

GŁOS

BANKÓW
SPÓŁDZIELCZYCH

Nr 6 (2020) ■ ISSN 1233-345X

Bariery rozwoju banków spółdzielczych – perspektywa sektorowa i nadzorcza

W numerze m.in.:



Rozmowa
z **Pawłem Rudolfem**
(UKNF)



Zasady ładu wewnętrznego
wg Rekomendacji Z
– **Kamil Liberadzki** (SGH),
Marcin Liberadzki (SGH)



Rozmowa
z **Dariuszem Konofalskim**
(BS w Płońsku)



Rozmowa
z **Aleksandrem Mikołajczakiem**
(BS w Brodnicy)

Krajowy Związek Banków Spółdzielczych
dziękuje za obecność wszystkim uczestnikom
Konferencji pod patronatem
Narodowego Banku Polskiego
„Bariery rozwoju banków spółdzielczych”,
która odbyła się w dniu 26 listopada br.

Podziękowania za wsparcie Konferencji
kierujemy również do **Narodowego Banku Polskiego**,
partnera Konferencji – **Biura Informacji Kredytowej**
oraz patronów medialnych – **portal bs.net.pl**
oraz magazyn **„Głos Banków Spółdzielczych”**.

ORGANIZATOR:



Krajowy Związek Banków Spółdzielczych

PATRONAT:



Narodowy Bank Polski

PARTNER:



BIURO INFORMACJI KREDYTOWEJ

PATRONI MEDIALNI:



BS.NET.pl
PORTAL BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZYCH



ANNA JARMUSZKIEWICZ
redaktor naczelna

Drodzy Czytelnicy,

Grudzień to tradycyjnie czas refleksji: tworzenia podsumowań i snucia planów na kolejny rok. Mijające miesiące, pełne zaskoczeń i zaburzających codzienny tryb funkcjonowania wydarzeń, w tym roku to utrudniają, ponieważ wiele schematów i zasad, które dotychczas trzymały naszą rzeczywistość w ramach, przestało istnieć lub zostało znacząco przemodelowanych. Duża niepewność i zmienność otoczenia może stanowić przeszkodę w utrzymaniu odpowiedniej motywacji do realizowania założeń. Jednak, przyjmując postawę trudnego optymizmu, szereg ograniczeń można postrzegać też jako szansę – jeśli tak wiele się zmieniło, to i kolejna zmiana, *zmiana na lepsze*, nie wydaje się niemożliwa.

Podsumowaniami zamykającego się okresu oraz życzeniami na nadchodzący rok dzielą się z na łamach „Głosu” przedstawiciele banków spółdzielczych – warto poznać się z tą inspirującą lekturą.

Bariery, ograniczenia, przeszkody – w praktycznym, ale też szerszym, filozoficznym znaczeniu – stanowią lejtmotyw bieżącego wydania. W procesie rozwoju (pomyślu, rozwiązania, instytucji itd.) zawsze pojawiają się w naturalny sposób różnorodne bariery, przeszkody. Są one m.in. konsekwencją wyjścia poza schemat i braku utartych rozwiązań, współzawodnictwa w realizacji sprzecznych często celów, niedoskonałości systemów oraz – co całkiem ludzkie – różnych błędów. Często skupiamy się na fakcie, że bariery jedynie przyczyniają się do ograniczenia swobody działania, utrudniają procesy rozwojowe, a w skrajnych przypadkach mogą prowadzić do kryzysów. Czasem jednak jedynie one mogą wymusić działania przedsiębiorcze i innowacyjne, tym samym – prowadzić do poprawy. Mogą więc być przede wszystkim katalizatorem większych wysiłków rozwojowych.

Bariery rozwoju banków spółdzielczych były przedmiotem refleksji podczas konferencji zorganizowanej przez KZBS w listopadzie br. Liczne i szczegółowe wnioski z tego spotkania zostały zawarte w relacji z wydarzenia, którą znajdzie Państwo w dalszej części numeru. Wydaje się, że jedną z ważniejszych, ogólnych refleksji, jest stwierdzenie, że wszelkie bariery można pokonać – wspólnie, za pomocą dialogu.

Dziękujemy za Państwa obecność jako Czytelników i zachęcamy, aby nam towarzyszyć w kolejnym roku. Jednocześnie, z okazji nadchodzących świąt Bożego Narodzenia i Nowego Roku 2021, przekazujemy Państwu redakcyjne życzenia: wyłącznie pomyślności, dużo zdrowia, wewnętrznej siły oraz sprzyjających okoliczności biznesowych!

Anna Jarmuszkiewicz

Spis treści



3 Od redakcji

KZBS

- 6 Zdaniem KZBS
- 8 Działalność KZBS

Temat numeru

- 10 Sytuacja w sektorze jest przez nas stale monitorowana
 - rozmowa z Pawłem Rudolfem (UKNF)
- 16 Dialog usuwa bariery. O konferencji KZBS „Bariery rozwoju banków spółdzielczych”

Twarze bankowości spółdzielczej

- 22 Wsłuchujemy się w potrzeby lokalnych społeczności
 - rozmowa z Aleksandrem Mikołajczakiem (BS w Brodnicy)
- 26 Zmianę uznajemy za stały element prowadzonej działalności
 - rozmowa z Dariuszem Konofalskim (BS w Płońsku)
- 32 Podsumowanie roku 2020
- 36 Życzenia na 2021 rok

Okiem praktyków: Prawo

- 40 Zasady ładu wewnętrznego w bankach wynikające z Rekomendacji Z
 - dr hab. Kamil Liberadzki, dr hab. Marcin Liberadzki (SGH)
- 46 Zrównoważony ład korporacyjny
 - co to takiego?
 - Michał Krakowiak (KZBS)
- 48 O technicznych aspektach chmury obliczeniowej
 - Sylwester Szczepaniak (Kancelaria Maruta Wachta)
- 52 MDR – o tych trzech literach warto pamiętać
 - Konrad Kurpiewski (PwC)

EACB: Współpraca zagraniczna

- 58 EACB: Europejskie banki spółdzielcze w 2019 r.



Z historii bankowości spółdzielczej

- 62** 30 lat SGB-Banku SA
i zrzeszenia SGB
– dr Zygmunt Miętki

Warto wiedzieć: Dane liczbowe

- 70** Cyberbezpieczeństwo
– dr Ewa Cichowicz,
prof. dr hab. Małgorzata
Iwanicz-Drozdowska,
dr Łukasz Kurowski (SGH)
- 72** Średnie kwoty kredytów
gotówkowych w polskim
sektorze bankowym
– Sławomir Nosal (BIK)

Partnerzy

- 74** Alerty BIK – bezpieczeństwo
klientów banków
spółdzielczych
w niebezpiecznych czasach
– Joanna Charlińska (BIK)

Z życia banków

- 78** Wspomnienie Tadeusza Tura
(1955-2020)
- 81** Monitoring mediów
- 82** Prenumerata 2021
- 83** Recenzje książek

GŁOS
BANKÓW
SPÓŁDZIELCZYCH

Ogólnopolskie pismo
bankowości spółdzielczej | 2020

CENA: 38,4 ZŁ (w tym 8% VAT)

ADRES REDAKCJI:

ul. T. Boya-Żeleńskiego 6/22-23
00-621 Warszawa
redakcjagbs@kzbs.org

REDAKTOR NACZELNA:

DR ANNA JARMUSZKIEWICZ
a.jarmuszkiewicz@kzbs.org

RADA PROGRAMOWA:

KRYSZYNA MAJERCZYK-ŻABÓWKA
(PRZEWODNICZĄCA RADY),
RAFAŁ BEDNAREK,
BARBARA BOROWSKA,
DR SŁAWOMIR CZOPUR,
ALICJA HUCZYŃSKA,
PROF. DR HAB. MAŁGORZATA IWANICZ-DROZDOWSKA,
DR HAB. MICHAŁ JUREK,
KRZYSZTOF KARWOWSKI,
DARIUSZ KONOFALSKI,
ROMAN SZEWCZYK,
MAGDALENA WANIEK

KOREKTA JĘZYKOWA:

KATARZYNA KULESZA

REKLAMA:

redakcjagbs@kzbs.org

PRENUMERATA

REDAKCYJNA:

redakcjagbs@kzbs.org

OPRACOWANIE GRAFICZNE:

LDR STUDIO GRAFICZNE
www.ldr.com.pl

DRUK:

ARTDRUK ZAKŁAD POLIGRAFICZNY KOBYLEKA

WYDAWCA:

Krajowy Związek Banków Spółdzielczych
ul. T. Boya-Żeleńskiego 6/22-23
00-621 Warszawa

Redakcja nie ponosi odpowiedzialności
za treść reklam i ogłoszeń
oraz zastrzega sobie prawo skracania
i redakcyjnego opracowywania
tekstów przyjętych do publikacji.

Dostarczenie materiału przez
autora do druku jest jednoznaczne
z udzieleniem bezwarunkowej
zgody na jego publikację.



KRYSTYNA MAJERCZYK-ŻABÓWKA
Prezes Zarządu Krajowego
Związku Banków Spółdzielczych

Szanowni Państwo, drodzy Czytelnicy,

Kończący się rok, mimo ekstremalnie trudnych warunków, w jakich przyszło funkcjonować bankom spółdzielczym ze względu na trwającą epidemię COVID-19, obfitował w wiele pozytywnych osiągnięć sektora – sukcesów, z których powinniśmy być dumni. Coraz więcej inicjatyw było podejmowanych wspólnie, a kryzys wywołany epidemią potwierdził, że spółdzielcze instytucje finansowe potrafią stanąć na wysokości zadania we wszystkich okolicznościach.

Przedsiębiorcy znaleźli się w wyjątkowo trudnej sytuacji w związku z konsekwencjami epidemii, w szczególności z jej skutkami gospodarczymi. Mogli liczyć na wsparcie rządu, zaangażowanego w minimalizowanie skutków społecznych, gospodarczych i ekonomicznych pandemii. Mogli również korzystać z pomocy banków w ramach tzw. moratorium kredytowego. W szczególności aktywność banków spółdzielczych, działających lokalnie, była bardzo widoczna i dostrzegana.

Choć ostatnie miesiące dobitnie pokazały, jak istotnym ogniwem w łańcuchu podmiotów realizujących publiczne programy finansowe jest sektor bankowości spółdzielczej, to należy przypomnieć, że bank spółdzielczy jest partnerem nie tylko na trudne czasy. Banki spółdzielcze nieprzerwanie uczestniczą w przekazywaniu środków finansowych z Polskiego Funduszu Rozwoju czy innych programów operacyjnych. Raporty KNF i NBP potwierdzają przy tym, że sektor banków spółdzielczych jest bezpieczny i stabilny, co pozwala mu na udzielanie wsparcia przedsiębiorcom zwłaszcza na rynkach lokalnych, gdzie inne instytucje finansowe są obecne w mniejszym zakresie.

Stabilny wynik nie oznacza jednak wyłącznie powodów do popadania w samozadowolenie; nie oznacza, że w sektorze nie są konieczne zmiany. Właśnie obszarom wymagającym zmian była poświęcona tegoroczna konferencja KZBS pod patronatem NBP – „Barierzy rozwoju banków spółdzielczych”. Jednym z częściej podnoszonych w jej trakcie postulatów była konieczność uwzględnienia uwarunkowań sektora banków spółdzielczych, wraz z jego specyficzną pozycją i rolą, w otoczeniu regulacyjno-prawnym. Banki nie powinny ponosić wszystkich kosztów związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa finansowego państwa. Tymczasem to głównie banki spółdzielcze, jako obsługujące od lat rolnictwo i jego otoczenie, doświadczają skutków trzykrotnej obniżki stóp procentowych. Kredyty preferencyjne, realizowane w ramach polityki rolnej państwa, dla których oprocentowanie było odnoszone do stopy redyskonta weksli, z dniem decyzji Rady Polityki Pieniężnej, stały się obszarem nierentownej działalności, który generuje dla banku straty. Zmiany mechanizmu preferencyjnego finansowania rolnictwa są w tej sytuacji niezbędne, aby zapewnić dalsze wspieranie rozwoju i modernizacji obszarów wiejskich.

Banki spółdzielcze są gotowe na wyzwania teraźniejszości i jutra, w tym zwłaszcza w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa cybernetycznego i dostarczania nowoczesnych usług elektronicznych. Dostrzegają przy tym potrzebę wdrażania ekologicznych rozwiązań w społecznościach lokalnych i co najważniejsze, są niezmiennie otwarte na potrzeby każdego klienta, oferując mu indywidualne podejście do jego potrzeb.

Wraz z końcem roku, oprócz podsumowań, szykujemy się na ten kolejny. Robimy plany, ale także staramy się zdefiniować czekające nas wyzwania. Już w tym momencie mo-

żemy wskazać niektóre z nich, wiążące się z koniecznością wprowadzenia niezbędnych zmian legislacyjnych, umożliwiających podejmowanie inicjatyw międzyzrzeszeniowych, m.in. w zakresie wspólnej oferty produktowej. Niemniej ważne będzie wpłynięcie na możliwość ograniczenia obowiązków sprawozdawczych oraz dostosowanie ich do wielkości banków. Niezwykle istotne jest także doprowadzenie do spójności kompetencyjnej w zakresie nadzoru nad sektorem bankowości spółdzielczej, a w konsekwencji ograniczenie liczby kontroli zewnętrznych w małych podmiotach. Od pięciu lat w strukturze sektora funkcjonują systemy ochrony instytucjonalnej. Czas, jaki upłynął od ich utworzenia potwierdził, iż była to decyzja słuszna. Tym niemniej, aby udzielanie pomocy przez systemy ochrony było jak najbardziej efektywne, konieczne są rozwiązania podatkowe dotyczące tej pomocy. Równolegle wyraźnego zasygnalizowania wymaga konieczność uwzględnienia specyfiki sektora w wydawanych rekomendacjach nadzorczych poprzez tworzenie odrębnych regulacji dla bankowości spółdzielczej.

Koniec roku to także czas składania życzeń: życzę Państwu, aby okoliczności i realne działania pozwoliły wprowadzić te postulaty w życie. Deklaruję przy tym, iż KZBS nie będzie ustawał w wysiłkach, nakłaniając instytucje tworzące Komitet Stabilności Finansowej do wdrożenia postulowanych przez sektor zmian.

Bieżący rok upływa nam wszystkim pod znakiem pandemii. Tym większego znaczenia nabierają w tej sytuacji życzenia składane zwyczajowo na koniec każdego roku. Zatem oprócz powodzenia w realizacji wszystkich zamierzeń i inicjatyw biznesowych w nadchodzącym roku, życzę wszystkim Państwu przede wszystkim dużo zdrowia!

Działalność KZBS

Wśród działań Krajowego Związku Banków Spółdzielczych podstawową rolę odgrywają aktywności na rzecz reprezentowania, ochrony wspólnych interesów i rozwoju sektora bankowości spółdzielczej w Polsce. Zapraszamy do zapoznania się z wybranymi działaniami Związku podejmowanymi w ostatnim czasie.

 3 LISTOPADA 2020	Webinarium KZBS i PwC pt.: „Odczarować MDR – efektywne zarządzanie wymogami MDR w banku spółdzielczym”	
 4 LISTOPADA 2020	Spotkanie podgrupy roboczej ds. IOD	
 5 LISTOPADA 2020	III termin szkolenia KZBS on-line pt.: „Nowe wytyczne EBA dotyczące udzielania oraz monitorowania kredytów”	
 6 LISTOPADA 2020	Szkolenie KZBS on-line pt.: „Zamknięcie roku 2020”	
 6 LISTOPADA 2020	Spotkania grupy ds. implementacji BMR	
 9 LISTOPADA 2020	Pismo KZBS do NBP ws. obowiązków sprawozdawczych w okresie pandemii	
 13 LISTOPADA 2020	Stanowisko KZBS skierowane do MRiRW ws. projektu Rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie wysokości dopłat do składek z tytułu ubezpieczenia upraw rolnych i zwierząt gospodarskich w 2021 r.	
 17 LISTOPADA 2020	Szkolenie KZBS on-line pt.: „Rady nadzorcze i komitety audytu w bankach spółdzielczych – zadania i odpowiedzialność”	
 17 LISTOPADA 2020	Spotkanie grupy roboczej ws. Wytycznych EBA dot. udzielania i monitorowania kredytów	
 18 LISTOPADA 2020	IV termin szkolenia KZBS on-line pt.: „Nowe wytyczne EBA dotyczące udzielania oraz monitorowania kredytów”	
 20 LISTOPADA 2020	Pismo KZBS do UKNF dotyczące uwagi i propozycje do projektu Rekomendacji G dotyczącej zarządzania ryzykiem stopy procentowej w bankach	
 20 LISTOPADA 2020	Szkolenie KZBS on-line pt.: „Zasady oceny ryzyka kredytowego deweloperów mieszkaniowych oraz projektów deweloperskich”	
 23 LISTOPADA 2020	4. doroczna konferencja Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Finansowego	

24 LISTOPADA 2020	Szkolenie KZBS on-line pt. „Zabezpieczenie wierzytelności przy konsorcjach bankowych oraz przy konsorcjach po stronie klienta”	 
24 LISTOPADA 2020	Spotkanie grupy ds. RODO	
25 LISTOPADA 2020	Spotkanie w ramach konsultacji publicznych dot. projektu rozporządzenia Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej zmieniającego rozporządzenie w sprawie niektórych podatników i płatników, w odniesieniu do których zadania są wykonywane przez naczelnika urzędu skarbowego innego niż właściwy miejscowo	
26 LISTOPADA 2020	Konferencja KZBS pod patronatem NBP pt.: „Bariery rozwoju banków spółdzielczych”	 
27 LISTOPADA 2020	Spotkanie Zespołu ds. instrumentów finansowych w ramach PO WER	
I GRUDNIA 2020	Szkolenie KZBS on-line pt.: „Zastosowania przepisów o konsumentach do osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą”	 
2 GRUDNIA 2020	3 GRUDNIA 2020 Szkolenie KZBS on-line pt.: „Prawne zabezpieczenia wierzytelności – podstawowe wiadomości”	 
4 GRUDNIA 2020	Posiedzenie Komitetu Wykonawczego EACB	
8 GRUDNIA 2020	II termin szkolenia KZBS on-line pt.: „Podatek odroczony”	 
9 GRUDNIA 2020	Szkolenie KZBS on-line pt.: „RODO a AML”	 
10 GRUDNIA 2020	Pismo KZBS do NBP w sprawie sygnałów napływających od banków spółdzielczych wskazujących na występowanie zakłóceń w obiegu banknotów o nominale 100 zł	
14 GRUDNIA 2020	Pismo KZBS do członków Komitetu Stabilności Finansowej stanowiące podsumowanie postulatów diskutowanych podczas konferencji KZBS pod patronatem Narodowego Banku Polskiego pt.: „Bariery rozwoju banków spółdzielczych”	 
15 GRUDNIA 2020	Posiedzenie Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Finansowego	
16 GRUDNIA 2020	Spotkanie grupy roboczej ws. Wytycznych EBA dot. udzielania i monitorowania kredytów	
17 GRUDNIA 2020	Spotkanie grupy roboczej ds. Ognivo	
22 GRUDNIA 2020	Posiedzenie Krajowego Komitetu Rozwoju Ekonomii Społecznej	



Sytuacja w sektorze jest przez nas stale monitorowana

Z **Pawłem Rudolfem**, dyrektorem zarządzającym Pionem Nadzoru Bankowego w Urzędzie KNF, o aktualnej kondycji sektora, wyzwaniach wynikających m.in. z dużej wrażliwości banków spółdzielczych na wahania stóp procentowych oraz o metodyce odpowiedniości rozmawiała **Aleksandra Rączkiewicz**.

