



## ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

---

*Forum Liderów Banków Spółdzielczych 2020*  
*Bankowość spółdzielcza w Polsce po wybuchu epidemii koronawirusa*  
*- pierwsze doświadczenia i wnioski dla sektora na najbliższe lata*  
*16 września 2020 r.*

### SESJA I

**Dostępność kredytu bankowego w bankach spółdzielczych dla klientów w świetle uwarunkowań regulacyjnych, obniżki oficjalnych stóp procentowych oraz pogorszenia kondycji części klientów bankowych.**

**Moderator:** *Krzysztof Pietraszkiewicz, Prezes Związku Banków Polskich*

#### **I. Wystąpienia wprowadzające:**

*Krzysztof Pietraszkiewicz, Prezes Związku Banków Polskich*

1. Banki są instytucjami pośredniczącymi, mającymi ogromny wpływ na to co się dzieje w każdym kraju. To partner klientów indywidualnych, przedsiębiorców, ale także agend rządowych i pozarządowych w realizacji programów rozwojowych. Pamiętajmy, że są to instytucje skrajnie restrykcyjnie regulowane, a nawet przeregulowane. Wiele niedogodności z tym związanych ma negatywny wpływ na klientów. Często, dopiero po latach jesteśmy w stanie ocenić, czy te restrykcje były adekwatne czy nadmierne.

2. Banki decydują o modernizacji i restrukturyzacji wielu działów gospodarki (firm, gospodarstw rolnych). Zwłaszcza w nadchodzących latach będzie to stanowiło dla nich wyzwanie. Problem pojawia się wtedy, gdy w wyniku kryzysu musimy przemodelować różne obszary naszej gospodarki. Jednakże nie jest to wyzwanie, które stoi wyłącznie przed Polską, ponieważ dotyka również i innych państw europejskich.

3. Użycie sztucznej inteligencji pozwala na trafniejsze decyzje, szybsze i z większą dokładnością. Polska pod względem cyfryzacji i automatyzacji zajmuje odległe miejsce. To właśnie nam, bankowcom w procesie modernizacji i restrukturyzacji polskiej gospodarki przyjdzie finansowanie innowacji i rozwoju. Nowe rozwiązania technologiczne zmieniają sposób prowadzenia biznesu.

4. Obserwujemy korektę pewnych paradygmatów obowiązujących dotychczas w świecie ekonomii. Okazuje się, że w jednej chwili mogą odgórnie ulec zmianie warunki działania bankowości w Polsce i przysporzyć wielu zmartwień i wyzwań dla funkcjonowania banków spółdzielczych. Przykładem tego jest decyzja o redukcji stóp procentowych Narodowego Banku Polskiego, czy ogromna stymulacja fiskalna polegająca na dostarczeniu środków pieniężnych poprzez programy Polskiego Funduszu Rozwoju.



## ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

---

5. Zmieniła się też sytuacja między klientami, a bankami. Zmniejszyła się przewaga informacyjna banków względem klientów. Jest to efekt od lat realizowanej strategii, że dobrze wyedukowany klient jest lepszym klientem. Jest to stopniowo postępujący proces.

6. Niezbędna jest debata na temat potrzeb kształcenia i budowania kompetencji naszych pracowników w perspektywie kilkuletniej. Wskazana jest współpraca z uczelniami zarówno na poziomie wyższym, jak i średnim w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: jakie umiejętności będą potrzebne do pracy w sektorze bankowym, gdzie można pozyskać nowych i odpowiednio wykwalifikowanych absolwentów?

7. Bankowość spółdzielcza odgrywała i odgrywa w Polsce znaczącą rolę. Musimy monitorować jak zmieniają się preferencje i potrzeby naszych klientów. Jaki jest preferowany przez nich sposób komunikowania się z bankami? Jak pracować z udziałowcami lokalnych instytucji finansowych, mając na uwadze, że jest ich coraz mniej?

8. Jak zapewnić większą efektywność ekonomiczną i społeczną polskiej bankowości spółdzielczej? Pamiętajmy, że dla sporej grupy społeczeństwa lokalne instytucje finansowe to jedyny dostęp do bankowości. W jaki sposób zatem należy rozwijać ten potencjał i budować stabilność i bezpieczeństwo tego sektora? Jaką rolę przydawać bankom zrzeszającym? Jak budować i wzmacniać siłę Instytucjonalnych Systemów Ochrony?

9. Dzięki polskiej bankowości spółdzielczej zostało zrealizowanych bardzo wiele programów rozwojowych i poprawie uległ poziom życia naszych obywateli w wielu regionach.

