

BANK LOKALNY

WIESŁAW ŻÓŁTKOWSKI



CeDeWu.pl

BANK LOKALNY

WIESŁAW ŻÓŁTKOWSKI

CeDeWu.pl

© Copyright do wydania polskiego CeDeWu Sp. z o.o.
Wszelkie prawa zastrzeżone.

Zabronione jest kopiowanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie w jakimkolwiek celu oraz postaci bez pisemnej zgody autora i wydawcy.

Wydawnictwo CeDeWu oraz autor dołożyli wszelkich starań, aby treści zawarte w niniejszej publikacji były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak odpowiedzialności za ich wykorzystanie ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw autorskich oraz za skutki działań wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Zdjęcie (grafika) udostępnione dzięki:
euro coins on wicker © Aaron Amat #26353506 – Fotolia.com
Bank card's house. © BVVBOR #13294059 – Fotolia.com

Projekt okładki: Agnieszka Natalia Bury

DTP: CeDeWu Sp. z o.o.

Wydanie I, Warszawa 2011

Wydanie I elektroniczne, Warszawa 2020

ISBN 978-83-7556-372-6
EAN 9788375563726

ISBN 978-83-7941-280-8

Wydawca: CeDeWu Sp. z o.o.

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47/49

e-mail: cedewu@cedewu.pl

Redakcja wydawnictwa: (4822) 374 90 20, 374 90 22

Księgarnia Ekonomiczna

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47

Tel.: (4822) 396 15 00...01

Ekonomiczna Księgarnia Internetowa

cedewu.pl

Made in Poland

Spis treści

Wprowadzenie	7
---------------------------	----------

Rozdział 1

Charakterystyka banku lokalnego	11
1.1. Polski sektor bankowy	12
1.1.1. Banki spółdzielcze	13
1.1.2. Społeczne Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe	16
1.2. Spółdzielczy charakter banków lokalnych	20
1.3. Rynek lokalny	26
1.3.1. Szara strefa gospodarcza	28

Rozdział 2

Nadzór bankowy	33
2.1. Uchwały KNF	36
2.2. Rekomendacje	43
2.3. Zasada proporcjonalności w stosowaniu norm nadzorczych	47
2.4. Partnerskie relacje pomiędzy nadzorem i bankiem	50
2.5. Kwestionariusz BION	53

Rozdział 3

Zarządzanie bankiem	55
3.1. Planowanie, organizowanie, kontrolowanie	58
3.2. Cel działania banku spółdzielczego	63
3.3. Praktyczne aspekty zarządzania	66
3.4. Zakres podejmowanych spraw i zarządzanie czasem	68
3.5. Organizacja banku	69
3.6. Organizacja formalna, nieformalna i rzeczywista	75
3.7. Organizacja systemu zarządzania w małym banku	76
3.8. Procedury bankowe	79

Rozdział 4

Marketing i sprzedaż	85
4.1. Produkty bankowe	85
4.2. Marketing	87
4.3. Podejście innowacyjne	94

Rozdział 5

Zarządzanie finansowe	95
5.1. Analiza finansowa	95
5.2. Planowanie finansowe i kontrolowanie	100
5.3. Analiza praktyczna	105

Rozdział 6

Ryzyko bankowe	113
6.1. Systemy zarządzania ryzykiem	116
6.1.1. Procedury zarządzania ryzykiem	119

Rozdział 7

Ryzyko działalności kredytowej	123
7.1. Działalność kredytowa	124
7.2. Ogólne uwagi o regulacjach dotyczących badania zdolności kredytowej	130
7.2.1. Obiektywne i subiektywne metody szacowania ryzyka kredytowego	134
7.3. Pożyczki dla osób fizycznych	136
7.3.1. Zdolność i wiarygodność kredytowa	137
7.3.2. Dochody pożyczkobiorców	141
7.3.3. Wymóg kapitałowy z ekspozycji detalicznych	144
7.4. Kredyty dla przedsiębiorców	148
7.4.1. Ocena ryzyka kredytowego podmiotów z pełną rachunkowością	148
7.4.2. Ocena ryzyka kredytowego podmiotów z uproszczoną rachunkowością	153
7.5. O raportach i bazach danych	158
7.6. Monitoring portfela kredytowego	161
7.7. Obliczanie wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka kredytowego	164

Rozdział 8

Istotne rodzaje ryzyka	169
8.1. Ryzyko operacyjne	169
8.2. Ryzyko koncentracji	173

8.3. Ryzyko płynności	178
8.3.1. Rezerwa płynności	181
8.3.2. Nadpłynność rzeczywista i pozorna	182
8.4. Ryzyko stopy procentowej	184
8.5. Ryzyko braku zgodności	191
8.6. Ryzyko kapitałowe	194
8.7. Testowanie trudnych warunków	198
8.8. Rodzaje ryzyka trudnomierzalnego	199
8.8.1. Ryzyko wyniku finansowego	199
8.8.2. Ryzyko strategiczne	200
8.8.3. Ryzyko modeli	200
8.8.4. Ryzyko transferowe	201
8.8.5. Ryzyko cyklu gospodarczego	201
8.8.6. Ryzyko kraju	201
8.8.7. Ryzyko ubezpieczeniowe	202
8.8.8. Ryzyko utraty reputacji	202

Rozdział 9

Technologie informatyczne	203
9.1. Stan informatyzacji banków	204
9.2. Kierunki rozwoju IT	205
9.3. Informatyzacja zarządzania ryzykiem bankowym	206
9.4. Problemy przy informatyzacji banku	210

Rozdział 10

Kontrola wewnętrzna i audyt	213
--	------------

Rozdział 11

Zarządzanie kadrami	219
11.1. Strategia i praktyka	219
11.2. Style kierowania	221

Rozdział 12

Szanse i zagrożenia dla przyszłości banków lokalnych	225
---	------------

Bibliografia	233
-------------------------------	------------

Wprowadzenie

Bank jest pośrednikiem w handlu pieniędzmi. Przy tym zapewnia warunki do sprawnego obrotu tym towarem, do krążenia pieniądza w gospodarce. Działa to podobnie jak handel żywnością czy samochodami. Specyfika towaru jakim jest pieniądz upraszcza wiele spraw. Pieniądz pozbawiony jest technicznych trudności związanych z wytwarzaniem, przechowywaniem i obrotem. Za to ma bardzo skomplikowane wymagania dotyczące pomiaru jego zmieniającej się wartości oraz formy jej wyrażania. Bank jest wytwórcą tego towaru, sklepem, w którym się on sprzedaje oraz zakładem, w którym się go naprawia i konserwuje. Banki są różne. Znamy wielkie międzynarodowe korporacje i małe banki lokalne. Opracowanie dotyczy tych drugich. Chodzi o funkcjonowanie tradycyjnego banku lokalnego. Banki takie mogą mieć różny charakter własności, ale są to przede wszystkim spółdzielnie.