Działania podejmowane przez rząd wobec przedsiębiorców w ramach łagodzenia skutków pandemii, a także działania wspierające, podejmowane w tym zakresie przez podmioty tworzące Komitet Stabilności Finansowej, nie pozostają obojętne dla sektora bankowego, zwłaszcza spółdzielczego. Jak ocenia Pan bieżącą kondycję sektora bankowości spółdzielczej? Czy na podstawie informacji będących w posiadaniu UKNF, można mówić o pierwszych oznakach pogarszania się sytuacji finansowej niektórych banków?

Wszyscy zdajemy sobie sprawę z tego, że pandemia koronawirusa, z którą mierzymy się już od ponad ośmiu miesięcy, powoduje wzrost presji na całą polską gospodarkę, w tym także na sektor banków komercyjnych i spółdzielczych. Jest to z pewnością niełatwy czas w porównaniu do ostatnich, spokojnych lat. W UKNF staramy się reagować na wyzwania tego okresu dynamicznie, ale również pragmatycznie. Już w marcu br. opracowaliśmy #PIN – Pakiet Impulsów Nadzorczych wzmacniających odporność sektora bankowego. W ramach Pakietu postanowiliśmy m.in. ograniczyć lub czasowo zawiesić obciążające banki (organizacyjnie lub kadrowo) działania nadzorcze. Przygotowaliśmy także serię specjalnych stanowisk nadzorczych, mających ułatwić działania bankom w tym okresie. W przypadku banków spółdzielczych szczególnie istotną kwestią była w tym zakresie zmiana rozporządzenia Ministra Finansów ws. zasad tworzenia rezerw na ryzyko związane z działalnością banków. Zmiany w rozporządzeniu zostały wprowadzone zgodnie z rekomendacją UKNF, przedstawioną w ramach #PIN. Występując o dokonanie wskazanych zmian w rozporządzeniu, Urząd kierował się potrzebą realizacji zasady proporcjonalnego traktowania banków stosujących międzynarodowe i polskie standardy rachunkowości. Mogę zapewnić, że sytuacja sektora banków spółdzielczych jest przez nas stale monitorowana. Nasze działania podejmujemy na bieżąco i w przypadkach zaistnienia takiej konieczności, mają one zarówno wymiar systemowy, jak i odnoszący się do poszczególnych podmiotów systemu. Komisja na bieżąco współpracuje także z instytucjami sieci bezpieczeństwa finansowego w zakresie monitorowania sytuacji sektora bankowego, w tym spółdzielczego. W ramach naszych działań podjęto m.in. szereg decyzji w zakre-

sie wymogów kapitałowych i sprawozdawczych, które komunikowane były sektorowi w ramach Pakietu Impulsów Nadzorczych.

Dotychczasowy model funkcjonowania banków spółdzielczych, w związku z nowymi wyzwaniami regulacyjnymi, niskimi stopami procentowymi i dynamicznymi zmianami technologicznymi, wymaga zmian. Jakie byłyby Pana rekomendacje dla banków spółdzielczych, aby – z jednej strony – spełniły wymogi regulatorów i nadzorcy, a z drugiej – służyły rozwojowi gospodarki lokalnej, prowadząc bezpieczną działalność bankową? Jakie największe wyzwania stoją, Pana zdaniem, obecnie przed bankami spółdzielczymi?

Postępujący rozwój technologii oraz wzrost oczekiwań klientów w zakresie nowoczesnych usług finansowych stawia banki w obliczu wyzwań finansowych, którym nie wszystkie banki spółdzielcze są w stanie sprostać. Ponoszenie znaczących nakładów inwestycyjnych na infrastrukturę informatyczną jest łatwiejsze w przypadku silnych instytucji. Uważamy w UKNF, że zdecydowaną korzyścią oraz impulsem dla rozwoju byłaby centralizacja usług i systemów IT, cyberbezpieczeństwa oraz przeciwdziałania praniu pieniędzy (AML) w zrzeszeniach. Ich znaczącą rolę widzielibyśmy także w koordynacji procesu związanego z badaniem potrzeb klientów i tworzeniem oferty produktowej dla lokalnych struktur bankowości spółdzielczej.

Nowoczesne rozwiązania dla klientów powinny być wprowadzane, jeżeli banki spółdzielcze chcą podążać tą samą drogą, co konkurencja, przy zachowaniu tego, co wyróżnia bankowość spółdzielczą, czyli tradycyjnej wrażliwości na problemy lokalnych społeczności i relacyjności. Bankowość spółdzielcza od początku funkcjonowania skierowana była do lokalnych odbiorców i wspierała lokalne inicjatywy, przyczyniając się tym samym do rozwoju danego regionu. Ta bliskość jest istotna również dziś, pomimo upływu lat i zmian na rynku usług finansowych. W tym miejscu należy zaznaczyć, że jest to przewaga banków spółdzielczych nad dużymi bankami komercyjnymi, działającymi na rynku krajowym i międzynarodowym. Nieunikniony w obecnych czasach jest jednak rozwój kanałów sprzedaży i relacji z klientami. Korzystając z dotychczasowych osiągnięć,

Uważamy w UKNF, że zdecydowaną korzyścią oraz impulsem dla rozwoju byłyby centralizacja usług i systemów IT, cyberbezpieczeństwa oraz przeciwdziałania praniu pieniędzy (AML) w zrzeszeniach. Ich znaczącą rolę widzielibyśmy także w koordynacji procesu związanego z badaniem potrzeb klientów i tworzeniem oferty produktowej dla lokalnych struktur bankowości spółdzielczej.

bankowość spółdzielcza powinna skierować się w stronę nowoczesnych rozwiązań, co pozwoliłoby na zaznaczenie swojej roli w sektorze bankowym.

Przy zapewnieniu nowoczesności, budowanie przewagi konkurencyjnej na lokalnych rynkach byłoby łatwiejsze. Budowaniu takiej przewagi konkurencyjnej w społecznościach lokalnych sprzyjałaby wspomniana przeze mnie wcześniej wzmocniona współpraca w ramach zrzeszeń. Ponadto małe banki działające pojedynczo, nawet w ramach zrzeszeń, nie będą w stanie zapewnić wszystkich usług, a rosnące koszty działania mogą spowodować wystąpienie problemów, z którymi same sobie nie poradzą. Z tego powodu sektor banków spółdzielczych już dziś powinien zadbać o tworzenie silnych podmiotów, tak aby utrzymać swoją pozycję rynkową w naszym kraju. Doświadczenie pokazuje, że małe banki spółdzielcze mają ograniczone możliwości biznesowe, związane z niewielką bazą klientów na swoim terenie działania, niskim zatrudnieniem w banku i tym samym problemami organizacyjnymi, brakiem odpowiednich środków na rozwój i inwestycje. Nie mają zatem możliwości zmiany swojego modelu biznesowego, nawet jeśli nie sprawdza się on w obecnych warunkach. Zacieśnianie współpracy w obecnym otoczeniu rynkowym jest szczególnie istotnym zadaniem stojącym przed właścicielami i zarządzającymi bankami spółdzielczymi. Proces integracji sektora banków spółdzielczych zapoczątkowało utworzenie systemów ochrony instytucjonalnej. Integracja ta polega nie tylko na ścisłej współpracy uczestników systemów, wzajemnej kontroli, lecz również na poprawie bezpieczeństwa działania całej grupy. Istotne jest, aby kontynuować ten proces.

W kilku ostatnich Raportach o stabilności systemu finansowego KSF podkreśla, iż banki spółdzielcze są wrażliwe na spadek stóp procentowych. W jakich kierunkach powinny się, Pana zdaniem, toczyć prace w bankach spółdzielczych, by docelowo stały się one bardziej odporne na wahania poziomu stóp procentowych? Czy można oczekiwać, iż banki spółdzielcze i zrzeszające uzyskają odpowiedzi w tym zakresie w Rekomendacji G, nad którą pracuje UKNF, bądź w innych rekomendacjach nadzorczych?

Wrażliwość wyniku odsetkowego banków spółdzielczych na spadek stóp procentowych wynika zarówno z wyższej wartości aktywów odsetkowych o krótszych terminach przeszacowania oprocentowania, przy ograniczonych możliwościach obniżania oprocentowania depozytów, jak i z braku instrumentów finansowych umożliwiających zabezpieczanie po racjonalnej cenie związanego z tym ryzyka.

Stopą bazową dla większości oferowanych przez banki spółdzielcze produktów kredytowych są stawki rynkowe z krótkim terminem przeszacowania, przy czym strukturę bilansu cechuje wysoka statyczność – jej przebudowa może być procesem długofalowym, a ograniczać ją może konieczność zachowania konkurencyjności na rynku. Spekulowanie – czy pozostawić aktualny układ luki przeszacowania w oczekiwaniu na wzrost stóp procentowych, czy raczej dążyć do skracania terminów przeszacowania aktywów w obawie przed dalszymi obniżkami – jest ryzykowne. Natomiast swobodne zarządzanie przez banki spółdzielcze marżą odsetkową, a w konsekwencji możliwość

obniżenia niekorzystnych skutków ryzyka, są ograniczone z uwagi na już skrajnie niski poziom oprocentowania depozytów.

Obserwacje z ostatniego okresu wskazują, że podniesienie marż kredytowych w celu poprawy rentowności może nie przynieść w pełni wymiernych efektów. Pomimo uwolnionych rozporządzeniem Ministra Finansów nadwyżek kapitału ponad wymogi regulacyjne, należy brać pod uwagę również spowolnienie akcji kredytowej, z uwagi na niepewność co do wpływu pandemii na sytuację zarówno banków, jak i kredytobiorców. Skłonność banków do podejmowania ryzyka oraz popyt na kredyty ze strony klientów zmniejszyły się. Wzrosła natomiast rola wyniku pozaodsetkowego.

Przy odbudowie rentowności banki duży nacisk położyły na ograniczanie kosztów działania – zmniejszeniu uległy koszty osobowe, poszczególne banki spółdzielcze podjęły decyzje o likwidacji nierentownych placówek. Istotny pozytywny wpływ na bieżącą rentowność pozyskały banki spełniające warunki do otrzymania pomocy finansowej w związku z COVID-19.

Wszyscy mamy jednak świadomość, że są to działania do-
rażne, zważywszy na trudny do przewidzenia okres utrzy-
mywania się niskich stóp procentowych. Banki w dalszym
ciągu powinny poszukiwać rozwiązań służących poprawie
rentowności, w tym m.in. prowadzić re negocjacje umów
z dostawcami usług, konsolidacje na poziomie podmioto-
wym, ale również konsolidacje częściowe, w tym konsolida-
cje usług back office, np. na poziomie zrzeszeń. Te ostatnie
będą jednak wymagały zgody uczestników zrzeszeń oraz
odpowiedniego zaplecza finansowego na etapie wstępnym
konsolidacji. Docelowo jednak mogą się one okazać nie-
zbędne dla rozwoju nowoczesnej bankowości spółdzielczej,
z uwagi na związane z nią wysokie nakłady finansowe.

Nie bez znaczenia, również dla ryzyka stopy procento-
wej, jest utrzymanie i dalszy rozwój dobrej jakości portfela
kredytowego, generującego bieżące przychody odsetkowe.

Będący w fazie uzgodnień projekt znowelizowanej Reko-
mendacji G w aktualnym brzmieniu ma na celu dostosowa-
nie jej do aktualnych uwarunkowań w zakresie produktów
generujących ryzyko stopy procentowej oraz technik zarzą-
dzania tym ryzykiem. W przypadku banków spółdzielczych
działających w systemie ochrony, intencją nadzoru jest
m.in. to, aby zasady zarządzania ryzykiem stopy procen-
towej oraz narzędzia analityczne na potrzeby pomiaru po-

ziomu ryzyka stopy procentowej zostały opracowane przy
wspieraniu banków zrzeszających i/lub jednostek zarządza-
jących systemem ochrony, z uwzględnieniem indywidual-
nej specyfiki i profilu ryzyka każdego zrzeszonego banku
oraz zasady proporcjonalności.

Zawarte w projekcie Rekomendacji G zasady odnoszące
się do polityki banku i szczegółowe wymagania ostrożno-
ściowe w zakresie zarządzania ryzykiem będą miały na celu
usprawnienie procesu zarządzania ryzykiem stopy procen-
towej.

Metodyka odpowiedniości jest dokumentem zawierającym wiele wymogów stawianych organom banku oraz osobom zarządzającym. Jakie wymogi odpowiedniości są, zdaniem Pana, najważniejsze wobec banków spółdzielczych? Na co szczególnie powinny zwrócić uwagę?

Nie chciałbym wprowadzać tu jakiejś szczególnej gradacji
ważności poszczególnych wymogów. Opublikowaną przez
nas w styczniu *Metodykę oceny odpowiedniości członków
organów podmiotów nadzorowanych* traktujemy jako prak-
tyczny przewodnik, będący zbiorem wymogów i dobrych
praktyk w zakresie oceny odpowiedniości. Ma on ułatwiać
podmiotom przeprowadzenie oceny zgodnie z wymogami
i oczekiwaniami nadzoru. Naszym celem było usystematy-
zowanie regulacji prawnych oraz naświetlenie rozumienia
nadzoru, jeśli chodzi o ich praktyczny wymiar. Przedsta-
wione wymogi powinny być uwzględniane w wewnętrz-
nych procesach oceny odpowiedniości przeprowadzanych
przez podmioty nadzorowane.

**Coraz więcej instytucji finansowych zaczyna trak-
tować innowacyjność jako jedną z głównych metod
budowania przewagi konkurencyjnej. Jak ocenia Pan
zmiany w bankowości spółdzielczej, dokonywane
w ramach mobilnego przyspieszenia oraz wdrażane
przez nie nowoczesne technologie? Na jakie ryzyka
w tym zakresie chciałby Pan zwrócić uwagę banków
spółdzielczych i zrzeszających?**

Nowoczesna bankowość spółdzielcza to nie tylko szeroka
oferta kierowana do klientów, ale również aktywność w za-
kresie kanałów internetowych i mobilnych. Zasadniczą

W przypadku banków spółdzielczych działających w systemie ochrony, intencją nadzoru jest m.in. to, aby zasady zarządzania ryzykiem stopy procentowej oraz narzędzia analityczne na potrzeby pomiaru poziomu ryzyka stopy procentowej zostały opracowane przy wsparciu banków zrzeszających i/lub jednostek zarządzających systemem ochrony, z uwzględnieniem indywidualnej specyfiki i profilu ryzyka każdego zrzeszonego banku oraz zasady proporcjonalności.

kwestią, którą należy wziąć pod uwagę, jest odpowiednia komunikacja z klientami, szczególnie młodszymi. Siła oddziaływania tej komunikacji jest nieograniczona i rezygnacja z niej przez banki byłaby poważnym błędem. Młode pokolenie korzysta z usług finansowych głównie za pomocą urządzeń mobilnych i zapewnienie tej grupie dostępu do rozwiązań mobilnych jest niezbędne z punktu widzenia pozyskania tej grupy klientów. Należy w związku z tym podejmować intensywne działania, aby młode pokolenie kojarzyło bankowość spółdzielczą z nowoczesnymi usługami finansowymi i nowoczesnymi kanałami dystrybucji. Rozwój bankowości spółdzielczej należy rozpatrywać również w kontekście nowoczesnych systemów płatności, które stają się codziennością. Obrót bezgotówkowy, obsługiwany przez instytucje płatnicze, czy też za pomocą innowacyjnych rozwiązań stosowanych przez banki, stanowi poważną konkurencję dla tradycyjnych rozwiązań płatniczych, a wobec trwającej pandemii zyskał dodatkowo na znaczeniu. Cyfryzacja i przyciągnięcie młodych klientów są kluczowe dla rozwoju banków spółdzielczych. Oceniając pozytywnie działania sektora, podejmowane w ramach mobilnego przyspieszenia, pragnę zwrócić uwagę, że zapewnienie nowoczesnej infrastruktury informatycznej i promocji działalności wymaga ponoszenia wysokich nakładów finansowych, również związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa rozumianego m.in. jako odpowiednie wykorzystanie gromadzonych danych finansowych przy jednoczesnej ich ochronie oraz zapewnienie bezpieczeństwa w komunikacji pomiędzy bankiem a klientem, aby nie utracić zaufania klientów. W tym kontekście, poza inwestycja-

mi w infrastrukturę, istotne są również inwestycje w kapitał ludzki – w pracowników wchodzących w skład zespołów IT bezpośrednio odpowiedzialnych za bezpieczeństwo systemów oraz pozostałych pracowników banku poprzez wzrost świadomości i kreowanie odpowiedniej kultury w ramach organizacji.

Niezależnie od tego należy pamiętać, że internet to jeden z najtańszych kanałów dystrybucji i przekazywania informacji, co jest szczególnie istotne z perspektywy stojących obecnie przed sektorem wyzwań w zakresie rentowności. Ponoszenie wyższych nakładów na IT będzie możliwe w grupie silniejszych podmiotów, które z założenia są w stanie generować nominalnie wyższe dochody, będzie zaś problemem dla banków mniejszych. Aby jednak osiągnąć cel, jakim jest cyfryzacja, będąca jednym z przejawów nowoczesności, konieczna jest wzmożona współpraca w sektorze bankowości spółdzielczej. Tylko przemyślana współpraca w tym zakresie zapewni minimalizację kosztów i maksymalizację efektów z perspektywy całego sektora bankowości spółdzielczej.

W maju br. EBA (Europejski Urząd Nadzoru Bankowego) wydał wytyczne dotyczące udzielania oraz monitorowania kredytów w warunkach działań podejmowanych przez poszczególne kraje w celu łagodzenia negatywnych konsekwencji gospodarczych pandemii. Dotyczą one wszystkich podmiotów, zarówno tych o charakterze korporacyjnym, jak i małych banków spółdzielczych. Jakie oczekiwania w tym zakresie ma wobec sektora bankowości spółdzielczej

UKNF? Na jakie wyzwania regulacyjne chciałby Pan zwrócić szczególną uwagę bankom spółdzielczym i zrzeszającym?

Banki, nie tylko w czasie pandemii, powinny dochowywać najwyższych standardów w zakresie zarządzania ryzykiem kredytowym oraz monitorowania tego ryzyka. Szczególnie w przypadku banków spółdzielczych, w których ryzyko kredytowe należy ocenić jako najbardziej istotne z punktu widzenia charakterystyki prowadzonej działalności, dalsza poprawa jakości zarządzania tym ryzykiem powinna stanowić przedmiot szczególnego zainteresowania organów statutowych. Opublikowane wytyczne dotyczące udzielania i monitorowania kredytów stanowią element działań EBA zmierzających do poprawy jakości portfeli kredytowych europejskich banków i jak znaczna część opracowywanych przez tę instytucję dokumentów, kierowane są do wszystkich podmiotów wchodzących w skład sektora bankowego w Unii Europejskiej – począwszy od największych jego uczestników prowadzących skomplikowaną działalność na skalę międzynarodową, a na małych, lokalnych bankach kończąc. Domyślam się, że w związku z tym wdrożenie Wytycznych może stanowić wyzwanie dla banków spółdzielczych, jednak biorąc pod uwagę obecne uwarunkowania, w tym konieczność sprostanienia bieżącym wyzwaniom, uwzględniono w nich stosowne okresy przejściowe. Niemniej, wszyscy musimy mieć świadomość, jak ważne wobec potencjalnego spowolnienia gospodarczego spowodowanego przez wirus SARS-CoV-2, jest zachowanie zdolności wspierania przez banki realnej gospodarki, a w tym kontekście poprawa procesu zarządzania ryzykiem kredytowym, do której ma przyczynić się implementacja Wytycznych, odgrywa kluczową rolę.

Podobnie jak w przypadku wdrożenia innych wytycznych publikowanych przez EBA, dostrzegam istotną rolę systemów ochrony, które powinny wspierać uczestników w odpowiednim zastosowaniu nowo publikowanych przepisów. W Wytycznych została zastosowana zasada proporcjonalności, która pozwala w odniesieniu do konkretnych zapisów uwzględniać wielkość i charakter działalności prowadzonej przez banki spółdzielcze, natomiast ze swojej strony mogę Państwa zapewnić, że również UKNF w prowadzonych działaniach nadzorczych uwzględni specyfikę sektora bankowości spółdzielczej.



