

## Henryk Juretko

Emerytowany dyrektor Polskiego Banku Inwestycyjnego – oddział w Opolu

# Polski Bank Inwestycyjny Spółka Akcyjna Oddział w Opolu w aspekcie reformy systemu bankowego w Polsce

## 1. Wstęp

W latach 1987–1988 nastąpiła w Polsce zasadnicza zmiana w docenianiu roli pieniądza oraz systemu bankowego jako czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego.

W siedzibie Centrali Narodowego Banku Polskiego w Warszawie przy ul. Świętokrzyskiej 11/21 umieszczono popiersie Księcia Ksawerego Druckiego-Lubeckiego, ministra skarbu Królestwa Polskiego w latach 1821–1830, twórcę Banku Polskiego, prekursora Narodowego Banku Polskiego – Centralnego Banku Państwa<sup>1</sup>. Jednocześnie o istotnym znaczeniu dla późniejszych zmian w postrzeganiu roli pieniądza, systemu bankowego, a także funkcjonowania gospodarki było opracowanie przez Narodowy Bank Polski „Programu umacniania pieniądza”. We wstępie zacytowano Mikołaja Kopernika: „Wśród niezliczonych nieszczęść, które doprowadzają do upadku całego społeczeństwa [...] cztery należy uznać za najważniejsze: wewnętrzną niezgodę, wielką śmiertelność, zły urodzaj oraz psucie monety [...]. Czwarte nieszczęście wszelako, które pochodzi z psucia monety, jest jedynie przez niewielu brane pod uwagę i to tylko przez takich, którzy poważniej myślą [...]”<sup>2</sup>. W programie podkreślano między innymi, że cechą charakterystyczną dotychczasowych prób reformowania gospodarki w Polsce było pomijanie roli pieniądza. Myśl przewodnia

---

<sup>1</sup> C. Leszczyńska, *Rzut oka na dzieje polskiej bankowości centralnej*, Warszawa 2008.

<sup>2</sup> *Program umacniania pieniądza*, „Bank i Kredyt” 1987, nr 11–12, s. 3–15.

Programu to *Wzmacnianie pieniądza – wzmacnia gospodarkę, a jego osłabianie – osłabia gospodarkę*. Przez określoną politykę, ukierunkowaną na zwiększenie roli pieniądza i umacnianie jego pozycji, oddziaływać można na ogólną poprawę funkcjonowania gospodarki oraz na jej efektywność.

W pieniądzu, jak w soczewce, ogniskują się cechy gospodarki. Występuje tu również sprzężenie zwrotne. Dla realizacji odpowiedniej polityki pieniężnej niezbędne stały się istotne zmiany w systemie bankowym i te zmiany bezdyskusyjnie musiały zostać przeprowadzone w pierwszej kolejności, wbrew pewnym głosom, że najpierw należy zreformować gospodarkę, a dopiero potem system bankowy.

Ignorowanie na przestrzeni dziesięcioleci przez ośrodki decyzyjne wszystkich szczebli właściwej roli pieniądza doprowadziło do tego, że wiele przedsiębiorstw z różnych dziedzin gospodarki narodowej znalazło się w katastrofalnej sytuacji. Przestały być konkurencyjne na rynkach zagranicznych, a także na rynku krajowym. Powstały warunki dla napływu z importu tańszych i lepszych jakościowo towarów i usług, a w eksporcie otworzyła się luka dla innych, lepiej zorganizowanych i tańszych dostawców towarów i usług. Taka sytuacja występowała np. w przemyśle stoczniowym, hutnictwie, górnictwie, przemyśle lekkim, rolno-spożywczym, motoryzacyjnym, precyzyjnym. Wszystkie wcześniej przeprowadzone reformy nie przyniosły zakładanych efektów. Istotną rolę we właściwym ukierunkowaniu i przeprowadzeniu reformy systemu bankowego miał prezes Narodowego Banku Polskiego, prof. Władysław Baka (1985–1988 i 1989–1991). Inna osoba na tym stanowisku nie zdobyłaby się wówczas na tak zasadniczy krok w reformowaniu polskiej bankowości, czyli na doprowadzenie do dwupoziomowego systemu bankowego, silnego Banku Centralnego oraz rozległej sieci banków komercyjnych.

Warto wspomnieć, że jeszcze w 1982 r. – w ramach istniejącego systemu bankowego – stworzono warunki prawne dla właściwego budowania stosunków na linii bank – przedsiębiorstwo, przy założeniu zwiększenia roli pieniądza w obrocie gospodarczym. Po raz pierwszy wprowadzono nowe kategorie, np. zdolność kredytowa, umowny stosunek kredytu bankowego, prawne zabezpieczenia spłaty kredytu, pojęcie tajemnicy bankowej<sup>3</sup>. Zapewniały one ówczesnym bankom czyli Narodowemu Bankowi Polskiemu, który obsługiwał około 80% podmiotów gospodarczych, Bankowi Gospodarki Żywnościowej, Bankowi PeKaO S.A. oraz Bankowi Handlowemu S.A. samodzielność w kształtowaniu

---

<sup>3</sup> Ustawa – Prawo bankowe z dnia 26 lutego 1982 r., Dz.U. 1982, nr 7, poz. 56.

stosunków kredytowych z klientami. W związku z tym, ukazało się wiele opracowań, np. *Zdolność kredytowa jako warunek udzielania przez Bank kredytów*<sup>4</sup>, *Negocjowanie kredytów bankowych*<sup>5</sup>, *Ochrona tajemnicy bankowej*<sup>6</sup>.

Pojęcie ochrony tajemnicy bankowej, zarówno we wspomnianej ustawie, jak i w praktyce, traktowane było zbyt wąsko. Dawało to możliwość szerokiej interpretacji, której celem było umożliwienie dostępu nieuprawnionym instytucjom do informacji o indywidualnych klientach banku. Dodaję, że Oddział Wojewódzki Narodowego Banku Polskiego w Opolu, powołując się na ustawę dot. tejże ochrony, zdecydowanie sprzeciwiał się przekazywaniu Komitetowi Wojewódzkiemu PZPR indywidualnych informacji o swoich klientach.

Pod naporem dalszych zmian w zarządzaniu gospodarką narodową w Polsce ustawa z 1982 r. nie wytrzymała próby czasu<sup>7</sup>. Jednak dopiero po sześciu latach, czyli w 1988 r., nastąpiły zasadnicze zmiany w systemie bankowym. Na posiedzeniu Sejmu w dniu 13 grudnia 1990 r. prezes Narodowego Banku Polskiego prof. Władysław Baka wygłosił programowe przemówienie, w którym przedstawił kierunki polityki pieniężnej z silnym podkreśleniem roli pieniądza oraz zreformowanego systemu bankowego, jako istotnego czynnika w procesie rozwoju społeczno-gospodarczego kraju<sup>8</sup>. Przemówienie to uznać można za kluczowe dla potwierdzenia słuszności wdrażanych reform w Polsce.