Nowoczesne banki są wielkimi korporacjami prowadzącymi bardzo szeroki zakres usług finansowych. Banki lokalne oferują bardziej tradycyjne produkty. Pozyskują pieniądze, pożyczają je innym, prowadzą rachunki bankowe i dokonują rozliczeń operacji klientowskich.

W Polsce działają duże banki komercyjne, nieliczne małe banki zorganizowane w formie spółek kapitałowych oraz liczne, bardziej tradycyjne banki spółdzielcze. W formie przedsiębiorstwa bankowego działają też Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe. Działalność tych podmiotów ogranicza się do typowych, klasycznych instrumentów pośrednictwa w pożyczaniu pieniędzy i rozliczaniu operacji pieniężnych. Banki lokalne zachowały tradycyjny model bankowości skupiającej się na obsłudze firm i osób fizycznych. W bardzo ograniczony sposób inwestują na rynkach finansowych. Bankowość lokalna oferuje czytelne usługi. Chodzi o to, że depozyt jest jednoznacznie oprocentowany i kredyt kosztuje tyle, ile wynika z umowy. Lokalny bank jako pośrednik finansowy jest przejrzysty i nie próbuje zarabiać na nieczytelnych i niezrozumiałych ofertach.

Książka nie jest podręcznikiem technik bankowych. Jest próbą odniesienia się do praktycznych zagadnień istotnych w praktyce działania banków lokalnych. Szeroko dostępne publikacje dotyczące bankowości odnoszą się zwykle do opisu formalnych modeli funkcjonowania banków komercyjnych. Praktyczne funkcjonowanie banków lokalnych często nie przystaje do realiów banków

komercyjnych. Biznes bankowy zawsze związany jest z bieżącymi interesami, subiektywnymi działaniami właścicieli i osób zarządzających. Te elementy w banku lokalnym są nieco inne, niż w bankach komercyjnych. Także normy regulujące funkcjonowanie banków powstają nie tylko jako świadoma, naukowa refleksja nad sprawieniem ogólnej pomyślności, ale zwykle są związane z interesem określonych grup finansowych. Wdrożenie Nowej Umowy Kapitałowej i jej mała skuteczność nie tylko w przeciwdziałaniu kryzysowi finansowemu, ale nawet w jego prognozowaniu, najlepiej o tym świadczą.

Zamiarem autora jest skupienie się na celach i zadaniach praktycznie realizowanych w bankach lokalnych, a mniej na metodach i technikach. Odpowiedzi na pytanie: po co? i kiedy? ich używać są w praktyce najważniejsze. Doświadczenie bankowe pozwala na podzielnie się wiedzą praktyczną, a także na formułowanie sądów polemicznych wobec powszechnie głoszonych poglądów. Prowadzi do refleksji, że zarządzanie bankiem nie jest takie trudne, jeśli podchodzi się do niego profesjonalnie, uczciwie i z zaangażowaniem. Bankowość ani nie jest tak mądra i dobra dla ludzi, jak to przedstawiają jedni, ani nie jest tak chciwa i szkodliwa jak mówią inni.

Autor uważa, że żaden bank nie działa dokładnie tak, jak to jest opisane w dokumentach. Dlatego warto pokazać banki lokalne w całym bogactwie ich praktycznego działania. Swoje spostrzeżenia i opinie autor wywodzi z własnej pracy w bankach komercyjnych oraz wiedzy zdobytej w czasie świadczenia usług konsultingowych dla banków spółdzielczych. Opracowanie może odnosić się też do SKOK-ów, w takim zakresie, w jakim są przedsiębiorstwami bankowymi i przymierzają się do przyjęcia bankowych norm nadzorczych. W opracowaniu wiele jest uwag dotyczących sytuacji praktycznych, czasem może banalnych ale prawdziwych. Czytelnik może poszerzyć wiedzę teoretyczną o obserwacje złożonej praktyki bankowej. Badacz będzie miał okazję zwerfikować opinie autora. Przyszłym menedżerom autor chce pokazać praktyczny wymiar zarządzania bankiem. Dla kilkudziesięciu tysięcy pracowników banków lokalnych może to być okazja do porównania własnych doświadczeń z poglądami autora. Taka refleksja stwarza szansę do samodoskonalenia.

Praca składa się z 12 rozdziałów. Pierwszy jest refleksją nad bankowością lokalną, która wprowadzi słabo jest wyodrębniana w regulacjach bankowych, ale stanowi odrębny sektor polskiej bankowości.

Drugi dotyczy roli nadzoru finansowego, który współcześnie coraz bardziej przejmuje odpowiedzialność za bezpieczeństwo systemu bankowego, uznając małą skuteczność samoregulujących funkcji wolnego rynku.

Rozdział trzeci zawiera rozważania o zarządzaniu. W hierarchicznej instytucji rządzącej się procedurami rola zarządzania jest kluczowa dla efektywnego działania. Praktyczne uwagi dotyczące struktury organizacyjnej

i procedur bankowych formułowane są z perspektywy działania małej organizacji, jaką są banki lokalne.

Rozdział czwarty odnosi się do marketingu bankowego, jego rozumienia i roli w zarządzaniu bankiem.

Rozdział piąty dotyczy problemów zarządzania finansowego, a więc sposobu mierzenia planowanych i monitorowanych wyników działalności banków oraz przeprowadzania analiz finansowych.

Rozdział szósty odnosi się do bardzo ważnej problematyki zarządzania ryzykiem. O jej wadze stanowi doświadczenie kryzysu gospodarczego, który ma swoje źródło w działalności instytucji finansowych. Chodzi o spojrzenie na tę problematykę z punktu widzenia banku lokalnego, który ciągle zmuszany jest do wprowadzania zmian wymuszanych normami nadzorczymi.