W czerwcu br. odbyło się webinarium KZBS i UKNF dotyczące polityki nadzorczej stosowanej wobec sektora bankowości spółdzielczej. Duża frekwencja banków w wydarzeniu potwierdza to jak ważna dla banków spółdzielczych jest możliwość prowadzenia dialogu z UKNF, również w formule on-line. Czy KZBS i banki spółdzielcze mogą liczyć na kontynuację tego typu spotkań?

Jesteśmy bardzo zadowoleni z tych spotkań, nasi przedstawiciele chętnie biorą w nich udział. Komunikacja on-line w obecnym okresie pandemii jest bardzo efektywnym sposobem prowadzenia dialogu i wymiany poglądów w ramach szerokiego grona odbiorców. Będziemy starali się, w miarę bieżących potrzeb, komunikować z sektorem jak najczęściej właśnie w tej formule. 🗣️

Dialog usuwa bariery. O konferencji KZBS „Bariery rozwoju banków spółdzielczych”

26 listopada br., po raz pierwszy w trybie online, odbyła się konferencja KZBS pod patronatem Narodowego Banku Polskiego. Temat przewodni - „Bariery rozwoju banków spółdzielczych” – dał asumpt do podsumowania najważniejszych problemów i wyzwań, przed którymi aktualnie stoją banki spółdzielcze. Podczas wystąpień prelegenci oraz uczestnicy paneli dyskusyjnych próbowali udzielić odpowiedzi na pytania: Gdzie tkwi niewykorzystany potencjał banków spółdzielczych? Jakie są wnioski dla sektora banków spółdzielczych – spojrzenie z perspektywy instytucji wchodzących w skład Komitetu Stabilności Finansowej? Jak poprawić efektywność ekonomiczną i konkurencyjność biznesową banków spółdzielczych (spojrzenie zrzeseń i rad zrzeseń)? Jakie są oczekiwane kierunki współpracy systemów ochrony instytucjonalnej z podmiotami sieci bezpieczeństwa finansowego?

Konferencję prowadzoną i moderowaną przez **wiceprezesa zarządu KZBS, Michała Krakowiaka**, otworzyła **prezes zarządu KZBS, Krystyna Majerczyk-Żabówka**, która w wystąpieniu *Pandemia katalizatorem przemian w bankowości spółdzielczej* wskazała i scharakteryzowała najważniejsze bariery rozwoju banków spółdzielczych.

Pandemia katalizatorem przemian w bankowości spółdzielczej



Prezes zarządu KZBS zauważyła, że pandemia i jej skutki nie są obojętne dla gospodarki, a także dla sektora bankowego, w tym zwłaszcza spółdzielczego, który z racji swojej lokalności i skali prowadzonej działalności jest mniej odporny na tak istotne wstrząsy. Wynika to z konieczności funkcjonowania w warunkach reżimu COVID-owego, w tym zastosowania działań osłonowych podjętych wobec przedsiębiorców w ramach łagodzenia skutków pandemii wirusa COVID-19, zwłaszcza zaś aż trzykrotnej obniżki stóp procentowych. Wszystkie te okoliczności nie pozostają obojętne dla naszego sektora.

Zmiany, które obserwujemy i w których uczestniczymy, trwale zmieniają polską bankowość spółdzielczą. Obecnie w dyskusjach toczonych w sektorze oraz pomiędzy sektorem a podmiotami wchodzącymi w skład Komitetu Stabilności Finansowej zwraca się uwagę na problemy banków spółdzielczych, wynikające z: prawie zerowych stóp procentowych, okresowej pomocy dla przedsiębiorców w ramach tarcz osłonowych, nierentownych dla banków kredytów preferencyjnych z lat ubiegłych (niektóre z tych kredytów

pozostaną w portfelach banków nawet do 2034 r.), a dodatkowo sami uczestnicy sektora mają świadomość, iż bankowość spółdzielczą charakteryzuje nadmierne zatrudnienie i znaczna liczba placówek. Dlatego tak ważne jest eliminowanie wszystkich barier ograniczających, czy wręcz uniemożliwiających rozwój bankowości spółdzielczej, zarówno wewnętrznych, jak i tych zewnętrznych.

Wiele barier rozwoju banków spółdzielczych zostało zidentyfikowanych znacznie wcześniej. Środowisko je dostrzegło i wyeliminowało bądź skutecznie idzie w tym kierunku. Poszczególne banki i poszczególne zrzeszenia podjęły już jakiś czas temu szereg działań, by dostosować się do zmieniającego się otoczenia i nowych oczekiwań klientów. Pandemia zwiększyła jednak presję na banki spółdzielcze, by te działania dostosowawcze znacząco przyspieszyć.

Biorąc pod uwagę występujące już w sektorze tendencje zmian związanych ze spadkiem efektywności działania (wzrost wskaźnika C/I), zmniejszającą się przychodowością aktywów odsetkowych, nadpłynnością sektora, spodziewanym pogarszaniem się jakości portfela kredytowego i strukturalnymi przeszkodami w szybkim zwiększaniu bazy kapitałowej oraz zmniejszającym się popytem na kredyty, wszyscy uczestnicy sektora finansowego muszą wyjść poza dotychczasowe schematy działania, poszukując rozwiązań stanowiących odpowiedź na pojawiające się wyzwania. Wymaga to racjonalnej i odpowiedzialnej postawy wszystkich stron – nie tylko banków, ale także regulatora i nadzorca.

Wśród barier zewnętrznych w wystąpieniu wprowadzającym zostały wymienione m.in.:

- wysokie koszty wypełniania wymogów regulacyjnych, które nie są uzasadnione skalą i zakresem działalności banków spółdzielczych,
- rozdział między regulacjami prawnymi i rekomendacjami a praktyczną możliwością ich stosowania,
- nakładające się kompetencje instytucji i organów oraz nadmiarowe kontrole zewnętrzne, często tych samych obszarów działania banku,
- wysokie koszty składek na rzecz BFG, które w roku bieżącym w stosunku do roku 2019 zostały zwiększone o prawie 100%,
- nadmierne obowiązki sprawozdawcze niedostosowane do wielkości banków i często powielające te same informacje,

- utrudnione podejmowanie inicjatyw międzyzrzeszeniowych w świetle stosowanej wykładni do ustawy o ochronie konkurencji i konsumenta przez UOKiK,
- brak rozwiązań podatkowych zapewniających efektywne stosowanie instrumentów pomocowych przez systemy ochrony instytucjonalnej lub pochodzące z innych źródeł pomocy zewnętrznej.

Wnioski dla sektora bankowości spółdzielczej – perspektywa podmiotów wchodzących w skład Komitetu Stabilności Finansowej



Podczas pierwszego panelu konferencyjnego przedstawiciele instytucji wchodzących w skład KSF przedstawili ważne dla sektora bankowości spółdzielczej tezy.

Paweł Szałamacha, członek zarządu Narodowego Banku Polskiego, zwrócił uwagę, że stopy procentowe najprawdopodobniej nie wrócą w najbliższym czasie do poziomu sprzed kryzysu wywołanego pandemią. Podkreślił, że KSF pozytywnie ocenia dobrowolne decyzje poszczególnych banków spółdzielczych, dotyczące łączenia się w większe podmioty. Działania te mogą przełożyć się na poprawienie efektywności kosztowej oraz umożliwić wykorzystanie efektu skali. Wskazał również, że w ramach KSF powstała grupa robocza, która analizuje bieżącą sytuację sektora bankowości spółdzielczej i pracuje nad zaproponowaniem rozwiązań, które mogą wpłynąć na banki spółdzielcze i jednostki zarządzające systemami ochrony instytucjonalnej. Wśród tych propozycji rozważane są m.in. integracja w ramach zrzeszeń (wspólne podejmowanie rozwiązań w zakresie zaplecza administracyjno-organizacyjnego, czyli tzw. *back office*), zwiększanie zasobów funduszy pomocowych w systemach ochrony oraz ich uprawnień np. kontrolnych.



W swoim wystąpieniu **Piotr Tomaszewski, prezes zarządu Bankowego Funduszu Gwarancyjnego**, zauważył, że w bieżącym roku można zaobserwować znaczący przyrost depozytów. Ich wysokość będzie warunkowała poziom składki na rok kolejny. Prezes BFG odniósł się do zobowiązań MREL, podkreślając, że obejmowanie MREL przez banki zrzeszające nie jest zgodne z oczekiwaniami BFG. W momencie obejmowania MREL wewnątrz sektora, mogłoby dojść do ryzyka zarażania jednego banku od drugiego, a tego należy unikać. Podkreślił również, że sytuacja w sektorze banków spółdzielczych jest dla BFG priorytetem, z tego względu urzędy często same są inicjatorami niezbędnych zmian. Za przykład podano: zmiany zmierzające do zwiększenia funduszy pomocowych w IPS oraz wydłużenie okresu, w którym bank może korzystać z pomniejszenia podstawy tworzenia rezerw. Przedmiotowe działania mają za zadanie zwiększenie bezpieczeństwa i stabilności sektora.



Bogdan Furtak, dyrektor Departamentu Bankowości Spółdzielczej w Urzędzie Komisji Nadzoru Finansowego odniósł się do przygotowywanej przez Urząd strategii, podkreślając, że zasadniczo nie będzie

ona jednak dotyczyła sektora bankowości spółdzielczej, co najwyżej będzie rekomendowała dalszą integrację w ramach zrzeszeń i systemów ochrony instytucjonalnej. Ważnym aspektem, na który zwrócił uwagę prelegent, jest potrzeba utrzymania lustracji w bankach spółdzielczych, a co więcej – zintensyfikowania współpracy UKNF z lustratorami, celem zapewniania szczególnej uwagi podczas lustracji zagadnieniom ładu korporacyjnego w bankach spółdzielczych. Obawy UKNF odnośnie do sektora bankowości spółdzielczej dotyczą obniżonej zdolności kredytowej klientów banków spółdzielczych, których dotkną skutki pandemii i ograniczenia wprowadzane przez rząd. Prelegent zaznaczył, że należy dołożyć wszelkich starań na szczeblu UE w zakresie obniżenia dźwigni dla banków zrzeszających. Podczas wypowiedzi odniósł się również do systemów ochrony instytucjonalnej, które z końcem roku obchodzą 5-lecie funkcjonowania. Wskazał, że z tej perspektywy można powiedzieć, iż umiejscowienie jednostek zarządzających systemami ochrony poza bankami zrzeszającymi okazało się rozwiązaniem słusznym.



Ostatnia z wypowiedzi w tym bloku należała do **Krzysztofa Budzicha, zastępcy dyrektora Departamentu Rozwoju Rynku Finansowego w Ministerstwie Finansów**. Podkreślił on, że banki spółdzielcze pozostają ważnym i integralnym składnikiem systemu finansowego. Dla Ministerstwa bardzo ważne jest angażowanie się sektora w opiniowanie aktów prawa europejskiego już na etapie przygotowywania stanowiska RP. Podsumowując bieżące prace Ministerstwa zasygnalizował on, że część z nich dotyczy zmian w zakresie usprawnienia procesów przymusowej restrukturyzacji.

Gdzie tkwi niewykorzystany potencjał banków spółdzielczych?



Z refleksjami eksperta, **prof. dr hab. Małgorzaty Iwanicz-Drozdowskiej**, kierownik Katedry Systemu Finansowego w Instytucie Finansów SGH, słuchacze konferencji mogli zapoznać się w kolejnej części konferencji. Podczas tego wystąpienia banki spółdzielcze zostały przedstawione z trzech perspektyw, tj. z perspektywy mikroekonomicznej, z perspektywy zrzeszeń oraz z perspektywy sektora spółdzielczego. W wypowiedzi zwrócono uwagę na fakt, że nowoczesne technologie są potrzebne bankom spółdzielczym, by zmienić strukturę wiekową klientów i zachęcić młode pokolenie do korzystania z ich oferty. Banki spółdzielcze nie mogą oferować tej samej oferty młodym i starszym klientom.

Indywidualnie trudno jest zrealizować wszystkie cele, jakie stoją przed bankami spółdzielczymi, warto więc budować „drużynę” na poziomie zrzeszeń. Zrzeszenie, jako „drużyna,” powinno mieć możliwość tworzenia wspólnej oferty produktowej – konieczne są zmiany legislacyjne w zakresie ustawy o ochronie konkurencji i konsumenta.

Prof. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska podkreśliła, że instytucjonalne systemy ochrony powinny być wzmocnione finansowo, by jeszcze lepiej wspierać swoich członków. Należy wypracować model współpracy między IPS a nadzorem, by sprawnie przeprowadzać kontrole.

Zwrócono również uwagę, że wskazane byłoby zbudowanie jednego systemu raportowego (hub sprawozdawczy), z którego dane byłyby wykorzystywane przez wszystkie instytucje odpowiadające za nadzór i stabilność finansową sektora bankowego.

Podsumowując, należy elastycznie dopasowywać się do rzeczywistości, dzięki temu możliwe będzie utrzymanie pozycji sektora, a może nawet jej wzmocnienie.

Efektywność ekonomiczna i konkurencyjność biznesowa banków spółdzielczych – rola rad zrzeszenia w procesie przyspieszonych przemian organizacyjnych i biznesowych



W pierwszym z paneli dyskusyjnych udział wzięli prezesi banków zrzeszających oraz przewodniczący rad zrzeszeń: **Przemysław Pilarzki** – przewodniczący Rady Zrzeszenia SGB, **Edward Tybor** – przewodniczący Rady Zrzeszenia BPS, **Artur Adamczyk** – prezes zarządu Bank BPS SA, **Mirosław Skiba** – prezes zarządu SGB-Bank SA. Panel ten poświęcony był kilku zagadnieniom. Przede wszystkim kwestiom efektywności ekonomicznej, konkurencyjności biznesowej banków spółdzielczych oraz roli rad zrzeszeń w kontekście zmieniającego się otoczenia biznesowego i towarzyszącym temu przemianom organizacyjnym.

W kontekście efektywności ekonomicznej, na pierwszy plan wysunęły się zagadnienia maksymalizowania korzyści z efektu skali. Sprzyjać temu ma wdrażanie globalnych rozwiązań, takich jak „centra usług wspólnych”, przez które należy rozumieć m.in. dzielenie się efektami podejmowanych działań w postaci usług, produktów, procesów oraz wdrożeń technologicznych, które można następnie wspólnie oferować, użytkować czy czerpać inne korzyści. I właśnie do korzyści, w szerszym kontekście konkurencyjności biznesowej odnosili się prelegenci, podkreślając, jak bardzo ważne jest ujęcie tych zagadnień z perspektywy prowadzenia biznesu i używania jej w odniesieniu do poszczególnych

banków spółdzielczych. Dlatego tym bardziej istotne jest przedstawianie konkretnych rozwiązań z perspektywy płynących z nich korzyści biznesowych, wynikających z ich wdrożenia – zarówno dla samych banków, ale też, jeśli nie przede wszystkim, dla ich klientów. Na tym tle prezesi banków zrzeszonych zasygnalizowali swoje refleksje odnośnie do roli, jaką w tych procesach powinny odgrywać rady zrzeszeń. Warunkiem koniecznym bowiem przygotowania stosownej oferty przez zrzeszenie jest współpraca z radą zrzeszenia.

W trakcie panelu dyskusyjnego zwrócono uwagę na kwestie organizacyjne, takie jak niezbędna potrzeba skutecznej komunikacji, jako podstawy do realizacji założonych celów. Na szczęście w sukurs przychodzą technologie komunikacji elektronicznej, umożliwiające porozumiewanie się na odległość, w tym przekazywanie wiedzy i niezbędnych informacji. Warto w tym zakresie zwrócić uwagę, aby z możliwości udziału w zdalnych szkoleniach czy webinarach korzystał jak najszerszy krąg pracowników banków – od kadry zarządzającej po pracowników liniowych, zarówno z *front*, jak i *back office*, którzy odpowiadają za wdrożenia i sprzedaż produktów lub usług. Synergia wiedzy i komunikacji z pewnością odbije się pozytywnie na sprawnej realizacji wyznaczonych sobie celów.

Panel dyskusyjny dotknął także zagadnienia podejmowania decyzji w całym zrzeszeniu, poruszając w tym kontekście prace nad postulatami związanymi z redefinicją zakresu i funkcji rady zrzeszenia. Może to być dobry punkt wyjścia do zastanowienia się nad tematem zmiany umowy zrzeszenia czy doprecyzowania w niej regulacji odnośnie do dzielenia się ciężarem finansowym wspólnych wdrożeń. Wątek ten był także okazją do refleksji o wymiernych korzyściach ze wspólnych działań. Banki spółdzielcze coraz powszechniej uczestniczą we wdrażaniu takich rozwiązań jak BLIK czy sprawnie włączają się w dystrybucję środków przyznawanych z Polskiego Funduszu Rozwoju.

Normy regulacyjne i zadania statutowe systemów ochrony – oczekiwane kierunki współpracy z podmiotami sieci bezpieczeństwa finansowego zrzeszonych banków i banków zrzeszających

Gośćmi drugiego panelu dyskusyjnego byli **Sławomir Czopur** – prezes zarządu SOZ BPS oraz **Michał Ołdakowski** – prezes zarządu SSO SGB. Podczas



panelu dyskutowano na temat norm regulacyjnych i zadań statutowych systemów ochrony oraz oczekiwanych kierunków współpracy z podmiotami sieci bezpieczeństwa finansowego.

Uczestnicy dyskusji podkreślali istotny wpływ ingerencji instytucji z otoczenia bankowości spółdzielczej na funkcjonowanie sektora. Dotyczy to również Systemów Ochrony Instytucjonalnej. Z perspektywy pięciu lat funkcjonowania warto spojrzeć ponownie na wszystkie obowiązki, które muszą wypełniać IPS.

W odczuciu uczestników dyskusji obecne otoczenie regulacyjne nie uwzględnia specyfiki sektora bankowości spółdzielczej, jak również zmian, jakie w nim zaszły. Dotyczy to zarówno przepisów o charakterze ramowym dotyczących spółdzielczości jako takiej, które bez większych zmian towarzyszą sektorowi od początku lat 80. XX w., wraz z całym bagażem ich historycznych obciążeń. W równej mierze problem leży także po stronie prawodawcy oraz organów regulacyjnych i nadzorczych, które przykładają tę samą miarę do wszystkich podmiotów ze słowem „bank” w nazwie. Zdaniem panelistów przepisy oraz rekomendacje, do których muszą dostosowywać się banki spółdzielcze, w niewystarczającym stopniu uwzględniają specyfikę funkcjonowania sektora bankowości spółdzielczej, a w szczególności jego strukturę i funkcjonowanie w ramach zrzeszeń i systemów ochrony instytucjonalnej. W tym kontekście, zdaniem prezesów IPS-ów obowiązujące regulacje nie powinny różnicować banków, w zakresie podejścia do np. standardów bezpieczeństwa. Jednakże pewna dyferencjacja powinna być już zastosowana w zakresie innych obowiązków regulacyjnych. Przepisy powinny uwzględniać rolę zrzeszeń i IPS-ów, zarówno w zakresie kwestii bezpieczeństwa i stabilności sektora, ale również i obowiązków informacyjnych, które w przypadku małych instytucji banków spółdzielczych mają nieproporcjonalnie obciążający charakter. Rozwiązaniem przedmiotowego problemu byłoby przygotowywanie

rekomendacji dedykowanych, w miarę możliwości, wyłącznie sektorowi bankowości spółdzielczej, wypracowywanych we współpracy z bankami zrzeszającymi oraz systemami ochrony instytucjonalnej i uwzględniających jego specyfikę.

