

## Nadzór i kontrola nad działalnością SKOK-ów w świetle nowych regulacji prawnych

Waldemar Walczak

Przez kilka lat trwała ożywiona dyskusja nad wypracowaniem rozwiązań, które wprowadzałyby przejrzyste, zrozumiałe i czytelne uregulowania ustawowe, wytyczające ramy prawne dla mechanizmów nadzoru korporacyjnego w spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych (SKOK). Przekazywane opinii publicznej argumenty przemawiające na rzecz zarówno słuszności wprowadzenia zmian przepisów, jak i niesłuszności takiego rozwiązania, były nieprecyzyjne i nie wyjaśniały do końca o co naprawdę toczy się cała batalia. Nowa ustawa o SKOK weszła w życie 27 października 2012 r. i wprowadza m.in. nadzór państwowy nad poszczególnymi kasami, a także Kasą Krajową – co budzi niezadowolone i sprzeciw oponentów takiego rozwiązania. Celem niniejszego artykułu jest dokonanie merytorycznej oceny nowych regulacji wprowadzanych ustawą.

Dokonując analizy i oceny skutków, jakie niesie za sobą wejście w życie ustawy<sup>95</sup>, warto przypomnieć jej wcześniejsze losy. We wniosku skierowanym do Trybunału Konstytucyjnego z 30 listopada 2009 r. (pierwotny wniosek) poprzedni Prezydent RP wskazał na szereg wątpliwości i zastrzeżeń co do zgodności ustawy z Konstytucją RP. W marcu 2011 r. obecny Prezydent RP wycofał część zarzutów sformułowanych przez swojego poprzednika, dzięki czemu Trybunał ostatecznie zajął się badaniem zgodności art. 17 pkt 1 oraz art. 91 ust. 1 i 2 ustawy o SKOK z 2009 r. 12 stycznia 2012 r. Trybunał Konstytucyjny stwierdził, że oba przepisy są niezgodne z konstytucją, uznając jednocześnie, iż nie są one nierozzerwalnie związane z ustawą. W zaistniałej sytuacji Prezydent RP mógł przekazać ustawę do Sejmu w celu usunięcia stwierdzonych przez trybunał niezgodności.

<sup>95</sup> Ustawa z dnia 5 listopada 2009 r. o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych (Dz.U. z dnia 26 lipca 2012 r.).

### W opinii Trybunału

Trybunał Konstytucyjny w swoim uzasadnieniu<sup>96</sup> stwierdził m.in., że kasy – podobnie jak inne spółdzielnie – są autonomicznymi organizacjami wzajemnej pomocy kontrolowanymi przez swoich członków. Jako zrzeszenia tego typu należą do struktury społeczeństwa obywatelskiego. Walne zgromadzenie odzwierciedla zasadę demokracji wewnętrznej, zapewniając wszystkim członkom kasy realny wpływ na działalność organizacji, a ponadto jest organem charakterystycznym dla tego typu osób prawnych i występuje obligatoryjnie we wszystkich spółdzielniach.

Zastąpienie tego organu demokracji bezpośredniej zebraniem przedstawicieli stanowi ograniczenie zasady samorządności spółdzielni. Przy czym ograniczenie to nie znajduje uzasadnienia w charakterze działalności kas. Nie ulega wątpliwości, że to walne zgromadze-

<sup>96</sup> Uzasadnienie wyroku Trybunału Konstytucyjnego z dnia 12 stycznia 2012 r., sygn. akt. Kp 10/09, sentencja została ogłoszona 20 stycznia 2012 r. w M. P. z 2012 r. poz. 20, źródło: <http://www.trybunal.gov.pl> [23.08.2012]

nie jest klasycznym dla podmiotów typu korporacyjnego organem, gwarantującym możliwość udziału w procedurach demokratycznych, i jest ono charakterystyczne nie tylko dla spółdzielni, ale również innych podmiotów – takich jak spółki, stowarzyszenia, izby. Trybunał wskazał ponadto, że poprzez walne zgromadzenie prawodawca, zgodnie z zasadą samorządności, daje wszystkim członkom możliwość decydowania o najważniejszych sprawach spółdzielni.

Kolejne podnoszone merytoryczne argumenty odnosiły się do faktu, że walne zgromadzenie jest podstawowym organem charakteryzującym spółdzielnię, a możliwość posiadania przez spółdzielnię tego organu jest uzasadniona istotą tej formy zrzeszenia (samorządność spółdzielni, założenie jeden członek – jeden głos). Specyfika działalności SKOK-ów nie uzasadnia ograniczenia prawa ich członków do podejmowania decyzji w podstawowych sprawach.

W dalszej części uzasadnienia TK można przeczytać, że SKOK-i działają na rzecz członków w celu zaspokajania ich interesów majątkowych przez oferowanie im prostych, łatwych w obsłudze i tanich usług finansowych, udzielanych na warunkach korzystniejszych niż proponują banki komercyjne (np. udzielanie niskoprocentowanych pożyczek i kredytów lub wyżej oprocentowanych lokat i rachunków oszczędnościowych). Ten szczególny cel działalności kas jest bliski celom spółdzielczości, w tym przypadku realizacji idei samopomocy finansowej. Trybunał nie znajduje argumentów, które ze względu na cel działalności kas uzasadniałyby odebranie tym podmiotom przymiotu formy organizacyjnej jaką jest spółdzielnia. Wręcz przeciwnie, cechy definiujące spółdzielnię charakteryzują także SKOK-i. Nie można przy tym zapominać, że działalność prowadzona przez SKOK-i ma cechy specyficzne, co odróżnia je od typowych

organizacji gospodarczych, w tym finansowych, których ostatecznym celem jest maksymalizacja zysku.

Zdaniem TK, w doktrynie przyjmuje się, że kasy są polskim odpowiednikiem istniejących na świecie związków kredytowych (*credit unions*). Istotą tego typu organizacji jest idea samopomocy finansowej, polegająca na wzajemnym kredytowaniu się członków kasy ze zgromadzonych przez siebie w kasie środków pieniężnych, a także niezarobkowy charakter prowadzonej działalności, wraz z wymogiem istnienia więzi społecznej pomiędzy członkami kasy<sup>97</sup>.

