 1. Formularz badania ankietowego klientów banków spółdzielczych

Pytanie	Warianty odpowiedzi	Wybrana odpowiedź
W jaki sposób korzysta Pan/i najczęściej z usług banku spółdzielczego?	Poprzez bankowość internetową	
	Poprzez bankowość mobilną	
	Poprzez bankowość oddziałową	
Jak często przeciętnie korzysta Pani/Pan z bezpośredniej obsługi w oddziale banku:	Raz w roku lub rzadziej	
	Kilka razy w roku	
	Co najmniej raz w miesiącu	
	Kilka razy w tygodniu	
Czy po pandemii planuje Pan/i zmienić sposób korzystania z oddziału bankowego?	Tak – rzadszy kontakt z oddziałem banku	
	Tak – częstsze korzystanie z bankowości internetowej	
	Tak – częstsze korzystanie z bankowości mobilnej	
	Nie	
Jak scharakteryzował(a)by Pani/Pan swój bank spółdzielczy? [w]	Przestarzały i konserwatywny	
	Stosunkowo drogi	
	Przyjazny dla klienta i dbający o społeczność lokalną	
	Dbający o środowisko naturalne	
	Dobrze zarządzany i bezpieczny	
	Mający skromną ofertę produktową	
	Oferujący nowoczesną bankowość mobilną	
	Oferujący funkcjonalną bankowość internetową	
	Wygodny – oddział zlokalizowany blisko mojego miejsca zamieszkania	
Dlaczego korzystał(a) Pani/Pan także z usług innego banku? [w]	Z powodu braku analogicznej usługi/produktu w ofercie mojego banku spółdzielczego	
	Niższe koszty produktu/usługi w innym banku	
	Z powodu odmowy realizacji usługi przez mój bank spółdzielczy	
	Zbyt długi okres procedowania wniosku o usługę	
	Wygodniejsza forma korzystania z produkt/usługi w innym banku	
	Małego doświadczenia pracowników banku spółdzielczego	
	Nie korzystałam/em z usług innego banku	
Oferta Pani/Pana banku spółdzielczego powinna być wzbogacona o: [w]	Większą różnorodność rachunków bankowych	
	Lepsze produkty depozytowe	
	Lepsze produkty inwestycyjne	
	Lepsze produkty kredytowe	
	Produkty związane z ochroną środowiska	
	Większe zróżnicowanie możliwości dokonywania płatności	



Pytanie	Warianty odpowiedzi	Wybrana odpowiedź
Który segment w Pani/Pana banku spółdzielczym zmienił się najbardziej w 2020 roku w wyniku pandemii:	Rynek płatności Oferta produktów kredytowych Oferta dodatkowych produktów w banku	
Czy w ostatnim roku zauważył/a Pan/i wzrost cen usług w swoim banku spółdzielczym?	Nie Tak, wzrost opłat i prowizji Tak, wzrost opłat odsetkowych Trudno powiedzieć	
Jakie jest główna zaleta stosowania nowych technologii w Pana/i banku spółdzielczym?	Produkty bankowe są bardziej dostępne Korzystanie z usług jest wygodniejsze Wzrósł mój poziom wiedzy o finansach Żadne z powyższych	
Czy w ostatnim roku zauważył/a Pan/i nowe usługi lub nowe funkcjonalności w swoim banku?	Tak (Jakie?) Nie Trudno powiedzieć	
Czy w wyniku pandemii zmniejszył/a Pan/i wartość depozytów?	Nie Tak, w związku z obawą o stabilność mojego banku spółdzielczego Tak, w związku ze znaczącym obniżeniem oprocentowania depozytów w moim banku spółdzielczym Tak, z uwagi na wzrost preferencji utrzymywania gotówki	
Czy i w jakich obszarach korzystał/a Pan/i ze wsparcia banku spółdzielczego w dystrybucji środków publicznych łagodzących skutki pandemii:	Złożyłem wniosek o wsparcie z tarczy antykryzysowej z wykorzystaniem bankowości elektronicznej Bank udzielił mi informacji w zakresie możliwych źródeł wsparcia publicznego Skorzystałem z preferencyjnej pożyczki oferowanej przez bank w związku z pandemią (środki PFR lub BGK) Nie korzystałem ze wsparcia z tarcz antycovidowych	
Czy pandemia wpłynęła na Pana/i zdolność do obsługi zobowiązań względem banku spółdzielczego?	Nie, obsługuję zobowiązania terminowo Ze względu na zmniejszenie dochodu istnieje wysokie prawdopodobieństwo zaprzestania terminowej spłaty zobowiązań w najbliższych miesiącach Nie jestem obecnie w stanie obsługiwać terminowo swoich zobowiązań	
Czy pandemia zmieniła Pana/i sposób zarządzania finansami osobistymi?	Tak, korzystam w większym stopniu z produktów oszczędnościowych Tak, zwiększyłem/am bieżącą konsumpcję w zakresie dóbr podstawowych Tak, zwiększyłem/am (lub planuję zwiększenie) konsumpcji dóbr i usług związanych z rozrywką, sportem, podróżami Tak, zwiększyłem wydatki na cele zdrowotne Wielkość i struktura moich wydatków nie uległa zmianie	