Kolejną kwestią, na którą zwrócili uwagę przedstawiciele IPS, jest bezwzględna potrzeba zapewnienia regulacji prawnych umożliwiających przeprowadzanie efektywnych działań restrukturyzacyjnych z udziałem BFG bez konieczności każdorazowego występowania o zgodę Komisji Europejskiej. Jednocześnie zwrócono uwagę na otwartość Bankowego Funduszu Gwarancyjnego na współpracę z sektorem w zakresie pojawiających się wyzwań związanych z koniecznością restrukturyzacji banków.

Podsumowanie i wnioski

W wystąpieniu podsumowującym **Krystyna Majerczyk-Żabówka** przypomniała, że choć banki spółdzielcze stanowią 7% sektora bankowego, to dla społeczności lokalnych działają na 100% i często stanowią wyłącznego dostawcę usług finansowych. Dziękując za obecność zarówno prelegentom, jak i słuchaczom konferencji, prezes zarządu KZBS podkreśliła, jak ważny jest dialog służący lepszemu wzajemnemu zrozumieniu i konstruktywnym propozycjom rozwiązań problemów.

Sektor bankowości spółdzielczej identyfikuje bariery i niedogodności regulacyjne, które niestety w dalszym ciągu ograniczają efektywność funkcjonowania, ze szkodą dla jego klientów i członków, a także dla samych banków, wpływając na obniżenie ich potencjału rozwojowego.

Poszukując rozwiązań stanowiących odpowiedź banków spółdzielczych na pojawiające się w ich otoczeniu wyzwania, niezbędne wydaje się podjęcie działań nie tylko wewnątrz sektora, ale także działań umożliwiających stworzenie optymalnego otoczenia prawnego, ułatwiającego jego rozwój. W szczególności w związku z tym należy zwrócić uwagę na potrzebę:

1) doprowadzenia do spójności kompetencyjnej w zakresie kontroli i nadzoru nad sektorem bankowości spółdzielczej, a w konsekwencji uwzględnianie w adekwatny sposób roli jednostek zarządzających systemami ochrony i ograniczanie liczby kontroli zewnętrznych wzrzeszonych bankach spółdzielczych,

- 2)** przyjęcia rozwiązań podatkowych umożliwiających bardziej efektywne udzielanie pomocy przez systemy ochrony instytucjonalnej,
- 3)** ograniczania obowiązków sprawozdawczych oraz dostosowanie ich do wielkości banków,
- 4)** wprowadzenia niezbędnych zmian legislacyjnych, umożliwiających podejmowanie inicjatyw międzyzrzeszeniowych m.in. w zakresie wspólnej oferty produktowej,
- 5)** wprowadzenia rozwiązań prawnych zapewniających realne możliwości przeprowadzania efektywnej restrukturyzacji banków z udziałem BFG,
- 6)** uwzględniania specyfiki sektora bankowości spółdzielczej w wydawanych rekomendacjach nadzorczych.

Powyżej opisane problemy stanowią kluczowe, ale nie jedyne zidentyfikowane bariery zewnętrzne, które ograniczają efektywność funkcjonowania, a także rozwój sektora bankowości spółdzielczej. Banki spółdzielcze, wspierane systemami instytucjonalnej ochrony, dokonały w ostatnim czasie bezprecedensowego przyspieszenia technologicznego i organizacyjnego, znacząco poprawiającego konkurencyjność i atrakcyjność oferty dla klientów, jak też efektywność biznesową, pomimo niezwykle trudnych warunków otoczenia biznesowego. Wiele jest jeszcze obszarów wymagających poprawy zarówno na poziomie grup, jak i w poszczególnych bankach. Niezbędne w tym kontekście procesy mogłyby być efektywniej realizowane, gdyby zostały skutecznie zaadresowane postulaty działań umożliwiających stworzenie otoczenia prawnego ułatwiającego rozwój sektora, a nie przytłaczającego nadmiarem obowiązków lub brakiem synergii systemowych rozwiązań.

Celem kompleksowego podejścia do zmiany otoczenia regulacyjnego sektora, poddano pod rozagę możliwość stworzenia zespołu roboczego, którego zadaniem byłoby dokonanie przeglądu wszystkich przepisów prawa, które w praktyce utrudniają racjonalne funkcjonowanie, a następnie wypracowanie optymalnych rozwiązań regulacyjnych zapewniających zarówno stabilność i bezpieczeństwo sektora, jak również możliwości jego efektywnego rozwoju. ☞



Wsluchujemy się w potrzeby lokalnych społeczności

Z prezesem zarządu Banku Spółdzielczego w Brodnicy, **Aleksandrem Mikołajczakiem**, rozmawiała **Anna Jarmuszkiewicz**.

Mówi się, że tradycja zobowiązuje. Jako najstarszy bank spółdzielczy w Polsce, Bank Spółdzielczy w Brodnicy jest instytucją nie tylko nowoczesną i prężnie działającą, ale też o dużym dorobku historycznym. Jak Państwu udaje się w codziennej działalności łączyć te dwa wymiary w spójną całość?

Bank Spółdzielczy w Brodnicy działa nieprzerwanie od 1862 r. To już blisko 160 lat historii, tradycji i doświad-

czeń, a przede wszystkim zaufania naszych klientów. Przez wszystkie te lata, jako instytucja finansowa, pracowaliśmy na rzecz lokalnej społeczności, ewoluowaliśmy technologicznie i zwiększaliśmy skalę działania. Obecnie suma bilansowa banku to niemal 2,5 mld zł, a wielkość funduszy własnych przekracza 200 mln zł. Rozwiązania technologiczne, które oferujemy naszym klientom, nie odbiegają od funkcjonujących w dużych bankach komercyjnych. Za sukcesem Banku Spółdzielczego w Brodnicy stoją z pew-

nością bezpośrednie relacje z klientami, które w obecnych czasach nabierają jednak innego wymiaru i są skutecznie uzupełniane m.in. przez bankowość mobilną. Wsłuchując się w potrzeby lokalnych społeczności tworzymy, dostosowujemy i rozwijamy produkty, aby spełniały ich oczekiwania.

Nowoczesne rozwiązania technologiczne i produktowe tworzą współczesne oblicze Państwa banku. Jakie istotne rozwiązania obecnie oferujecie Państwo klientom? Czy opierają się one na rozwiązaniach systemowych czy na własnych, wypracowanych indywidualnie?

Dynamicznie rozwijamy bankowość internetową, tak w segmencie klienta detalicznego, jak i firm. Oferujemy gamę produktów opartych na nowoczesnych rozwiązaniach technologicznych. Jest to m.in. bankowość internetowa i mobilna, płatności Apple Pay, Google Pay, GarminPay, FitbitPay czy szybkie płatności Express Elixir. Obecnie jesteśmy w trakcie wdrożenia usługi płatności BLIK. Za pośrednictwem zdalnych kanałów obsługi udostępniamy również klientom możliwość realizacji szeregu dodatkowych czynności, w tym składanie wniosków o wsparcie, np. PFR, 500+, Dobry Start, wniosków kredytowych online czy wymianę walut. Poza tym kończymy proces wdrożenia usługi mojeID, która umożliwi naszym klientom potwierdzenie tożsamości w kanałach komercyjnych i publicznych, ułatwiając tym samym realizację udostępnianych przez te podmioty usług online. Dzięki tym i innym funkcjonalnościom klienci otrzymują łatwy dostęp do naszych produktów bez wychodzenia z domu. Wykorzystujemy zarówno rozwiązania już stosowane, sprawdzone na rynku, jak również wypracowane wewnętrznie. Niewątpliwie rola tych rozwiązań jest znacząca i wciąż będzie rosła, jednakże efekty dla banku widoczne są dopiero w momencie ich szerokiego wykorzystywania przez klientów. Dlatego też w tym zakresie jest konieczna edukacja.

Banki spółdzielcze muszą konkurować w dziedzinie technologii z bankami komercyjnymi przy znacznie mniejszych możliwościach ponoszenia dużych nakładów. W związku z tym musimy być zarówno bardziej efektywni, jak i zaradni, dokładać starań, by proponowane przez

nas rozwiązania spełniały nie tylko funkcje techniczne, ale były też intuicyjne w obsłudze i wymagające minimum formalności.

Bezpieczeństwo banku i przetwarzanych danych to sprawa najważniejsza zarówno z punktu widzenia banku, jak i klientów. Jak w Państwa banku dba się o bezpieczeństwo w cyberprzestrzeni? Jakie są priorytety i najbliższe plany w tym zakresie?

Zapewnienie bezpieczeństwa klientom jest w codziennej działalności naszego banku priorytetem. Jesteśmy jednym z pierwszych banków, które przystąpiły do Bankowego Centrum Cyberbezpieczeństwa. Dzięki temu posiadamy stałe wsparcie w zakresie bezpieczeństwa transakcji, pojawiających się zagrożeń w cyberprzestrzeni, jak również mamy stały dostęp do bieżących informacji, które wykorzystujemy w proaktywnym przeciwdziałaniu nadużyciom i ochronie naszych klientów. Poza tym na bieżąco dostosowujemy się do pojawiających się standardów i regulacji, które umożliwiają klientom realizację bezpiecznych transakcji. Wdrożyliśmy elementy silnego uwierzytelniania w kanałach bankowości internetowej i mobilnej poprzez zastosowanie wielopoziomowego uwierzytelniania 2FA, dodatkowe elementy ochrony transakcji kartowych 3D Secure. Dostosowaliśmy się również do dyrektywy PSD2 i podjęliśmy wiele innych działań, które składają się na szeroko pojęte cyberbezpieczeństwo. Nieprzerwanie inwestujemy środki w nowoczesne, wysokiej klasy rozwiązania technologiczne, wspierające ochronę zasobów informatycznych banku.

Bezpieczeństwo cyfrowe banku i klientów w znaczącej mierze uzależnione jest również od zachowań samych klientów i praktycznego korzystania przez nich z udostępnianych rozwiązań. W związku z tym, w naszej ocenie konieczna jest edukacja klienta w kwestii cyberbezpieczeństwa. Jako Bank Spółdzielczy w Brodnicy współfinansujemy realizowane m.in. przez ZBP filmy instruktażowe dotyczące zasad bezpiecznego poruszania się po internecie i korzystania z płatności mobilnych. Regularnie też za pośrednictwem naszej strony i bankowości internetowej przypominamy i wskazujemy klientom podstawowe zasady zapobiegające cyberzagrożeniom. Mamy świadomość, że bezpieczeństwo to proces, który wymaga ciągłego dostosowywania się do pojawiających się w tym obszarze wyzwań.

Banki spółdzielcze muszą konkurować w dziedzinie technologii z bankami komercyjnymi przy znacznie mniejszych możliwościach ponoszenia dużych nakładów. W związku z tym musimy być zarówno bardziej efektywni, jak i zaradni, dokładać starań, by proponowane przez nas rozwiązania spełniały nie tylko funkcje techniczne, ale były też intuicyjne w obsłudze i wymagające minimum formalności.

W sytuacji kryzysu wywołanego COVID-19 szczególnie ważna jest współpraca – nie tylko w sektorze banków spółdzielczych, ale też w ramach społeczności lokalnych. W jaki sposób bank wspiera i wspierał swoje najbliższe otoczenie?

Zaspokajanie potrzeb finansowych klientów funkcjonujących w lokalnych społecznościach jest wpisane w misję naszego banku. Nasi klienci są często udziałowcami banku, zatem od początku pandemii nasze działania nakierowaliśmy właśnie na ochronę ich biznesów. Już w połowie marca br. rozpoczęliśmy prace nad umożliwieniem im zawieszenia spłaty kredytów, nie pobierając przy tym żadnej opłaty i stosując uproszczony proces rozpatrywania wniosków. Łączna suma zaangażowania klientów, którzy skorzystali z tego rozwiązania, wyniosła ponad 120 mln zł. Z końcem kwietnia udostępniliśmy podmiotom korzystającym z bankowości internetowej możliwość aplikowania o środki w postaci subwencji z PFR. W efekcie uzyskali oni wsparcie w łącznej kwocie przekraczającej 100 mln zł. Kolejnym krokiem było sukcesywne rozszerzanie współpracy z BGK w zakresie gwarancji portfelowych, nakierowanych na pomoc w utrzymaniu płynności firm i gospodarstw rolnych, które wpadły w „turbulencje” wywołane COVID-19. O skali pomocy udzielonej w tym zakresie może świadczyć fakt, iż Bank Spółdzielczy w Brodnicy na koniec października br. uplasował się na pierwszym miejscu w całym sektorze bankowym pod względem liczby gwarancji BGK udzielonych z Funduszu Gwarancji Rolnych. Przede wszystkim dużą wagę przywiązujemy jednak do tego, aby nasi klienci mieli wiedzę z jakiego wsparcia mogą skorzystać.

Mimo pandemii w miarę możliwości staraliśmy się i nadal staramy się realizować rolę społecznej odpowiedzialności biznesu. Naszą linią programową, którą realizujemy od wielu lat, jest inwestowanie środków w dzieci i młodzież, jak również bieżąca reakcja na potrzeby lokalnego środowiska i wsparcie najbardziej potrzebujących. Już w pierwszych tygodniach pandemii podjęliśmy decyzję o przeznaczeniu środków finansowych na wsparcie pracy szpitali i domów pomocy społecznej w walce z koronawirusem.

Jednym ze skutków kryzysu wywołanego COVID-19 jest obniżenie stóp procentowych przez bank centralny. Banki spółdzielcze są wrażliwe na spadek stóp procentowych. Zwłaszcza tak drastyczny, jak to miało miejsce w ostatnim czasie. W jakich kierunkach powinny się – Pana zdaniem – toczyć prace, zmieniać strategię biznesowe banków spółdzielczych, aby niwelować negatywne skutki niskich stóp procentowych?

Trudno dziś przewidzieć, co będzie za pięćdziesiąt lat. Co się wydarzy w Polsce i na świecie, na jakim poziomie będą stopy procentowe. Sądzę, iż musimy przyjąć założenie, że będą zerowe lub bliskie zeru. To absolutnie wymusza zmianę dotychczasowego modelu biznesowego.

Wydaje się, że musimy jak najszybciej zmienić strukturę produktów. Przedsiębiorcy mogą oczekiwać od banków innych konstrukcji finansowania niż sam ustandaryzowany produkt, jakim jest kredyt. Najprawdopodobniej coraz częściej same będą emitowały dług w postaci obligacji.

Banki spółdzielcze muszą zarówno w segmencie bankowości korporacyjnej, jak i detalicznej podjąć działania zmierzające do zwiększenia przychodów niepowiązanych

ze stopą procentową. Dlatego też tak ważne jest poszukiwanie innych źródeł przychodów, takich jak z tytułu ubezpieczeń czy wymiany walutowej. Oprócz zmiany struktury przychodów musimy ponadto bezwzględnie poprawić efektywność kosztową i obniżyć wskaźnik kosztów do przychodów. Dobrym rozwiązaniem dla sektora spółdzielczego byłyby konsolidacje. Samo podnoszenie cen kredytów czy opłat i prowizji może nie wystarczyć tym bardziej, że ochrona konsumentów postępuje i nadal będzie postępowała.

Rok 2020 zapewne zostanie zapamiętany jako czas niepokoju, przyspieszonych zmian technologicznych, produktowych i nowych wyzwań. Jak może Pan podsumować kończący się rok w kontekście obecnej sytuacji na rynku instytucji finansowych? Czy strategia banku na najbliższy rok ulegnie jakiegóż zasadniczej zmianie i co w związku z tym Państwo planują? Czym nowym Państwa bank zaskoczy rynek, swoich członków i klientów?

Nie ma wątpliwości, że rok 2020 zapisze się na kartach historii. Przyszło nam żyć i pracować w wyjątkowo trudnych czasach. Zmagamy się z epidemią wirusa, która wpływa na nasze życie we wszystkich jego aspektach. Wyzwania, z jakimi musimy się mierzyć, są nietypowe nie tylko dla naszych czasów, ale również niespotykane w przeszłości. Nie przypominam sobie momentów, w których jako pracownicy banków czy jako ludzie zmuszeni bylibyśmy unikać kontaktu z innymi ludźmi.

Bank Spółdzielczy w Brodnicy w relacjach z udziałowcami i obligatariuszami konsekwentnie realizuje zasady transparentnego działania. W relacji z klientami zależy nam na wsłuchiowaniu się w ich potrzeby i lokalnego środowiska. Chcemy i dążymy do tego, by nasze działania, oferta jak najlepiej spełniały ich oczekiwania. W związku z tym trudno tu mówić o efekcie zaskoczenia.

Szczególnie trudny był drugi kwartał tego roku. Muszę jednak przyznać, że jesteśmy umiarkowanymi optymistami, gdyż kryzys nie wpłynął na nas aż tak, jak można się było spodziewać. Mimo trudnej sytuacji związanej z pandemią, jakość portfela kredytowego naszego banku uległa poprawie i kształtuje się na poziomie znacznie lepszym niż w sektorze bankowym.

Podsumowując mijający rok, trudno nie zauważyć, że jest on zupełnie inny niż mogliśmy się spodziewać. Koronawirus pokazał nam dobitnie, że tak naprawdę nie jesteśmy w stanie zdefiniować nadchodzącej rzeczywistości. Pandemia, która z jednej strony wywołuje kryzys gospodarczy, równolegle mocno przyspieszyła procesy szeroko pojętej cyfryzacji i wdrażania rozwiązań technologicznych, które do tej pory przebiegały w sposób bardziej ewolucyjny. Jako bank oferowanymi rozwiązaniami staramy się wpisać w trendy rynkowe.

W roku 2021 zarówno przed gospodarką, jak i sektorem bankowym stoi wiele wyzwań. Najważniejszym będzie niewątpliwie powrót na ścieżkę wzrostu gospodarczego. Jestem przekonany, że Bank Spółdzielczy w Brodnicy oraz pozostali uczestnicy sektora bankowości spółdzielczej powinni aktywnie uczestniczyć w procesie pobudzania inwestycji. Wymagać to będzie znacznych nakładów finansowych, jak i czasu oraz energii. Jako Bank Spółdzielczy w Brodnicy podejmujemy aktywne działania celem uczestnictwa w redystrybucji środków dla przedsiębiorców lokalnych, pochodzących z budżetu Unii Europejskiej oraz Funduszu Odbudowy.

Licząc na odbudowę gospodarki w trzecim kwartale przyszłego roku największe inwestycje i decyzje najważniejszych decydentów nie tylko powinny, ale muszą być nakierowane na ochronę klimatu, troskę o środowisko. Nie możemy dziś mówić o przyszłości bez podejmowania odważnych i realnych działań, które zmniejszą negatywny wpływ człowieka na środowisko. Mamy świadomość roli, jaką instytucje finansowe, w tym banki, mają w zmienianiu naszego świata na lepsze. Mając to na uwadze, w nadchodzącym roku poprzez zielone finansowanie oraz wspieranie firm z branży OZE zamierzamy aktywnie zaangażować się w działania proekologiczne na rzecz minimalizowania wpływu działalności operacyjnej na środowisko naturalne oraz przeciwdziałania zmianom klimatu.

Reasumując, mimo iż banki czekają w najbliższej przyszłości raczej chude lata, w 2021 rok wchodzimy z umiarkowanym optymizmem.

Korzystając z okazji, na nadchodzące święta Bożego Narodzenia, chcę przekazać Państwu – pracownikom sektora bankowości spółdzielczej, jak również wszystkim sympatykom spółdzielczości serdeczne życzenia zdrowych i spokojnych świąt. Niech zbliżający się okres świąteczny będzie czasem miłości, radości i odpoczynku, a Nowy Rok obdaruje Państwa pomyślnością i szczęściem. 🍀



Zmianę uznajemy za stały element prowadzonej działalności

Z **Dariuszem Konofalskim**, prezesem zarządu Banku Spółdzielczego w Płońsku, rozmawiała **Anna Jarmuszkiewicz**.