## 2. Generalne zmiany w systemie bankowym

Zmiany w systemie bankowym zostały rozpoczęte w 1987 r. Największe nasilenie zmian nastąpiło w 1988 r. Dalsze zmiany miały miejsce w latach 90. Generalnie zmiany polegały na wydzieleniu z Narodowego Banku Polskiego całej obsługi kredytowej, depozytowej i rozliczeniowej podmiotów gospodarczych oraz osób fizycznych. Na bazie tych agend została utworzona sieć banków komercyjnych. W wyniku tych zmian Narodowemu Bankowi Polskiemu przypisane zostały trzy podstawowe funkcje:

---

<sup>4</sup> H. Juretko, *Zdolność kredytowa jako warunek udzielania przez Bank kredytów*, Warszawa 1984.

<sup>5</sup> H. Juretko, *Negocjowanie kredytów bankowych*, Warszawa 1986.

<sup>6</sup> H. Juretko, *Ochrona tajemnicy bankowej w warunkach zreformowanego systemu funkcjonowania gospodarki narodowej*, „Bank i Kredyt” 1989, nr 3, s. 17–19.

<sup>7</sup> E. Kostro, *Reforma prawa bankowego*, „Bank i Kredyt” 1989, nr 6, s. 1–11.

<sup>8</sup> W. Baka, *Przemówienie na posiedzeniu Sejmu w dniu 13 grudnia 1990 r.*, „Bank i Kredyt” 1991, nr 1, s. 1–4.

- emisyjna, z wyłącznym prawem emitowania znaków pieniężnych, będących prawnym środkiem płatniczym w Polsce;
- regulacyjna w stosunku do banków komercyjnych dla zapewnienia bezpieczeństwa depozytów oraz stabilności sektora bankowego, organizacja systemu rozliczeń pieniężnych, prowadzenie bieżących rachunków międzybankowych, udział w rynku pieniężnym, sprawowanie kontroli nad działalnością banków, nadzorowanie systemu płatności w Polsce;
- prowadzenie kompleksowej obsługi bankowej budżetu państwa<sup>9</sup>.

W wyniku wyprofilowania działalności Narodowego Banku Polskiego oraz utworzenia banków komercyjnych w Polsce powstał dualny system bankowy, powszechnie występujący w warunkach gospodarki rynkowej.

### 2.1. Wyodrębnienie Powszechnej Kasy Oszczędności – Bank Państwowy z Narodowego Banku Polskiego

Ustawa dotycząca prawa bankowego z 1982 r. w art. 95 nakazywała wydzielenie z Narodowego Banku Polskiego Powszechnej Kasy Oszczędności jako samodzielnego banku państwowego w terminie dwóch lat, czyli do 1984 r.<sup>10</sup> W Opolu reaktywowano Oddział Wojewódzki Powszechnej Kasy Oszczędności, któremu podporządkowano Oddziały PKO przy ul. Damrota oraz ul. Krakowskiej. W poszczególnych miastach województwa opolskiego powołano oddziały, które bezpośrednio podlegały Oddziałowi Wojewódzkiemu. W mniejszych miastach, w momencie włączenia Powszechnej Kasy Oszczędności do Narodowego Banku Polskiego, utworzono tzw. oddziały zintegrowane, w których mieściły się agendy dawnej Powszechnej Kasy Oszczędności oraz lokalnego oddziału NBP. Po wydzieleniu PKO, oddziały zintegrowane podzielono na dwie odrębne placówki bankowe: PKO i NBP. W uzasadnieniu połączenia tych dwóch instytucji wskazywano na możliwości lepszego rozwoju. Tego samego argumentu użyto przy podejmowaniu decyzji o rozdzieleniu tych instytucji. Lepsze warunki dla rozwoju Powszechnej Kasy Oszczędności można było stworzyć bez włączania jej do Narodowego Banku Polskiego.

---

<sup>9</sup> Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. o Narodowym Banku Polskim, Dz.U. 1989, nr 6, poz. 29.

<sup>10</sup> Dz.U., 1982, art. 95.

## 2.2. Utworzenie w 1988 r. dziewięciu banków komercyjnych

Podstawę prawną do ich utworzenia stanowiło rozporządzenie Rady Ministrów z 11 kwietnia 1988 r.<sup>11</sup> Od tej daty rozpoczęła się budowa dwupoziomowego systemu bankowego: Bank Centralny – banki komercyjne, systemu właściwego dla gospodarki rynkowej. Wprowadzono możliwość wyboru banku oraz funkcjonowanie banków na zasadach komercyjnych, stworzono zatem warunki dla rozwoju konkurencji między bankami i kształtowania się stosunków rynkowych w sferze pieniężnej. Na początku 1987 r. w Polsce funkcjonowały cztery banki o zasięgu ogólnokrajowym: Narodowy Bank Polski, Bank Gospodarki Żywności, Bank PeKaO S.A., Bank Handlowy S.A. oraz 1663 banki spółdzielcze, zrzeszone w Banku Gospodarki Żywnościowej. Pod koniec 1988 r. działało już siedem ogólnokrajowych banków. Powstał Bank Rozwoju S.A., Łódzki Bank Rozwoju S.A. oraz Powszechna Kasa Oszczędności – Bank Państwowy. Natomiast w 1990 r. liczba tych banków wzrosła do 75. W bankowości spółdzielczej także nastąpiły zmiany: 104 banki, które w strukturze BGŻ nie widziały perspektywy rozwoju, opuściły ten bank. Przypadki odłączenia się struktur banków spółdzielczych od Banku Gospodarki Żywnościowej miały również miejsce w województwie opolskim. Zdecydowała o tym odwaga zarządów tych banków. Opuszczanie Banku Gospodarki Żywnościowej było niemile widziane, oczywiście przez BGŻ. W strukturze BGŻ nadal pozostały 1562 banki spółdzielcze.

Mimo znacznego zakresu oraz tempa reformy systemu bankowego, był on wtedy jeszcze daleki od sprawnego i konkurencyjnego modelu rynkowego. Podaż usług była nadal niewystarczająca w stosunku do gwałtownie rosnącego zapotrzebowania ze strony gospodarki. Zakres usług był skromny, a ich jakość niska. Brakowało instytucji wspierających niektóre wyspecjalizowane usługi bankowe, np. instytucji ubezpieczeniowych. Banki, mimo pewnej poprawy w 1990 r., były nadal słabe finansowo, przeciętna relacja funduszy własnych do aktywów banków wynosiła 1:25, podczas gdy w zachodniej praktyce obowiązywał stosunek 1:12.

Rozwój i modernizacja bankowości miały zapewnić niezbędne warunki do:

- przyśpieszenia procesów prywatyzacyjnych w gospodarce narodowej, w tym również banków państwowych przez ich przekształcenie w spółki akcyjne z dominującym udziałem kapitału prywatnego;

---

<sup>11</sup> Dz.U. 1988, nr 21, poz. 137–145.

- unowocześnianie gospodarki, zwiększenie jej konkurencyjności na rynkach międzynarodowych. Zakładano, że banki będą inicjatorami, inwestorami, organizatorami życia gospodarczego i przez to będą tworzyć warunki dla postępu gospodarczego<sup>12</sup>.

Bardzo ważnymi elementami zreformowanego systemu bankowego są dwie instytucje: Komisja Nadzoru Bankowego oraz Bankowy Fundusz Gwarancyjny. Komisja Nadzoru Bankowego, działająca w ramach Narodowego Banku Polskiego zapewnia bezpieczeństwo depozytów zgromadzonych w bankach oraz stabilność całego sektora bankowego.