Obszerny rozdział siódmy obejmuje problemy działalności kredytowej, mającej decydujący wpływ na kondycję finansową banków lokalnych. Zawiera informacje o powszechnie stosowanych metodach szacowania ryzyka kredytowego, ale także uwagi autora odnoszące się do praktyki, które wskazują na niedostosowane części regulacji do potrzeb i możliwości banków lokalnych.

W rozdziale ósmym prezentowane są istotne rodzaje ryzyka, poza ryzykiem kredytowym, które w różnym stopniu muszą być uwzględniane w zarządzaniu bankiem. Odnosi się też do trudno mierzalnych rodzajów ryzyka, które zwykle nie są istotne w działalności banków lokalnych.

Rozdział dziewiąty zawiera uwagi dotyczące stosowania w bankach technologii informatycznej. Wskazuje na potrzebę wdrażania systemów informatycznych usprawniających wszystkie obszary działalności bankowej.

Rola kontroli wewnętrznej i audytu jest przedstawiona w rozdziale dziesiątym. Realizacja tych funkcji w bankach lokalnych musi przebiegać trochę inaczej, niż w dużych bankach komercyjnych. W małym zespole pracowniczym trudno wydzielać odrębne jednostki organizacyjne kontroli wewnętrznej, bo nieliczne stanowiska biznesowe nie mogą zarobić na pokrycie takich kosztów.

Specyficzne jest zarządzanie kadrami w banku lokalnym, o czym traktuje rozdział jedenasty. Odnosi się bowiem do małych zespołów pracowniczych, charakteryzujących się bezpośrednimi relacjami międzyludzkimi.

Ostatni, dwunasty rozdział jest próbą refleksji nad przyszłością bankowości spółdzielczej w Polsce. Pokazuje jej zagrożenia ale i wskazuje na szanse, których spełnienie zależy głównie od zdolności banków do współdziałania. Sformułowania zawarte w tym rozdziale odbiegają od tradycyjnego podejścia banków lokalnych, które unikają samokrytyki w ocenie stanu sektora. Osoby dobrze życzące bankom lokalnym nie powinny unikać krytycznych refleksji, bo tylko takie mogą być źródłem zmian.

Rozdział 1

Charakterystyka banku lokalnego

Praktyka bankowa wykształciła dwie podstawowe funkcje banku: gromadzenia oszczędności i udzielania kredytów. Wraz z rozwojem handlu coraz ważniejsza stawała się działalność polegająca na realizacji płatności pomiędzy podmiotami mającymi rachunki w bankach. Funkcje te określają bank jako pośrednika w obrocie pieniężnym.

Współcześnie działalność banków jest bardzo złożona i realizowana w różnych formach. Obok bankowości tradycyjnej, zwanej uniwersalną rozwinęły się banki komercyjne, które działają na rynku detalicznym i hurtowym. Obsługują osoby fizyczne i przedsiębiorstwa, ale także uczestniczą w transakcjach na rynku międzybankowym, gdzie udzielają pożyczek i same pożyczają pieniądze od innych instytucji finansowych. Specjalistyczne banki obsługują określone rodzaje działalności, jak np. finansowanie eksportu i importu, finansowanie nieruchomości, czy kupna samochodów. Działalność banków inwestycyjnych polega na pośrednictwie na rynku kapitałowym, a więc finansowaniu inwestycji, gwarantowaniu emisji, obrocie papierami wartościowymi, doradztwie finansowym.

Polski sektor bankowy tworzą: banki komercyjne, a w tym także oddziały instytucji kredytowych; banki spółdzielcze; banki państwowe oraz dodatkowo Społeczne Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe.

Banki komercyjne w dominującej części należą do wielkich międzynarodowych instytucji finansowych. Podobny charakter własności mają oddziały instytucji kredytowych. Nieliczne są banki komercyjne kontrolowane przez Skarb Państwa.

Banków spółdzielczych jest dużo, odgrywają ważną rolę w lokalnych społecznościach, ale ich udział w aktywach polskiej bankowości jest nieduży. Społeczne Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe mają krótką historię, ale w ostatnich latach rozwijały się szybko. Spółdzielcze banki i SKOK-i reprezentują wyłącznie polski kapitał.

1.1. Polski sektor bankowy

Po okresie burzliwych przemian w pierwszych latach XXI wieku ukształtował się stabilny model polskiej bankowości. Rozwój organizacyjny sektora bankowego w ostatnich latach jest przedstawiony w tabeli 1. Drobne korekty struktury organizacyjnej dotyczą tylko pojedynczych fuzji banków komercyjnych oraz nielicznych przypadków łączenia się banków spółdzielczych. Sektor ten zdominowany jest przez banki komercyjne, będące własnością kapitału zagranicznego, jak i kontrolowane przez Skarb Państwa. Na koniec 2010 r. 49 banków komercyjnych i 21 oddziałów instytucji kredytowych posiadało 93,9% aktywów bankowych. 576 banków spółdzielczych zakończyło 2010 r. udziałem w aktywach na poziomie 6,1%. Stan ten nie ulegał większym zmianom w ostatnich latach.

Banki będące własnością inwestorów zagranicznych na koniec 2010 r. posiadały 66,2% aktywów i jest to poziom utrzymujący się stabilnie po okresie prywatyzacji. Banki spółdzielcze mają znaczący udział tylko w liczbie placó-

Tabela 1. Struktura polskiego sektora bankowego (wybrane dane na koniec 2010 r.)

	2006	2007	2008	2009	2010
Liczba banków i oddziałów instytucji kredytowych					
Ogółem, w tym:	647	645	649	643	646
- banki komercyjne	51	50	52	49	49
- oddziały instytucji kredytowych	12	14	18	18	21
- banki spółdzielcze	584	581	579	576	576

Struktura własnościowa – udział w aktywach (%)					
Inwestorzy krajowi:	30,3	29,1	27,7	31,9	33,8
- banki kontrolowane przez Skarb Państwa	19,8	18,3	17,3	20,8	21,5
- inne banki komercyjne	4,3	4,6	5,0	5,3	6,2
- banki spółdzielcze	6,2	6,2	5,4	5,8	6,1
Inwestorzy zagraniczni:	69,7	70,9	72,3	68,2	66,2
- banki komercyjne	66,6	66,6	66,9	62,8	61,5
- oddziały instytucji kredytowych	3,1	4,3	5,4	5,3	4,7

Zatrudnienie					
Ogółem, w tym:	157 931	167 127	181 114	175 249	176 915
- banki komercyjne	127 201	133 724	145 839	138 094	139 042
- oddziały instytucji kredytowych	1 826	3 300	4 608	5 433	5 742
- banki spółdzielcze	28 904	30 103	30 667	31 722	32 131

Sieć placówek					
Ogółem, w tym:	11 927	12 847	13 655	13 910	14 170
- banki komercyjne	8 541	9 230	9 902	9 780	9 953
- oddziały instytucji kredytowych	171	184	212	354	353
- banki spółdzielcze	3 215	3 433	3 541	3 776	3 864

Źródło: Opracowanie na podstawie *Raportu o sytuacji banków w 2010 r.*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2011.

wek, ale są to dane trudno porównywalne ze względu na różne wielkości pałcówek dużych banków komercyjnych i małych banków spółdzielczych.