W czasie rozwoju Pana ścieżki zawodowej w branży finansowej, w sektorze bankowości spółdzielczej, zmieniały się trendy i tendencje rynkowe, które wpływały na otoczenie bankowe, kształtując bankowy model biznesowy. Jak z Pana perspektywy skutecznie zarządzać zmianą w banku spółdzielczym?

Już ponad 25 wieków temu Heraklit z Efezu głosił, że „jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana”. Warto zauważyć, że pomimo upływu czasu to stwierdzenie jest bardzo aktualne i dotyka praktycznie każdej dziedziny życia, otoczenia i biznesu. Wpływało to na model biznesowy poszczególnych banków i całego sektora. W czasie mojej 24-letniej pracy zawodowej w sektorze bankowym miałem okazję obserwować zmieniające się trendy i tendencje rynkowe, które ewoluowały, podobnie jak jego otoczenie gospodarcze i społeczne.

Zarządzanie zmianą w banku spółdzielczym to cały proces, który powinien być odpowiednio zaplanowany, wymaga zdiagnozowania obecnej sytuacji, badania otoczenia i trendów rynkowych, szukania nowych rozwiązań, które usprawnią i zautomatyzują pracę. Działania te mają wpłynąć na kondycję podmiotu i jego konkurencyjność. Bardzo ważne jest posiadanie merytorycznej, wykwalifikowanej i kompetentnej kadry pracowniczej, nastawionej na rozwój i realizowanie celów biznesowych.

Moim zdaniem, aby skutecznie zarządzać zmianą, potrzebne jest zdefiniowanie celów, właściwe zaangażowanie w projekt pracowników i spowodowanie, by byli za niego

Bardzo dobra kondycja płońskiego Banku to efekt zaangażowania, ciężkiej pracy, ale jednocześnie przemyślanych strategii i precyzyjnych, trafnych decyzji pokoleń zarządzających Bankiem.

odpowiedzialni, posiadali odpowiednią motywację oraz poczucie przynależności do danego projektu i czerpali satysfakcję z efektów pracy. Powodzenie zmian zależy od pracowników, ich podejścia, rozumienia zmian i ich aktywności. Niezwykle ważna jest przy tym sprawna komunikacja na każdym etapie projektu, w tym podsumowanie tego, co zostało zrobione oraz wyznaczanie kolejnych zadań z terminami ich realizacji. W Banku Spółdzielczym w Płońsku zmianę uznajemy za stały element prowadzonej działalności.

Czy po 3-letnim okresie sprawowania funkcji prezesa Banku zweryfikował Pan, a jeśli tak, to w jakim stopniu, strategię zarządzania swoim Bankiem? Czy Pana założenia na etapie ubiegania się o funkcję prezesa okazały się odpowiednie w stosunku do wyzwań w dobie rewolucji cyfrowej?

Bank Spółdzielczy w Płońsku ma długą (122 lata istnienia) i bogatą historię, która znacząco wpłynęła na nasz obecny wizerunek oraz wysoką pozycję biznesową, a także pozwoliła zdobyć tak niezbędne na dzisiejszym rynku finansowym doświadczenie. Bardzo dobra kondycja płońskiego Banku to efekt zaangażowania, ciężkiej pracy, ale jednocześnie przemyślanych strategii i precyzyjnych, trafnych decyzji pokoleń zarządzających Bankiem.

Pracując jako wiceprezes w Zarządzie Banku i ubiegając się o pełnienie funkcji prezesa miałem świadomość, że potrzebna jest automatyzacja, a co za tym idzie – przyspieszenie procesów bankowych, ciągła weryfikacja strategii działania i dostosowywanie jej do otaczającej rzeczywistości oraz oczekiwań rynkowych. Liczyłem, że wraz z bankiem zrzeszającym i bankami z naszej grupy uda się szybciej i sprawniej zrealizować więcej wspólnych projektów, które poprawią efektywność i sprawność funkcjonowania naszych banków. Niestety, nasze wspólne działania jako grupy bankowej pozostawiają dużo do życzenia, dlatego też nie chcieliśmy dłużej czekać, oglądać się na innych i tracić niepotrzebnie czas. Wiedząc, że potrzeby są ogromne, jako Zarząd Banku chcieliśmy wdrożyć wiele usprawnień i funkcjonalności. Obecnie w miarę posiadanych zasobów, możliwości i środków finansowych sukcesywnie wdrażamy nowe technologie. W tym roku z Asseco Poland SA i zaprzyjaźnionym Bankiem Spółdzielczym w Lubaczowie z sukcesem wdrożyliśmy nowy projekt – wspólną platformę informa-

tyczną, w skład której wchodzi system corowy, systemy do analizy ryzyk, systemy sprawozdawcze, nowa bankowość internetowa i mobilna, automatyzacja procesów założenia rachunku, lokaty i kredytu gotówkowego. Nowa platforma informatyczna daje nam nowe możliwości rozwoju, dzięki szerokiemu API. Serwery, sprzęt, licencje i miejsca ich lokalizacji zagwarantowało nam Asseco, co zapewnia nam ciągłość świadczonych usług i bezpieczeństwo ze strony największej polskiej firmy informatycznej. Z usług korzystamy na zasadach outsourcingu. Przed nami jeszcze budowanie kolejnych, nowych procesów usprawniających pracę w naszym Banku.

Moja koncepcja zarządzania Bankiem jest też ciągle dostosowywana do zmieniającego się otoczenia i trendów rynkowych. Jako Zarząd Banku reagujemy na zmiany, ale patrzymy długofalowo i mamy stabilne długoterminowe cele. Również strategia działania Banku musi ulegać częstszym zmianom. Jeszcze kilka lat temu banki przyjmowały 5-letnie strategie rozwoju. Obecnie strategia przyjmowana na 3 lata wydaje się długa i powinna być na bieżąco aktualizowana. Jestem przekonany, że w tak zmiennym i wymagającym otoczeniu technologicznym i regulacyjnym realizacja strategii większości banków będzie wymagała nowych aktywności, wspólnych metod działania w ramach całego sektora spółdzielczego.

Wyzwania sektora bankowości spółdzielczej zmieniają się wraz z upływem czasu, lecz część z nich pozostaje niezmienna. Które z aktualnych wyzwań sektora bankowości spółdzielczej – według Pana – wymagają podjęcia działań w pierwszej kolejności? Które z nich postrzega Pan jako kluczowe?

Przed sektorem bankowości spółdzielczej stoją ogromne wyzwania, które powinniśmy niezwłocznie podejmować, aby nadążyć za stale zmieniającym się otoczeniem i konkurencją banków komercyjnych.

W dzisiejszych czasach niezwykle ważne jest wdrażanie nowoczesnych i funkcjonalnych rozwiązań technologicznych, aby móc spełnić oczekiwania najbardziej wymagających klientów i młodego pokolenia.

Moim zdaniem powinniśmy jak najszybciej doprowadzić do poprawy efektywności działania, zmniejszenia C/I poprzez uwspólnienie procesów back office oraz prze-

niesienie ich na poziom banku zrzeszającego. W takich działaniach widzę duże korzyści, które doprowadzą do optymalizacji kosztowej naszych banków (sprawozdawczość, raporty zarządcze, wspólne zakupy, prowadzenie obsługi kadrowo-płacowej i częściowo administracyjnej itd.). Jako banki spółdzielcze powinniśmy skoncentrować się na działaniach biznesowych, natomiast część funkcji przekazać do zrzeszeń i tym samym wykorzystać efekt skali.

Obecnie obserwujemy zintensyfikowane działania banków komercyjnych zmierzające do rozwoju technologicznego i zmniejszenia kosztów poprzez redukcję zatrudnienia w bankach. Takie zmiany u konkurentów są bardzo niebezpieczne dla banków spółdzielczych, gdyż docelowo spowodują możliwości zapewnienia przez banki komercyjne zdecydowanie lepszej oferty cenowej.

Kolejną rzeczą, którą powinniśmy procedować, to dialog z UOKiK i ewentualnie zmiana ustawy w sprawie możliwości reklamowania przez sektor wspólnych produktów z podaniem ich ceny (oprocentowania i prowizji). Obecnie banki spółdzielcze, pomimo iż posiadają bardzo dobrą ofertę produktową, z uwagi na indywidualne koszty nie są w stanie dotrzeć do szerokiego grona odbiorców poprzez reklamę w TV, radiu czy mediach społecznościowych.

Bankowość spółdzielcza wyrasta z poczucia wspólnotowości, odpowiedzialności za społeczność lokalną, a efektem takiej postawy jest zaangażowanie instytucji bankowej w życie społeczności lokalnej. Jakie widzi Pan znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu, tzw. CSR, dla budowania marki banków spółdzielczych?

Banki spółdzielcze w poczuciu społecznej odpowiedzialności biznesu uczestniczą poprzez sponsoring i darowizny w przedsięwzięciach o istotnym znaczeniu lokalnym. To instytucje, które kreują odpowiednie postawy i interesy społeczne i propagują inicjatywy, które mają wspierać rozwój lokalnej społeczności. Przykładem uwzględniania interesów społecznych i relacji ze środowiskiem lokalnym może być współpraca z samorządami, kościołami, szkołami, izbami gospodarczymi, lokalnymi grupami działania, instytucjami pozarządowymi i organizacjami społecznymi.

Jestem przekonany, że w tak zmiennym i wymagającym otoczeniu technologicznym i regulacyjnym realizacja strategii większości banków będzie wymagała nowych aktywności, wspólnych metod działania w ramach całego sektora spółdzielczego.

Prowadzimy aktywny proces edukacji społeczności lokalnej poprzez udział w prelekcjach i prezentacjach skierowanych do dzieci, młodzieży i dorosłych. Aktywne propagowanie idei oszczędzania pozwala od najmłodszych lat zaszczyć szacunek do pieniądza i uczy gospodarności. Spotkania z młodzieżą i dorosłymi uświadamiają na co zwracać uwagę przy zawieraniu umów, aby właściwie ocenić i wybrać najkorzystniejszą ofertę oraz jak bezpiecznie korzystać z bankowości internetowej i mobilnej.

Sztuka i kultura zawsze towarzyszyła bankom spółdzielczym. Promujemy lokalnych artystów, organizując i wspierając wystawy np. malarstwa, rysunku, grafiki czy fotografii. Aktywnie wspieramy – finansujemy lub współfinansujemy imprezy sportowe, kulturalne, społeczne i charytatywne. Organizujemy i współfinansujemy liczne koncerty, wydarzenia artystyczne i charytatywne.

W działaniach marketingowe wielu banków spółdzielczych wpisane jest finansowanie lokalnych klubów sportowych, wsparcie licznych wydarzeń sportowych i form aktywności fizycznej.

Wspieramy również inicjatywy przyczyniające się do ochrony środowiska naturalnego i poprawy warunków bytowych ludności. Dbamy o środowisko, angażując się chociażby w akcje sadzenia drzew oraz biorąc udział w różnego rodzaju akcjach prośrodowiskowych. Jesteśmy także współorganizatorem konkursów ekologicznych i prowadzimy ich bezpośredni nadzór poprzez działania edukacyjne.

Wszystkie te przedsięwzięcia przyczyniają się do aktywizowania lokalnej społeczności i dają dobry przykład współodpowiedzialności za naszą lokalną społeczność i środowisko. Dzięki tym działaniom, bezpośredniemu zaangażowaniu wzmacniamy relację z klientami i udziałow-

cami, a przede wszystkim kreujemy pozytywny wizerunek naszych banków spółdzielczych w środowiskach lokalnych.

Atutem banków spółdzielczych jest niewątpliwie znajomość lokalnego rynku oraz ich bezpośredni kontakt z klientem, dzięki któremu są one w stanie zaproponować mu ofertę dostosowaną do jego potrzeb. Czy ten atut jest wystarczająco wykorzystywany przez banki spółdzielcze w celu budowania przewagi rynkowej?

Zgadzam się, że bardzo dużym atutem banków spółdzielczych jest niewątpliwie dobra znajomość lokalnego rynku oraz ich bezpośredni kontakt z klientem, dzięki któremu są one w stanie zaproponować mu ofertę dostosowaną do jego potrzeb. Uważam, że powinniśmy bardziej eksponować i wykorzystywać ten atut do budowania przewagi rynkowej. Przede wszystkim powinniśmy stawiać na Doradców odpowiedzialnych za relacje z klientami, zmniejszyć ich obciążenie pracą biurową na rzecz aktywnej sprzedaży i doradztwa. Dzięki takim działaniom będziemy na bieżąco znać potrzeby klienta i mieć możliwość szybkiego dostosowania naszej oferty w zakresie podstawowych produktów depozytowych, kredytowych, gwarancji czy innych usług, np. w zakresie ubezpieczeń, leasingu, factoringu czy inwestowania środków. Doradców powinniśmy wyposażać w narzędzia i informacje, które pozwolą wspomóc sprzedaż, np. dane z naszych systemów czy system CRM. Ogromne znaczenie ma również poziom zaawansowania technologicznego banku i łatwość adaptacji do szybkiego wdrażania nowych rozwiązań. Znajomość klienta oraz odpowiednie, nowoczesne, bezpieczne, funkcjonalne narzędzia informacyjne i systemowe sprawiają, że bank spółdzielczy stanie się instytucją finansową pierwszego wyboru.

Banki spółdzielcze w poczuciu społecznej odpowiedzialności biznesu uczestniczą poprzez sponsoring i darowizny w przedsięwzięciach o istotnym znaczeniu lokalnym. To instytucje, które kreują odpowiednie postawy i interesy społeczne i propagują inicjatywy, które mają wspierać rozwój lokalnej społeczności. Przykładem uwzględniania interesów społecznych i relacji ze środowiskiem lokalnym może być współpraca z samorządami, kościołami, szkołami, izbami gospodarczymi, lokalnymi grupami działania, instytucjami pozarządowymi i organizacjami społecznymi.

Jak można by odświeżyć znaczenie tradycyjnych wartości spółdzielczych, aby pozostawały drogowskazem dla współczesnych bankowców spółdzielczych?

Podstawowe wartości ruchu spółdzielczego powstały w XIX wieku i mają charakter humanistyczny, ogólnoludzki i ponadczasowy. Są to zasady: dobrowolnego i otwartego członkostwa, demokratycznej kontroli członkowskiej, ekonomicznego uczestnictwa członków, autonomii i niezależności, kształcenia, szkolenia i informacji, współdziałania oraz troski o społeczność lokalną. Celem spółdzielni jest zaspokajanie potrzeb ekonomicznych, społecznych i kulturalnych członków. Stabilność bankowości spółdzielczej ma źródło w działalności zakorzenionej w społecznościach lokalnych.

Rzeczywiście powinniśmy odświeżyć znaczenie tradycyjnych wartości spółdzielczych, tak aby pozostawały drogowskazem dla współczesnych bankowców spółdzielczych w aktualnych realiach ich działania.

Powinniśmy utrzymać wysoki stopień zaufania do banków spółdzielczych, głęboko zakorzenionych w społecznościach lokalnych, budowanie potencjału ekonomicznego i społecznego lokalnych środowisk. Musimy postawić na odmłodzenie klientów i udziałowców, docierając do nich i dostosowując technologię i produkty dla tej grupy ludzi młodych i starać się związać ich z bankiem. Pracę z młodym pokoleniem powinniśmy zacząć w czasach ich

edukacji szkolnej. Myślę, że dobrym sposobem na związanie młodego pokolenia z bankiem są nowinki technologiczne, uproszczenie procesów, przyjazna forma komunikacji przez media społecznościowe. Duże znaczenie dla ludzi młodych mogą mieć programy lojalnościowe, np. zdobywanie punktów poprzez płatności kartowe.

Jako banki spółdzielcze powinniśmy kształcić lokalne społeczeństwo na różnych poziomach edukacji, a także popularyzować historię, tradycję i dobre postawy spółdzielców. Takie podejście uświadomi udziałowcom prawa i obowiązki członków banków oraz przyczyni się do poczucia odpowiedzialności za rozwój spółdzielni.

Powinniśmy szerzej współpracować z udziałowcami zapewniając im warsztaty tematyczne, edukację ekonomiczną oraz dostęp do wydarzeń sportowych, społecznych i kulturalnych finansowanych lub współfinansowanych przez banki. Takie działania powinny doprowadzić do pełnej realizacji wartości spółdzielczych oraz szybszego rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce. Bycie udziałowcem powinno być powodem do dumy i wynikać z chęci współuczestniczenia w rozwoju lokalnej instytucji finansowej i faktu związania z lokalnym środowiskiem.

Myślę, że pożądana byłaby zmiana prawa, która dawałaby członkom spółdzielni, w tym udziałowcom banku spółdzielczego przywileje, na przykład poprzez możliwość stosowania dla nich korzystniejszych warunków cenowych. ☺



Bezcenne® Chwile



Świąt Bożego Narodzenia wypełnionych miłością
i radością, bezcennych prezentów skrytych
pod pachnącą choinką, chwil, na które z utęsknieniem
czekacie oraz wszystkiego co najlepsze w 2021 roku

życzy

Zespół Mastercard®

bezcennechwile.pl



*Podsumowanie roku 2020
– co było najważniejszym
wydarzeniem dla sektora banków
spółdzielczych?*



KRYSTYNA MAJERCZYK-ŻABÓWKA

Prezes zarządu KZBS

Mijający rok okazał się czasem pełnym niespodziewanych, często negatywnych w ogólnym odbiorze, wydarzeń społecznych i gospodarczych. Banki spółdzielcze w warunkach wymagających determinacji i niestandardowego działania solidarnie stanęły w trudnym momencie na wysokości zadania, dbając o zdrowie i interesy zarówno swoich pracowników, jak i klientów. Włączanie się do działań w ramach dystrybucji środków z PFR, moratoria kredytowe oraz stwarzanie warunków niezakłóconej ciągłości działania i obsługi klientów, dynamiczne wdrażanie nowych rozwiązań technologicznych ułatwiających funkcjonowanie w zmienionych warunkach, a w trosce o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników zapewnienie możliwości pracy zdalnej, prowadzone kampanie edukacyjne i społeczne promujące mobilne kanały dostępu do obsługi bankowej, w tym dla seniorów, to tylko niektóre działania, z którymi przychodziło się zmierzyć w roku bieżącym bankom spółdzielczym. Nie były one też obojętne w zakresie podejmowania działań charytatywnych, pomocowych i wspierających społeczności lokalne – to ogromny sukces naszego sektora. Działania te, mimo iż nie zawsze są dostrzegane z centralnej perspektywy, to jednak w tych małych ojczyznach są zauważalne i doceniane.



ADAM DUDEK

*Przewodniczący Rady Nadzorczej Banku BPS SA
Prezes zarządu Banku Spółdzielczego w Limanowej*

Rok 2020 zapisze się w historii rozwoju bankowości spółdzielczej mocnym akcentem. Wirus SARS-CoV-2, który błyskawicznie rozprzestrzenił się na wszystkich kontynentach i dotarł również do naszego kraju, spowodował wybuch epidemii. W skali międzynarodowej zostały podjęte działania w celu przeciwdziałania rozprzestrzenianiu się zakażeń. Ograniczono podróże, zamknięto granice państw, wdrożono kwarantanny i wiele restrykcji, które nie były bez wpływu na gospodarkę i społeczeństwo. Wprowadzony na przełomie marca i kwietnia lockdown spowodował

potrzebę zmiany organizacji pracy banków spółdzielczych na terenie całego kraju. Mimo wielu przeszkód zapewniliśmy ciągłość działania placówek, ale i rozbudowaliśmy kanały komunikacji z klientami.

Nie da się ukryć, że pandemia oraz podjęte w związku z nią kroki, m.in. obniżenie stóp procentowych przez Radę Polityki Pieniężnej, mocno odbiła się na kondycji finansowej całej gospodarki. Zaistniała sytuacja spowodowała wprowadzanie zmian w otoczeniu regulacyjnym oraz przyczyniła się do znacznych przemian w otoczeniu teleinformatycznym i gospodarczym. Mamy nadzieję, że wspólnym wysiłkiem potrafimy wypracować sposób na sprawne funkcjonowanie w tej kryzysowej sytuacji, zapewniając sprawną obsługę naszych klientów oraz rentowność prowadzonej działalności naszych banków.