Przechodząc do analizy zarzutu naruszenia zasady równości, Trybunał przypomina, że zasada ta oznacza nakaz jednakowego traktowania podmiotów i sytuacji podobnych. Wszystkie podmioty prawa (sytuacje) charakteryzujące się w równym stopniu daną cechą istotną (relewantną) powinny być traktowane równo, a więc według jednakowej miary, bez różnicowań zarówno dyskryminujących, jak i faworyzujących. Podstawowe znaczenie dla oceny zgodności przepisów ustawy z art. 32 ust. 1 Konstytucji ma ustalenie „cechy istotnej”, która przesądza o uznaniu porównywalnych podmiotów za podobne lub odmienne<sup>98</sup>. Trybunał wskazywał, że oceniając regulację prawną z punktu widzenia zasady równości, należy rozważyć, czy można wskazać wspólną cechę istotną uzasadniającą równe traktowanie podmiotów prawa, wzięwszy pod uwagę treść i cel danej regulacji prawnej<sup>99</sup>.

Zasada równości zakłada jednocześnie różne traktowanie podmiotów różnych, tj. pod-

<sup>97</sup> Zob. W. Srokosz, *Charakter prawny nadzoru nad Spółdzielczymi Kasami Oszczędnościowo-Kredytowymi*, Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego nr 10/2007, s. 15.

<sup>98</sup> Zob. L. Garlicki, komentarz do art. 32, [w:] *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, red. L. Garlicki, t. 3, Warszawa 2003, s. 7.

<sup>99</sup> Zob. wyrok z 20 października 1998 r., sygn. K 7/98, OTK ZU nr 6/1998, poz. 96.

miotów, które nie mają wspólnej cechy istotnej. Równość wobec prawa to zasadność wyboru takiego, a nie innego, kryterium różnicowania. TK wielokrotnie stwierdzał, że charakter zasady równości nie wyklucza możliwości uznania za zgodne z Konstytucją odmiennego traktowania podmiotów podobnych. Warunkiem koniecznym wprowadzenia wyjątków jest jasno sformułowane kryterium, na podstawie którego dokonywane jest zróżnicowanie. Kryterium różnicujące powinno mieć „uzasadniony charakter” albo „znajdować podstawę w przekonujących argumentach”. Argumenty te muszą mieć charakter relevantny, proporcjonalny i pozostawać w jakimś związku z innymi wartościami, zasadami czy normami konstytucyjnymi, uzasadniającymi odmienne traktowanie podmiotów podobnych<sup>100</sup>.

W ocenie Trybunału, nowa ustawa istotnie zmienia rolę i pozycję Kasy Krajowej w stosunku do kas. Z roli quasi-regulatora (do zakresu działań Kasy Krajowej nie należy już określenie norm dopuszczalnego ryzyka w działalności kas), a jednocześnie centrali organizacyjno-finansowej kas – Kasa Krajowa przekształcona została w instytucję zrzeszającą kasy, zabezpieczającą ich płynność finansową oraz wykonującą kontrolę ich działalności pod kątem zgodności z ustawą oraz regulacjami i decyzjami KNF.

W ustawie rozbudowano regulacje dotyczące gospodarki finansowej kas, w tym odnoszące się do norm ostrożnościowych obowiązujących kasy, m.in. przekazano KNF uprawnienie do określenia pozycji pomniejszających fundusze własne oraz określono wymagany dla kas współczynnik wypłacalności na poziomie co najmniej 5% (sposób i szczegółowe zasady obliczania współczynnika wypłacalności kasy

ma określić KNF), przekazano możliwość podwyższenia limitu rezerwy płynnej w razie szczególnego zagrożenia utraty płynności kasy lub stwierdzenia nieprawidłowości w jej działaniu (KNF na umotywowany wniosek Kasy Krajowej).

W świetle przytoczonych argumentów należy podkreślić, że stanowisko jakie zajął Trybunał w przedmiotowej sprawie jest zrozumiałe, przejrzyste, głęboko wyważone i merytorycznie uzasadnione. Przesłanki, jakie brał pod uwagę Trybunał, są czytelne i wysoce obiektywne, dlatego też będą miały kluczowe znaczenie dla właściwego ukierunkowania dalszych analiz.

## Przepisy prawa kontra statut

Zgodnie z poprzednio obowiązującymi przepisami prawa, *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* (art. 34)<sup>101</sup>. Nadzór ten obejmuje w szczególności *kontrolę w zakresie zgodności ich działalności z przepisami prawa i prawidłowo rozumianej gospodarki finansowej* (art. 39). Warto zauważyć, że poszczególne SKOK-i muszą obligatoryjnie być zrzeszone w Kasie Krajowej, co sprawia że Kasa Krajowa jest spółdzielnią, której członkami są osoby prawne (art. 33). W świetle cytowanych przepisów prawa, należy zauważyć, że Kasa Krajowa zajmuje dominującą i uprzywilejowaną pozycję w całym systemie SKOK, będąc autonomiczną organizacją, która sprawuje funkcje nadzoru korporacyjnego wobec podległych i zależnych podmiotów, jakimi są poszczególne SKOK-i. Co więcej, jej funkcjonowanie i działalność nie była objęta bez-

<sup>100</sup> Por. np. orzeczenia TK z: 3 września 1996 r., sygn. K 10/96, OTK ZU nr 4/1996, poz. 33; 24 października 2001 r., sygn. SK 22/01, OTK ZU nr 7/2001, poz. 216.

<sup>101</sup> Art. 34 Ustawy z dnia 14 grudnia 1995 r. o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych (Dz. U. z 1996 r. Nr 1, poz. 2 z późn. zm.).

pośrednim nadzorem i kontrolą ze strony organów administracji publicznej.

Najważniejsze uprawnienia decyzyjne z punktu widzenia nauk o zarządzaniu, jakie przysługiwały Kasie Krajowej, dotyczą jednak zupełnie innej kwestii, a mianowicie zgodnie z poprzednią ustawą, Kasa Krajowa *może inwestować środki finansowe w obejmowanie udziałów lub akcji w spółkach, w których Kasa Krajowa posiada większość udziałów lub akcji* (art. 37)<sup>102</sup>. To właśnie zrzeczne wykorzystanie tego przepisu stało się podłożem do zbudowania rozległego systemu powiązań kapitałowych pomiędzy Kasą Krajową a zależnymi spółkami prawa handlowego<sup>103</sup>, w którym strumienie przepływów środków finansowych nakładają się na sieć powiązań personalnych, stworzoną przez wąskie grono uprzywilejowanych osób<sup>104</sup>.