W bankach spółdzielczych zatrudnienie jest nieproporcjonalnie duże, w porównaniu do udziału w aktywach sektora. Stanowi ono ok. 27% zatrudnionych w całym sektorze bankowym. Wynika to ze specyfiki działania samodzielnych banków lokalnych.

1.1.1. Banki spółdzielcze

Bank spółdzielczy, jak każdy bank jest *osobą prawną utworzoną zgodnie z przepisami ustaw, działającą na podstawie zezwoleń uprawniających do wykonywania czynności bankowych obciążających ryzykiem środki powierzone pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym*¹. Bank ma formę prawną spółdzielni. Oznacza to wspólnotę właścicieli, w której nikt nie dominuje siłą swojego kapitału.

Cel społeczny banków spółdzielczych realizowany jest między innymi poprzez²:

- świadczenie usług finansowych na terenie ekonomicznie trudnym, gdzie rozproszenie klientów nie pozwala na osiąganie dużej rentowności,
- oferowanie usług dla klientów „słabszych” ekonomicznie,
- przeciwdziałanie wykluczeniu finansowemu środowisk mających małe dochody.

Banki spółdzielcze oferują usługi finansowe w małych miejscowościach, bo tylko 3% oddziałów tych banków działa w 10 największych miastach i 7% w miejscowościach mających powyżej 100 tys. mieszkańców.

Bank spółdzielczy jest obowiązany zrzec się z wybranym bankiem zrzeszającym na zasadzie umowy. Będąc akcjonariuszem banku zrzeszającego jest reprezentowany na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy tego banku. Akcjonariuszom banku zrzeszającego przysługuje na walnym zgromadzeniu jeden głos z każdej posiadanej akcji.

Bank zrzeszający prowadzi rachunki bieżące zrzeszonych banków spółdzielczych, na których utrzymują one rezerwy obowiązkowe oraz przeprowadzają za ich pośrednictwem rozliczenia pieniężne, nalicza i utrzymuje rezerwę obowiązkową banków zrzeszonych, wypełnia za banki niektóre obowiązki informacyjne wobec podmiotów zewnętrznych, kontroluje zgodność dzia-

¹ Ustawa Prawo bankowe, art. 2.

² M. Golec, *Spółecznie uwarunkowania działalności banków spółdzielczych*, [w:] M. Stefański (red.), *Banki spółdzielcze w Polsce w warunkach kryzysu finansowego i gospodarczego*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek 2010, s. 72-73.

łałości zrzeszonych banków spółdzielczych z postanowieniami umowy zrzeszenia, przepisami prawa i statutami³.

Bank spółdzielczy prowadzi działalność na ograniczonym terenie, którego obszar zależy od wartości funduszy własnych. Bank posiadający fundusze na poziomie 1 mln euro prowadzi działalność na terenie jednego powiatu, a za zgodą banku zrzeszającego także na terenie sąsiednich powiatów. Bank mający fundusze na poziomie wyższym niż 1 ale niższe niż 5 mln euro może działać na terenie województwa. Fundusze o wartości ponad 5 mln euro pozwalają na prowadzenie działalności na terenie całego kraju⁴.

Banki spółdzielcze mogą wykonywać podstawowe czynności bankowe, takie jak:

- przyjmowanie wkładów pieniężnych,
- prowadzenie rachunków bankowych,
- udzielanie kredytów i pożyczek pieniężnych,
- udzielanie gwarancji bankowych,
- przeprowadzanie bankowych rozliczeń pieniężnych,
- wydawanie kart płatniczych,
- nabywanie i zbywanie wierzytelności pieniężnych,
- przechowywanie przedmiotów i papierów wartościowych,
- wykonywanie innych czynności bankowych w imieniu i na rzecz banku zrzeszającego.

Każdy członek banku spółdzielczego obowiązany jest posiadać co najmniej jeden zadeklarowany i wpłacony udział. Od posiadania udziału może być uzależnione udzielenie kredytu, ale statuty banków zwykle tego nie wymagają. Organami banku spółdzielczego jest Rada Nadzorcza, składająca się z wybranych członków danego banku. Rada Nadzorcza powołuje zarząd, w którym przynajmniej dwie osoby, w tym prezes zarządu powinny posiadać kwalifikacje i doświadczenie zawodowe weryfikowane przez Komisję Nadzoru Finansowego.

W 2010 r. było 576 banków spółdzielczych. Banki te są różne. Jeśli przyjąć, że aktywa banków w 2010 r. wynosiły 70 455 mln zł, to średnio jeden bank miał sumę bilansową równą 122 mln zł.

Równocześnie duże banki miały sumy bilansowe odpowiednio na poziomie:

- Krakowski Bank Spółdzielczy w Krakowie – 1 796 514 tys. zł,
- Podkarpacki Spółdzielczy Bank z siedzibą w Sanoku – 1 749 545 tys. zł,
- Wielkopolski Bank Spółdzielczy w Poznaniu – 1 053 299 tys. zł.

³ Art. 19 ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających.

⁴ Art. 5 Ustawy z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających.

W tym samym czasie działały banki spółdzielcze o dużo niższej sumie bilansowej, przykładowo:

- Bank Spółdzielczy w Wodzisławiu – 25 683 tys. zł,
- Bank Spółdzielczy w Adamowie – 23 566 tys. zł,
- Bank Spółdzielczy w Konstantynowie – 15 234 tys. zł.

Widzimy, że w krańcowym przypadku jeden bank spółdzielczy może być sto razy większy od drugiego. To pokazuje nie tylko zróżnicowanie wielkości tych banków, ale w ślad za tym naturalne różnice w sposobie funkcjonowania.