BARBARA BOROWSKA

*Przewodnicząca Rady Nadzorczej SSO SGB
Prezes zarządu Banku Spółdzielczego w Gnieźnie*

Rok 2020 dla wszystkich był rokiem trudnym, pełnym nowych wyzwań, z jakimi przyszło się mierzyć w obliczu pandemii, ale i niezrozumiałych decyzji NBP. Środowisko bankowe w szybkim tempie musiało dostosować swoją działalność do nowych okoliczności, do pracy w środowisku niskich stóp procentowych. Paradoksalnie jednak czas epidemii stał się pozytywnym bodźcem do zmiany naszej mentalności, do poszukiwania nowych rozwiązań i korzyści z zastosowania usług elektronicznych i cyfrowych. Odpowiedzią na te zmiany, a jednocześnie dużym wydarzeniem dla naszego sektora, stało się szeroko rozumiane mobilne przyspieszenie, na które postawił Bank Zrzeszający SGB. W mojej ocenie nowe rozwiązania i tempo ich wdrażania „idealnie” wpisało się w ten czas, stając się marką samą w sobie.



MICHAŁ OŁDAKOWSKI

Prezes zarządu SSO SGB

Nie ulega wątpliwości, że rok 2020 dla banków spółdzielczych upłynął pod znakiem pandemii i w konsekwencji drastycznie zmienionego otoczenia gospodarczego, tj.: spadku stóp procentowych, konieczności dostosowania

działalności do ograniczeń pandemicznych, rosnącego ryzyka kredytowego. Należy podkreślić, że jako sektor przechodzimy ten trudny test warunków skrajnych dobrze. Dzięki właściwej organizacji, ale także sprawnemu adoptowaniu technologii mobilnych, zapewniliśmy praktycznie niezakłóconą obsługę klientom i dostęp do pomocy finansowej. I choć od strony finansowej kończymy rok ze znacznym spadkiem wyników, to na szczęście spadek ten nie jest tak silny, jak pierwotnie oczekiwaliśmy. Pamiętać trzeba jednak, że dużą niewiadomą i wyzwaniem będą przyszłe miesiące, które będą wymagały od nas jeszcze większego zaangażowania i w wielu przypadkach podjęcia trudnych decyzji restrukturyzacyjnych.

Z perspektywy Systemu Ochrony, kończący się rok przyniósł również zakończenie najtrudniejszej, jak dotąd, restrukturyzacji banku spółdzielczego. Dzięki współpracy Spółdzielczego Systemu Ochrony SGB z instytucjami sieci bezpieczeństwa, przede wszystkim BFG i KNF oraz z SGB-Bankiem SA, trudny, złożony i prowadzony dodatkowo w warunkach pandemii proces restrukturyzacji udało się zakończyć bez negatywnego wpływu na klientów i pozostałe banki spółdzielcze.



PRZEMYSŁAW PILARSKI

*Przewodniczący Rady Zrzeszenia SGB
Prezes zarządu Gospodarczego Banku Spółdzielczego
w Mosinie*

Wydawałoby się, iż najważniejsze wydarzenie roku 2020 to pandemia. Ale tak naprawdę to nie sama pandemia, a podjęte w tym okresie działania RPP w zakresie obniżania stóp procentowych miały najistotniejszy wpływ na działanie naszego sektora. Polski system bankowy w ciągu miesiąca musiał zmierzyć się z obniżką stóp znacznie większą, aniżeli banki krajów zachodniej Europy w kilka lat! Równolegle, w tle tego wszystkiego następowała elektronizacja życia nas wszystkich. Uczymy się i naszych klientów zdalnej komunikacji i obsługi. Mimo tych wszystkich uciążliwości z satysfakcją i optymizmem patrzę na to, jak sobie radzimy w tym trudnym okresie. Zachowując niezbędną izolację, wykazujemy większą integrację we wspólnym, zrzeszeniowym myśleniu i działaniu.



EDWARD TYBOR

*Przewodniczący Rady Zrzeszenia BPS SA
Prezes zarządu Banku Spółdzielczego Ziem Górskich KARPATIA*

Najważniejszym, niestety, wydarzeniem w roku 2020 była pandemia COVID-19, która dotknęła klientów banków spółdzielczych w sposób nieprzewidywany w żadnych scenariuszach bankowych ryzyk, mogących się zrealizować w takiej skali. To będzie miało długotrwałe negatywne skutki dla całego sektora banków spółdzielczych.



SŁAWOMIR CZOPUR

Prezes zarządu SOZ BPS

Wraz z upływem obecnego, trudnego dla gospodarki, sektora bankowego i całego społeczeństwa roku, upływa także 5 lat od czasu powołania Systemu Ochrony Zrzeszenia BPS. W tym czasie wspólnym wysiłkiem zbudowaliśmy system bezpieczeństwa, który daje podstawy do dalszego stabilnego rozwoju.



SŁAWOMIR FLISSIKOWSKI

*Przewodniczący Rady Nadzorczej SGB-Banku SA
Prezes zarządu Banku Spółdzielczego w Skórczu*

Za pewne nie będę oryginalny wskazując, iż szczególnym wydarzeniem mijającego roku i to nie tylko dla sektora bankowości spółdzielczej, jest bez wątpienia stan pandemii COVID-19, stan z którym do tej pory nikt nigdy nie spotkał się w takim wymiarze. Z konsekwencjami tej sytuacji, wyrażającymi się w totalnym lockdownie, bezprecedensowych działaniach państwa ratujących gospodarkę, gwałtownych obniżkach stóp procentowych i rozregulowaniu rynków finansowych, przyszło się nam mierzyć w mijającym 2020 roku. Analizując ten zakres utrudnień, szczególną satysfakcją napawa mnie osobiście i wszystkich uczestników Zrzeszenia SGB, skuteczne zrealizowanie projektu „mobilnego przyspieszenia”. Bez wątpienia dało to możliwość zbudowania powszechnych rozwiązań w dzia-

łałości banków spółdzielczych, pozwalających w wysokiej mierze sprostać wyzwaniom ostatnich trzech kwartałów.

Z nie mniejszą satysfakcją i zadowoleniem spoglądam na konsekwencję w dalszym rozwijaniu aplikacji SGB Mobile w zakresie jej funkcjonalności, projektów podnoszących jakość oferowanych usług i produktów oraz działania ograniczające koszty w sferze back office. Większość tych zadań jest realizowana dzisiaj w formule, która dotychczas nie była stosowana, ale jestem przekonany o ich powodzeniu



ARTUR ADAMCZYK

Prezes zarządu Banku BPS SA

Za najważniejsze w 2020 r. uważam współdziałanie całego sektora bankowości spółdzielczej w obliczu pandemii. Pokazaliśmy, że umiemy szybko i sprawnie działać, i że mamy na to działanie pomysł. Owszem, to nie był łatwy rok, ale niezależnie od trudności zrealizowaliśmy wiele ważnych przedsięwzięć, dzięki którym klienci Grupy BPS, za pośrednictwem swoich banków spółdzielczych, mogli korzystać z nowoczesnych płatności mobilnych, załatwiać sprawy urzędowe, a także skorzystać z pomocy finansowej w ramach Tarczy Finansowej PFR. Ten rok to także nowe sposoby prowadzenia kampanii marketingowej i docierania do klienta. Kreowania marki, ale i konkretnych ekologicznych produktów w Grupie BPS. To wszystko dzięki budowie wspólnej, nowoczesnej platformy mojbank.pl oraz aktywności w social mediach. Podsumowując bieżący rok dziękuję Pracownikom Banków Spółdzielczych Zrzeszenia BPS za zaangażowanie w realizację tych strategicznych projektów. To niewątpliwý sukces, który osiągnęliśmy dzięki wspólnej pracy i zaangażowaniu.



PIOTR KACZYŃSKI

Przewodniczący Rady KZBS

Prezes zarządu HEXA Banku Spółdzielczego

Bez wątplenia najważniejszym wydarzeniem dla spółdzielczego sektora bankowego była trzykrotna obniżka stóp procentowych dokonana przez Radę Polityki Pieniężnej. Rok 2020 r. naznaczył banki pogorszeniem kondycji kredytobiorców spowodowanej pandemią koronawirusa

i związanej z nią standingiem naszej gospodarki. Kolejnym odczuwalnym przez banki zdarzeniem jest istotny spadek popytu na kredyt. Te trzy elementy spowodowały, że wyniki banków istotnie stopniały, a kondycja części banków pozostawia wiele do życzenia.



MIROSŁAW SKIBA

Prezes zarządu SGB-Banku SA

W przypadku Grupy SGB najważniejsze jest to, że przetrwaliśmy pandemię w dobrej kondycji. Dotyczy to zarówno zdrowia zdecydowanej większości pracowników Banków Spółdzielczych SGB, jak i sytuacji finansowej samych banków. Mimo kryzysu zrealizowaliśmy w zakładanych terminach i na właściwych poziomach wszystkie nasze projekty – mam na myśli przede wszystkim aplikację SGB Mobile, rozwój BS API czy przygotowanie usługi Moje ID. Bardzo mocno zaangażowaliśmy się także w pomoc klientom w ramach Tarczy Finansowej PFR. Rok 2020 kończymy mocnym akcentem – wspólnie z Bankami Spółdzielczymi finalizujemy właśnie prace związane z tworzeniem nowej strategii Grupy SGB.

Tegoroczne sukcesy to kroki milowe w rozwoju bankowości spółdzielczej i za to należą się brawa wszystkim naszym pracownikom! Koronawirus, wbrew obawom, nie spowolnił naszych działań, a wiele z nich – przyspieszył.



BARTOSZ KUBLIK

Przewodniczący Rady Nadzorczej SOZ BPS

Prezes zarządu Banku Spółdzielczego w Ostrowi Mazowieckiej

Rok 2020 jest dla nas wszystkich czasem wyjątkowym. Pandemia COVID-19 spowodowała liczne straty w wielu gałęziach gospodarki. Ciężko jednoznacznie stwierdzić, co było najważniejszym wydarzeniem bieżącego roku, ponieważ złożyło się wiele rzeczy, które mają ogromne znaczenie nie tylko dla całego sektora bankowości spółdzielczej. Konsekwentne kontynuowanie wszystkich programów pomocowych, dedykowanych klientom pozwoli na zmniejszenie skutków pandemii COVID-19. Każda pomoc skierowana od państwa i instytucji, także finansowych, niesie za sobą pozytywny skutek w postaci utrzymania miejsc pracy czy działalności firmy.



*Czego należy życzyć
sektorowi banków spółdzielczych
w nadchodzącym roku 2021?*

**KRYSTYNA MAJERCZYK-ŻABÓWKA***Prezes zarządu KZBS*

Banki spółdzielcze to przede wszystkim ludzie – członkowie, kadry zarządzające, pracownicy i klienci. Z okazji świąt Bożego Narodzenia życzymy wszystkim Państwu, aby świąteczny czas przepełniony był radością, wewnętrznym światłem, ciepłem i rodzinną atmosferą oraz przyniósł odpoczynek i chwilę wytchnienia od codziennych obowiązków.

Niech nadchodzący Nowy Rok płynie w zdrowiu, z energią do realizacji planów biznesowych i pomyślnością w życiu osobistym!

**ADAM DUDEK**

*Przewodniczący Rady Nadzorczej Banku BPS SA
Prezes zarządu Banku Spółdzielczego w Limanowej*

Z okazji zbliżających się świąt Bożego Narodzenia oraz Nowego 2021 Roku, w imieniu Rady Nadzorczej Banku BPS oraz Zarządu Banku Spółdzielczego w Limanowej, składam Państwu najserdeczniejsze życzenia. Niech ten trudny czas nie przekreśli w Was nadziei na pokonanie wszelkich trudności, a dobre zdrowie i optymizm, podbudowany wiarą, dadzą siłę do podejmowania nowych zadań, przed którymi stanimy.

Sektorowi Banków Spółdzielczych życzę stabilności i trafionych decyzji finansowych. Niech ostatnie miesiące, które pokazały jak ważna jest współpraca i efektywne działanie, sprawią, że będziemy silniejsi. Bogatsi o nowe doświadczenia mijającego roku. Zacieśniajmy współpracę, która pozwoli na wzajemny rozwój i czerpanie obopólnych korzyści.

**BARBARA BOROWSKA**

*Przewodnicząca Rady Nadzorczej SSO SGB
Prezes zarządu Banku Spółdzielczego w Gnieźnie*

Banki spółdzielcze nadal dysponują silną marką i relacjami, ale jednocześnie poprzez swoje niewielkie rozmiary mogą szybciej stać się zwinne. Życzę nam wszystkim byśmy, wykorzystując potencjał ludzki, jakim dysponujemy, możliwości technologiczne, jakie zaistniały, znaleźli takie rozwiązania i kierunki działania, które nie tylko pozwolą nam trwać na rynku, ale także nadal się rozwijać z korzyścią dla naszych klientów. Banki spółdzielcze pokazały, że jesteśmy dla naszego klienta także w trudnym czasie i warto obdarzać nas zaufaniem. A ponadto wszystkim pracownikom i naszym partnerom życzę zdrowych, spokojnych i pełnych rodzinnego ciepła, świąt Narodzenia Pańskiego. Odpoczynku od codziennego zabiegania oraz chwil zadumy. Wszelkiej pomyślności w nadchodzącym 2021 roku oraz spełnienia w życiu osobistym i zawodowym.

**MICHAŁ OŁDAKOWSKI***Prezes zarządu SSO SGB*

Na Nowy Rok życzę wszystkim optymistycznym wyników finansowych, bezpiecznego portfela kredytowego, rozwoju możliwości technologicznych oraz nieustającego i rosnącego zaufania klientów. Proszę również przyjąć życzenia zdrowych, spokojnych i rodzinnych świąt Bożego Narodzenia. Każdemu z Państwa przekazuję część nadziei, aby funkcjonowanie w warunkach utrzymującej się niepewności przyniosło jak najmniej nieprzewidzianych i nieprzyjemnych sytuacji. Życzę również determinacji i wytrwałości w wykorzystaniu szans, które z pewnością również w przyszłym roku będą się pojawiać.



PRZEMYSŁAW PILARSKI

Przewodniczący Rady Zrzeszenia SGB

*Prezes zarządu Gospodarczego Banku Spółdzielczego
w Mosinie*

Na nadchodzący Nowy Rok życzyć by się chciało, aby wizje wpływu pandemii na gospodarkę i sytuację sektora bankowego były tak niespełnione, jak pierwotne szacunki związane z obniżką stóp procentowych. To drugie zresztą nie stało się samo. Każdy z nas podejmował przecież niejednokrotnie trudne działania i decyzje.

Na zbliżające się święta Bożego Narodzenia życzę wszystkim zatrzymania, zadumy i poczucia spełnienia w realizacji swych obowiązków tak zawodowych, jak i wynikających z relacji osobistych. Boże Narodzenie to święta, gdzie zgodnie z tradycją wierzący, jak i niewierzący przełamują się z bliskimi opłatkiem – symbolem pojednania i pokoju. Tak więc tego pokoju, pojednania i poczucia własnej wartości życzę wszystkim, bo człowiek spełniony jest w stanie obdarowywać dobrem innych, co jest nam wszystkim tak potrzebne...



EDWARD TYBOR

Przewodniczący Rady Zrzeszenia BPS

*Prezes zarządu Banku Spółdzielczego Ziemi Górskich
KARPATIA*

Życzyłbym sobie i wszystkim zarządom banków spółdzielczych szybkiego zakończenia niepewności związanych z procesami gospodarczymi, zdrowia dla naszych wspaniałych pracowników, dalszej determinacji i trafnych decyzji, przed którymi w 2021 r. stanie cały sektor banków spółdzielczych.



SŁAWOMIR CZOPUR

Prezes zarządu SOZ BPS

Z okazji zbliżających się świąt Bożego Narodzenia życzymy, aby ten najpiękniejszy czas nappełnił nas wszystkich radością, ciepłem i nadzieją, że nadchodzący 2021 rok przyniesie dużo zdrowia i wytrwałości w realizacji wszystkich zamierzeń i celów.



SŁAWOMIR FLISSIKOWSKI

Przewodniczący Rady Nadzorczej SGB

Prezes zarządu Banku Spółdzielczego w Skórczu

Patrząc w przyszłość, chciałoby się pomyśleć: „niech się skończy ten dantejski sen”. Ale tak na poważnie... Na nadchodzący Nowy Rok, w którym zapewne wiele spraw już nigdy nie będzie wyglądało jak dawniej, z oczywistą akceptacją nowego, futurystycznego porządku życzę: sektorowi spółdzielczemu udanego powrotu do tradycyjnych relacji z klientami oraz współpracownikami w nie- napawającym grozą otoczeniu. Pragnę również życzyć powodzenia w realizacji przedsięwzięć biznesowych, satysfakcji płynącej z pracy oraz zdrowia i niegasnącej determinacji do podejmowania nowych wyzwań zmieniających Nas i Nasze bankowe otoczenie.



ARTUR ADAMCZYK

Prezes zarządu Banku BPS SA

Wszystkim bankom spółdzielczym życzę lojalnych klientów, którzy będą polecać ich usługi młodszemu pokoleniu. Zarządzającym bankami spółdzielczymi życzę mądrych i odważnych decyzji, tych finansowych, ale także tych strategicznych oraz zaangażowanych pracowników rozumiejących potrzeby rynku, który tak dynamicznie w ostatnim czasie się zmienia. I wreszcie, życzę Państwu isobie dobrej współpracy z Bankiem Zrzeszającym i coraz lepszego wykorzystania produktów i usług przygotowanych specjalnie na Państwa potrzeby. Niech te życzenia przełożą się na sukces biznesowy banków spółdzielczych i coraz szybszy rozwój środowisk lokalnych. Każdemu z czytających te słowa życzę, abyśmy w ten Nowy Rok wkroczyli z optymizmem i nową energią!



PIOTR KACZYŃSKI

Przewodniczący Rady KZBS

Prezes zarządu HEXA Banku Spółdzielczego

Pierwsze życzenie pozostanie z pewnością jedynie marzeniem, a mianowicie chciałbym, żebyśmy mogli wrócić do stanu sprzed pandemii. Skoro to jednak nie jest możliwe, to życzę podejmowania strategicznie mądrych i odważnych decyzji biznesowych, żeby sytuacja, która zaistniała w 2020 r., nie spowodowała zagrożenia bezpieczeństwa działania całego sektora spółdzielczego. Najważniejsze jest jednak, żebyśmy wszyscy w zdrowiu przetrwali ten trudny okres. Życzę wszystkim radosnych świąt i żeby rok 2021 był zdecydowanie lepszy od wyjątkowo trudnego 2020!



MIROSŁAW SKIBA

Prezes zarządu SGB-Banku SA

Życzę nam, abyśmy na ten ogrom wyzwań, które na nas czekają w nadchodzącym roku mogli odpowiadać w warunkach spokoju, dobrego zdrowia i poczucia bezpieczeństwa. Jestem pewien, że poddamy każdemu zadaniu! W 2021 roku najważniejsza będzie konsekwentna realizacja naszych planów, umiejętność sprawnego funkcjonowania na rynku po pandemii (na co mam nadzieję), w warunkach niskich stóp procentowych i osłabienia wielu dziedzin polskiej gospodarki. Liczyć się będzie również umiejętne wykorzystanie nowych technologii i związany z nimi dalszy rozwój banków spółdzielczych w naszych małych ojczyznach.