10. Jednakże stoimy wobec wyzwań cywilizacyjnych, wobec których będziemy musieli wprowadzić samoograniczenia i rozsądniejsze gospodarowanie naszymi zasobami. To jeszcze nie dzisiaj, ale może już jutro. Mamy obecnie do czynienia nie tylko z kryzysem pandemii koronawirusa, ale również klimatycznym, demograficznym, migracji ludności, w Polsce brakuje bazy mieszkaniowej, mamy niedokończone dyskusje o systemie zdrowia czy emerytalnym, zwłaszcza w kontekście starzejącego się społeczeństwa. Czy mamy kryzys człowieczeństwa? Na to pytanie musimy odpowiedzieć sobie indywidualnie.

*Finansowanie klientów prywatnych i biznesowych przez bankowość spółdzielczą w czasie kryzysu*

**dr Mariusz Cholewa**, Prezes Zarządu Biura Informacji Kredytowej SA

1. W obecnej dobie pandemii koronawirusa można powiedzieć, że banki spółdzielcze wspierają lokalne społeczności w czasie kryzysu, podczas gdy banki komercyjne same znalazły się w kryzysie.

2. Stopniowo obserwowany jest wzrost udział banków spółdzielczych w portfelu kredytów klientów indywidualnych oraz mikroprzedsiębiorców i rolników. Równocześnie



## ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

---

następuje pogorszenie jakości portfeli kredytowych, jednakże w bankach spółdzielczych na mniejszą skalę niż w bankach komercyjnych. W przypadku kredytów gotówkowych odnotowano dwukrotnie lepszą jakość tego portfela w lokalnych instytucjach finansowych niż w podmiotach komercyjnych, w zakresie kredytów komercyjnych o 1/3, a w udzielonym finansowaniu dla rolników aż trzykrotnie lepszą.

3. W 2020 r. nastąpił wzrost udziału banków spółdzielczych i dynamiki sprzedaży kredytów gotówkowych, w porównaniu do poprzednich lat, kiedy klienci bardziej zwracali się o finansowanie do banków komercyjnych. Wzrosła też średnia kwota udzielanego kredytu gotówkowego w sektorze spółdzielczym. Jej poziom przekroczył wartość w podmiotach komercyjnych. Jednakże w bankach komercyjnych odnotowano zmniejszenie sprzedaży kredytów wysokokwotowych (powyżej 50 tys. PLN), natomiast w bankach spółdzielczych niskokwotowych. Jest to niepokojący trend, który może w przyszłości przynieść lokalnym instytucjom problemy, gdyż kredyty wysokokwotowe niosą ze sobą większe ryzyko niespłacalności. Ponadto zaobserwowano również wyższe poziomy akceptowalności wniosków o kredyty konsumpcyjne w bankach spółdzielczych niż w bankach komercyjnych.

4. Zaobserwowano również mniejsze spadki dynamiki udzielonych kredytów dla mikroprzedsiębiorców w bankach spółdzielczych w porównaniu do banków komercyjnych w okresie lockdown`u. Pod względem wielkości sprzedaży nowych kredytów udział banków spółdzielczych w tym segmencie rynku wyniósł 11,6%, a pod względem ich wartości 24,2%.

5. Banki spółdzielcze mają również wysoki udział w bieżącym finansowaniu rolnictwa. Pod względem liczby sprzedaży nowych kredytów udział w tym segmencie rynku banków spółdzielczych wyniósł 83,9%, a pod względem ich wartości 73,5%.

6. Należy podkreślić, że jakość udzielanych przez banki spółdzielcze mikroprzedsiębiorcom i rolnikom jest znacznie lepsza w porównaniu do banków komercyjnych. Choć w przypadku finansowania MŚP zaobserwowano pogorszenie jakości tego portfela w lokalnych instytucjach finansowych.

7. Podkreślenia wymaga również wysoki udział lokalnych instytucji finansowych w przyznanych, umownych wakacjach kredytowych dla przedsiębiorstw. Według danych BIK SA na dzień 7.09 wynosi on 20,3% w skali całego sektora bankowego. W przypadku klientów indywidualnych jest to 1,7% udziału.

8. Następuje obniżenie liczby nielojalnych klientów indywidualnych (często zmieniających banki, czy korzystających z usług kilku instytucji finansowych równocześnie) w bankach spółdzielczych, którzy według analiz BIK są zdecydowanie bardziej ryzykownymi klientami.