Warto w tym miejscu zauważyć, jak ważną rolę dla prowadzenia działalności gospodarczej odgrywają przepisy prawne, które mogą skutecznie faworyzować dany podmiot – jak miało to miejsce w analizowanym przypadku. To bowiem nie członkowie poszczególnych kas, lecz ustawodawca arbitralnie zdecydował o tym, że działająca w dniu wejścia w życie poprzedniej ustawy Krajowa Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo-Kredytowa stała się Kasą Krajową w rozumieniu ustawy (art. 48. ust. 3). Dodatkowo należy dostrzec, że w ustawie z 14 grudnia 1995 r. nie ma żadnych przepisów

określających np. zasady naboru członków zarządu czy też rady nadzorczej, a jedyne iluzorycznie brzmiące przepisy odnoszące się do organów kas stanowiły, że wymogi kwalifikacyjne członków zarządu ma prawo zdefiniować Kasa Krajowa.

Kolejny niezwykle ważny przepis określał, że *członkowie organów kasy wykonują swoje funkcje społecznie, z tym że statut może przewidywać wynagradzanie członków zarządu* (art. 10, art. 11). W obiektywnej ocenie, tak sformułowane przesłanki prawne zapewniały szczególne uprawnienia Kasie Krajowej, stwarzając możliwość uznaniowej i dowolnej ich interpretacji.

W statucie Kasy Krajowej można przeczytać, że walne zgromadzenie jest najwyższym organem, a każdemu członkowi przysługuje ilość głosów, która równa się liczbie posiadanych przez niego udziałów (zadeklarowanych i wpłaconych), co sprawia, że poszczególne zrzeszone kasy nie mają równej reprezentacji (§ 18). Z kolei walne zgromadzenie jest organem uprawnionym do powoływania członków rady nadzorczej Kasy Krajowej, która liczy dziewięć osób. W jej skład są wybierani w głosowaniu tajnym kandydaci będący pełnomocnikami członków Kasy Krajowej lub osobami przez nich wskazanymi. Kadencja członków rady nadzorczej trwa sześć lat (§ 28)<sup>105</sup>.

Członkowie rady nadzorczej Kasy Krajowej mogą zostać odwołani przed upływem kadencji przez organ, który ich powołał (tj. walne zgromadzenie), jednakże skuteczne odwołanie z pełnionej funkcji wymaga kwalifikowanej większości 3/4 głosów (art. 29). Należy zauważyć, że w myśl przepisów ustawy Prawo spółdzielcze<sup>106</sup>, zgodnie z art. 45 § 1, członkowie rady są wybierani stosownie do postanowień statutu, jednak w § 5 jest jednoznacznie

<sup>102</sup> Art. 37. 1. środki finansowe Kasy Krajowej mogą być inwestowane z zachowaniem najwyższej staranności:

1) w papiery wartościowe, lokaty w instytucjach finansowych oraz jednostki uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych,

2) w obejmowanie udziałów lub akcji w spółkach, w których Kasa Krajowa posiada większość udziałów lub akcji, albo we wnoszenie udziałów do spółdzielni. Zob. Ustawa z dnia 14 grudnia 1995 r. o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych (Dz. U. z 1996 r. Nr 1, poz. 2 z późn. zm.).

<sup>103</sup> Dodatkowo nie wskazano, czy chodzi o spółki utworzone w Polsce czy też za granicą.

<sup>104</sup> Zob. szerzej: W. Walczak, *Charakterystyka i ocena systemu nadzoru nad działalnością SKOK-ów*, Przegląd Corporate Governance nr 3(23) 2010, s. 91–98.

<sup>105</sup> Tekst jednolity Statutu uwzględniający zmiany wprowadzone na Walnym Zgromadzeniu Kasy Krajowej w dniu 18.04.2008 r., źródło: <http://www.skok.pl/kasa-krajowa> [23.08.2012].

<sup>106</sup> Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze (Dz. U. z 1982r. Nr 30 poz. 210, z późn. zm.).



postanowienie, które precyzyjnie określa, iż przed upływem kadencji członek rady może być odwołany większością 2/3 głosów przez organ, który go wybrał.

Zacytowane przepisy statutu Kasy Krajowej w omawianym zakresie mogą wydawać się niezrozumiałe, zważywszy na fakt, że zgodnie z art. 2 ustawy<sup>107</sup>, *kasa jest spółdzielnią, do której w zakresie nieuregulowanym odmiennie ustawą stosuje się przepisy ustawy z dnia 16 września Prawo spółdzielcze*. Z takiego sformułowania w niepodważalny sposób można jedynie wnioskować, że jeśli ustawodawca nie doprecyzował ile trwa kadencja rady nadzorczej, to można ją określić w statucie i jest to zgodne z obowiązującym prawem.

Kolejne uzasadnione wątpliwości wiążą się z zagwarantowaniem „6-cio letniej kadencji członków rady nadzorczej Kasy Krajowej”, bowiem czym innym jest „kadencja rady” jako organu, a zupełnie czymś innym jest „kadencja członka rady”. W celu zrozumiałego i czytelnego wyjaśnienia różnicy interpretacyjnej wystarczy odnieść się do kadencji organu kolegiального jakim jest np. sejm czy senat, która trwa cztery lata, co nie jest tożsame z okresem pełnienia funkcji przez pojedynczego posła czy też senatora, który może objąć mandat w trakcie kadencji, w miejsce innej osoby.

Na podstawie analizy zacytowanych przepisów zawartych w statucie Kasy Krajowej można stwierdzić, że mają one służyć przede wszystkim utrwaleniu i wzmocnieniu pozycji członków rady nadzorczej. Temu służy wymóg 3/4 kwalifikowanej większości, zamiast 2/3, do odwołania przed upływem kadencji oraz sześcioletni okres pełnienia funkcji, co oznacza, że kadencja członków rady trwa dłużej niż kadencja Prezydenta RP (!). W kontekście przysługujących radzie uprawnień do powoły-

wania członków zarządu, przepisy te stwarzają warunki do skutecznego „zabetonowania” wykreowanego układu personalnego.

Zarząd Kasy Krajowej składa się z trzech osób: prezesa i dwóch wiceprezesów, przy czym to prezes – jako osoba kierująca bieżącą działalnością kasy – jest jednocześnie kierownikiem kasy jako zakładu pracy w rozumieniu przepisów Kodeksu pracy (art. 36–40).