### 2.3. Szkolenie kierownictwa nowych banków przez Bank Światowy

Narodowy Bank Polski wspólnie z Bankiem Światowym zorganizował w październiku 1989 r. szkolenie poświęcone organizacji i zarządzeniu bankami komercyjnymi oraz ich działalnością w warunkach rynkowych, charakteryzujących się ostrą konkurencją o pozyskanie klienta. Szkolenie skierowane było do 90 pracowników opolskich banków<sup>13</sup>. Dwa tygodnie intensywnego szkolenia zapewniło uczestnikom komplet niezbędnych informacji dla prawidłowego funkcjonowania banku w warunkach gospodarki rynkowej.

### 2.4. Utworzenie Polskiego Banku Inwestycyjnego S.A.

Polski Bank Inwestycyjny S.A., jako kolejny bank komercyjny, rozpoczął swoją działalność w 1993 r. jako ostatni podmiot wydzielony z Narodowego Banku Polskiego. Został stworzony w celu finansowego wspierania procesu reform w Polsce. Podstawowym zadaniem było finansowanie przedsięwzięć służących przekształceniom strukturalnym i zmianom własnościowym, rozwojowi rynku kapitałowego oraz prywatnej przedsiębiorczości. Bank ten miał poprzednika – był to Bank Inwestycyjny, powołany do życia w 1950 r. w ramach reformy likwidującej m.in. Bank Gospodarstwa Krajowego o przedwojennym rodowdzie. Zadaniem Banku Inwestycyjnego była obsługa rozliczeniowa i kredytowa przedsiębiorstw budowlanych, biur projektowych oraz finansowanie wszelkich inwestycji, tzw. centralnych, zjednoczeniowych oraz planu terenowego, zdrowia,

---

<sup>12</sup> W. Baka, *Rozwój i modernizacja sektora bankowego w Polsce*, „Bank i Kredyt” 1991, nr 1, s. 12–25.

<sup>13</sup> H. Juretko, *Początek szkolenia bankierów (na tle doświadczeń Deutsche Bank A.G.)*, „Bank i Kredyt” 1990, nr 2–3, s. 27–31.

gospodarki komunalnej, szkolnictwa, sportu, turystyki. Bank stał się instytucją bardzo aktywną. Zatrudniając wysokiej klasy specjalistów coraz częściej wyrażał krytyczne opinie co do wielu inwestycji, w tym również do takich, które były przedmiotem szczególnego zainteresowania centralnych czy wojewódzkich władz partyjnych. Bank czynił to w imię dobrze pojętego interesu społecznego i gospodarczego, co jednak nie podołało się władzy i prowadziło do sporów.

W województwie opolskim negatywne oceny Banku dotyczyły m.in. rozbudowy Huty „Mała Panew”, nieprzygotowanej projektowo, Zakładów Koksowniczych „Zdzieszowice”, w których rozbudowie zastosowano nieefektywne i szkodliwe tzw. komory zasypowe, stan maszyn i urządzeń w Zakładach Azotowych w Kędzierzynie czy formalne oddawanie do użytku budynków mieszkalnych, na których roboty wykończeniowe realizowane były jeszcze przez kilka następujących miesięcy. Skutkiem tych działań było podjęcie decyzji w 1970 r. o likwidacji Banku Inwestycyjnego i przeniesieniu jego agend do Narodowego Banku Polskiego. W Opolu agendy Banku Inwestycyjnego zostały przeniesione w części nadzorczej do oddziału wojewódzkiego NBP, a w części operacyjnej do odpowiednich branżowo oddziałów. Oddział Banku Inwestycyjnego w Kędzierzynie stał się kolejnym oddziałem NBP.

Wynikiem tych działań była aktywizacja Narodowego Banku Polskiego, który przejął wielu specjalistów, kontynuujących misję Banku Inwestycyjnego w ramach nowej struktury organizacyjnej. Wytykano władzy złe decyzje inwestycyjne, podejmowane w latach 70. i 80. W województwie opolskim negatywnie oceniano budowę Cementowni „Strzelce Opolskie”, opartej na przestarzałej i energochłonnej „technologii mokrej”, importowanej ze Związku Radzieckiego, gdy w tym samym czasie odstępowano od tego rodzaju rozwiązań projektowych. Kwestionowano również zasadność budowy nowych hal produkcyjnych w Zakładach Urządzeń Przemysłowych w Nysie. Postulowano zmianę projektowanych urządzeń produkcyjnych na bardziej efektywne, gdyż dotychczasowe rozwiązania nie odpowiadały już potencjalnym nabywcom. Negatywnie oceniono też budowę zakładu „Metalchem” w Opolu.

### **3. Utworzenie oddziału Polskiego Banku Inwestycyjnego Spółka Akcyjna w Opolu**

Zadanie utworzenia oddziału opolskiego Polskiego Banku Inwestycyjnego powierzono autorowi tego tekstu. Głównymi zadaniami było:

- przygotowanie pracowników do pracy w bankowości komercyjnej i utrzymania wysokiego poziomu pracy;

- zbudowania partnerskich stosunków z klientami w działalności depozytowej i kredytowej;
  - oferowanie klientom możliwe szerokiego zakresu usług o jak najwyższej jakości;
  - budowanie konkurencyjnego oddziału na rynku bankowym, mocno zagospodarowanym przez już istniejące banki.
- Było to zadanie bardzo ambitne, jeżeli zważyć, że:
- znaczna część pracowników pochodząca z Narodowego Banku Polskiego nigdy nie pracowała w bankowości komercyjnej;
  - były trudności z pozyskaniem odpowiednich pracowników na rynku pracy, zwłaszcza informatyków, gdyż powstałe wcześniej banki wyczerpały istniejące rezerwy;
  - brak było własnego obiektu, w którym można by prowadzić działalność;
  - rynek bankowy w Opolu i województwie nie miał w zasadzie luk, które mogłyby łatwo zostać wypełnione przez kolejny bank.

### 3.1. Organizacja oddziału

Tworzony oddział posiadał następującą strukturę organizacyjną:

- Dyrektor oddziału;
- Główny księgowy;
- Wydział Kredytów;
- Wydział Rachunków Bankowych;
- Wydział Księgowości;
- Wydział Kasowo-Skarbcowy;
- Wydział Administracji;
- Zespół Analityczno-Ekonomiczny.

Przed nowo tworzącym się opolskim oddziałem postawiono bardzo trudne zadania, nie tylko rekrutacji nowych pracowników, ale co najbardziej istotne, przygotowanie miejsc pracy udostępnionych oddziałowi w trzech oddalonych od siebie lokalizacjach oraz potrzeba podjęcia prac przygotowawczych związanych z budową siedziby oddziału banku.

### 3.2. Warunki lokalowe

Do 20 marca 1995 r., t.j. do dnia oddania do użytku własnej siedziby przy ul. Żwirki i Wigury nr 9A, komórki organizacyjne oddziału mieściły się w trzech miejscach:



- w siedzibie oddziału okręgowego Narodowego Banku Polskiego przy ul. Damrota 2a – w budynku głównym dyrektor oddziału, a na zaadaptowanym poddaszu Wydział Kredytów i Wydział Administracji oraz sekretariat;
- w siedzibie I oddziału Banku Zachodniego S.A. i oddziału okręgowego Narodowego Banku Polskiego przy ul. Ozimskiej nr 6 – na wspólnej sali operacyjnej mieściły się dwa wydziały: Wydział Rachunków Bankowych i Wydział Kasowo-Skarbcowy, natomiast na zaadaptowanym strychu Wydział Księgowości wraz z informatykami oraz główny księgowy.