Pytanie	Warianty odpowiedzi	Wybrana odpowiedź
Czy w czasie pandemii zaobserwował/a Pan/i wsparcie banku dla klientów bądź społeczności lokalnej?	Nie Tak, w postaci specjalnej oferty produktowej Tak, w postaci kampanii informacyjnej na stronie internetowej lub w mediach społecznościowych Inne wsparcie (jakie?)	
Jak długo jest Pan/i klientem banku spółdzielczego?	Od początku korzystania z usług bankowych Od kilku lat Poniżej jednego roku	
Cały bank spółdzielczy jest Pana/i jedynym bankiem?	Tak, bank spółdzielczy jest moim pierwszym bankiem Nie, korzystam też z innego banku spółdzielczego Nie, korzystam też z banku komercyjnego Korzystam też z kas SKOK	
Czy jest Pan/i udziałowcem banku spółdzielczego?	Tak Nie	
Jaki czynnik mógłby stanowić motywację, aby został/a Pan/i udziałowcem banku spółdzielczego?	Systematyczna wypłata „dywidendy” Preferencje w zakresie oprocentowania depozytów/kredytów Formalne zaproszenie ze strony zarządu banku Dostęp do szerszego zakresu produktów banku	
Płeć	Kobieta Mężczyzna	
Wiek	Mniej niż 25 lat 25–55 lat Powyżej 55 lat	
Miejsce zamieszkania	Teren wiejski Miejscowość do 10 tys. mieszkańców Miejscowość od 10 tys. do 50 tys. mieszkańców Miejscowość powyżej 50 tys. mieszkańców	
Korzystam z usług banku spółdzielczego:	Jako osoba fizyczna nieprowadząca działalności gospodarczej Jako osoba fizyczna, ale też na potrzeby prowadzonej działalności gospodarczej W związku z prowadzoną działalnością gospodarczą	

Źródło: opracowanie własne.