## II. Debata



## ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

---

### Uczestnicy dyskusji:

*Artur Adamczyk, Prezes Zarządu Banku Polskiej Spółdzielczości SA, Krzysztof Karwowski, Prezes Zarządu Banku Spółdzielczego w Szczytnie, Robert Malinowski, Wiceprezes Zarządu Banku Spółdzielczego w Płońsku, dr Mariusz Cholewa, Prezes Zarządu Biura Informacji Kredytowej SA*

1. Podczas globalnego kryzysu finansowego z pierwszej dekady XXI w., mogliśmy zaobserwować, że w 2008 r. banki komercyjne istotnie ograniczyły rozwój akcji kredytowej, natomiast w bankach spółdzielczych pozostała ona na niezmiennym poziomie. Miało to swoje późniejsze przełożenie na szkodowość portfela banków – w podmiotach komercyjnych ich jakość polepszała się w kolejnych latach, przeciwnie do sytuacji w lokalnych instytucjach finansowych.

2. Podczas obecnego kryzysu banki spółdzielcze potrafią wykorzystać szansę dzięki elastycznemu charakterowi prowadzonej działalności. Obserwowany wzrost udziału nowej akcji kredytowej wynika właśnie z owej elastyczności. Banki spółdzielcze nie podchodzą do klienta systemowo i nie traktują go z perspektywy danej branży, a indywidualnie. Lokalne instytucje finansowe o wiele bardziej niż komercyjne znają swoich klientów, strukturę i dywersyfikację ich przychodów, co często ma wpływ na obniżenie poziomu ryzyka współpracy z danym klientem. Systemy informatyczne nie blokują wspierania finansowania klientów.

3. Oczywiście automatyzacja jest czymś niezbędnym w bankowości, jednakże przy jej wprowadzaniu konieczne jest zachowanie właśnie elastycznego podejścia, przy odpowiednim poziomie zagwarantowania bezpieczeństwa banku, w celu dalszego wsparcia rozwoju swoich klientów.

4. Banki spółdzielcze, w tym samym czasie co podmioty komercyjne, wdrożyły rozwiązania rządowej tarczy antykryzysowej i umożliwiły dostęp swoim klientom do pomocy Polskiego Funduszu Rozwoju. Przedsiębiorcy – klienci lokalnych instytucji finansowych są mniejsi i operują w sektorach bardziej narażonych na skutki kryzysu. Pozytywnym aspektem jest prowadzona przez banki spółdzielcze polityka informacyjna i bezpośrednia współpraca z klientami. Lokalne instytucje finansowe służą im wsparciem przy uzyskiwaniu pomocy PFR. Tego rodzaju działania mają ogromny wpływ na budowę relacji i lojalności wobec danych instytucji finansowych.

5. W pierwszych siedmiu miesiącach 2020 r. w bankach spółdzielczych złożono ok 70% wniosków o kredyty mieszkaniowe, w porównaniu z liczbą wszystkich wniosków o tego rodzaju finansowanie w całym 2019 r. W przypadku kredytów gotówkowych było to 60%. Największy spadek liczby wniosków odnotowano w związku z działalnością gospodarczą (aż o 30%). Zmniejszenie liczby kredytów inwestycyjnych i obrotowych nastąpiło ze względu na



## ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

---

niepewną sytuację gospodarczą. Jako powód można tu wskazać również wpływ środków z tarczy kryzysowej na rachunkach firmowych. Miało to swoje przełożenie na wyniki z tytułu odsetek banków spółdzielczych.

6. Nie jest możliwe na ten moment przeprowadzenie oceny wysokości poniesionych strat kredytowych w związku z kryzysem wywołanym przez pandemię koronawirusa. Zastosowane moratoria kredytowe były potrzebne, ale zaburzają one możliwość dokonania rzetelnej analizy. Dopiero koniec IV kwartału / początek przyszłego roku pokażą w jakiej kondycji są klienci bankowości spółdzielczej. Jednakże już teraz obserwujemy klientów, którzy mają problem ze spłatą przesuniętych, skumulowanych rat kredytowych.

7. W tym miejscu nie można nie wspomnieć również o negatywnym wpływie obniżenia stóp procentowych przez Radę Polityki Pieniężnej na zmniejszenie dochodów banków. Uwidocznilo to słabość niektórych podmiotów znacząco.