Rozlokowanie komórek organizacyjnych w trzech różnych miejscach, w tym w dwóch trudno dostępnych dla osób z zewnątrz, rodziło określone problemy:

- utrudniało nadzór nad pracą komórek oraz zarządzanie nimi;
- nie zapewniało niezbędnej przejrzystości dla potencjalnych klientów. Często zdarzyło się, że umówiony klient zamiast do odpowiedniej komórki oddziału trafiał do znajdującego się w tym samym pomieszczeniu konkurencyjnego oddziału Banku Zachodniego.

Takie warunki pracy znacząco utrudniały pracę i realizację kompleksowej strategii rozwoju. Oddział był niewidoczny na rynku bankowym. Aby zdobyć klienta trzeba było bardzo dużej aktywności ze strony kierownictwa i załogi oddziału. Pilna była zatem potrzeba posiadania własnej siedziby, łatwo dostępnej dla klienta.

### 3.3. Budowa własnej siedziby

Równoległe z prowadzoną działalnością merytoryczną podjęto działania dla uzyskania w jak najkrótszym czasie własnej, samodzielnej siedziby. Rozważano dwa warianty. Pierwszy to adaptacja bankowego obiektu socjalnego przy ul. Żwirki i Wigury 9A. Drugi wariant to wybudowanie od podstaw kompleksu bankowego obejmującego część biurową oraz skarbcową na miejscu obiektu socjalnego. Aby zminimalizować koszty najpierw przygotowano koncepcję adaptacji obiektu socjalnego na obiekt bankowy. W trakcie wstępnych prac okazało się, że obiekt ten posiada wady konstrukcyjne oraz wykonawcze. Podjęto więc decyzję o całkowitym wyburzeniu budynku i wybudowaniu na tym miejscu nowego obiektu, składającego się z dwóch części – wysokiej i niskiej. Parter przeznaczony był dla Wydziału Rachunków Bankowych oraz kas. Na I piętrze zaplanowano gabinet dyrektora oraz głównego księgowego ze wspólnym sekretariatem. Tam również przewidziano pokój dla naczelnika

Wydziału Kredytów oraz dwa dalsze pokoje na potrzeby tego wydziału. Na I piętrze zaprojektowano także salę konferencyjną, która miała również służyć do indywidualnych rozmów z klientami. Na II piętrze ulokowano naczelnika Wydziału Administracji wraz z personelem, w tym pracownika do spraw kadr i szkolenia. Pozostałe pokoje przeznaczone były dla pracowników Wydziału Kredytów. Na III piętrze ulokowano Wydział Księgowości wraz z informatykami, serwer oraz Zespół Analityczno-Ekonomiczny. Aby jeden z dwóch wariantów nowej siedziby mógł zostać zrealizowany, niezbędna była decyzja Zarządu Narodowego Banku Polskiego – właściciela działki oraz obiektu socjalnego.

Po przedstawieniu odpowiedniego uzasadnienia, Zarząd Narodowego Banku Polskiego wyraził zgodę na wybudowanie na jego działce nowego obiektu, przy czym koszty budowy wyposażenia oraz wartości działki miały zostać przeniesione do Polskiego Banku Inwestycyjnego w formie aportu. Mając zapewnione finansowanie przystąpiono do opracowania dokumentacji projektowo-kosztorysowej. Roboty rozpoczęto jesienią 1993 r., a ich zakończenie nastąpiło w marcu 1995 r. W trakcie budowy natrafiano na różne trudności. Mieszkańcy z sąsiedztwa zamiast banku woleliby w tym miejscu restaurację. Z krytyką osób nieuprawnionych spotykały się także niektóre rozwiązania wewnątrz budynku, jak np. miejsca pracy na sali operacyjnej oraz w kasach. W projekcie przyjęto, że pracownicy na sali i w kasach zwróceni będą „twarzą w twarz” do klienta, a nie jak w NBP i innych komercyjnych – „bokiem do klienta”. Zastrzeżenia do architektury i niektórych elementów wewnętrznych obiektu zgłaszały także służby techniczne Centrali, ale dopiero po tym jak dane roboty zostały zakończone lub były poważnie zaawansowane. Uroczyste otwarcie nastąpiło 25 marca 1995 r., a wzięli w nim udział prezes Narodowego Banku Polskiego, Hanna Gronkiewicz-Waltz, prezes Polskiego Banku Inwestycyjnego Michał Machlejd wraz z kilkoma dyrektorami departamentów centrali, przedstawiciele władz wojewódzkich oraz przedstawiciele miasta Opola. Architektura budynku, wewnętrzne rozwiązania i aranżacje, wyposażenie oraz instalacje informatyczne oraz zewnętrzne połączenia radiowe były wówczas na najwyższym poziomie. Miasto wzbogaciło się o nowoczesny obiekt w strefie charakteryzującej się pięknym widokiem na Kanał „Młynówka”, obiekt, który stał się początkiem zmian architektonicznych przy ul. Żwirki i Wigury. Budynek został również wyróżniony nagrodą „Mister Architektury 1994”. Do nowego obiektu przeniesiono dotychczas rozrzucone komórki organizacyjne banku. Klienci mogli bardzo łatwo dotrzeć do nowej siedziby. Oddział jako jedyna wówczas placówka bankowa w Opolu posiadał wygodny parking dla klientów i pracowników. Mimo trudności w krótkim czasie do dyspozycji pracowników

oraz aktualnych i przyszłych klientów postawiony został nowoczesny obiekt, w którym pracownicy chętnie pracowali, a klienci chętnie przychodzili, aby zrobić dobre interesy.

### 3.4. Strategia działania i jej efekty

Motto strategii: „Wynagrodzenie płaci nam Klient, wszystkie działania powinny zmierzać do przekonania Klienta, aby zechciał korzystać z naszych usług”. W pierwszej kolejności motto strategii rozpowszechniono wśród pracowników.

Oddział rozpoczął działalność od przysłowiowego zera. Stąd wszystkie obszary działania były bardzo ważne. Niemniej wyznaczono pewnie priorytety:

- otwieranie i prowadzenie w złotych rachunków bieżących i pomocniczych;
- udzielanie kredytów obrotowych i inwestycyjnych;
- przyjmowanie lokat w złotówkach;
- otwieranie i prowadzenie rachunków w walutach wymiennalnych;
- dokonywanie rozliczeń w obrocie krajowym i zagranicznym;
- lokowanie czasowo wolnych środków podmiotów gospodarczych na rynkach finansowych.

Klientom oferowano obsługę w komfortowych warunkach z podkreśleniem, że jedynym akcjonariuszem banku jest Narodowy Bank Polski, co stanowi rękojmię powierzanych środków.

W strategii dokonano podziału klientów na dwie grupy:

- I grupa, która zechciałaby założyć w oddziale rachunki bieżące i pomocnicze oraz dokonywać rozliczeń w obrocie krajowym i zagranicznym,
- II grupa, dla której oferta kredytowa mogłaby być atrakcyjną, przy założeniu, że w przyszłości powierzą nam prowadzenie rachunków bieżących oraz dokonywanie rozliczeń w obrocie krajowym i zagranicznym.