## Dwuznaczna rola KNF

Omawiając zmiany, jakie wprowadza ustawa z 5 listopada 2009 r.<sup>108</sup>, należy zwrócić uwagę na kilka najważniejszych zagadnień, odnoszących się m.in. do następujących kwestii: uprawnień Kasy Krajowej, zasad tworzenia kas, wymagań w stosunku do członków pełniących funkcje w organach kas.

Pierwsza zasadnicza różnica dotyczy wprowadzenia systemowych rozwiązań regulujących zasady bezpośredniego nadzoru i kontroli nad działalnością SKOK-ów. Zgodnie z art. 60, *działalność kas i Kasy Krajowej podlega nadzorowi sprawowanemu przez Komisję Nadzoru Finansowego w zakresie i na zasadach określonych w niniejszej ustawie i w ustawie z 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym*<sup>109</sup>. Dla dalszych rozważań niezbędne jest wnikliwe omówienie kilku wybranych uregulowań, których implementacja doprowadzi do radykalnych zmian i przeobrażeń w systemie zarządzania kasami SKOK.

Nowe uregulowania prawne przewidują, że utworzenie kasy będzie wymagało *uzyskania zezwolenia Komisji Nadzoru Finansowego, która taką decyzję będzie wydawała w terminie trzech miesięcy od daty otrzymania wniosku lub jego uzupełnienia. W zezwoleniu na utworzenie kasy Komisja Nadzoru*

<sup>107</sup> Zob. Art. 2 Ustawy z dnia 14 grudnia 1995 r. o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych (Dz. U. z 1996 r. Nr 1, poz. 2 z późn. zm.).

<sup>108</sup> Ustawa z dnia 5 listopada 2009 r. o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych (Dz. U. z 2012r. poz. 855).

<sup>109</sup> Dz. U. Nr 157, poz. 1119, z późn. zm.

Finansowego określa nazwę i siedzibę kasy oraz zatwierdza jej statut (art. 7). Trzeba w tym miejscu zauważyć, że uprawnienia decyzyjne związane z zatwierdzeniem statutu sprawiają, iż w rzeczywistości Komisja niemalże przejmuje kompetencje sądu rejestrowego.

Właściwa i rzetelna ocena tego rozwiązania wymaga szczegółowego omówienia kolejnych, niezwykle ważnych przepisów, które zawierają katalog przesłanek, jakie mogą uzasadniać odmowną decyzję KNF. Dla prawidłowego zrozumienia prawdziwych i rzeczywistych intencji dokonanych zmian nie jest wystarczające wyłącznie przywołanie art. 7 ust. 5., że KNF odmawia wydania zezwolenia na utworzenie kasy w przypadku zaistnienia następujących okoliczności, jeśli:

- 1) nie zostały spełnione wymagania obowiązujące przy tworzeniu kasy;
- 2) zamierzona działalność naruszałaby przepisy prawa lub nie gwarantowałaby bezpieczeństwa gromadzonych w kasie środków;
- 3) osoby przewidziane do objęcia stanowisk członków zarządu i rady nadzorczej kasy nie spełniają wymagań, o których mowa w art. 18 ust. 1 i 4;
- 4) wobec osoby przewidzianej do objęcia stanowiska prezesa zarządu kasy zachodzą przesłanki odmowy wyrażenia zgody, o której mowa w art. 21 ust. 2 110.

Okazuje się bowiem, że ważne znaczenie będzie miało dokonanie przez KNF oceny

osób, które mają pełnić funkcję w organach kasy, tj. członków zarządu i rady nadzorczej. Nie budzi żadnych zastrzeżeń podanie kryteriów, że *członkami rady nadzorczej i zarządu kasy mogą być wyłącznie osoby, które nie zostały prawomocnie skazane za przestępstwo umyślne przeciwko mieniu, dokumentom, lub przestępstwo skarbowe* (art. 18 ust. 1). Jest to jasno określony przepis, który charakteryzuje się jednoznacznym walorem rozstrzygalności i nie można w żadnej mierze podważać słuszności jego wprowadzenia.

Zupełnie inaczej można jednak ocenić przepis art. 18 ust. 4: *członkowie zarządu kasy powinni posiadać kwalifikacje niezbędne do kierowania działalnością kasy oraz dawać rękojmię ostrożnego i stabilnego zarządzania kasą*. Skłania on do postawienia uzasadnionych pytań: jakie kryteria przyjąć do oceny niezbędnych kwalifikacji, a przede wszystkim jakie zastosować właściwie dobrane mierniki i wskaźniki, umożliwiające obiektywną oraz bezstronną ocenę predykcji w zakresie „dawania rękojmi”? Ustawodawca przewidział, że minister właściwy ds. instytucji finansowych może określić w drodze rozporządzenia, po zasięgnięciu opinii KNF i Kasy Krajowej, minimalne wymagania kwalifikacyjne, jakie muszą spełnić członkowie zarządu kasy (art. 18. ust. 5). Mamy więc troskę o to, aby wymagania kwalifikacyjne były podstawą do ubiegania się o stanowisko menedżerskie związane z dysponowaniem środkami finansowymi – co powinno zasługiwać wyłącznie na pozytywną ocenę. Można jednak przy okazji zadać inne uzasadnione pytanie: dlaczego ustawodawca nie definiuje takich wymagań wobec osób zajmujących najwyższe stanowiska w administracji rządowej?

Należy w tym miejscu bardzo wyraźnie zaznaczyć, że zgodnie z ustawą Prawo spółdzielcze art. 3: *majątek spółdzielni jest prywatną własnością jej członków*<sup>111</sup>, tak więc przez analogię trze-

<sup>110</sup> Art. 21 ust 2 – Komisja Nadzoru Finansowego odmawia wyrażenia zgody na powołanie osoby, o której mowa w ust. 1, jeżeli:

- 1) była ona prawomocnie skazana za przestępstwo umyślne lub przestępstwo skarbowe, z wyłączeniem przestępstw ściganych z oskarżenia prywatnego;
- 2) spowodowała udokumentowane straty w miejscu pracy albo w związku z pełnieniem funkcji członka organu osoby prawnej;
- 3) został wobec niej orzeczony zakaz prowadzenia działalności gospodarczej na własny rachunek oraz pełnienia funkcji reprezentanta lub pełnomocnika przedsiębiorcy, członka rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej w spółce akcyjnej, spółce z ograniczoną odpowiedzialnością lub w spółdzielni;

<sup>111</sup> Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze (Dz. U. z 1982 r. Nr 30 poz. 210, z późn. zm.).

ba rozumieć, że majątek kasy stanowi również prywatną własność jej członków. Zatem w myśl zasady równego traktowania można by również ustawowo określić, wymagania kwalifikacyjne m.in. dla członków zarządów innych parabankowych instytucji<sup>112</sup>, a także pozostałych prywatnych firm prowadzących działalność związaną z zarządzaniem finansami. Można bowiem przypuszczać, że zdefiniowane w rozporządzeniu wymagania formalne nie będą się odnosiły tylko do posiadania odpowiedniego wykształcenia, ale – z mocy obowiązującej ustawy – mogłyby skutecznie pozbawiać określone osoby możliwości piastowania tej funkcji, bo wiązałyby się np. z koniecznością posiadania odpowiedniego stażu pracowniczego na kierowniczych stanowiskach w administracji publicznej, organach spółek itp.