Tabela 2. Podział banków spółdzielczych według wartości sumy bilansowej na dzień 31 marca 2011 r.

Przedział sumy bilansowej (mln zł)	Liczba banków	Struktura	Suma aktywów (mln zł)	Struktura
do 25	24	4,2%	482 960	0,7%
od 25 do 50	127	22,1%	4 734 837	6,5%
od 50 do 100	178	31,0%	12 618 934	17,2%
od 100 do 200	169	29,4%	23 473 684	32,0%
od 200 do 500	61	10,6%	18 707 632	25,5%
od 500 do 1000	13	2,3%	8 721 918	11,9%
od 1000 do 2000	3	0,5%	4 585 443	6,3%
Suma	575	100,0%	73 325 408	100,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji banków zrzeszających.

Tabela 2 pokazuje, że 151 najmniejszych banków (27,4% wszystkich banków) o sumie bilansowej do 50 mln zł, posiada tylko 7,2% aktywów sektora. 329 banków (59,7% wszystkich banków) o jednostkowej sumie bilansowej do 100 mln zł posiada 24,5% aktywów całego sektora.

Tylko 77 największych banków (14%) o sumie bilansowej powyżej 200 mln zł posiada aktywa równe aż 44% sektora.

Trudno współpracować w sektorze banków o różnych możliwościach i celach.

To duże zróżnicowanie wielkości banków spółdzielczych ma wpływ na funkcjonowanie sektora. Chodzi o zróżnicowane interesy, inny stosunek do rozwoju i podejście do konkurencji rynkowej, a także możliwości działania. Nie wiadomo, czy zachowa się struktura banków zróżnicowanych

pod względem wielkości na bazie powiązania z lokalnymi środowiskami, czy też nastąpi proces konsolidacji i powstanie mniejsza liczba dużych banków. Wiąże się to z pytaniem o możliwość zachowania więzi spółdzielczej przy określonej wielkości struktury organizacyjnej.

1.1.2. Społeczne Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe

Ustawa stanowi, że *celem kas jest gromadzenie środków pieniężnych wyłącznie swoich członków, udzielanie im pożyczek i kredytów, przeprowadzanie na ich zlecenie rozliczeń finansowych oraz pośredniczenie przy zawieraniu umów ubezpieczenia*. Kasy prowadzą działalność niezarobkową.

W przypadku, gdy kasa została utworzona w zakładzie pracy, warunki współpracy między kasą a pracodawcą oraz zakres świadczeń pracodawcy na rzecz kasy określa umowa⁵.

Ustawa regulująca działalność kas zawiera następujące zasadnicze treści⁶:

- Członkami kasy mogą być osoby fizyczne połączone więzią o charakterze zawodowym lub organizacyjnym, a w szczególności:
 - 1) pracownicy zatrudnieni w jednym lub kilku zakładach pracy,
 - 2) osoby należące do tej samej organizacji społecznej lub zawodowej.W prezentacji swojej działalności SKOK-i podkreślają, że są spółdzielcami respektującymi przepisy *Prawa spółdzielczego*. Są wspólnotą samopomocową działającą na rynku usług finansowych. Będąc organizacją ludzi, a nie kapitału działają dla dobra swoich członków, nie dla zysku. Jednak, ustanie więzi o charakterze zawodowym lub organizacyjnym nie przeszkadza w zachowaniu członkostwa w kasie, jeżeli statut tak stanowi. Wraz z rozwojem liczbowym i wychodzeniem poza krąg członków związanych wspólnotą zawodową powoływano stowarzyszenia (np. upowszechniające edukację ekonomiczną) zrzeszające wszystkich członków.
Członek kasy jest obowiązany wpłacić wkład członkowski, który zwykle nie jest wysoki.
- Organami kasy jest rada nadzorcza i zarząd. Wymogi kwalifikacyjne członków zarządu, dające rękojmię prowadzenia działalności kasy z zachowaniem bezpieczeństwa środków pieniężnych i wkładów w niej zgromadzonych, określa Kasa Krajowa.
- Ważną funkcję w kasach pełnią komisje kredytowe, które opiniują wszystkie wnioski o udzielenie pożyczki i kredytu. Członkowie komisji kredytowej nie mogą być członkami rady nadzorczej lub zarządu. Do zadań komisji kredytowej należy w szczególności przedstawianie zarządowi:

⁵ Art. 2-5 ustawy z dnia 14 grudnia 1995 r. o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych, Dz.U. z 1996 r. Nr 1, poz. 2 z późn. zm.

⁶ W 2011 r. trwają działania prawne mogące doprowadzić do zmiany zasad funkcjonowania SKOK-ów. Dotyczy to przede wszystkim poddania bankowej działalności kas nadzorowi Komisji Nadzoru Finansowego.

- 1) opinii w sprawie wniosków o udzielenie pożyczek i kredytów,
 - 2) propozycji w przedmiocie wyboru zabezpieczenia pożyczek i kredytów,
 - 3) propozycji warunków, na jakich można udzielić pożyczek i kredytów,
 - 4) projektów wniosków w sprawie przedłużenia terminu spłaty pożyczek i kredytów oraz przymusowego ściągnięcia nie spłaconych w terminie pożyczek i kredytów.
- Ustawa określa, że zasadniczymi funduszami własnymi kasy są:
 - 1) fundusz udziałowy powstający z wpłat udziałów członkowskich lub innych źródeł określonych w odrębnych przepisach,
 - 2) fundusz zasobowy powstający z wpłat przez członków wpisowego, nadwyżki bilansowej, wartości majątkowych otrzymanych nieodpłatnie, przedawnionych roszczeń majątkowych oraz innych źródeł określonych w odrębnych przepisach.

Kasa tworzy fundusz oszczędnościowo-pożyczkowy będący w dyspozycji kasy, powstający z wkładów członkowskich, gromadzonych przez członków oszczędności oraz środków pieniężnych uzyskiwanych od Kasy Krajowej. Nadwyżka bilansowa zostaje przeznaczona na zwiększenie funduszu zasobowego, z którego też pokrywa się straty bilansowe kas, a w części przekraczającej fundusz zasobowy straty pokrywa się z funduszu udziałowego.