Jednocześnie klientom oferowano:

- elektroniczny przekaz środków pieniężnych w ramach systemu IMPULS, który umożliwiał błyskawiczny przelew środków oraz dysponowanie nimi po ich wpływie na konto klienta;
- elektroniczną obsługę operacji zagranicznych w ramach systemu SWIFT;
- elektroniczny, bezpośredni dostęp z siedziby firmy do rachunku bieżącego prowadzonego w oddziale, w ramach systemu KONTAKT;
- korzystne lokaty krótko- i długoterminowe.

Powyższe czynniki miały wpływ na stale powiększającą się liczbę klientów: osób fizycznych i prawnych.

Oddział w Opolu był jedyną placówką Polskiego Banku Inwestycyjnego na terenie Opolszczyzny. Trudno zatem było pozyskać klienta spoza Opoła. W celu zbliżenia się do potencjalnego klienta utworzono trzy filie:

- przy ul. Chopina w Nysie;
- w centrum Brzegu;
- przy ul. Sosnkowskiego w Opolu.

Dla ułatwienia indywidualnym klientom dostępu do swoich środków pieniężnych filie zaopatrzone w bankomaty. Najbardziej obciążonym okazał się bankomat przy filii na ul. Sosnkowskiego w Opolu. Kolejne bankomaty należące do Polskiego Banku Inwestycyjnego zainstalowano w głównej siedzibie banku na ul. Żwirki i Wigury, przy stacji paliw i restauracji McDonald's przy ul. Ozimskiej oraz w jednej z placówek handlowych na ul. Niemodlińskiej.

Dla ograniczenia kosztownego zaopatrywania się w znaki pieniężne w Narodowym Banku Polskim postanowiono rozważyć możliwości przyjmowania utargów od klientów prowadzących znacznych rozmiarów działalność handlową i usługową. Właśnie dla tych klientów zainstalowano w obiekcie skarbcowym tzw. „wrzutnię”, w której to pod nadzorem kamer, po godzinach pracy oddziału, klienci mogli bezpiecznie dokonywać wpłat utargów. Włączono się również w proces przygotowania gotówki na wypłatę rent i emerytur przez Poczta Polską. Kolejnym strategicznym posunięciem był system KONTAKT. Pierwszy KONTAKT w Opolu został zainstalowany w Wojewódzkim Przedsiębiorstwie Energetyki Ciepłej, w którym utworzona została także Agencja Polskiego Banku Inwestycyjnego<sup>14</sup>. Powyższe działania w krótkim czasie w sposób istotny przyczyniły się do wzrostu liczby klientów – zarówno osób fizycznych, jak i prawnych, które nie tylko korzystały z usług w ramach otwartego rachunku bieżącego czy oszczędnościowo-rozliczeniowego, lecz zakładały także lokaty krótko- i długoterminowe. Wielu z nich skorzystało również z przedstawionej im oferty kredytowej. W bezpośrednich kontaktach z aktualnymi i potencjalnymi klientami poruszano często sprawę terminowej regulacji należności dla zachowania płynności finansowej. Wskazówki jak zadbać o swoje należności opracowano już wcześniej. Po raz pierwszy przedstawiono je na dorocznej konferencji „Rachunkowość a gospodarka rynkowa”, zorganizowanej w 1992 r. przez Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Oddział Okręgowy w Opolu. W konfe-

---

<sup>14</sup> *Nasi Klienci*, „Impulsy. Biuletyn pracowników i sympatyków PBI” 1997, nr 3, s. 20.

rencji tej uczestniczyło 250 pracowników służb finansowo-księgowych przedsiębiorstw województwa opolskiego<sup>15</sup>. Ponadto opracowano artykuł poświęcony tej tematyce, opublikowany w miesięczniku „Rachunkowość”, prenumerowanym przez każde większe przedsiębiorstwo<sup>16</sup>. Kolejną grupą adresatów oferty banków to potencjalni kredytobiorcy. Grupa specyficzna, gdyż odwrotnie niż grupa powierzająca bankowi swoje środki, potencjalni kredytobiorcy oczekują od banku wsparcia finansowego poprzez zaciągnięcie kredytu obrotowego lub inwestycyjnego. Przed złożeniem oferty kredytowej, każdorazowo, na podstawie ogólnodostępnych informacji o potencjalnym kliencie, dokonywano wstępnej oceny ryzyka kredytowego. Do takiej oceny niezbędny był wysoko wykwalifikowany personel. Ponadto przy znacznych kwotach kredytu niezbędny był odpowiedni wysoki poziom kapitału własnego banku. Warunek posiadania odpowiednich specjalistów został spełniony, gorzej przedstawiała się sprawa poziomu kapitału własnego banku. Był to problem wszystkich nowych banków komercyjnych w Polsce, nie tylko Polskiego Banku Inwestycyjnego. Na niskie wyposażenie kapitałowe banków komercyjnych zwracał uwagę prezes Narodowego Banku Polskiego<sup>17</sup>. Przy niskich kapitałach własnych oraz wysokich kwotach kredytu, dla rozłożenia ryzyka, należało zawiązać kosztowne i skomplikowane konsorcja kredytowe, składające się nawet z kilku banków. Był to istotny hamulec w kredytowaniu dużych przedsięwzięć inwestycyjnych, do czego bank został powołany. W strategii oddziału założono pozyskanie na początek co najmniej jednego dużego klienta, zainteresowanego dużym kredytem inwestycyjnym. Taki klient miał być filarem działalności oddziału. Udzielony kredyt pracowałby na jego utrzymanie, umożliwiając tym samym dalsze spokojne penetrowanie rynku, celem pozyskania kolejnych kredytobiorców. W krótkim czasie udało się ustalić, że trzy przedsiębiorstwa – dwa z Opola oraz jedno z Brzegu – poszukują banku, który sprostałby ich potrzebom kredytowym. W pierwszym przypadku chodziło o znaczną rozbudowę i modernizację obiektów i urządzeń produkcyjnych. W drugim – o zakup dużego, częściowo tylko wykorzystanego zakładu produkcyjnego. Natomiast w trzecim chodziło o kredyt na zakup specjalistycznego taboru samochodowego. Kompetencje

---

<sup>15</sup> H. Juretko, *Kierunki działań w zakresie poprawy zdolności płatniczej przedsiębiorstwa*, „Rachunkowość a Gospodarka Rynkowa” październik 1992, s. 104–114.

<sup>16</sup> Idem, *Jak zapewnić spłatę naszych należności?*, „Rachunkowość” 1993, nr 5, s. 157–161.