8. W środowisku rekordowo niskich stóp procentowych istnieje również ryzyko odpływu środków z banków. Wiele zależy jednak od budowy portfeli depozytowych. Jednakże może się okazać, iż duzi klienci depozytowi, będą rezygnowali przez niskie stopy procentowe z trzymania środków w bankach i będą rozglądać się za innymi inwestycjami – np. źródła energii odnawialnej, projekty deweloperskie.

9. Lokalne instytucje finansowe widzą swoją szansę w finansowaniu przedsięwzięć związanych z ochroną środowiska. Jest to obszar, w którym powinny wykazać się one wzmożoną aktywnością.

10. Sytuacja pandemii i zamknięcia granic pokazała, że globalność ma również swoje granice i nie zawsze jest dobrym rozwiązaniem. Banki spółdzielcze mają dużo do zrobienia, aby rozwijać swoją lokalność i relacje z klientem, a także wykorzystać te aspekty w celu własnego rozwoju. Jest to ich szansa na umocnienie swojej pozycji na polskim rynku usług finansowych.

11. Jednakże obecna szansa na pozyskanie nowych klientów, którzy dotychczas byli klientami bankowości komercyjnej, stanowi jednocześnie zagrożenie. Lokalne instytucje finansowe ich nie znają, przez co istnieje ryzyko pochopnej oceny współpracy z nimi. W tym zakresie banki spółdzielcze muszą postawić na jakość i profesjonalizm kadry i oceny wniosków kredytowych.

12. Kolejnym istotnym aspektem jest rozwój cyfryzacji w sektorze spółdzielczym. Okres pandemii pokazał, że tradycyjny klient, którego nie można było przez lata przyzwyczaić do bankowości internetowej, sam przyszedł i poprosił o nowoczesne usługi elektroniczne. To jest bardzo duży bodziec do rozwoju bankowości mobilnej, jednakże ze względu na istotne ryzyko związane z tym obszarem, niezbędne jest aby proces ten był przeprowadzany odpowiedzialnie, również przy wsparciu doświadczonych partnerów, takich jak m.in. BIK.





## ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

---

13. Kluczowym problemem, nad jakim lokalne instytucje finansowe muszą się pochylić, zwłaszcza w dobie kryzysu, jest zbyt wysoki poziom ponoszonych przez nie kosztów. Niezbędna jest dogłębna analiza dotycząca m.in. ilości placówek banków spółdzielczych, czy bardziej efektywne zagospodarowanie zasobów ludzkich. Część kosztów należy ograniczyć i realizować je na poziomie zrzeszeń, gdyż niezbędne jest odciążenie back officu banków spółdzielczych, aby mogły się one skupić na jakościowej poprawie obsługi klienta. Jednym z działań, jakie powinny zostać podjęte w tym zakresie jest unifikacja i centralizacja sprawozdawczości obowiązkowej.

14. Mając powyższe na uwadze, można powiedzieć, że obecny kryzys stanowi szansę na poprawę efektywności sektora.

### III. Wystąpienie Partnera:

Praktyczne doświadczenia Grupy Generali w generowaniu przychodów pozaodsetkowych w bankach spółdzielczych zostały przedstawione przez **Tomasza Kromolickiego**, Dyrektora Sieci Bancassurance w Concordia Ubezpieczenia i **Łukasza Cielniaka**, Dyrektora ds. Bankowości Spółdzielczej w Generali Investments TFI SA

### SESJA II

**Nowe wyzwania dla biznesu bankowości spółdzielczej i stabilności sektora po ostatnich zmianach regulacyjnych – jak zwiększyć efektywność działania lokalnych instytucji finansowych? Czy i jak zmieniać model biznesowy? Czy konsolidacja może być lekarstwem i powinna przyspieszyć?**

**Moderator: Włodzimierz Kiciński, Wiceprezes Związku Banków Polskich**

#### I. Wystąpienia wprowadzające

**Bogdan Furtak, Dyrektor Departamentu Bankowości Spółdzielczej Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego**

1. KNF obserwuje obecną sytuację sektora spółdzielczego z dużą uwagą. Teraz większe znaczenie przywiązywane jest do informacji miesięcznych w ramach sprawozdawczości FINREP. Niestety budzą one pewne obawy Komisji. KNF stara się na bieżąco oceniać skutki epidemii dla sektora, a także poszczególnych banków i dostosowywać swoje działania do bieżącej sytuacji.

2. Na razie bardziej dotkliwie odczuwalne są dla banków spółdzielczych konsekwencje trzykrotnego obniżenia stop referencyjnych przez RPP. KNF wyraził brak poparcia decyzji w tym zakresie, gdyż to ogranicza działalność sektora bankowego. Jednakże nie jest to obszar decyzyjny, na który Komisja ma wpływ.



## ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

---

3. Komisja widzi starania banków dostosowania struktury przychodów do nowej sytuacji i próby wykonania planów finansowych z początku roku. Obserwowany też jest spadek wyników finansowych – pod koniec lipca w skali sektora wyniósł on 30-35% (r/r).

4. Obecny kryzys dotknął cały sektor bankowy, jednakże banki spółdzielcze nie stoją przed niektórymi wyzwaniami, jakie dotyczą komercyjnej instytucji finansowej, jak np. kredyty frankowe. Natomiast wakacje kredytowe wdrożone dla klientów banków spółdzielczych stanowią zaledwie 1-2% w skali całego sektora (należy zaznaczyć, że dane prezentowane w tym zakresie przez KNF i BIK podczas FLBS 2020 różnią się od siebie). Gros ryzyka spoczywa tu na bankach komercyjnych.

5. Problem stanowi ryzyko kredytowe, które może się zmaterializować za jakiś czas – obecnie jego skala jest bardzo trudna do oszacowania. Jednak na ten moment sytuacja wygląda lepiej niż wcześniejsze przewidywania KNF, choć dopiero przełom roku pokaże realny wymiar problemu w sektorze.

6. Na razie kilka banków spółdzielczych odnotowuje pogłębiające się straty. Jednakże ta liczba rośnie. Wiele z tych lokalnych instytucji finansowych borykało się z problemami jeszcze przed pandemią koronawirusa, ale obecny kryzys je pogłębił. W tych podmiotach często obserwowany jest problem z uzyskaniem zrównoważenia przychodu i kosztów. Wobec każdego z banków podejmowane są określone działania nadzorcze, naprawcze, restrukturyzacyjne. Wszystkie te instytucje pracują ciężko na poprawę swojej sytuacji, ale z racji obiektywnych trudności, w tym regulacyjnych (np. problem przepisów stawiających w lepszej sytuacji dłużnika niż wierzyciela) jest to utrudnione.

7. Zdaniem KNF ochrona konsumenta - dłużnika, coraz bardziej ogranicza możliwości rozwoju banków spółdzielczych i poprawy ich sytuacji. Niestety ten stan rzeczy najprawdopodobniej się utrzyma, ponieważ nawet ustawodawstwo unijne idzie w tym kierunku.

8. Przekształcenia organizacyjne w sektorze spółdzielczym są zdaniem KNF na ukończeniu. Mamy IPSy, banki zrzeszające, klarowny podział funkcji tych podmiotów w zakresie odpowiedzialności za sektor. Ten układ powinien pozostać i nie być naruszany. Ale przede wszystkim wpływ mają na to działania banków spółdzielczych. Jeśli nie będzie upadłości, przymusowej restrukturyzacji, to wola, aby system zmieniać będzie ograniczona lub przestanie istnieć.

9. Niedokończona została transformacja ekonomiczna. Na rynku funkcjonuje dużo mało wydajnych kosztowo podmiotów bankowości spółdzielczej. Receptą nadzoru na tą sytuację – wbrew powszechnej opinii - nie zawsze jest łączenie podmiotów, a zwłaszcza na siłę. To rynek określi, ile banków ma funkcjonować. KNF chce aby wszystkie działające banki rozwijały się i miały perspektywy na przyszłość.



## ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

---

10. KNF podkreśla, że w zakresie wyzwań biznesowych, niezależnie jaką strategię i kierunek działań podejmą banki spółdzielcze, to muszą one być ostrożne i rozważne, zwłaszcza w zakresie rozwoju akcji kredytowej, czy redukcji kosztów. Ważne jest, aby pewne funkcje zostały przeniesione na poziom zrzeszenia, aby było taniej, efektywniej, a banki spółdzielcze mogły zaoszczędzone środki wykorzystać na własny rozwój.