BARTOSZ KUBLIK

Przewodniczący Rady Nadzorczej SOZ BPS

*Prezes zarządu Banku Spółdzielczego
w Ostrowi Mazowieckiej*

Z okazji nadchodzącego Nowego Roku, pragnę złożyć w imieniu Banku Spółdzielczego w Ostrowi Mazowieckiej najserdeczniejsze życzenia. Niech nadchodzący Nowy Rok przyniesie całemu sektorowi bankowości spółdzielczej przede wszystkim zdrowie i spokój, którego w ostatnim czasie brakuje oraz stabilizację, do której każdy z nas dąży. Życzę również wielu sukcesów i realizacji zamierzonych planów, a także satysfakcji płynącej z ich osiągnięcia. Spokój i poczucie bezpieczeństwa niech towarzyszy w każdym czasie, a każdy następny rok niech będzie lepszy od poprzedniego.

Zasady ładu wewnętrznego w bankach wynikające z Rekomendacji Z

Komisja Nadzoru Finansowego przyjęła w październiku br. Rekomendację Z dotyczącą zasad ładu wewnętrznego (ang. *internal governance*) w bankach, która powinna być wprowadzona w bankach nie później niż do dnia 1 stycznia 2022 r. Jest ona pokłosiem reakcji międzynarodowej na nieprawidłowe, niedostatecznie rozwinięte lub powierzchowne praktyki zarządzania wewnętrznego w bankach, które tak brutalnie ujawnił kryzys finansowy lat 2007–2009. Uznaje się zresztą, że te wadliwe praktyki w jakimś stopniu przyczyniły się do kryzysu.



DR HAB. KAMIL LIBERADZKI, PROF. SGH

Absolwent Szkoły Głównej Handlowej (Kierunek Finanse i Bankowość) oraz Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego. Specjalizuje się w analizie dłużnych papierów wartościowych, uwzględniając strukturyzowanie emisji, wycenę oraz analizę ryzyka tych instrumentów.



DR HAB. MARCIN LIBERADZKI, PROF. SGH

Doktor habilitowany nauk ekonomicznych, zatrudniony na stanowisku profesora w Kolegium Zarządzania i Finansów w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Ukończył studia w SGH na kierunku „Finanse i Bankowość”. Jest również absolwentem studiów na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, od 2009 r. wykonuje zawód radcy prawnego.

Zgodnie z Rekomendacją Z, na ład wewnętrzny składają się w szczególności takie obszary, jak: system zarządzania bankiem, organizacja banku, zasady działania, uprawnienia, obowiązki i odpowiedzialność oraz wzajemne relacje rady nadzorczej, zarządu i osób pełniących kluczowe funkcje w banku. Spróbujemy przybliżyć czytelnikom ten skompresowany opis.

W wytycznych Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego (EUNB) z 26 września 2017 r., na podstawie których powstała Rekomendacja Z, wskazano, że zarządzanie wewnętrzne to wszystkie standardy i zasady związane z ustalaniem celów, strategii i ram zarządzania ryzykiem instytucji: sposób organizacji jego działalności, w jaki sposób obowiązki i uprawnienia są zdefiniowane i jasno przydzielone, jak ustalane są linie raportowania i jakie informacje są nimi przekazywane oraz sposób organizacji i wdrażania ram kontroli wewnętrznej, w tym procedur księgowych i polityki wynagrodzeń. Zarządzanie wewnętrzne obejmuje również stabilne systemy informatyczne, ustalenia dotyczące outsourcingu i zarządzania ciągłością działania. Funkcjonujący w banku ład wewnętrzny powinien być określony w statucie banku oraz w przyjętym w banku zhierarchizowanym systemie regulacji wewnętrznych (strategii, polityk, procedur, instrukcji i innych dokumentów).

Dlaczego ład wewnętrzny w banku jest istotny?

Zarządzanie wewnętrzne, a tak naprawdę skuteczne rozwiązania w tym obszarze stosowane w bankach, mają kluczowe znaczenie dla wiarygodności i prawidłowego funkcjonowania systemu finansowego, co jest warunkiem koniecznym jego wkładu w rozwój gospodarki. Z pojęciem tym ściśle związane jest pojęcie ładu korporacyjnego, obejmujące dodatkowo sferę relacji z akcjonariuszami i otoczeniem banku.

Dlatego też, w ostatnich latach, kwestiom z zakresu zarządzania wewnętrznego poświęcano coraz więcej uwagi w wymiarze międzynarodowym.

Odniesienie do zarządzania wewnętrznego znalazło się w preambule dyrektywy CRD IV. Zawarto tam zarówno opis nieprawidłowych praktyk, jak i określono wyraźnie cel, czyli wprowadzenie przepisów prowadzących do wyeliminowania wadliwych mechanizmów ładu korporacyjnego na właściwe.

Za jedną z niewłaściwych praktyk uznano wadliwe sprawowanie funkcji nadzorczej w bankach. Brak odpowiedniego nadzoru przyczynił się do podejmowania przez banki nadmiernego ryzyka, co w konsekwencji doprowadziło do zagrożenia upadkiem części z nich oraz problemów systemowych u pozostałych. Pojawiło się pojęcie tzw. odpowiedniości (rozumianej jako konieczność posiadania odpowiednich, szeroko rozumianych predyspozycji do pełnienia powierzonych funkcji, nie tylko formalnych, ale także przejawianych w przebiegu pracy zawodowej oraz osobistych) członków rad nadzorczych, zarządów, a także innych osób określanych jako pełniących kluczowe funkcje w banku. O wadze problemu niech świadczy to, że wydany został odrębny dokument EUNB i Europejskiego Urzędu Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych (EUNGiPW) z dnia 26 września 2017 r., poświęcony tym zagadnieniom.

W konsekwencji, także w Rekomendacji Z sformułowano postanowienia dotyczące wstępnej i bieżącej oceny osób pełniących najważniejsze funkcje w banku. W szczególności został przyjęty szeroki zakres stosowania tego wymogu, obejmujący ocenę członków zarządu, rady nadzorczej oraz ocenę osób pełniących kluczowe funkcje w banku, np. dyrektora znaczącej linii biznesowej, dyrektora istotnego oddziału w innym państwie członkowskim, głównego księgowego, kierującego komórką audytu wewnętrznego czy dyrektora departamentu ryzyka kredytowego. Takie podejście ma na celu zapewnienie w banku odpowiedniego ciągłego nadzoru nad działalnością osób odpowiedzialnych za bieżące zarządzanie tą instytucją, z uwzględnieniem ich decyzji dotyczących skali podejmowanego ryzyka. O tym, że ocena odpowiedniości jest obszarem szczególnej wagi, niech świadczy to, że jeszcze przed przyjęciem Rekomendacji Z organ nadzoru opublikował 27 stycznia 2020 r. skierowaną do banków *Metodykę oceny odpowiedniości członków organów podmiotów nadzorowanych*.

Jakie akty prawne regulują ład wewnętrzny w banku?

W polskim porządku prawnym wymogi dla banków w zakresie ładu wewnętrznego zostały uregulowane m.in. w ustawie – Prawo bankowe oraz w rozporządzeniu Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 6 marca 2017 r. w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli

Banki spółdzielcze i banki zrzeszające będące uczestnikami systemu ochrony powinny przekazywać do KNF – za pośrednictwem jednostek zarządzających systemem ochrony – informacje o sposobie uwzględnienia zasady proporcjonalności, wraz ze stosownym uzasadnieniem, wykazującym jego proporcjonalność, racjonalność i zasadność, zgodnie z regułą „zastosuj się lub wyjaśnij” (*comply or explain*).

wewnętrznej, polityki wynagrodzeń oraz szczegółowego sposobu szacowania kapitału wewnętrznego w bankach.

Wybrane kwestie z tego zakresu są również przedmiotem dokumentów wydanych przez Komisję Nadzoru Finansowego, w szczególności: Rekomendacji H dotyczącej systemu kontroli wewnętrznej w bankach oraz „Zasad Ładu Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych”, czy też Rekomendacji M dotyczącej zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach.

W europejskim porządku prawnym kwestie ładu wewnętrznego są regulowane przede wszystkim w dyrektywie CRD IV, jak również w wytycznych – odpowiednio – EUNB oraz EUNB i EUNGiPW.

Wśród dokumentów międzynarodowych regulujących obszar ładu wewnętrznego warto wymienić wytyczne Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego, wytyczne OECD z września 2015 r., oraz dokument Europejskiego Stowarzyszenia Banków Spółdzielczych (EACB): „Zarządzanie w Bankach Spółdzielczych. Kluczowe Zagadnienia” z 2016 r.

Jakie są najważniejsze postanowienia Rekomendacji Z?

A. Ogólne zasady ładu wewnętrznego w banku

W pierwszym rozdziale Rekomendacji Z zostały opisane najbardziej istotne kwestie związane z funkcjonowaniem ładu wewnętrznego w banku. Ład wewnętrzny powinien wynikać z dokumentów wewnętrznych banku stanowiących elementy składowe *internal governance*: statutu banku oraz przyjętego w banku zhierarchizowanego systemu regulacji wewnętrznych (strategii, polityk, procedur, instruk-

cji i innych dokumentów). Wskazane zostały najważniejsze obowiązki rady nadzorczej i zarządu w tym zakresie, uwzględniające uwarunkowania wynikające z przynależności do grupy. Zostały także zawarte rekomendacje dotyczące organizacji banku, w tym konieczności jej dostosowania do potrzeb i możliwości banku. Uwzględniono także sytuację podmiotów znajdujących się w strukturze grupy. Wskazano m.in., że członkowie rady nadzorczej i zarządu banku powinni znać strukturę organizacyjną banku (oraz – jeśli ma to zastosowanie – strukturę organizacyjną grupy, której bank jest częścią).

B. Zasady działania, uprawnienia, obowiązki, odpowiedzialność, wzajemne relacje rady nadzorczej i zarządu oraz odpowiedzialność członków tych organów i osób pełniących kluczowe funkcje w banku

Tu ujęte zostały najważniejsze uprawnienia, obowiązki, zakres odpowiedzialności, skład, wzajemne relacje oraz odpowiedzialność (w tym rozumienie pojęcia wymaganych kwalifikacji) członków rady nadzorczej, zarządu oraz osób pełniących kluczowe funkcje w banku.

Określono obowiązki rady nadzorczej i zarządu odnośnie do funkcjonowania w banku systemu zarządzania. Obok opisu wybranych funkcji obu tych organów, podkreślono konieczność koordynacji ich działań. Wskazana została konieczność zapewnienia odpowiedniego składu rady nadzorczej i zarządu, czemu ma służyć posiadanie regulacji wewnętrznych dotyczących powoływania i odwoływania ich członków. Rekomendacja Z przykłada duże znaczenie do konieczności zapewnienia nie tylko odpowiedniej, ale i pełnej obsady składu zarządu banku. W szczególności wskazuje, że:

- ile nie wystąpiła wyjątkowa sytuacja, niemożliwa do uprzedniego przewidzenia przez radę nadzorczą, zmiany w składzie zarządu powinny być dokonywane w sposób gwarantujący dokonanie z odpowiednim wyprzedzeniem rekrutacji i oceny nowego kandydata oraz uzyskania ewentualnej zgody KNF przed zakończeniem kadencji dotychczasowego członka zarządu,
- rada nadzorcza banku informuje KNF o umieszczeniu w porządku obrad rady punktu dotyczącego: a) odwołania prezesa zarządu, b) odwołania członka zarządu nadzorującego zarządzanie ryzykiem istotnym w działalności banku lub powierzenia jego obowiązków innemu członkowi zarządu, wraz z uzasadnieniem proponowanej decyzji.

Członkowie rady nadzorczej i zarządu (także jako całość, co można osiągnąć także poprzez wzajemne uzupełnianie się obszarów wiedzy, umiejętności i doświadczenia poszczególnych osób wchodzących w skład danego organu) oraz osoby pełniące kluczowe funkcje w banku powinni zawsze spełniać warunek odpowiedniości, tj. posiadać wiedzę, umiejętności i doświadczenie, niezbędne do pełnienia powierzonych im funkcji lub stanowisk i obowiązków oraz dawać rękojmię należytego wykonywania tych obowiązków. Sformułowane zostały wymagania, procedury i kryteria takiej oceny. Wskazane zostały także działania, jakie należy podjąć, gdy takie osoby nie posiadają kwalifikacji do zajmowania danych stanowisk.

Każdy członek rady nadzorczej i zarządu banku powinien wykonywać obowiązki aktywnie, z należytą starannością i zaangażowaniem oraz dokonywać ocen na podstawie własnego, niezależnego osądu oraz obiektywnych i merytorycznych argumentów.

Z uwagi na konieczność zapewnienia odpowiedniego nadzoru nad prowadzoną działalnością (braki w tym zakresie zostały wskazane, jako jedna z najistotniejszych słabości zidentyfikowanych podczas ostatniego kryzysu finansowego), Rekomendacja zwraca szczególną uwagę na to, aby członkowie rady nadzorczej i zarządu poświęcali dostateczną ilość czasu na wykonywanie swych obowiązków.

Funkcjonowanie nowoczesnej rady nadzorczej powinno przejawiać się aktywnym działaniem jej członków w ustanowionych w jej ramach wyspecjalizowanych komitetach (obok tych, których utworzenie wynika wprost z przepisów prawa).

C. Standardy postępowania banku oraz konflikty interesów na poziomie banku

Ważnym aspektem przejrzystego ładu wewnętrznego jest funkcjonowanie w banku zasad etyki określających normy i standardy etyczne postępowania członków organów i pracowników banku, jak również innych osób, za pośrednictwem których bank prowadzi swoją działalność. Zadanie to jest szczególnie istotne w kontekście konieczności pogłębiania wśród pracowników banku świadomości znaczenia ryzyka w działalności tej instytucji, zasad jego podejmowania i zarządzania nim (tzw. kultura ryzyka).

W banku powinna także obowiązywać skuteczna polityka zarządzania konfliktami interesów. Powinna ona dotyczyć zarówno zaistniałych, jak i potencjalnych konfliktów interesów oraz określać relacje i zdarzenia, w tym usługi, umowy lub transakcje zawierane przez bank, w których mogą wystąpić konflikty interesów (w szczególności relacje pozasłużbowe związane np. z pokrewieństwem lub powinowactwem) oraz wskazywać, jak należy nimi zarządzać.

D. Polityka zlecania czynności na zewnątrz, zasady wynagradzania w banku oraz polityka dywidendowa

Rekomendacja wskazuje, że bank powinien przyjąć zasady wynagradzania wszystkich pracowników w banku, a nie tylko politykę wynagrodzeń dla osób, których działalność zawodowa ma istotny wpływ na profil ryzyka banku. Celem zasad wynagradzania jest m.in. zachęcanie do prawidłowego i skutecznego zarządzania ryzykiem, a nie do podejmowania nadmiernego ryzyka. W zasadach wynagradzania bank powinien określić m.in. maksymalny stosunek średniego całkowitego wynagrodzenia brutto członków zarządu do średniego całkowitego wynagrodzenia brutto pozostałych pracowników banku w okresie rocznym. Temu postanowieniu nie towarzyszą żadne sugestie co do ewentualnych ograniczeń tak rozumianej rozpiętości poziomu wynagrodzeń. Tu mowa wyłącznie o tym, że bank świadomie parametryzuje rozpiętość poziomu wynagrodzeń, co samo w sobie zmusza do autorefleksji na etapie podejmowania decyzji.

Rekomendacja odnosi się także do funkcjonowania w banku polityki dywidendowej określającej warunki umożliwiające wypłatę dywidendy z wypracowanego przez

bank zysku, w tym wskazuje na kwestie, które powinna ona uwzględnić.

E. Zarządzanie ryzykiem

Rekomendacja zawiera wskazówki dotyczące budowy i funkcjonowania w banku systemu zarządzania ryzykiem. Zarządzanie powinno być realizowane na podstawie strategii zarządzania ryzykiem, polityk i procedur dotyczących identyfikacji, oceny (pomiaru lub szacowania), kontroli i monitorowania ryzyka oraz raportowania o ryzyku. Omówiono rolę komórek biznesowych banku w tym procesie. Szeroko określono rolę komórki odpowiedzialnej za zarządzanie ryzykiem oraz członka zarządu banku odpowiedzialnego za obszar ryzyka.

W banku powinny zostać wprowadzone i stosowane zasady kultury ryzyka, obejmujące cały bank i oparte na pełnym zrozumieniu ryzyka, na jakie bank jest narażony i sposobu zarządzania nim, uwzględniające przyjęty przez bank apetyt na ryzyko.

F. Ujawnienia

W Rekomendacji zostały wskazane zadania rady nadzorczej i zarządu dotyczące wprowadzenia w banku polityki informacyjnej obejmującej ujawnienia. Obowiązek opracowania polityki ujawnień spoczywa na zarządzie banku, jednak samo zatwierdzenie jest rolą rady nadzorczej. Ujawnienia powinny obejmować m.in. określony w zasadach wynagrodzenia w banku, maksymalny stosunek średniego całkowitego wynagrodzenia brutto członków zarządu do średniego całkowitego wynagrodzenia brutto pozostałych pracowników banku w okresie rocznym, jak również informacje dotyczące przyjętej w banku polityki zarządzania konfliktami interesów. Ważne jest, że określając zakres tych informacji, należy uwzględnić wielkość banku, profil ryzyka i stopień złożoności prowadzonej przez niego działalności.

Zasada proporcjonalności w Rekomendacji Z

KNF kieruje swoje rekomendacje dla sektora bankowego do wszystkich podmiotów funkcjonujących na tym rynku. Oczywiście rynek ten nie jest jednolity i, obok dużych banków zwanych komercyjnymi, funkcjonują zróżnicowanej

wielkości podmioty sektora spółdzielczego. A i ta pierwsza grupa banków nie jest jednolita.

Dlatego też, Rekomendacja Z, podobnie jak inne rekomendacje Komisji, przewiduje podejście oparte na zasadzie proporcjonalności. Oznacza to, że jej postanowienia powinny być stosowane przez banki z uwzględnieniem skali, złożoności i charakteru prowadzonej przez nie działalności (czyli takich czynników, jak np. forma prawna, w jakiej działa bank, rozmiar jego działalności, rodzaje ryzyka związane z prowadzoną działalnością, wewnętrzna organizacja, struktura właścicielska, geograficzny obszar prowadzonej działalności czy też etap rozwoju korporacyjnego). Dotyczy to w szczególności banków spółdzielczych oraz banków zrzeszających, będących uczestnikami systemów ochrony.

W przypadku banku spółdzielczego lub banku zrzeszającego będącego uczestnikiem systemu ochrony, zadania, o których mowa w Rekomendacjach, powinny być wykonywane na podstawie wytycznych jednostki zarządzającej tym systemem ochrony.

Banki spółdzielcze i banki zrzeszające, będące uczestnikami systemu ochrony, powinny przekazywać do KNF – za pośrednictwem jednostek zarządzających systemem ochrony – informacje o sposobie uwzględnienia zasady proporcjonalności, wraz ze stosownym uzasadnieniem, wykazującym jego proporcjonalność, racjonalność i zasadność, zgodnie z regułą „zastosuj się lub wyjaśnij” (*comply or explain*).

Rekomendacja Z nie stanowi pełnego zbioru zasad i wskazań odnoszących się do ładu wewnętrznego w bankach. W pozostałych rekomendacjach też znajdują się postanowienia odnoszące się do kwestii będących przedmiotem tej Rekomendacji, do których banki powinny się stosować na zasadach tam określonych. Banki powinny stosować również inne, krajowe i międzynarodowe uznane kodeksy lub standardy w zakresie zasad ładu wewnętrznego. W takim jednak przypadku, w celu uniknięcia niejasności co do przyjętych zasad postępowania, bank powinien wyraźnie wskazać m.in., jakimi dokumentami kieruje się w swojej działalności i w jakim zakresie. ☞

Poglądów przekazanych w treści artykułu nie należy utożsamiać ze stanowiskiem Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego ani Komisji Nadzoru Finansowego.