<sup>17</sup> W. Baka, *Rozwój i modernizacja sektora bankowego w Polsce*, „Bank i Kredyt” 1991, nr 1, s. 12.

decyzyjne w przypadku kwot kredytów przekraczających 8 mln złotych należały do kompetencji centrali banku (kompetencje decyzyjne dyrektora oddziału w Opolu określone zostały na 8 mln złotych na jednego kredytobiorcę. Kompetencje dyrektorów okolicznych oddziałów Polskiego Banku Inwestycyjnego zamykały się w granicach od 800 tys. do 1,2 mln złotych, stąd decyzje kredytowe do 8 mln były podejmowane w oddziale opolskim). Kredyty na zakup zakładu produkcyjnego oraz specjalistycznego taboru samochodowego mieściły się w bezpiecznych relacjach do kapitału własnego banku. W przypadku rozbudowy i modernizacji obiektów i urządzeń produkcyjnych pojawiły się dwa problemy. Pierwszy to niski kapitał własny banku, a drugi – rozmiary inwestycji oraz stopie złożoności przekraczały możliwości oceny ryzyka kredytowego przez niektórych pracowników centrali. Odradzono oddziałowi zaangażowanie się w to przedsięwzięcie, zalecano zajęcie się mniejszymi inwestycjami, konkretnie realizowanymi przez spółdzielnie pracy. Oddział od swego zamiaru nie odstępował. Wspólnie z potencjalnym kredytobiorcą uzgodniono niezbędny zakres rzeczowy przedsięwzięcia inwestycyjnego, eliminując części, które nie są bezpośrednio związane z głównym celem inwestycji. Ustalono w ten sposób niższe zapotrzebowanie kredytu, co pozwoliło uniknąć tworzenia kosztownego i kłopotliwego konsorcjum kredytowego. Jednocześnie w centrali nastąpiły pozytywne zmiany kadrowe. Zatrudnione zostały osoby z doświadczeniem w kredytowaniu dużych inwestycji, które poparły zamiar zaangażowania kredytowego w tej inwestycji, udzielając oddziałowi niezbędnej pomocy w ostatecznym sformułowaniu oferty kredytowej, a następnie w sporządzeniu projektu umowy kredytowej. W efekcie Komitet Kredytowy podjął pozytywną decyzję w sprawie udzielenia wielomilionowego wówczas kredytu inwestycyjnego. W ten sposób jeden z głównych celów strategii oddziału – pozyskanie dużego inwestora – został w krótkim czasie osiągnięty.

Z kolejnych większych kredytów należy jeszcze wymienić tzw. kredyty skupowe, zaciągane na sfinansowanie zakupu zbóż, których spłaty następowały sukcesywnie, w miarę przekazywania tych surowców do przetwarzania. Były to najbardziej bezpieczne kredyty. Firmom w trudnej sytuacji płatniczej oferowano faktoring bankowy, przyspieszający znacznie spływ należności. Ideę faktoringu promowano w kontaktach indywidualnych oraz na seminarium w 1996 r.<sup>18</sup> Konkretna oferta w tym zakresie spotkała się z pozytywnym odzewem. Ponadto dwóm firmom rodzinnym udzielono kredytów na odnowienie i uzupełnienie ta-

---

<sup>18</sup> H. Juretko, *Faktoring bankowy*, „Podatki, finanse, rachunkowość”, październik 1996, s. 5–14.

boru samochodowego. Posiadając już pewną bazę kredytową, która „pracowała” na oddział, skierowano większe zainteresowanie na klienta indywidualnego. W tym celu zawarto umowy współpracy z trzema dealerami samochodowymi. Z tytułu tych dwóch umów wzrosła znacznie liczba kredytobiorców indywidualnych, nabywających samochody osobowe na kredyt. Oferty współpracy kierowane były również do samorządów lokalnych oraz ich związków. Dotyczyły one między innymi programu emisji papierów dłużnych, z których środki pozwoliłyby na rozwiązanie istotnych problemów w zakresie lokalnej infrastruktury<sup>19</sup>. Bezpośrednie kontakty z aktualnymi i potencjalnymi klientami, udział kierownictwa oddziału w seminariach, spotkaniach, szkoleniach w których uczestniczyli dyrektorzy do spraw finansowych, główni księgowi oraz pracownicy pionu finansowo-księgowego przedsiębiorstw umożliwiały prezentowanie aktualnej oferty produktów bankowych.

Na koniec 2000 r., liczba wszystkich rachunków otwartych w oddziale oraz jego trzech filiach przekraczała 6 tys., wobec około 600 przyjętych w 1993 r. z oddziału okręgowego Narodowego Banku Polskiego. Wyraźne efekty oddział osiągnął w działalności kredytowej, udzielając wielomilionowych kredytów obrotowych i inwestycyjnych w złotych, a także w walutach obcych. Te ostatnie dotyczyły przedsiębiorstw, które z tytułu eksportu rozliczały się w danej walucie. Zaznaczyć przy tym należy, że udział w portfelu kredytowym tzw. kredytów trudnych utrzymywał się na prawie zerowym poziomie.

Reasumując, przyjęta strategia działania była trafna, a jej realizacja przyniosła w krótkim okresie nadspodziewane efekty:

- w szybkim tempie rosła liczba rachunków bieżących firm i osób fizycznych oraz ilość operacji w obrocie krajowym i zagranicznym;
- osiągnięto wysoki poziom bezpiecznego zaangażowania kredytowego;
- prowadzono za pośrednictwem centrali znaczne operacje na rynku finansowym;
- na lokalny rynek bankowy wprowadzono wiele nowości.

Aktywność oddziału znalazła uznanie wśród klientów oraz centrali Polskiego Banku Inwestycyjnego w Warszawie.

---

<sup>19</sup> *Wydarzenia*, „Impulsy. Biuletyn pracowników i sympatyków PBI” 1997, nr 4, s. 3.

### 3.5. Pozycja oddziału Polskiego Banku Inwestycyjnego w regionie i kraju

Oddział rozpoczął działalność w czasie, gdy w Opolu i województwie działało wiele banków o ugruntowanej pozycji. Banki działające w Opolu przed reformą to:

- Bank Handlowy S.A. w Warszawie, oddział przy ul. 1 Maja 29;
- Bank PeKaO S.A. w Warszawie, oddział przy ul. Mondrzyka;
- Bank Gospodarki Żywnościowej, oddział w Rynku;
- Bank Spółdzielczy „Bank Rolników” przy ul. Książąt Opolskich 36a;
- Gospodarczy Bank Południowo-Zachodni S.A. we Wrocławiu, oddział przy ul. Światowida 2.

Natomiast banki utworzone w Opolu w wyniku reformy to:

- Powszechna Kasa Oszczędności – Bank Państwowy, I Oddział przy ul. Damrota 1/2, II Oddział przy ul. Krakowskiej 38;
- Bank Śląski S.A. w Katowicach, oddział przy ul. Katowickiej 55;
- Bank Zachodni S.A. we Wrocławiu, I Oddział przy ul. Ozimskiej 6, II Oddział przy ul. 1 Maja 1;
- Powszechny Bank Gospodarczy S.A. w Łodzi, oddział przy ul. Damrota 2<sup>20</sup>.

Oddział Polskiego Banku Inwestycyjnego przy ul. Ozimskiej 6, a następnie przy ul. Żwirki i Wigury 9a utworzony został jako trzynasta placówka bankowa w Opolu, przy czym wyżej wymienione banki, oprócz Banku Handlowego oraz Banku Spółdzielczego „Bank Rolników”, miały liczne oddziały terenowe w województwie opolskim. Ponadto w każdym mieście i gminie znajdowały się banki spółdzielcze, rozszerzające sukcesywnie zakres działalności depozytowej, kredytowej i rozliczeniowej, zarówno krajowej, jak i zagranicznej.