Kolejne pytanie: dlaczego ustawodawca nie żąda wykazania się odpowiednimi kwalifikacjami od członków organów innych spółdzielni, np. spółdzielni mieszkaniowych? W świetle zaprezentowanych poglądów trzeba dokładnie zastanowić się i właściwie zinterpretować art. 21. ust 1, w myśl którego *powołanie prezesa zarządu kasy następuje za zgodą Komisji Nadzoru Finansowego*<sup>113</sup>. Taki przepis może być dwuznacznie interpretowany, ponieważ pod pozorem dbałości i troski o losy środków finansowych powierzonych przez osoby fizyczne, które są członkami danej kasy, może się okazać, że chodzi w istocie o przejęcie całkowitej kontroli nad procesem obsadzania ważnych stanowisk menedżerskich kandydatami z „wąskiego kręgu zaufanych osób”, co dotychczas jest praktyką w działaniu władz Kasy Krajowej.

Odnosząc się krytycznie do uprzywilejowanej pozycji członków rady nadzorczej, co bezpośrednio wiąże się w wpływami i uprawnieniami zarządu Kasy Krajowej, trzeba zauważyć, że wprowadzane zmiany w rezultacie mają na celu przyznanie bardzo szerokich uprawnień decyzyjnych KNF. Zważywszy dodatkowo na fakt, że KNF jest centralnym organem administracji rządowej, nad którym bezpośredni nadzór sprawuje Prezes Rady Ministrów, posiadający uprawnienia decyzyjne w zakresie powoływania na stanowisko przewodniczącego komisji, trzeba dostrzegać, iż jest to instytucja, w której procesy doboru kadry zarządzającej pozostają pod silnym wpływem uwarunkowań politycznych<sup>114</sup>. Można zatem sądzić, że również decyzje podejmowane przez KNF w zakresie zatwierdzania osób, godnych zajmowania stanowisk prezesów zarządów SKOK-ów będą charakteryzowały się nominacjami z klucza partyjnego<sup>115</sup>.

<sup>114</sup> Tryb obsady stanowiska Przewodniczącego KNF nie gwarantuje niezależności w sprawowaniu przez niego urzędu. Przewodniczącego powołuje bowiem Prezes Rady Ministrów, a kompetencja ta stanowi wyraz hierarchicznego podporządkowania administracji rządowej Prezesowi Rady Ministrów. W konsekwencji niezależność personalna Przewodniczącego KNF nie posiada wystarczających gwarancji ustawowych.

Por. R. Mroczkowski, *Nadzór nad funduszami inwestycyjnymi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 184; Zob. szerzej: I. Maj, A. Maślanka, *Niezależność Komisji Nadzoru Finansowego* [w:] E. Fojcik-Mastalska, E. Rutkowska-Tomaszewska (red.), *Nadzór nad rynkiem finansowym*, Studia Finansowe nr 1, Uniwersytet Wrocławski, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław 2011, s. 64–68.

<sup>115</sup> Nie można oczywiście całkowicie podważać istnienia potrzeby posiadania merytorycznych kompetencji, problem jednak polega na tym, że w Polsce jest bardzo wiele osób posiadających rozległą wiedzę i wysokie kompetencje merytoryczne, niemniej jednak nie stanowi to w najmniejszym stopniu relewantnych przesłanek decyzyjnych przy obsadzaniu stanowisk menedżerskich, ponieważ w praktyce największą siłę oddziaływania mają układy, znajomości i powiązania. Zaś takie czynniki jak wiedza i wysokie kwalifikacje, własne zdanie, samodzielność oraz niezależność myślowa, nie mają znaczenia. Dla prawidłowego zrozumienia zasad akceleracji kariery

<sup>112</sup> Zob. szerzej: W. Srokosz, *Instytucje parabankowe w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

<sup>113</sup> Z wnioskiem takim występuje rada nadzorcza (art. 21. ust. 1).

## Miejsce Kasy Krajowej

Nowa ustawa w istotny sposób zmienia również rolę i uprawnienia Kasy Krajowej, której głównym celem działalności *jest zapewnienie stabilności finansowej kas, a w szczególności udzielanie kasom wsparcia finansowego ze środków funduszu stabilizacyjnego, oraz sprawowanie kontroli nad kasami dla zapewnienia bezpieczeństwa zgromadzonych w nich oszczędności oraz zgodności działalności kas z przepisami prawa* (art. 42).

Najważniejsza zmiana dotyczy kwestii tworzenia spółek zależnych i możliwości transferowania kapitału do spółek zarejestrowanych za granicą, bowiem *Kasa Krajowa nie może prowadzić działalności innej niż działalność określona w niniejszej ustawie bądź ustawach odrębnych* (art. 43). Ponadto *członkowie zarządu oraz osoby zajmujące stanowiska kierownicze w kasie nie mogą pełnić żadnych funkcji lub być pracownikami kas oraz w innych podmiotach nadzorowanych przez Komisję Nadzoru Finansowego* (art. 51 ust. 2.).

Zmiany są ze wszech miar słuszne, pożądate i zasadne, wypada jedynie żałować, że nikt wcześniej nie był zainteresowany ich wprowadzeniem, co zapewne było w interesie określonych grup osób. Należy ponadto zgłosić bardzo ważne zastrzeżenia:

- dlaczego ustawodawca nie zakazał członkom zarządu Kasy Krajowej oraz pozostałym kas prowadzenia działalności gospodarczej lub świadczenia pracy na podstawie innej formy prawnej (umowy zlecenia) na rzecz podmiotów nadzorowanych przez KNF, albo posiadania akcji/ udziałów w spółkach prawa handlowego założonych przy udziale środków finansowych Kasy Krajowej?

zawodowej wybranych beneficjentów i zajmowania przez nich wysokich stanowisk kierowniczych trzeba tylko zwrócić uwagę na koincydencję dwóch zdarzeń: data nominacji na stanowisko i czas pełnienia funkcji oraz okres sprawowania władzy przez określone ugrupowania polityczne.