Aneks 2. Formularz badania ankietowego kadry zarządzającej banków spółdzielczych

Pytanie	Warianty odpowiedzi (prosimy o wskazanie jednej odpowiedzi, chyba że zaznaczono inaczej)	Odpowiedź (prosimy zaznaczyć przez „X”)
1. Jak Pan(i) ocenia niepewność sytuacji makroekonomicznej w okresie 2021-2023?	Ekstremalnie wysoka – dezorganizująca planowanie i zarządzanie ryzykiem Wysoka, ale w obrębie narzędzi zarządzania ryzykiem Umiarkowana, niewpływającą na działalność operacyjną banku	
2. Czy banki spółdzielcze i komercyjne są dziś lepiej przygotowane na ewentualny kryzys lub recesję niż były w okresie 2007-2009?	Tak, tylko banki komercyjne Tak, tylko banki spółdzielcze Cały sektor bankowy jest lepiej przygotowany Nie, żadne z podmiotów rynku bankowego nie są obecnie lepiej przygotowane	
3. Biorąc pod uwagę koniunkturę i sytuację finansową banków czy w okresie 2021-2023 nastąpi Pana(i) zdaniem:	Szybkie odbicie w kształcie litery V Wolne odbicie w kształcie Litery U Poprawa nastąpi najwcześniej w roku 2023 (jako litera L) Poprawa nastąpi po roku 2023 (jako litera W)	
4. Czy banki będą zmuszone do zaostrzenia polityki kredytowej w okresie 2021-2023?	Tak Nie Za wcześnie na taką decyzję	
5. Co będzie najważniejszym problemem operacyjnym w okresie 2021-2023? (możliwe jest wskazanie kilku odpowiedzi)	Niskie stopy procentowe Brak zapotrzebowania na kredyt Nadpłynność Wysoki wskaźnik NPL	
6. Czy Pana(i) bank planuje zmianę modelu biznesowego w okresie 2021-2023?	Tak, ze względu na zmianę preferencji klientów Tak, ze względu na zmianę przedziału wiekowego najbardziej dochodowych klientów Tak, ze względu na konieczność reorientacji rentowności z przychodów odsetkowych na prowizyjne Nie Nie wiem, trudno powiedzieć	
7. Jakie czynniki przeszkadzają w zmianie modelu biznesowego lub opracowaniu nowej strategii? (możliwe jest wskazanie kilku odpowiedzi)	Niepewność makroekonomiczna utrudniająca planowanie Represyjne regulacje ograniczające elastyczność działania Brak funduszy na zmiany technologiczne i kadrowe Bank nie planuje zmian w modelu biznesowym i strategii Problemy z przekwalifikowaniem kadry pracowniczej Problemy reputacyjne sektora lub banku Nie wiem, trudno powiedzieć	



Pytanie	Warianty odpowiedzi (prosimy o wskazanie jednej odpowiedzi, chyba że zaznaczono inaczej)	Odpowiedź (prosimy zaznaczyć przez „X”)
8. Czy bank tworzy scenariusze zarządzania kryzysowego dla okresu 2021-2023? (możliwe jest wskazanie kilku odpowiedzi)	Tak, dla portfela kredytowego Tak, dla działalności operacyjnej Tak, dla zarządzania personelem Nie Nie wiem, trudno powiedzieć	
9. Czy ewentualna niewypłacalność jakiegoś banku powinna być adresowana do:	BFG w drodze przymusowej restrukturyzacji Ministerstwa Finansów poprzez rozwiązanie systemowe KNF w drodze postępowania upadłościowego NBP poprzez dokapitalizowanie (bail-out) Nie wiem, trudno powiedzieć	
10. Aby rozwiązać problem rosnących złych kredytów potrzebne jest:	Usprawnienie sądowych procesów restrukturyzacyjnych Bankowe postępowanie układowe, analogiczne do rozwiązań z lat 1993-95 Powołanie instytucji publicznej typu AMC przejmującej część NPL Inna ingerencja ustawowa Nie wiem, trudno powiedzieć	
11. Czy w latach 2021-2023 akcja kredytowa dla osób fizycznych:	Wzrośnie Pozostanie na poziomie podobnym jak obecnie Spadnie Nie wiem, trudno powiedzieć	
12. Czy w latach 2021-2023 akcja kredytowa dla podmiotów gospodarczych:	Wzrośnie Pozostanie na poziomie podobnym jak obecnie Spadnie Nie wiem, trudno powiedzieć	
13. Jaki procent kredytobiorców zawiesi spłaty lub wystąpi o restrukturyzację kredytu w latach 2021– 2023?	Poniżej 10% 10-20% 21-30% Powyżej 30% Nie wiem, trudno powiedzieć	
14. Czy bank uczestniczył w dystrybucji środków publicznych w ramach tarcz antykryzysowych w 2020 r.? (możliwe jest wskazanie kilku odpowiedzi)	Tak, bank udostępniał wnioski PFR Tak, bank udzielał kredytów z gwarancjami BGK Nie, ale bank podejmował działania informacyjne w związku pomocą publiczną Nie Nie wiem, trudno powiedzieć	