11. Wśród podmiotów z problemami, nie ma takiego, który by je wygenerował w ostatnich miesiącach czy roku. One się tylko co najwyżej uwidoczniły. To utwierdza, że jakość zarządzania w bankach spółdzielczych w ostatnich latach uległa znacznej poprawie. To pozwoli sektorowi zmierzyć się z obecnymi wyzwaniami i tymi nadchodzącymi. KNF wierzy, że lokalnym instytucjom finansowym uda się przejść przez ten czas i rozwiązać problemy sektora. Popierają działania na rzecz banków zrzeszających i ich rozwoju, bez pozbawiania indywidualności banków spółdzielczych. Ważni są tu sprzymierzeńcy, jakimi są IPS. KNF bardzo je wspiera. Pamiętajmy, że mamy wspólny cel – bezpieczeństwo sektora. Im lepiej będzie działał sektor, tym ta zbieżność interesów będzie coraz bardziej widoczna

*Michał Oldakowski, Prezes Zarządu Spółdzielczego Systemu Ochrony SGB*

1. Pogorszenie sytuacji gospodarczej Polski w związku z pandemią będzie istotne, ale nie tak tragiczne, jak było to przewidywane na początku kryzysu. Ten rok będzie bardzo trudny, ale dopiero kolejne lata będą stanowić większe wyzwanie dla bankowości spółdzielczej.

2. Główne wyzwania stojące przed lokalnymi instytucjami finansowymi, to:

- zabezpieczenie rentowności banków spółdzielczych,
- podniesienie atrakcyjności oferty produktowej,
- pozyskanie wiarygodnych klientów i budowa bezpiecznego portfela aktywów,
- zahamowanie wzrostu / obniżenie kosztów,
- zmiana kanałów dystrybucji – digitalizacja.

3. Obserwowany jest przyrost depozytów (w bankach komercyjnych o ok 30%, w spółdzielczych 13%). Nadpłynność stanowi problem, gdyż gromadzona nie przynosi dochodów.

4. Wzrost portfeli kredytowych istotnie zahamował. Jednakże jest to m.in. efekt uboczny dopłat klientów z PFR - popyt na kredyt przez pewien czas będzie ograniczony. Na mniejsze zapotrzebowanie na finansowanie ma również wpływ spadek liczby projektów inwestycyjnych.

5. Obserwowane jest pewne pogorszenie jakości portfeli kredytowych w bankach spółdzielczych, ale są to obszary nie generujące dużego ryzyka. Prognoza na przyszłość jest





## ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

---

optymistyczna, dzięki temu, że banki spółdzielcze wchodziły w okres kryzysu z dobrym portfelem, o dobrym „wyrezerwowaniu”. Najlepsza jakość portfeli kredytowych obserwowana jest w przypadku rolników i osób prywatnych.

6. Patrząc na adekwatność kapitałową widać dobrą perspektywę dla funkcjonowania banków spółdzielczych. Ponad połowa lokalnych instytucji finansowych posiada współczynniki wypłacalności przekraczające 18%.

7. Problem sektora bankowości spółdzielczej stanowi efektywność. Wpływ mają na to m.in. obniżka stóp procentowych i spadek przychodów odsetkowych (w lipcu banki spółdzielcze odnotowały 32% spadek wyniku odsetkowego). Sektor wdrożył procesy dostosowawcze. Trwają prace nad obniżeniem kosztów utrzymywania depozytów. Jednocześnie banki spółdzielcze obserwują wzrost kosztów operacyjnych. W konsekwencji następuje spadek zdolności do generowania wyników w niektórych bankach. W niedalekiej przyszłości to wymusi procesy konsolidacyjne.

8. Kolejnym istotnym czynnikiem, jaki będzie miał wpływ na sytuację sektora bankowości spółdzielczej są nadchodzące zmiany regulacyjne.

- Rozporządzenie PE i Rady (UE) nr 2019/630 dot. ekspozycji nieobsługiwanych – nastąpi pomniejszenia kapitału podstawowego o niepokrytą rezerwami celowymi część ekspozycji kredytowej;
- Rozporządzenie PE i Rady (UE) nr 2019/876 z dnia 20 maja 2019 r. – banki spółdzielcze będą ubiegać o zgodę KNF na odstąpienie od wymogu indywidualnego na rzecz zagregowanego NSFR;
- Rozporządzenie PE i Rady (UE) nr 2019/876 z dnia 20 maja 2019 r. - obowiązek utrzymywania dźwigni finansowej wygeneruje problem w ramach banków zrzeszających i zrzeszeń.

### ***Marian Gola, Wiceprezes Zarządu Spółdzielni Systemu Ochrony Zrzeszenia BPS***

1. Banki spółdzielcze znajdują się obecnie w szoku dostosowawczym. Bieżące okoliczności zewnętrzne wymagają rewolucyjnych strategii biznesowych oraz zarządzania ryzykiem. Jednakże wyniki w I półroczu 2020 r. są porównywalne do osiągniętych w roku ubiegłym, choć jeszcze drugi kwartał nie materializował wielu ryzyk. Niestety po kolejnych miesiącach te obserwacje stopniowo ulegają zmianie.