- czy to może jest kolejna luka prawna umożliwiająca legitymizację takich rozwiązań?

Następna zmiana, która bez najmniejszych wątpliwości zasługuje na bardzo pozytywną ocenę, to konieczność przeprowadzenia audytu zewnętrznego kas, choć audyt taki może ukazać jedynie niewielką część rzeczywistego obrazu funkcjonowania wszystkich podmiotów w grupie SKOK<sup>116</sup>. Dla pogłębionej oraz rzetelnej oceny celowe i wskazane byłoby przeprowadzenie wszechstronnych analiz, dotyczących wszystkich procesów mających ścisły związek z przepływami środków finansowych pomiędzy poszczególnymi podmiotami całego systemu SKOK – z rozpoznaniem ich prawdziwych i rzeczywistych motywów. Należy przy tym wziąć pod uwagę sieć powiązań personalnych pomiędzy osobami pełniącymi jednocześnie szereg ważnych funkcji, dających rozległe uprawnienia decyzyjne w zakresie dysponowania majątkiem spółek, jak również możliwości wpływania na wybór członków zarządu spółek.

Dotychczasowe rozwiązania doprowadziły m.in. do tego, że np. osoba pracująca na stanowisku prezesa zarządu Kasy Krajowej, jednocześnie łączyła tę pracę m.in. ze stanowiskami<sup>117</sup>:

- członka rady nadzorczej SKOK Stefczyka, czyli nadzorowanej kasy (od 1996 r.);
- prezesa fundacji Sanitas (łącznie dochód za 2011 r. 84.000 zł);
- członka rady nadzorczej w 10 spółkach (Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych

<sup>116</sup> Art. 87. Kasy obowiązane są w terminie 3 miesięcy od dnia wejścia w życie ustawy do przeprowadzenia audytu zewnętrznego i przekazania jego wyników Komisji Nadzoru Finansowego, Kasie Krajowej, ministrowi właściwemu do spraw finansów publicznych, Narodowemu Bankowi Polskiemu, Komitetowi Stabilności Finansowej oraz Krajowej Radzie Spółdzielczej. Audyt przeprowadza biegły rewident.

<sup>117</sup> Informacje powszechnie dostępne, źródło: <http://www.senat.gov.pl/sklad/senatorowie/senator,26,grzegorz-bierecki.html#majatkowe> [23.08.2012].



Skok, Sopot; Towarzystwa Ubezpieczeń na Życie SKOK SA, Sopot; Asekuracja spółka z.o.o. Sopot; Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych SKOK SA, Gdańsk; Towarzystwo Finansowe Skok SA, Gdańsk; Media SKOK spółka zo.o., Gdynia; Towarzystwo Zarządzające SKOK, spółka z.o.o. SKA, Gdynia; E-card SA, Gdańsk; SIN spółka z.o.o., Gdynia; Apella SA, Gdynia);

- członka zarządu w kolejnych trzech spółkach (SKOK Holding S.A.R.L.<sup>118</sup>; FPZK Inwestycje spółka z.o.o. Sopot; Word Council of Credit Unions Inc., Madison USA)

Dzięki temu możliwe było w 2011 r. osiągnięcie przez prezesa 3.412.549,20 zł dochodów z pracy w organach spółek, a przychody ze stosunku pracy wyniosły 3.126.596,30 zł (inne dochody z tytułu zatrudnienia)<sup>119</sup>.

Analizując powyższe informacje od strony prawidłowo rozumianych mechanizmów nadzoru korporacyjnego, które zakładają rozdzielanie funkcji właścicielskich, zarządczych i

kontrolnych – biorąc dodatkowo pod uwagę, że należyte wykonywanie funkcji członka zarządu bądź rady nadzorczej wymaga poświęcenia dużej ilości czasu – można powiedzieć, że to ewidentny przykład patologii mechanizmów corporate governance w systemie SKOK. Gdy do tego dodać kolejne powiązania i dualizm ról najbliższych członków rodziny oraz znajomych prezesa zarządu, zajmujących jednocześnie wiele ważnych eksponowanych stanowisk w podmiotach należących do „systemu SKOK”, można stwierdzić, że to przykład nepotyzmu i hipokryzji.

Oczywiście zupełnie odmienny obraz propaguje się za pośrednictwem oficjalnej strony internetowej, gdzie prezentuje się m.in. takie poglądy, że SKOK-i to instytucje kierujące się ideą: *nie dla zysku, nie dla filantropii, lecz po to, by służyć*<sup>120</sup>. Mianownikiem, który łączy działania spółdzielców jest idea solidarności, bowiem *członkowie kas są zarazem ich współwłaścicielami, a wypracowany zysk nie trafia do kieszeni prywatnych inwestorów, lecz zwracany jest członkom w postaci atrakcyjnej oferty, która jednocześnie wpływa na rozwój kas*<sup>121</sup>. Zastanawiające jest to, że na stronie internetowej podaje się tylko takie informacje, które są wygodne dla władz SKOK<sup>122</sup>, aby

<sup>118</sup> Warto przy tym zauważyć, że kwota 69.714.454 EUR wytransferowana do powyższego holdingu pochodzi z pieniędzy poszczególnych SKOK-ów (ze składek i opłat), jednakże sam holding nie ma na celu tworzenia wartości, z których mogłyby korzystać wszystkie kasy. Jak wynika z zapisów zawartych w KRS, SKOK Holding S.a.r.l. w Luksemburgu – „celem spółki jest obejmowanie udziałów, w jakiegokolwiek formie, w innych spółkach, luksemburskich lub zagranicznych, w drodze zakupu, wymiany lub w jakiegokolwiek inny sposób, oraz zarządzanie, kontrola i spieniężenie przedmiotowych udziałów. W ramach powyższych czynności Spółka może przyjmować od zarządzających wszelkie pełnomocnictwa związane z zarządzaniem swymi filiami, zarówno za wynagrodzeniem, jak i nieodpłatnie. Spółka może ponadto przystąpić do transferu udziałów w drodze zakupu, wymiany lub w inny sposób. Spółka może również nabywać i spieniężać wszelkie patenty, znaki fabryczne oraz inne prawa intelektualne i niematerialne oraz wszelkie inne prawa związane z celem spółki lub mogące stanowić jego uzupełnienie”. Źródło: *Skok im. M. Kopernika w obliczu nowej ustawy o SKOK*, Magazyn Klientów Spółdzielczej Kasy Oszczędnościowo-Kredytowej Pomarańczowy SKOK Kopernik, nr 17. listopad 2009 r., s. 3.