Pytanie	Warianty odpowiedzi (prosimy o wskazanie jednej odpowiedzi, chyba że zaznaczono inaczej)	Odpowiedź (prosimy zaznaczyć przez „X”)
15. Jakie konsekwencje miało zniesienie w marcu 2020 r. bufora ryzyka systemowego? (możliwe jest wskazanie kilku odpowiedzi)	Nie miało żadnego wpływu na działalność banku Umożliwiło wzrost akcji kredytowej Uchroniło bank przed niespełnieniem wymogu połączonego bufora i koniecznością wdrażania planu ochrony kapitału Wpłynęło na wzrost presji konkurencyjnej ze strony banków, które znajdowały się na granicy spełnienia wymogu połączonego bufora Nie wiem, trudno powiedzieć	
16. Jaki był wpływ obniżenia stóp procentowych w marcu i maju 2020 r. na marżę odsetkową Pana(i) banku?	Pozostała bez zmian Nastąpił spadek do 10% Nastąpił spadek 10-30% Nastąpił spadek powyżej 30% Nie wiem, trudno powiedzieć	
17. Jakie były przyczyny obniżenia marży odsetkowej?	Wysoki udział kredytów opartych o maksymalną stopę procentową Wysoki udział depozytów o stałej stopie procentowej Decyzja banku o pozostawieniu oprocentowania depozytów bez zmian Nie wiem, trudno powiedzieć	
18. Czy moratorium kredytowe ogłoszone w marcu objęło?	Poniżej 5% wartości portfela kredytowego 6-10% wartości portfela kredytowego Powyżej 10% wartości portfela kredytowego Nie wiem, trudno powiedzieć	
19. A czy moratorium kredytowe ogłoszone w marcu objęło?	Głównie portfel kredytów gospodarczych Głównie portfel kredytów detalicznych Nie wiem, trudno powiedzieć	
20. Czy czasowe zawieszenie podatku bankowego i ograniczenie opłat na BFG rozwiązałyby problemy operacyjne banku w 2021 r.?	Tak, w pełni Tak, częściowo Nie, problemy są zbyt poważne Nie, byłoby to bez znaczenia Nie wiem, trudno powiedzieć	
21. Walcząc z nadpłynnością i niskimi przychodami odsetkowymi, Pana(i) bank zamierza? (możliwe jest wskazanie kilku odpowiedzi)	Rozszerzyć działalność na inne pola, np. ubezpieczenia czy usługi medyczne Zwiększyć inwestycje w papiery skarbowe Zwiększyć inwestycje w papiery korporacyjne Wejść w szerszym zakresie na rynek kredytów hipotecznych Nawiązać współpracę z podmiotem pozabankowym Nie wiem, trudno powiedzieć	