W momencie utworzenia oddziału rynek bankowy w Opolu i województwie był bardzo mocno zagospodarowany, a nowych podmiotów gospodarczych nie przybywało, a z powodów migracyjnych w szybkim tempie zmniejszała się liczba mieszkańców województwa. Dla pozyskania klientów firmowych oraz indywidualnych niezbędna była bardzo duża aktywność całej załogi zarówno oddziału banku, jak również filii w Brzegu, Nysie i Opolu. W stosunkowo krótkim czasie oddział zyskał wśród klientów obsługiwanych oraz klientów potencjalnych opinię banku nowoczesnego, przyjaznego, bezpiecznego, otwartego na indywidualne potrzeby klientów, co zachęcało do korzystania z jego usług. Dwukrotnie oddział gościł delegacje przedsiębiorców oraz władz

---

<sup>20</sup> *Kredyty bankowe dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Opole 1994.



lokalnych z obwodu lwowskiego na Ukrainie, informując o systemie bankowym w Polsce oraz o ofertach banków komercyjnych dla przedsiębiorstw i osób fizycznych. W kwartalnych ocenach, dokonywanych przez centralę Polskiego Banku Inwestycyjnego, oddział w Opolu stale plasował się w pierwszej trójce najlepiej pracujących oddziałów w skali całego kraju.

### 3.6. Powódź stulecia – 1997 r.

Wyjątkowym dla oddziału był 1997 r., w którym miała miejsce powódź zwana „powodzią stulecia”. Bacznie obserwowano poziom wody w kanale Młynówka. Na przeciwległej ulicy Piastowskiej woda sięgała już 3/4 wysokości okien. W krótkim czasie woda zaczęła się pojawiać na ulicy Żwirki i Wigury. Wcześniej zachęcano klientów dysponujących bezpiecznym transportem oraz pomieszczeniami gwarantującymi bezpieczne przechowanie gotówki do pobrania pieniędzy na wypłatę wynagrodzeń pracowniczych. Workami z piaskiem zabezpieczono niżej położone drzwi wejściowe oraz okna piwniczne. Z pomieszczeń piwnicznych wyniesiono na I piętro akta archiwalne oraz zawartość magazynu druków, a znajdujący się na parterze sprzęt komputerowy wraz z innymi elementami wystroju również przeniesiono na wyższe kondygnacje. Z wszystkimi niezbędnymi i możliwymi pracami zabezpieczającymi zdążono przed nadejściem fali kulminacyjnej, która przeszła przez Opole w nocy z piątku na sobotę, 11 na 12 lipca 1997 r.

Przed nadejściem i po przejściu fali, przez kilka dni grupa pracowników Wydziału Kredytów i Administracji z dyrektorem na czele czuwała nad bezpieczeństwem oddziału. Pracownicy mieszkające poza terenem zalania, przez płoty i dachy niższych obiektów, sąsiadujących z budynkami bankowymi, zaopatrywały tę grupę w żywność. Mimo zabezpieczenia drzwi wejściowych oraz okiennych otworów piwnicznych, woda zalała po sufit pomieszczenia piwniczne. Gdy woda na zewnątrz opadła, natychmiast rozpoczęto wypompowywanie wody z piwnic oraz usuwanie mułu z posadzek i schodów oraz innych elementów budynku. Po wykonaniu tych prac natychmiast przystąpiono do ratowania instalacji elektronicznej. Dzięki aktywności pracowników oddziału, w poniedziałek, w trzecim dniu po ustąpieniu powodzi, wystąpiono o przywrócenie zasilania. Przed tym przystąpiono do montażu sprzętu komputerowego oraz przeniesienia mebli i innych przedmiotów na ich miejsce. We wtorek w godzinach rannych można było poinformować klientów, że oddział jest gotowy do ich obsługi. Tempo prac przygotowawczych do obsługi klientów

wywołało podziw również w centrali banku – wtedy już Kredyt Banku Spółka Akcyjna.

Na pomoc dla mieszkańców Opoli dotkniętych powodzią bank przekazał miastu kwotę 50 tys. złotych. Dzięki aktywności pracowników oraz kierownictwa banku, szkody wyrządzone przez powódź udało się znacznie ograniczyć, niemniej zostały one wycenione na około 200 tys. złotych. Jedną z przyczyn tak wysokich strat banku było m.in. usypanie za budynkami bankowymi wału zabezpieczającego dzielnicę Śródmieście przed zalaniem, co spowodowało spiętrzenie wody. Wdzięczność należy się również największemu klientowi, który natychmiast po ustąpieniu fali powodziowej udostępnił pompy motorowe, by usunąć wodę z piwnic. Po ich osuszeniu ponownie umieszczono tam akta archiwalne, druki, akcesoria biurowe i inne przedmioty. Po kilkunastu dniach nie było już śladu po powodzi.

## 4. Zmiany właścicielskie

### 4.1. Przejęcie oddziału przez Kredyt Bank Spółka Akcyjna

Polski Bank Inwestycyjny S.A., bank nowoczesny, dobrze wyposażony, zatrudniający wysokiej klasy specjalistów, prężnie rozwijający się i z dobrym portfelem kredytowym w 1997 r. został przejęty przez Kredyt Bank S.A. Główny powód przejęcia to brak możliwości zwiększenia kapitału własnego, którego poziom decyduje o dalszej ekspansji na rynku kredytowym. Jako że jedynym akcjonariuszem był Narodowy Bank Polski, na podniesienie kapitału brak było zgody ówczesnego ministra finansów. Dokapitalizowanie uszczupliłoby bowiem wpływy NBP do budżetu państwa. Kredyt Bank powstał w 1990 r. jako jeden z pierwszych prywatnych banków w Polsce. Od założenia był bardzo aktywny. Oprócz dynamicznie rozwijającej działalności depozytowo-kredytowej i rozliczeniowej, Kredyt Bank wyróżniał się wyjątkową aktywnością w przejmowaniu innych banków. Kolejno przejmował: Bank Ziemski S.A. w Warszawie, Wrocław Bank S.A., Powszechny Bank Handlowy „Geobank” S.A., Regionalny Bank S.A. w Rybniku, Bank Depozytowo-Powiatowy „Glob” S.A. oraz Prosper Bank S.A. w Warszawie. Banki te z różnych przyczyn stały się niewypłacalne. Głównym powodem był znaczny udział w portfelu kredytowym tzw. kredytów trudnych, których spłata nie następowała lub była mocno zagrożona. Narodowy Bank Polski, w trosce o dobro deponentów, udzielał Kredyt Bankowi tzw. pożyczki podporządkowanej, spłacanej z przyszłych dochodów, po restrukturyzacji prze-

jętego banku. W ten sposób Kredyt Bank przejmując w całości aktywa i pasywa oraz klientów niewypłacalnych banków, zapobiegł utracie powierzonych im oszczędności. W 2001 r. belgijska grupa KBC objęła 50% akcji Kredyt Banku. W 2002 r. jej udział wynosił już ponad 75%.