2. Realizowane i potencjalne działania dostosowawcze:

- wprowadzenie elastycznej struktury organizacyjnej,
- wykorzystanie zewnętrznych środków pomocowych,



## ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

---

- zmiana modelu biznesowego – zmiana struktury: produktowej, bilansu i rachunku zysków i strat,
  - integracja pionowa banków – informatyzacja sprzedaży i centralizacja części procesów back – office,
  - konsolidacja instytucjonalna pozioma (efektywna wyłącznie w przypadku osiągnięcia synergii kosztowej).
3. Coraz większa część banków ponosi straty w związku z niskim poziomem stóp procentowych. Należy jednak zauważyć, że lokalne instytucje finansowe zareagowały na tą sytuację szybko i dokonały przebudowy bilansów. W tym miejscu pojawia się kwestia poszukiwania nowych i bardziej rentownych aktywów, co w przyszłości może spowodować eskalację ryzyka kredytowego.
4. W przypadku jakości aktywów, to skutki lockdown'u mogą być odczuwalne w latach następnych. Wielu przedsiębiorców odczuło drastycznie skutki kryzysu. Niezbędne było sięgnięcie przez nich po instrumenty pomocowe.
5. Obecna sytuacja dotychczas nie miała przełożenia na adekwatność kapitałową i nie jest spodziewane, aby w najbliższym czasie były jakieś istotne zmiany w tym zakresie.
6. Niestety obserwowane jest istotne pogorszenie wskaźników efektywności działania banków spółdzielczych, zwłaszcza w zakresie C/I.
7. Banki spółdzielcze muszą zastanowić się poważnie nad swoim modelem biznesowym, a właściwie powinny go wymyśleć na nowo.

### II. Debata:

#### Uczestnicy dyskusji:

*Mirosław Skiba, Prezes Zarządu SGB – Bank SA, Alicja Huczyńska, Prezes Zarządu Banku Spółdzielczego w Koronowie, Beata Hamkało, p.o. Prezesa Zarządu Banku Spółdzielczego w Jaworze, Bartosz Kublik, Prezes Zarządu Banku Spółdzielczego w Ostrowi Mazowieckiej, Anna Szczygielska, General Manager Poland viacash*

1. W obecnej dobie kryzysu wywołanego pandemią koronawirusa, jak i w przypadku innych sytuacji kryzysowych, powinniśmy być bardzo krytyczni wobec tego, jakie działania będą najbardziej efektywne i przyniosą szybkie rezultaty. Jest to czas dla lokalnych instytucji finansowych na podejmowanie wspólnych działań na rynku, wspólnych inwestycji, wytworzenie wspólnych produktów dla obu zrzeszeń, wspólnego ponoszenia nakładów i inwestycji na unowocześnienie i usprawnienie sektora bankowości spółdzielczej.
2. Pomimo, iż okres pandemii stanowi zagrożenie dla banków spółdzielczych, to amortyzowanie jego skutków przez te podmioty dotychczas idzie sprawnie, co znajduje potwierdzenie w ich lepszej, obecnej sytuacji, niż jak było to wskazywane we wcześniejszych



## ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

---

w prognozach. Należy mieć świadomość, że wszelkie skutki podjętych przez banki obecnie działań, będą miały istotny wpływ na ich przyszłość.

3. W związku z materializacją ryzyka obniżenia stóp procentowych przez NBP, obawiano się masowego wycofywania środków z banków i odchodzenia klientów. Dzięki wdrożonym szybkim zmianom w zakresie polityki depozytowej, w wielu bankach udało się uniknąć tego zagrożenia.

4. Jednakże pewne istotne procesy modernizujące sektor bankowości spółdzielczej zostały wprowadzone jeszcze przed kryzysem. To tempo zmian musi zostać utrzymane, a nawet przyspieszone, pomimo niekorzystnych warunków. Przykładowo, wdrożenie instrumentów pomocowych PFR nie byłoby możliwe bez wcześniejszego, odpowiedniego przygotowania informatycznego lokalnych instytucji finansowych. Ciężko byłoby sobie wyobrazić reakcję klientów w czasie pandemii, gdyby banki spółdzielcze w swojej ofercie nie posiadały usług bankowości mobilnej. Jednakże dalszy rozwój wymaga kontynuacji dobrej współpracy z dostawcami systemów do banków. Lokalne instytucje finansowe nie mogą tylko zmniejszać kosztów, ale również szukać nowych dróg rozwoju.