- Wszystkie wkłady oszczędnościowe zapisuje się na imiennym rachunku członka kasy. Statut kasy określa zasady wypłacania przez kasę członkom odsetek od wkładów członkowskich i oszczędności, a także okoliczności uzasadniające zmianę oprocentowania oszczędności i wkładów członkowskich oraz zasady oprocentowania pożyczek i kredytów.
- Zasady udzielania pożyczek oraz ich spłaty określa statut kasy. Umowa pożyczki lub kredytu, niezależnie od wartości pożyczki lub kredytu, powinna być sporządzona w formie pisemnej pod rygorem nieważności. Do umów kredytowych zawieranych przez kasy stosuje się odpowiednio przepisy *Prawa bankowego*. Do umów o kredyt konsumencki zawieranych przez kasy stosuje się przepisy ustawy o kredycie konsumenckim.
- Łączna kwota pożyczek i kredytów, udzielonych jednemu członkowi kasy, nie może przekraczać 10% aktywów kasy z zastrzeżeniem, że w przypadku pożyczek i kredytów udzielanych na cele związane z działalnością gospodarczą łączna kwota takich pożyczek i kredytów udzielonych jednemu członkowi nie może przekraczać 15% zasadniczych funduszy własnych. Równocześnie łączna kwota pożyczek i kredytów udzielonych wszystkim członkom na cele związane z działalnością gospodarczą nie może przekraczać 150% zasadniczych funduszy własnych kasy.

- Środki pieniężne, które nie są wykorzystywane na pożyczki i kredyty dla członków kasy, mogą być inwestowane z zachowaniem najwyższej staranności:
 - 1) w obligacje i inne papiery wartościowe emitowane lub gwarantowane przez Skarb Państwa lub Narodowy Bank Polski,
 - 2) jako lokaty, wkłady lub udziały w Kasie Krajowej,
 - 3) jako lokaty w bankach do wysokości gwarantowanej przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny,
 - 4) w jednostki uczestnictwa funduszy rynku pieniężnego.
- Kasa może zaciągać pożyczki i kredyty wyłącznie w Kasie Krajowej. Saldo wzajemnych zobowiązań kasy i Kasy Krajowej nie może przekraczać wartości 40% aktywów kasy.
- Kasa ma obowiązek utrzymywać rezerwę płynną w wysokości nie mniejszej niż 10% funduszu oszczędnościowo-pożyczkowego. Rezerwę płynną stanowią środki pieniężne zgromadzone w kasie w formie gotówki lub w innych formach ustalonych przez Kasę Krajową.
- Kasy zrzeszają się w Krajowej Spółdzielczej Kasie Oszczędnościowo-Kredytowej. Członkami Krajowej Spółdzielczej Kasy Oszczędnościowo-Kredytowej są wyłącznie kasy. Kasa Krajowa jest spółdzielnią osób prawnych, do której w zakresie nie uregulowanym ustawą stosuje się przepisy ustawy *Prawo spółdzielcze*. Kasa Krajowa przeprowadza lustrację zrzeszonych kas zgodnie z przepisami ustawy *Prawo spółdzielcze*. Przepisy tej ustawy o związkach rewizyjnych dotyczące lustracji stosuje się odpowiednio do Kasy Krajowej.
- Celem działalności Kasy Krajowej jest zapewnienie stabilności finansowej kas oraz sprawowanie nadzoru nad kasami dla zapewnienia bezpieczeństwa zgromadzonych w nich oszczędności oraz zgodności działalności kas z przepisami ustawy.
- Kasa Krajowa prowadzi działalność na rzecz swoich członków, a w szczególności:
 - 1) reprezentuje interesy kas przed organami administracji państwowej i organami samorządu terytorialnego,
 - 2) wyraża opinie o projektach aktów prawnych dotyczących kas,
 - 3) zapewnia doradztwo prawne, organizacyjne i finansowe,
 - 4) organizuje szkolenia i prowadzi działalność wydawniczą związaną z działalnością kas,
 - 5) określa normy dopuszczalnego ryzyka w działalności kas,
 - 6) opracowuje jednolite procedury świadczenia usług i prowadzenia dokumentacji oraz systemy informatyczne,
 - 7) przyjmuje lokaty,

- 8) udziela pożyczek i kredytów kasom,
 8) pośredniczy w przeprowadzaniu rozliczeń,
 9) przeprowadza lustrację kas.
- Kasa Krajowa prowadzi działalność niezarobkową. Nadwyżka bilansowa Kasy Krajowej powiększa fundusz stabilizacyjny.
 - Kasa Krajowa sprawuje nadzór nad kasami w zakresie zgodności ich działalności z przepisami prawa i prawidłowo prowadzonej gospodarki finansowej.

W ostatnich latach następował szybki rozwój kas, co pokazuje tabela 3.

Tabela 3. Rozwój liczbowy kas

Lata	Liczba Kas (z oddziałami)	Liczbacjonków (w tys.)	Aktywa (w tys. zł)	Depozyty (w tys. zł)	Pożyczki (w tys. zł)
1992	13	14	4 277	3 565	2 985
1995	137	85	100 752	91 570	83 431
2000	560	394	1 199 362	995 251	865 748
2005	1 553	1 395	5 329 024	4 989 570	3 502 929
2006	1 589	1 551	5 969 789	5 552 966	4 047 299
2007	1 663	1 669	7 324 988	6 705 001	5 147 320
2008	1 757	1 856	9 446 921	8 604 073	6 932 627
2009	1 801	2 026	11 637 339	10 842 415	8 411 273
2010	1 851	2 177	14 127 226	13 028 073	9 792 675

Źródło: Informacja prezentowana przez Kasę Krajową.

Ranking przeprowadzony przez Redakcję Rzeczpospolitej⁷, obejmujący wyniki 29 Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych (na ogólną liczbę 59), pokazał ich duże zróżnicowanie. Największe kasy miały aktywa odpowiednio:

SKOK im. F. Stefczyka, Gdynia	– 5 580 067 tys. zł,
SKOK im. Z. Chmielewskiego, Lublin	– 1 205 601 tys. zł,
SKOK Wołomin	– 919 231 tys. zł.

Natomiast wybrane małe kasy charakteryzowały się aktywami na poziomie:

SKOK im. St. Adamskiego, Toruń	– 43 298 tys. zł,
Regionalna SKOK im. Św. Brata Alberta, Szczytno	– 42 117 tys. zł,
SOK im. Ks. Fr. Blachnickiego, Zamość	– 39 100 tys. zł.