Kredyt Bank działał na rynku bankowym od 1990 r. Wśród największych banków komercyjnych w Polsce pod względem aktywów zajmował siódme miejsce<sup>21</sup>, a pod względem liczby placówek – dziewiąte miejsce<sup>22</sup>. W wyniku przejęcia Polskiego Banku Inwestycyjnego przez Kredyt Bank, dobrze funkcjonujący, nowoczesny, stale rozwijający się, z dobrym portfelem kredytowym, zatrudniający wysoko wykwalifikowanych specjalistów oddział w Opolu stał się jednym z bardziej aktywnych oddziałów Kredyt Banku. Mimo zmiany właściciela dotychczasowi klienci oddziału chcieli nadal korzystać z jego usług. Po tej zmianie współpraca z władzami i instytucjami lokalnymi, organizacjami zawodowymi oraz szkoleniowymi nadal układała się bardzo dobrze, co między innymi zapewniało utrzymanie dobrej pozycji na rynku bankowym. W Polskim Banku Inwestycyjnym oddział podlegał bezpośrednio centrali w Warszawie. Kredyt Bank posiadał inną strukturę organizacyjną. Ogniwem pośrednim między centralą a oddziałami terenowymi były regiony. Oddział opolski przypisany został do regionu we Wrocławiu. Pracownicy regionu często sięgali do doświadczeń oddziału w Opolu.

#### 4.2. Przejęcie oddziału Kredyt Banku S.A. przez Bank Zachodni WBK S.A.

W dniu 13 lipca 2011 r. belgijska grupa KBC ogłosiła zamiar sprzedaży 83% akcji Kredyt Banku S.A., aby spełnić postanowienia zawarte w planie restrukturyzacyjnym, który pod koniec 2009 r. został przedstawiony Komisji Europejskiej w związku z jej zgodą na wsparcie finansowe rządu belgijskiego grupy bankowej KBC w czasie ogólnoswiatowego kryzysu<sup>23</sup>. W 2012 r. hiszpańska grupa Banco Santander, właściciel Banku Zachodniego WBK, porozumiała się z KBC w sprawie połączenia obu banków. W dniu 4 stycznia 2013 r. w wyniku fuzji z Bankiem Zachodnim WBK, Kredyt Bank przestał istnieć. We wrześniu 2013 r. marka „Kredyt Bank” została wycofana z rynku i zastąpiona marką „Bank Zachodni WBK”. W ślad za tym oddział Polskiego Banku Inwestycyjnego, przejęty w 1997 r. przez Kredyt Bank, od 2013 r. zyskał nowego właściciela,

---

<sup>21</sup> *Największe banki w Polsce...* „Rzeczpospolita”, 16.06.2011, s. 6.

<sup>22</sup> *Ibidem*.

<sup>23</sup> *Belgowie chcą sprzedaż Kredyt Bank i Wartę*, „Gazeta Wyborcza”, 14.07.2011, s. 20.

jakim był Bank Zachodni WBK. Wkrótce po przejęciu oddział w Opolu przy ul. Żwirki i Wigury 9a został zamknięty, a jego agendy przeniesiono do I oddziału Banku Zachodniego WBK przy ul. 1 Maja 1.

Na tym zakończyła się historia oddziału Polskiego Banku Inwestycyjnego w Opolu, który w krótkim czasie zdołał zaistnieć na rynku bankowym Opola i województwa jako bardzo aktywny uczestnik, przyczyniając się do rozwoju społeczno-gospodarczego miasta i województwa.

## 5. Zakończenie

W artykule przedstawiono zarys procesu reformy systemu bankowego w Polsce, udział środowiska bankowego Opolszczyzny w tym procesie oraz oddział Polskiego Banku Inwestycyjnego w Opolu jako elementu tej reformy. Początki wprowadzenia zmian w systemie bankowym przypadają na lata 1982–1986. Zmiany te były jednak niewystarczające. Nie obejmowały sedna, właściwej roli pieniądza w gospodarce oraz właściwej dla gospodarki rynkowej organizacji systemu bankowego. Niezbędne były zatem dogłębne zmiany, przede wszystkim w sferze konstrukcji systemu bankowego z jednopoziomowego na dwupoziomowy: bank centralny i banki komercyjne. Takie zmiany rozpoczęte zostały dopiero w 1987 r. przez wyodrębnienie z Narodowego Banku Polskiego bezpośredniej obsługi bankowej osób fizycznych i prawnych. Stworzono możliwości powstawania banków o różnych formach własności i rodzajach działalności. Powstały warunki konkurencji między bankami. Klient bankowy przestał być „petentem”, a stał się „partnerem”. Równoległe ze zmianami organizacyjnymi zaistniała pilna potrzeba posiadania przez banki wysoko wykwalifikowanej kadry specjalistów identyfikujących się z ideą reformy. W tym celu organizowano różnego rodzaju szkolenia oraz praktyki w kraju i poza jego granicami. Jednym z elementów szkolenia była przebudowa mentalności niektórych pracowników, zwłaszcza tych, u których mocno utkwiliły nawyki panujące w systemie centralnego sterowania gospodarką.

## Bibliografia

- Baka W., *Przemówienie na posiedzeniu Sejmu w dniu 13 grudnia 1990 r.*, „Bank i Kredyt” 1991, nr 1, s. 1–4.
- Baka W., *Rozwój i modernizacja sektora bankowego w Polsce*, „Bank i Kredyt” 1991, nr 1, s. 12–25.

- Juretko H., *Zdolność kredytowa jako warunek udzielania przez bank kredytów NBP*, Warszawa 1984.
- Juretko H., *Negocjowanie kredytów bankowych*, Warszawa 1986.
- Juretko H., *Ochrona tajemnicy bankowej w warunkach zreformowanego systemu funkcjonowania gospodarki narodowej*, „Bank i Kredyt” 1989, nr 3, s. 17–19.
- Juretko H., *Początek szkolenia bankierów (na tle doświadczeń Deutsche Bank A.A.)*, „Bank i Kredyt” 1990, nr 2–3, s. 27–31.
- Juretko H., *Działalność kredytowa*, Stara Wieś 1989.
- Juretko H., *Ogólne zasady zawierania umów kredytowych. Postępowanie wobec przedsiębiorstwa nie mających zdolności kredytowej. Konspekt wykładu*, Warszawa 1986.
- Kostro E., *Reforma prawa bankowego*, „Bank i Kredyt” 1989, nr 6, s. 1–11.
- Podręczny słownik polsko-niemiecki*, Opole 1990.
- Podręczny słownik terminów bankowych i ekonomicznych polskich, niemieckich i angielskich*, Opole 1990.
- Kierunki działań w zakresie poprawy zdolności płatniczej przedsiębiorstw*, „Rachunkowość a Gospodarka Rynekowa” 1998, s. 104–114.
- Jak zapewnić spłatę naszych należności?*, „Rachunkowość” 1993, nr 5, s. 157–161.
- Faktoring bankowy*, „Podatki, finanse, rachunkowość” 1996, s. 5–14.
- Faktoring bankowy*, „Impulsy. Biuletyn pracowników i sympatyków PBI” 1997, nr 3 i 4, s. 14–16, 15–17.
- Ocena zdolności kredytowej w warunkach gospodarki rynkowej*, Opole 1990.
- Quandt J., *Reforma systemu bankowego*, „Bank i Kredyt” 1990, nr 1, s. 1–3.
- Rajczyk M., *Problemy organizacji Banku Śląskiego*, „Bank i Kredyt” 1989, nr 1, s. 1–4.
- Zasady oceny zdolności kredytowej w bankach Republiki Federalnej Niemiec z uwzględnieniem znaczenia analizy bilansu w tej ocenie*, „Bank i Kredyt” 1989, nr 10, s. 29–33.