<sup>119</sup> Zob. szerzej: oświadczenie majątkowe za rok 2011 r. poz. VIII, poz. IX.

<sup>120</sup> *Jak walczyć z biedą i wykluczeniem*, 23 lipca 2012 r. źródło: <http://www.skok.pl/o-skok/aktualnosci>

<sup>121</sup> *Banki pobożne czyli kasy kredytowe*, 26 lipca 2012 r., źródło: <http://www.skok.pl/o-skok/aktualnosci> [23.08.2012].

<sup>122</sup> Dobrze byłoby podać do publicznej wiadomości również informacje na temat zarobków pozostałych członków zarządu Kasy Krajowej i zarządów poszczególnych kas, co byłoby wyrazem przejrzystości i jawności mechanizmów nadzoru korporacyjnego, a także podstawą do budowania relacji opartych na wzajemnym zaufaniu – zważywszy na fakt, że członkowie kas są ich współwłaścicielami. Członkowie spółdzielni mieszkaniowych mają np. ustawowo zagwarantowane prawo wglądu do uchwał, które określają zarobki prezesów, mają prawo wglądu do dokumentów finansowych, faktur, umów zawartych z podmiotami zewnętrznymi. Można się zastanawiać, dlaczego ustawodawca odbiera takie prawo członkom SKOK-ów. Czemu członkowie spółdzielni jakimi są SKOK-i nie mają prawa do nadzo-

ukształtować pożądany wizerunek SKOK-ów; pomija są natomiast te fakty, które pozwalają dostrzec i zrozumieć jakie korzyści finansowe mogą być udziałem wąskiego kręgu osób, które sprawnie zamieniły Kasę Krajową w potężne imperium finansowe, dające możliwość czerpania ponadprzeciętnych zysków dla wybranej grupy beneficjentów.

Bez wątpienia bardzo trafnym i przemyślanym rozwiązaniem jest zmiana zasad funkcjonowania walnego zgromadzenia, które jest najwyższym organem kasy krajowej. Każdemu członkowi Kasy Krajowej, czyli zrzeszonym kasom, będzie przysługiwał *jeden głos na walnym zgromadzeniu, bez względu na ilość posiadanych udziałów* (art. 48). Takie podejście jest odzwierciedleniem prawdziwej idei spółdzielczości, zgodnie z którą każdy członek ma jednakowe prawa. Dodatkowo trzeba zauważyć, że w istocie to właśnie poszczególne kasy są organizacjami, które *de facto* prowadzą działalność w zakresie świadczenia klientom oferowanych usług finansowych, a Kasa Krajowa pełni w tym systemie niejako funkcje nadzorcy, pobierającego od podległych placówek „należny haracz” z tytułu możliwości prowadzenia działalności gospodarczej.

### Sprawy personalne – iluzoryczna zmiana?

Kasa Krajowa ma obowiązek w terminie sześciu miesięcy od dnia wejścia w życie ustawy wystąpić do Komisji Nadzoru Finansowego z wnioskiem o zatwierdzenie nowego statutu, dostosowanego do nowej ustawy, a także o zaakceptowanie członków zarządu. Poszczególne kasy będą musiały przedłożyć nowe statuty do KNF w ciągu dziewięciu miesięcy, podobnie trzeba będzie uzyskać akceptację dla nowo powołanych prezesów zarządu (art. 86).

ru i kontroli nad tym, w jaki sposób jest zarządzany ich wspólny, prywatny majątek?

Te nowe przepisy mogą w znacznym stopniu wpłynąć na zmiany kadrowe na wielu eksploatowanych stanowiskach menedżerskich, co ma istotne znaczenie dla rozpatrywania omawianej problematyki z punktu widzenia nauk o zarządzaniu. Dziwi jednak, że ustawodawca jasno nie doprecyzował, iż np. kadencja rady nadzorczej kasy SKOK nie może trwać dłużej niż trzy lata, a członkiem rady nie można być dłużej niż przez dwie kolejne kadencje – podobnie jak jest w przypadku spółdzielni mieszkaniowych<sup>123</sup>.

Trudno także zrozumieć iluzoryczność oraz niejasność sformułowania, że KNF odmawia wyrażenia zgody na powołanie członka zarządu Kasy Krajowej, m.in. jeżeli *nie daje rękojmi ostrożnego i stabilnego zarządzania kasą, lub nie posiada wykształcenia i doświadczenia zawodowego niezbędnego do kierowania instytucją finansową* (art. 51).

Przepisy te są wysoce nieprecyzyjne i stwarzają pole do instrumentalnego wykorzystania prawa – w celu legitymizacji z góry zaplanowanych rozstrzygnięć, co wzmacnia jedynie wcześniej zgłaszane argumenty, że zmiany w ustawie zapewnią możliwość obsadzenia wysokich stanowisk menedżerskich nowymi osobami, które mogą przejąć realną władzę i kontrolę nad majątkiem SKOK-ów i ich zasobami finansowymi. Zacytowane przepisy są bowiem z pewnością pomyślanym kruczkiem prawnym, który może być wykorzystany do skutecznego zablokowania nominacji do zarządów „niewygodnych dla partii rządzącej osób”; przy jednoczesnej możliwości faworyzowania innych kandydatów – z powodu subiektywizmu ocen, które zależą od tego, kto ma decydujący głos.