5. Przez najbliższe 10 lat najlepszą i najszybszą drogą rozwoju banków będzie cyfryzacja. Lokalne instytucje finansowe muszą sprostać zadaniu ucyfryzowania klientów konserwatywnych i przyciągnięcia młodych.

6. Mówiąc o rozwoju rozwiązań mobilnych i cyfryzacji sektora, ważne jest osiągnięcie efektu skali, a nie indywidualne podejście pojedynczych podmiotów. Dobrym przykładem współpracy jest tu platforma BS API – dostępna dla wszystkich banków spółdzielczych, pozwalająca na ograniczenie kosztów indywidualnych. Jednakże należy pamiętać przy planowaniu rozwoju i inwestycji, nawet wspólnych – nie ma nic za darmo, a zwłaszcza nie ma dobrych darmowych rozwiązań.

7. Banki, w tym banki spółdzielcze, coraz częściej chcą nawiązywać współpracę z FinTechami. Koszty transformacji cyfrowej są duże, ale można je zmniejszyć poprzez korzystanie z już gotowych i sprawdzonych rozwiązań. Mamy w Polsce coraz więcej dojrzałych i przemyślanych inicjatyw cyfrowych, tworzonych przez osoby znające bolączki branży.

8. Jednym z kluczowych rozwiązań, niezbędnym do wdrożenia w sektorze bankowości spółdzielczej, jest przyspieszenie informatyzacji back office, poprzez strategię tzw. żabich skoków, rozumianych, jako domykanie poszczególnych obszarów i udanych projektów, a nie czekanie, że szybko pojawi się całościowe rozwiązanie systemowe dla całego sektora.

9. Istotnym problemem w bankowości spółdzielczej jest duża asymetria między pasywami a aktywami. Jeszcze silniejsze pogłębienie tej sytuacji czeka sektor na przełomie roku. Banki spółdzielcze muszą działać na rzecz redukcji kosztu pozyskania depozytu. Dotychczas ich



## ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

---

reakcja w tym zakresie była zdecydowanie za wolna. Struktura zagregowanego bilansu sektora polskiej bankowości spółdzielczej jest taka, że tylko 50% sumy bilansowej jest zaangażowana w działalność kredytową. Resztę stanowią mniej lub bardziej płynne środki.

10. Banki muszą szukać dochodów pozaodsetkowych. Jednym z takich obszarów działań jest bancassurance. Kolejnym rozwiązaniem byłoby dążenie zrzeszeń, na wzór rynkowy, do stania się „pełnokrwistą” grupą finansową. W tym miejscu niezbędne byłoby współdziałanie wszystkich podmiotów w ramach zrzeszenia, do przysparzania sobie nawzajem biznesu. Jest to obszar, w którym jest jeszcze wiele do zrobienia.

11. Ekostrategia – banki spółdzielcze powinny mieć na uwadze, że UE położy duży nacisk na działalność w zakresie tzw. zielonego ładu i uczynienia gospodarki europejskiej neutralnej w zakresie śladu węglowego. Należy się zastanowić na poziomie zrzeszeń, jakie rozwiązania powinny być wdrożone w tym zakresie – działania dot. rejestrowania, raportowania, taksonomii. To będzie wielka szansa, aby obniżyć wagę ryzyka aktywów banków spółdzielczych. Dodatkowo im bardziej zielona strategii banków, tym może być ona atrakcyjniejsza dla biznesu.

12. Wskazano na istnienie zależności integracji pionowej (między zrzeszeniami), a koniecznościami łączy horyzontalnych – między poszczególnymi bankami. Niezbędne jest, aby te procesy zachodziły jednocześnie. Im bardziej efektywna będzie integracja pionowa tym mniej fuzji będzie potrzebne na dole i na odwrót. Jednakże w tym miejscu należy zwrócić uwagę, że procesy konsolidacyjne są obecnie istotnie utrudnione przez spowolnioną działalność sądów czy urzędów.

13. Niezwykle istotnym aspektem na najbliższe miesiące będzie przeprowadzenie analizy strategicznej na każdym poziomie sektora spółdzielczego. Każdy bank musi zastanowić się nad ścieżką rozwoju i pamiętać, że jego główna wartość to przynoszenie korzyści i wsparcie rozwoju swojej lokalnej społeczności. Banki spółdzielcze powinny wrócić do hasła, że lokalny pieniądź musi służyć potrzebom lokalnej gospodarki.

Opracowanie: *Katarzyna Pawlik*

Akceptacja: *Mariusz Zygierewicz*