Pytanie	Warianty odpowiedzi (prosimy o wskazanie jednej odpowiedzi, chyba że zaznaczono inaczej)	Odpowiedź (prosimy zaznaczyć przez „X”)
22. Czy oprócz gospodarczych tarcz antycovidowych w okresie 2020-2021 potrzebne byłyby jeszcze dodatkowe bodźce strukturalne?	Tak, realizowane przez rząd Tak, realizowane przez Polski Fundusz Rozwoju i BGK Tak, realizowane przez Ministerstwo Finansów Tak, realizowane przez NBP Tak, realizowane przez BFG Nie Nie wiem, trudno powiedzieć	
23. W czasie pandemii Pana(i) bank podjął działania w zakresie: (możliwe jest wskazanie kilku odpowiedzi)	Poprawy jakości zdalnych kanałów kontaktu z klientem Poprawy infrastruktury IT i przeniesienia części operacji do chmury Wdrożenia elektronicznego obiegu dokumentów Wdrożenia rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji (AI) i biometrii Poprawy zarządzania bazą danych (Big Data) Nie wiem, trudno powiedzieć	
24. Czy Pana(i) zdaniem wykorzystanie nowoczesnych technologii w banku jest korzystne? (możliwe jest wskazanie kilku odpowiedzi)	Tak, ze względu na zmianę profilu klientów banku Tak, ze względu na zmianę wizerunku banku Tak, ze względu na wzrost rentowności banku Tak, ze względu na wzrost bazy klientów banku Nie, wpływ zmian technologicznych jest przeceniany Nie wiem, trudno powiedzieć	
25. Czy pandemia wpłynie na sposób korzystania z oddziałów przez klientów?	Nie wpłynie na zakres oferty produktowej dystrybuowanej w oddziale Silnie wpłynie, klient będzie bardzo rzadko korzystał z usług bankowych w oddziale Nastąpi dywersyfikacja kanałów dystrybucji usług bankowych Nie wiem, trudno powiedzieć	
26. W wyniku pandemii Pana(i) bank...	Rozszerzył dostęp do usług cyfrowych Dokonał automatyzacji obsługi subwencji z tarcz finansowych Rozwinął ofertę w obszarze płatności Wprowadził trwałe nośniki w celu poprawy efektywności biznesowej banku Wprowadził jednolity plan kont w celu redukcji kosztów Żadne z powyższych Nie wiem, trudno powiedzieć	



Pytanie	Warianty odpowiedzi (prosimy o wskazanie jednej odpowiedzi, chyba że zaznaczono inaczej)	Odpowiedź (prosimy zaznaczyć przez „X”)
27. Czy w wyniku pandemii w okresie 2021-2023 w Pana(i) banku można się spodziewać redukcji zatrudnienia?	O ponad 20% 10%-20% Poniżej 10% Pandemia nie wpłynie na poziom zatrudnienia w banku Nie wiem, trudno powiedzieć	
28. Jak w Państwa opinii będzie się kształtowała dynamika fuzji i przejęć w sektorze banków spółdzielczych w Polsce w okresie 2021-2023:	Na dotychczasowym poziomie poniżej 10 fuzji i przejęć rocznie Nieznacznie przyspieszy do ok. 20 rocznie Silnie przyspieszy, powyżej 20 przejęć rocznie Konsolidacja sektora banków spółdzielczych będzie wynikała z upadłości lub restrukturyzacji, a nie fuzji i przejęć Nie wiem, trudno powiedzieć	
29. Czy w bankach spółdzielczych w okresie pandemii nakłady na rozwój i innowacje technologiczne:	Wzrosły istotnie – realizacja nowej strategii cyfryzacji Wzrosły nieznacznie – wydatki odtworzeniowe Pozostały na takim samym poziomie Spadły ze względu na oszczędności	
30. Czy w najbliższym okresie Pana(i) bank rozważa przejęcie innego banku spółdzielczego?	Wykluczamy taką możliwość Jest to możliwe, ale jedynie ze względów ekonomicznych (korzyści skali lub synergia) Tylko jeśli przejęciu towarzyszyłby pakiet wsparcia na poziomie zrzeszenia, IPS lub BFG Bank zakłada możliwość ekspansji ze względów strategicznych lub biznesowych Nie wiem, trudno powiedzieć	



07/45

Raport opracowany na zlecenie Fundacji
Warszawski Instytut Bankowości



PROGRAM
ANALITYCZNO
BADAWCZY