Jeśli przyjąć, że aktywa ogółem wszystkich SKOK-ów w 2010 r. wynosiły 14 737 434 tys. zł, to średnio na kasę przypadało 249 787 tys. zł. Wielkości te sygnalizują ogromną różnicę w sposobie funkcjonowania różnych kas.

⁷ Rzeczpospolita z 23-24 czerwca 2011 r., dodatek „Świat pieniądza”.

1.2. Spółdzielczy charakter banków lokalnych

Lokalność banku wyznacza kilka parametrów:

- ograniczony terytorialnie obszar działania,
- stosunkowo wąski zakres tradycyjnych produktów bankowych,
- ograniczony wzrost z powodu niedostatku kapitału, który zwiększa się głównie z podziału zysku,
- mała suma bilansowa i liczba zatrudnionych w porównaniu z typowymi bankami komercyjnymi.

Banki lokalne funkcjonują tylko w jednym segmencie usług bankowych ograniczając się do zbierania depozytów i udzielania kredytów osobom fizycznym oraz przedsiębiorstwom i innym instytucjom. Ich sytuacja finansowa jest silnie związana z kondycją finansową lokalnych klientów, funkcjonujących w obszarze wymiany realnych dóbr i usług. Nie prowadzą złożonych transakcji o charakterze finansowym. Nie uczestniczą w rynku zamiany wierzytelności na papiery wartościowe w drodze sekurytyzacji, nie operują instrumentami pochodnymi. Tym samym w ograniczony sposób są podatne na wpływ sytuacji kryzysowych, które powstają na rynkach finansowych.

Bank lokalny jest konserwatywny. Musi taki być, bo cechuje go duża odpowiedzialność. Jeśli popełni błędy, to budżet mu nie pomoże, a organy państwa nie dostosują prawa do jego potrzeb. Jego kłopoty będą dotyczyć tylko małej grupy klientów, co nie ma znaczenia dla kraju, jak to jest w przypadku reakcji na błędy dużych banków.

W realiach ukształtowanej w Polsce gospodarki kapitalistycznej mały lokalny bank może działać tylko w formie spółdzielni. Tezę tę można uzasadnić w kilku aspektach⁸.

**Bankiem lokalnym
praktycznie może być
tylko bank spółdzielczy.**

Dla lepszego rozumienia problemów banków lokalnych spójrzmy najpierw na funkcjonowanie banków zorganizowanych w formie spółek akcyjnych. Chodzi o to, kto jest ich właścicielem i jak się zachowują. Do tytułu własności przyznają się miliony anonimowych akcjonariuszy, którzy nie występują w kluczowej dla kapitalizmu roli przedsiębiorcy, lecz bardziej w roli rentiera. Zależy im najbardziej na krótkoterminowych korzyściach z tytułu dywidendy lub wzrostu wartości akcji na giełdzie. Z pewnością nie uczestniczą oni w zarządzaniu bankami i chętnie handlują uosobionymi w akcjach prawami do zarządzania. Prak-

⁸ Praktycznym dowodem jest zniknięcie kilkudziesięciu małych prywatnych banków komercyjnych, które powstały na początku lat 90. poprzedniego wieku.

tycznie rolę zastępczego właściciela pełnią zarządy i rady nadzorcze. Ich celem są krótkoterminowe korzyści, które czerpią z banku tak długo, jak długo w nim pracują. Maksymalizacja korzyści wcale nie musi wynikać z fundamentalnego rozwoju banku. Czy banki te działają na wolnym rynku? Współcześnie całe obszary rynku finansowego zostały zdominowane przez niewielką liczbę wielkich korporacji. Występują też małe banki zorganizowane w formie spółek akcyjnych, ale funkcjonujące jako afiliacje wielkich korporacji do realizacji określonych, niszowych zadań. W Polsce taką rolę pełnią np. banki samochodowe. Duże banki bywają zbiurokratyzowane i często nieefektywne, złym zarządzaniem wywołują kryzysy finansowe, ale trwają i umacniają swoje pozycje. Małe podmioty nie mają szans na konkurowanie z nimi. Naturalną cechą wolnego rynku jest dążenie do monopolu, bo to pozwala maksymalizować zysk poprzez swobodnie ustalanie cen. W walce o rynek potrzebny do rozwoju konkurenci są eliminowani lub przejmowani. W Polsce w latach 90. poprzedniego wieku powstało kilkadziesiąt małych prywatnych banków, ale żaden z nich nie przetrwał. W sytuacji, gdy prawa właściciela (akcje) są na sprzedaż, będą sprzedane. Duże podmioty w pędzie do opanowania rynku kupią każdego konkurenta.

Banki lokalne są spółdzielniami. I trwają, bo spółdzielni nie można kupić. Osoba, która nabędzie, za zgoda organów spółdzielni, dowolną liczbę udziałów zawsze może uczestniczyć w decydowaniu tylko jednym głosem. W tej sytuacji nie można metodą kupna wyeliminować z konkurencji banków lokalnych. Gdyby było można, to większości banków zorganizowanych teraz w formie spółdzielni już by nie istniało.

Można powiedzieć, że to dobrze dla obrony banków spółdzielczych. Jednak to tylko jedna strona medalu. Forma własności chroniąca przed przejęciem nie musi jeszcze zapewnić bankowi pomyślnego trwania. W spółdzielni dzisiaj też istnieje problem właściciela. Trzeba zastanowić się, kto i jakie korzyści czerpie z tytułu bycia właścicielem? Wydaje się, że nierozumienie tej kwestii może być wkrótce źródłem wielkiego ryzyka dla przyszłości bankowości spółdzielczej.

Jest wiele opracowań dotyczących historii spółdzielczości kredytowej. W 1934 r. wydawnictwo Społem opublikowało broszurę *Co to jest spółdzielczość*, jako materiał do odczytów i referatów. Teoretyczna myśl spółdzielcza niezbyt się rozwija, dlatego też spróbuję posłużyć się pomocą naukową sprzed 75 lat.