Trzeba w tym miejscu stwierdzić, że obecna kadra kierownicza decydująca o przepływach kapitałowych w SKOK-ach, a także osoby

<sup>123</sup> Por. art. 8<sup>2</sup> ust 3 i 4. ustawy z dnia 15 grudnia 2000 r. o spółdzielniach mieszkaniowych (Dz. U. z 2001r. Nr 4 poz. 27, z późn. zm.).

zajmujące eksponowane stanowiska menedżerskie, są w znacznym stopniu blisko powiązane z jednym z ugrupowań politycznych, które obecnie jest w opozycji. Nie można udawać, że taka sytuacja nie występuje. Należy ponadto bezstronnie ocenić, że wszystkie partie polityczne w Polsce, tam gdzie tylko mogą, zawłaszczają podporządkowane sobie instytucje poprzez obsadzanie zaufanymi ludźmi kluczowych stanowisk menedżerskich – aby dzięki zdobytym uprawnieniom do dysponowania majątkiem realizować partykularne cele wąskiego grona osób. Skala tego zjawiska w Polsce jest przerażająca, ponieważ nie są to przypadki jednostkowe, lecz systemowe rozwiązanie, wpisujące się w nurt popularyzowanej w literaturze przedmiotu koncepcji „zarządzania talentami” w dobie uwarunkowań gospodarki opartej na wiedzy, która w praktyce jest biegunowo-dalece odmienna od teorii.

Wyrażane tu sądy wartościujące są zbieżne z poglądami prezentowanymi przez prof. Ewę Łętowską, która uważa, że politycy dla bieżącej walki o władzę są gotowi w ekspresowym tempie zmieniać ustawy, a także podważać zasady konstytucyjne. Zdanie wyrażone przez E. Łętowską, że *watłość proceduralnych gwarancji związanych z lustracją i arbitralność stosowania tych przepisów sprawia, że jeśli uznamy, że ktoś jest naszym, to okaże się, że nic na niego nie ma, ale jak nam się narazi, to zaraz coś znajdziemy*<sup>124</sup>, ma szersze, uniwersalne zastosowanie również do innych praktyk zarządzania, wyróżniających klasę polityczną.

\* \* \*

Zaprezentowane rozważania upoważniają do wyrażenia poglądu, że niemożliwe jest dokonanie jednoznacznie pozytywnej bądź nega-

tywnej oceny nowych przepisów prawnych, ponieważ ustawa wprowadza zarówno rozwiązania wysoce pożądane i zasadne, jak i przepisy, które mogą budzić zastrzeżenia odnośnie rzeczywistych intencji ustawodawcy. Warto przy tym podkreślić, że w dyskusji na ten temat najczęściej zabierają głos osoby, które są żywotnie zainteresowane utrzymaniem dotychczasowych uregulowań, co wydaje się zrozumiałe. Takie wypowiedzi są jednak nacechowane dużą dozą subiektywizmu i relatywizmu formułowanych ocen, a prezentowane poglądy są w głównej mierze oparte na ogólnikowych stwierdzeniach.

Wydaje się, że pozbawienie Kasy Krajowej szerokich uprawnień nadzorczych nie powinno budzić wątpliwości, podobnie jak potrzeba przeprowadzenia niezależnego audytu zewnętrznego. Można jednak się zastanawiać, czy przyznanie uprawnień decyzyjnych Komisji Nadzoru Finansowego w zakresie zatwierdzania statutów kas, a przede wszystkim wyrażania akceptacji dla członków zarządów, nie jest nadmierną ingerencją w samorządność i niezależność kas. Zakładając, iż jest to podyktowane ważnym interesem społecznym i troską o właściwe zarządzanie środkami finansami, jakie powierzają kasom osoby fizyczne, można by takie rozwiązanie zrozumieć, gdyby było również stosowane wobec innych prywatnych podmiotów prowadzących podobną działalność gospodarczą, związaną z usługami finansowymi<sup>125</sup>.

Trudno przewidzieć, jak zmiany wprowadzone ustawą odczują członkowie poszczególnych kas, a to chyba powinno być najważniejsze. Nie ulega bowiem wątpliwości, że spór o dalszą wizję funkcjonowania SKOK-ów, ma niestety silny związek z walką polityczną o wpływy i władzę. A w takich przypadkach zda-

<sup>124</sup> E. Łętowska, *Rzeźbienie państwa 20 lat później*, Ewa Łętowska w rozmowie z Krzysztofem Sobczakiem, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 201.

<sup>125</sup> Na polskim rynku finansowym działa wiele instytucji, które pożyczają, deponują i inwestują środki finansowe swoich klientów.

rza się, że siła głosów w parlamencie pokonuje siłę merytorycznych argumentów, bowiem cele partykularne dominują nad myśleniem w kategorii dobra wspólnego. Jedna kwestia jest bezsporna: trzeba zadać uzasadnione pytanie: dlaczego nikt wcześniej nie był na tyle zdeterminowany, aby uporządkować zasady funkcjonowania SKOK-ów?

Na koniec warto zaznaczyć, że SKOK-i odgrywają niezwykle ważną rolę i są potrzebne z punktu widzenia potrzeb ich klientów. Od czasu ich powstania nie upadła żadna kasa, jak również żaden z członków kasy nie stracił swoich oszczędności. Oszczędności osób fizycznych gromadzone w SKOK-ach są zabezpieczone do kwoty 100 tys. euro, co sprawia, że kasy budzą zaufanie w oczach swoich klientów. Spółdzielczy i wspólnotowy charakter wyróżnia SKOK-i na tle innych instytucji finansowych.

Kasy SKOK to także „symbol polskiego kapitału”, na zdominowanym przez zagraniczne korporacje polskim rynku usług finansowych, co jest ich ważnym atutem, podobnie jak rozległa sieć placówek w całej Polsce (liczba kas z oddziałami wynosi 1956). Obecnie kasy zrzeszają prawie 2,5 mln członków, ich aktywa to prawie 16 mld zł, zaś wartość depozytów 15 mld zł, a udzielone pożyczki mają wartość 10,7 mld zł<sup>126</sup>.

Dane te wyraźnie dowodzą, że kasy są bardzo silnym podmiotem na krajowym rynku finansowym i poważną konkurencją dla banków. Jest więc istotne, aby dalej mogły się rozwijać i funkcjonować z korzyścią przede wszystkim dla swoich członków, a także być wiarygodnym i uczciwym pracodawcą w stosunku do zatrudnionych tam osób.

*Dr Waldemar Walczak jest członkiem łódzkiego oddziału TNOiK, pracownikiem naukowo-dydaktycznym Uniwersytetu Łódzkiego, autorem monografii „Nauka o organizacji”, kilkudziesięciu artykułów poświęconych problematyce współczesnego zarządzania, współautorem monografii „Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach – ujęcie multidyscyplinarne”.*

[waldek.lodz@wp.pl](mailto:waldek.lodz@wp.pl)

<sup>126</sup> Źródło: <http://www.skok.pl/o-skok/skok-w-liczbach> [23.08.2012].