Ówczesny prelegent mówił: *Spółdzielnia jest zrzeszeniem lub połączeniem grupy osób dla osiągnięcia pewnego wspólnego celu. Jest dobrowolnym zrzeszeniem się ludzi, a to oznacza, że mogą oni, dopełniwszy swych zobowiązań, w każdej chwili ze spółdzielni wystąpić. Dalej jest przedsiębiorstwem o charak-*

terze gospodarczym. A czym różni się od spółki akcyjnej? W obszarze działalności gospodarczej spółka i spółdzielnia działają podobnie. Różnica tkwi w ludziach, w motywach i bodźcach działających przy tworzeniu spółdzielni i spółki. Osoby przystępowały do spółdzielni, bo chodziło im o to, aby lepiej zaspokoić jakąś potrzebę, np. możliwość otrzymania wsparcia pożyczką finansową. Chodziło im o to, aby ze wspólnego przedsięwzięcia bezpośrednio samym korzystać. W spółce cel jest jasny, chodzi nie o rodzaj prowadzonej działalności, tylko o jak największy zysk z włożonego kapitału. A więc spółdzielnie pracują dla zaspokojenia potrzeb członków, a spółki kapitalistyczne (tak to wtedy nazywano) dla zysku swoich właścicieli⁹.

Dzisiejsi spółdzielcy w dużej części są w banku „z zasiedzenia”. W zebraniach członkowskich spółdzielni uczestniczą nieliczni. Kapitały udziałowe

**Potrzebne jest
wypracowanie współczesnej
formy spółdzielczości.**

mają już niewielkie znaczenie w funduszach własnych banków. Banki w małych miejscowościach zachowują silne więzi ze środowiskiem, ale są też takie, które zachowują się jakby im spółdzielczość ciążyła. Prawo bankowe ogranicza członkom możliwość bezpośredniego korzystania z tego, że ma się swój bank.

W tym obszarze są oni w takiej samej sytuacji, jak akcjonariusze spółki akcyjnej, tyle że nie mają podobnego prawa do obrotu udziałami. Zmniejszyła się motywacja przynależności do banku spółdzielczego, którą wcześniej kierowali się założyciele. W banku komercyjnym zniknął prawdziwy właściciel, w banku lokalnym czasem gubi się spółdzielca. Można powiedzieć, że żyjemy w starych dekoracjach, podczas gdy na scenie bardzo szybko i wiele się zmienia.

Świat zastanawia się nad naprawą kapitalizmu. Jest w nim miejsce dla lokalnych banków spółdzielczych, które prowadzą działalność biznesową, ponoszą ryzyko ekonomiczne, ale mają także orientację na cele społeczne poprzez wspólnotowy charakter relacji wewnętrznych. Jest to niezbyt popularne w Polsce, gdzie występuje prymat maksymalizacji zysku nad działaniem na rzecz środowisk lokalnych. Generalnie, w działalności banków spółdzielczych ważne są:

- otwarte i dobrowolne członkostwo,
- demokratyczna kontrola członków,
- połączenie potrzeb członków, klientów i ogólnych potrzeb społecznych,
- autonomiczne zarządzanie i niezależność od władz publicznych,
- przeznaczanie wypracowanego zysku do realizacji celów stabilnego rozwoju (a nie rozwoju za wszelką cenę).

⁹ M.R., *Co to jest spółdzielczość*, Wydawnictwo „Społem”, Warszawa 1936.

Tak określony cel gospodarowania pozostaje w sprzeczności z konkurencyjną koncepcją kapitalizmu korporacyjnego, jednosektorowego. Akceptacja sektora spółdzielczego oznacza opowiedzenie się za wielosektorowością gospodarki, ale rozstrzygnięcia prawne temu nie sprzyjają. *Prawo bankowe* wyraźnie jest nad *Prawem spółdzielczym*. W praktyce działania samych banków spółdzielczych procedury i produkty często są przenoszone z banków komercyjnych, nawet wtedy, gdy nie są dopasowane do potrzeb lokalnych. Banki zrzeszające często postrzegają banki spółdzielcze jako swoje małe komercyjne „kopie”.

Potrzebne jest ciągle definiowanie współczesnej formy spółdzielczości. Stefan Bratkowski, wielki zwolennik bankowości lokalnej wskazuje na to, że *obsługa operacji na kontach z drobnymi oszczędnościami, jakie gromadzą się w kasach oszczędności, jest dla wielkiego banku nieopłacalna (...). Z kolei rozpoznanie tzw. wiarygodności kredytowej drobnego kredytobiorcy kosztuje – rzecz*

Jak dostosować nowe formy działania do wspólnotowych wartości spółdzielni?

rozumiała – drożej niż wielkiego przedsiębiorcy, wymaga więcej zachodu i miejsca na gromadzone informacje. Musi więc kosztować. Chyba, że ustala się dopuszczalną skalę „złych kredytów” i daje się kredyt każdemu, kto po niego przyjdzie. Taki kredyt wypada oczywiście drożej, jest więc wyżej oprocentowany.

Bank musi wszak sobie wyrównać straty na złych kredytach. Jeśli tak, oznacza to po prostu eliminowanie konkurencji, która udziela tańszego kredytu. To działanie sprzeczne z zasadami wolnego rynku. Lokalna kasa oszczędności pracuje taniej, bo nie potrzebuje ogólnokrajowej biurokracji „centralnego” zarządu¹⁰.

Wydaje się, że w Polsce za rozwojem lokalnej bankowości spółdzielczej przemawia tradycja i przykład innych krajów europejskich, gdzie banki spółdzielcze mają znaczący udział w rynkach usług bankowych. Równocześnie popularyzowanie jednosektorowego modelu polskiego kapitalizmu pozostaje praktycznie w sprzeczności z modelem spółdzielczości bankowej. Stąd mało rozwiązań prawnych sprzyjających umacnianiu idei spółdzielczości, czy szerzej ekonomii społecznej. Niedostatecznie aktywne, bo głównie obronne działania sektora spółdzielczego nie mogą zwiększyć jego roli w działalności gospodarczej.

W ślad za zgłaszanymi czasem propozycjami zmian prawnych utrudniających funkcjonowanie spółdzielczości, pojawiają się oczekiwania otwarcia możliwości przekształcania się banków ze spółdzielni w spółki kapitałowe. Zarządy dużych banków spółdzielczych mają czasem nadzieję, że w ten sposób wejdą na ścieżkę szybkiego rozwoju. Uzyskają możliwość szybkiego zwiększania funduszy własnych i usprawnienie zarządzania poprzez decydowanie według kryterium udziału kapitałowego.

¹⁰ S. Bratkowski, A. Bratkowski, *Gra o jutro 2*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2011, s. 149.