Niech te Święta przyniosą spokój i radość,
a nadchodzący Nowy Rok szczęście,
pomyślność, a także energię do tworzenia
i realizacji nowych pomysłów.

Zrównoważony ład korporacyjny – co to takiego?

To nowa inicjatywa zmierzająca do zmiany ram regulacyjnych w odniesieniu do spółek, ale także innych form prawnych biznesowych podmiotów korporacyjnych, w kierunku rozszerzenia pojęcia ładu korporacyjnego (*corporate governance*) na inne niż tylko ściśle biznesowe cele działania.



MICHAŁ KRAKOWIAK

Wiceprezes zarządu KZBS

W projektowanym zamierzeniu chodzi o to, aby podmioty objęte szerszym spektrum pojęcia *corporate governance* mogły koncentrować się na tworzeniu w długookresowej perspektywie trwałych i zrównoważonych efektów, których beneficjentami byłiby oprócz akcjonariuszy/członków, również managerowie, pracownicy i dalsi interesariusze, a także lokalna społeczność. Celem jest stworzenie nowego, niesprzecznego wewnętrznie, zestawu interesów firmy, zarówno krótkoterminowych (*stricte* finansowych), jak i długoterminowych, odpowiadających nowym definicjom zrównoważenia w aspekcie także społecznym, proekologicznym i demokratycznego zarządzania. Innymi słowy, jest to pomysł stworzenia swobodnego rodzaju nowego benchmarku do oceny (także audytorskiej) firmy pod kątem jakości zrównoważonego zarządzania nią, z uwzględnieniem w szczególności takich celów, jak prawa człowieka (także socjalne) i spektrum celów ekologicznych.

Tło

Z czego wynika ta inicjatywa? Otóż, jak zaanonsowano już w Europejskim Zielonym Planie (*European Green Deal*), a później podtrzymano w Komunikacie Komisji Europejskiej o priorytetach w okresie COVID-19 i późniejszym (*Recovery Plan*), problematyka zrównoważenia ma być silniej wkomponowana w ramy prawne ładu korporacyjnego. Jest to zdaniem Komisji Europejskiej niezbędne, aby wspierać biznes (zarządzających) w podejmowaniu proekologicznych decyzji biznesowych, chroniących klimat i bio-

różnorodność oraz biorąc pod uwagę skutki podejmowanych działań i wytycznych strategii wobec szeroko rozumianych praw człowieka. Działaniom biznesowym powinny silniej przyświecać cele długookresowe, kreujące wartość, niż tylko doraźne, krótkoterminowe, o wyłącznie finansowym charakterze. Założono zatem, że konkurencyjne zrównoważenie będzie najlepszym sposobem wychodzenia firm i całej gospodarki (UE i państw członkowskich) z zapaści spowodowanej skutkami COVID-19, z jednoczesnym silnym akcentem na rzecz przyspieszonej realizacji zrównoważenia gospodarczego i celów proekologicznych.

Konsultacje publiczne

Z uwagi na możliwość głębokiej ingerencji w dotychczasowy paradygmat postrzegania biznesowej działalności, czy w ogóle działalności korporacyjnego podmiotu gospodarczego, Komisja Europejska zainicjowała 26 października br. konsultacje publiczne w tej sprawie, uznając, że skoro tematyka dotyczy fundamentalnych praw obywateli i podmiotów gospodarczych, to niezbędne jest pozyskanie opinii możliwie szerokiego spektrum przedstawicieli zainteresowanych stron oraz wielu danych. Postawione pytania mają na celu pozyskanie opinii o celowości i adekwatności inicjatywy, także z punktu widzenia różnych polityk sektorowych. Posłużą również ustaleniu precyzyjnego zarysu kosztów i potencjalnych korzyści przy założeniu kilku wariantów realizacji tego projektu. Wreszcie, w drodze konsultacji zostanie wypracowana szczegółowa ocena wpływu narodowych ram prawnych i mecha-

nizmów wdrażania prawa w państwach członkowskich na wykonalność projektu. **Konsultacje potrważą do 8 lutego 2021 r.** Wziąć w nich udział mogą szefowie firm ze wszystkich branż, bez względu na wielkość i skalę prowadzonej działalności, a także osoby fizyczne i grupy społeczne, których dotyczą skutki działań podmiotów gospodarczych z UE oraz szerzej w globalnym łańcuchu wartości (pracownicy, konsumenci, inwestorzy, społeczności lokalne, a także związki zawodowe, organizacje ekologiczne, badawcze, NGS's i inne instytucje samorządowe oraz podmioty o znaczeniu regulacyjnym – *standard setters*). Kwestionariusze dostępne są na stronie internetowej Komisji Europejskiej: <https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Sustainable-corporate-governance/public-consultation> – we wszystkich oficjalnych językach UE.

Jakich zagadnień dotyczą pytania? Otóż, z jednej strony badanym problemem jest idea nowej koncepcji obowiązków menedżera w zakresie poszerzonego „działania w interesie firmy” (*directors' duties of care*). Drugim obszarem badania jest propozycja wprowadzenia prawnego obowiązku należytej staranności firmy (*due diligence*) w zakresie ustanowienia i stosowania skutecznych procedur mających na celu przeciwdziałanie naruszeniom praw człowieka oraz odpowiedzialności za nie, z uwzględnieniem w szczególności praw pracowniczych i warunków pracy. Stawiane w tym kontekście respondentom pytania dotyczą oceny ogólnej tych nowych obowiązków firm oraz ich bardziej szczegółowej zawartości, a także sposobów prawnej egzekucji. Z uwagi na to, znaczna część pytań ma charakter problemowy i wymaga od respondenta podzielenia się poglądem w sprawach, które nie są jednoznaczne i mają silne podłoże etyczne lub etyczno-moralne. W jednym z pytań wskazuje się, że w ostatnich latach przedmiotem społecznego zainteresowania stają się coraz bardziej zjawiska, takie jak łamanie praw człowieka, zanieczyszczenie środowiska naturalnego czy ewidentne zmiany klimatu, zatem – czy te okoliczności i fakty powinny być obligatoryjnie brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji biznesowych przez konkretnych menedżerów. W innym pytaniu stawia się kwestię ewentualnego wprowadzenia obowiązkowego identyfikowania przed ważnymi decyzjami biznesowymi, ogółu potencjalnych interesariuszy i ich interesów, na które te decyzje mogą wpływać, oraz obowiązku zarządzania ryzykiem diagnozowanym na tym tle. Przedmiotem pytania jest też kwestia ewentualnego prawnego umocowania obywatelskich organizacji społecznych do występowania w roli „egzekutora” niektórych obowiązków z obszaru *directors duties of care*, w sy-

tuacjach naruszenia praw obywatelskich/pracowniczych, np. pracownika, czy obowiązków ochrony klimatu/środowiska naturalnego w następstwie działania firmy/decyzji jej kierownictwa. Jeszcze inne pytanie stawia kwestię rzeczowego zakresu wartości mających podlegać ochronie w ramach *directors' duties of care*. Propozycja ochrony miałaby obejmować prawa człowieka ze szczególnym uwzględnieniem praw pracowniczych, prawo do ochrony zdrowia, do bezpieczeństwa, godnego wynagrodzenia i normowanego czasu pracy. Ponadto zbiorowe interesy lokalnych społeczności, prawa mniejszości i rdzennej ludności, prawa grup wrażliwych. Ochrona klimatu, zasobów, wód, ziemi, powietrza, są oczywiście w centrum tej inicjatywy.

Opisane powyżej obszary proponowanej ochrony prawnej i przykładowe pytania pozwalają na wyrobienie sobie wstępnego poglądu co do kierunku, jak i potencjalnej głębokości zmian w obowiązkach korporacyjnych menedżerów firm (w tym także banków). Na tle dotychczasowego modelu kapitalizmu neoliberalnego, gdzie prymat interesu akcjonariusza, którego kwintesencję wyraża *shareholder value*, opisywana propozycja jest niemal zmianą paradygmatu. Pewnym asumptem do tej zmiany jest diagnozowana w niemal wszystkich krajach OECD¹ na przestrzeni ostatnich 30 lat znamienna zwyczajka wypłat z tytułu dywidendy dla akcjonariuszy oraz poprzez mechanizm wykupu akcji (*buybacks*) z 20% do 60% przychodu netto firm, co w dłuższej perspektywie znacząco pomniejsza potencjał rozwojowy firm, prowadzi do rozwarstwienia społecznego i narastającego poczucia niesprawiedliwości.

Refleksje

Szczególne refleksje wobec projektu rodzą się z pozycji sektora spółdzielczego, zwłaszcza bankowości spółdzielczej. Banki spółdzielcze niezależnie od przeżywanych okresowo wahań koniunktury, niezmienne posługują się nie tylko w warstwie retorycznej, ale przede wszystkim w realnym działaniu podejściem długookresowym, relacyjnym, otwartością na potrzeby lokalnych środowisk. W istocie postulat zrównoważenia jest składową ich DNA. Dlatego też EACB, którego członkiem jest KZBS, jako jedna z pierwszych organizacji rynkowych wyraziła zaniepokojenie w stanowisku skierowanym w październiku bieżącego roku do Komisji Europejskiej, w którym wskazuje na dotychczas niezrealizowane w pełni postulaty dostrzegania odrębności ustroju spółdzielczego, a w szczególności niedostrzeganie pozytywnego aspektu, jakim w modelu spółdzielczym jest stawianie na zrównoważenie i realizację długookresowych celów. ☛

^[1] OECD, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, zrzesza 37 państw wysoko rozwiniętych. Polska nie była założycielem Organizacji, ale jest jej członkiem od 1996 r.

O technicznych aspektach chmury obliczeniowej

Chmura obliczeniowa jest pojęciem, które coraz częściej pojawia się w mediach. Jak każde pojęcie, które zyskuje popularność, narażone jest ono na „rozmycie” i nadawanie mu błędnych znaczeń. Tymczasem pod tym pojęciem kryje się konkretny rodzaj technologii, z której to zastosowaniem wiążą się określone obowiązki prawne.



SYLWESTER SZCZEPANIAK

Radca prawny, Senior Associate w Kancelarii Maruta Wachta.

Były wieloletni pracownik Ministerstwa Cyfryzacji, gdzie koordynował projekty legislacyjne m.in. związane z ochroną danych osobowych i identyfikacją elektroniczną, uchwałą RM w sprawie Wspólnej Infrastruktury Informacyjnej Państwa. Koordynator prac legislacyjnych w obszarze doręczeń elektronicznych. Autor licznych publikacji z obszaru rozwiązań paperless.



Wsektorze finansowym, w tym w sektorze bankowości spółdzielczej, pojęcie chmury obliczeniowej zostało zdefiniowane. Aktualnie taką definicję zawiera omawiany już nieraz na łamach „Głosu Banków Spółdzielczych” komunikat Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, dotyczący przetwarzania przez podmioty nadzorowane informacji w chmurze obliczeniowej z 23 stycznia 2020 r.

Zgodnie z pojęciem zawartym w tym komunikacie, chmura obliczeniowa to pula współdzielonych, dostępnych „na żądanie” przez sieci teleinformatyczne, konfigurowalnych zasobów obliczeniowych (np. sieci, serwerów, pamięci masowych, aplikacji, usług), które mogą być dynamicznie dostarczane lub zwalniane przy minimalnych nakładach pracy zarządczej i minimalnym udziale ich dostawcy. Definicja jest na tyle jednoznaczna, iż wydaje się, że nie potrzebuje dodatkowego omówienia.

A jednak w praktyce spotykamy się z błędną interpretacją poszczególnych modeli działania systemów i usług teleinformatycznych jako chmurowych.

Na szczególną uwagę zasługuje w tym kontekście pojęcie „dynamicznie dostarczane i zwalniane”. Tym, co wyróżnia chmurę obliczeniową od innych technologii, jest skalowalność. Jeżeli więc mamy model, w którym dostawca dostarcza do banku aplikację, oprogramowanie itp. i nawet gdyby oprogramowanie to działałoby na infrastrukturze (serwerach) tego dostawcy, a nie banku, to nie oznacza to równocześnie, że mamy do czynienia z chmurą obliczeniową. Nawet jeżeli bank dysponuje pewną zagwarantowaną w umowie maksymalną mocą obliczeniową czy pulą stanowisk lub ról.

Chmura obliczeniowa nie jest też kolokacją serwerów w różnych centrach przetwarzania danych. Podobnie nie będziemy mieli do czynienia z chmurą publiczną w przypadku wynajmu serwerów w centrum przetwarzania danych. Nawet jeżeli są to serwery wirtualne, nie oznacza to od razu, iż jest to chmura obliczeniowa. Należy bowiem pamiętać, że w takim przypadku zazwyczaj konfiguracja serwerów realizowana jest nie przez CPD (Centrum Przetwarzania Danych), a przez użytkownika lub na jego zlecenie pracowników CPD lub firm z nią współpracujących. Z góry określona jest liczba takich serwerów, poziom dostępnej mocy obliczeniowej itp. Nawet jeżeli z pozoru może przypominać elastyczność, to nie jest to jednak usługa „na żądanie”.

Rodzaje chmur

Komunikat, poza wskazaniem ww. definicji, zawiera także definicje uzupełniające w postaci definicji chmury hybrydowej, prywatnej i społecznościowej. Na potrzeby niniejszego artykułu skupimy się natomiast na tych dwóch ostatnich pojęciach.

Zgodnie z definicją zawartą w komunikacie, prywatna chmura obliczeniowa jest dostępna do wyłącznego użytku jednego podmiotu, będąca w posiadaniu lub bezpośrednio zarządzana przez ten podmiot. W praktyce można spotkać dwa odmienne stanowiska odnośnie do tego, jak rozumieć tego rodzaju chmurę. Według stanowiska prezentowanego np. przez niektórych dostawców, z chmurą prywatną mamy do czynienia w przypadku, gdy chmura jest oddana do wyłącznej dyspozycji dostawcy. Przykład: aplikacja jest dostarczana przez dostawcę, np. usługa chmury w modelu PaaS lub SaaS. Natomiast sam proces dostarczania opiera się na infrastrukturze dostawcy kolokowanej na serwerach podmiotu trzeciego, ale która jest do wyłącznej dyspozycji tego dostawcy lub jest przez niego zarządzana. Na poparcie tej tezy wskazuje się, że przecież definicja prywatnej chmury obliczeniowej nie wymaga, aby to podmiot nadzorowany (w tym przypadku bank) zarządzał tą chmurą. W naszej ocenie nie jest to jednoznaczne. Należy uznać, że w świetle definicji prywatnej chmury obliczeniowej, jeżeli dostawca usługi świadczonej w modelu PaaS/SaaS dostarcza tę usługę, opierając się na infrastrukturze kolokowanej, ale jednocześnie spełniającej definicję chmury obliczeniowej z komunikatu (w szczególności współdzielenie zasobów, skalowalność itd.) i usługa ta jest dostępna do użytku publicznego, to należy ją uznać za chmurę publiczną w rozumieniu komunikatu.

Powoduje to, że bank rozmawiając z dostawcami usług i oprogramowania, którzy wspierają się zasobami infrastruktury, np. od podmiotów trzecich, powinien dokładnie zbadać (a nie tylko opierać się na oświadczeniach i zapewnieniach dostawcy), jaki rzeczywiście model kryje się za słowem kolokacja, infrastruktura itp.

Dlaczego jest to ważne? Należy wskazać, że komunikat zawiera swego rodzaju samodzielną regulację i autonomiczne definicje dostawcy i poddostawcy. W przypadku, w którym mamy usługę świadczoną w modelu, np. SaaS/PaaS może dojść do sytuacji, gdy w świetle komu-

nikatu *de facto* nie mamy do czynienia z dostawcą usługi i jego poddostawcą, ale dwoma dostawcami. To natomiast wpływa istotnie na szacowanie ryzyka, do którego przeprowadzenia komunikat w przypadku outsourcingu szczególnego lub przetwarzania tajemnic prawnie chronionych zobowiązuje.

Chmura społecznościowa

Ciekawą definicją jest chmura obliczeniowa społecznościowa. Ten rodzaj chmury charakteryzuje się tym, że zasoby są dostępne do wyłącznego użytku grupy podmiotów powiązanych kapitałowo lub na mocy wspólnej umowy o współpracy, ze zdefiniowanymi wspólnymi wymaganiami i zasadami, m.in. w obszarze zgodności i bezpieczeństwa przetwarzania informacji. Pozostaje ona w posiadaniu lub bezpośrednio jest zarządzana przez podmiot(y) z grupy lub na jego (ich) zlecenie. Warto przyjrzeć się tej definicji i rozważyć wprowadzenie tego modelu. Co zyskujemy w ramach takiej chmury obliczeniowej?

Przede wszystkim zyskujemy bezpieczeństwo, gdyż, po pierwsze, jest zamknięty katalog podmiotów operujących na danej infrastrukturze, po drugie – ułatwienie w procedurze szacowania ryzyka dla każdego z podmiotów z uwagi na podobieństwo rozwiązania, po trzecie – bezpieczeństwo regulacyjne związane z określonymi warunkami umownymi

mi świadczenia usług. Należy bowiem pamiętać, że komunikat kładzie bardzo duży nacisk na monitorowanie tych warunków przez cały czas trwania usługi.

Warto jednocześnie nie zapominać, że aby infrastruktura wpisywała się w definicję chmury społecznościowej, musi być ona na tyle rozbudowana i tak skonfigurowana, by spełniała podstawowe kryterium chmury, tj. skalowalność i świadczenie usług „na żądanie”.

Usługa chmury obliczeniowej

Ostanim elementem, któremu należy się przyjrzeć, jest pojęcie usługi chmury obliczeniowej. Zgodnie z komunikatem, usługą chmury obliczeniowej są gotowe do użycia, wystandaryzowane zasoby chmury obliczeniowej służące przetwarzaniu informacji, wstępnie skonfigurowane przez dostawcę usług chmury obliczeniowej i przez niego dostarczane; mogą być bezpośrednio dostarczane podmiotowi nadzorowanemu lub stanowić element usług innego dostawcy na różnym poziomie łańcucha outsourcingowego. Przede wszystkim należy wskazać, że nie każda usługa świadczona za pomocą sieci internet jest usługą chmury obliczeniowej. W szczególności nie świadczy o tym fakt, iż gdzieś, w jakiej witrynie mamy konto, w którym są ulokowane jakieś zasoby i wystawione jakieś interfejsy. Dla uznania danej usługi za usługę chmurową istotne jest po-

Chmura obliczeniowa to pula współdzielonych, dostępnych „na żądanie” przez sieci teleinformatyczne, konfigurowalnych zasobów obliczeniowych (np. sieci, serwerów, pamięci masowych, aplikacji, usług), które mogą być dynamicznie dostarczane lub zwalniane przy minimalnych nakładach pracy zarządczej i minimalnym udziale ich dostawcy. Definicja jest na tyle jednoznaczna, iż wydaje się, że nie potrzebuje dodatkowego omówienia. A jednak w praktyce spotykamy się z błędną interpretacją poszczególnych modeli działania systemów i usług teleinformatycznych jako chmurowych.

Zgodnie z komunikatem, usługą chmury obliczeniowej są gotowe do użycia, wystandaryzowane zasoby chmury obliczeniowej służące przetwarzaniu informacji, wstępnie skonfigurowane przez dostawcę usług chmury obliczeniowej i przez niego dostarczane; mogą być bezpośrednio dostarczane podmiotowi nadzorowanemu lub stanowić element usług innego dostawcy na różnym poziomie łańcucha outsourcingowego.

znane mechanizmów kryjących się za tym interfejsem. Czy jestem w stanie dynamicznie zwiększyć zasoby obliczeniowe, pamięć? Czy mogę dość dowolnie i szybko tworzyć nowe konta? Tutaj znowu decydujący jest aspekt skalowalności i przydzielania zasobów, a nie to, czy usługa jest świadczona za pośrednictwem sieci internet. Istotne jest też określenie miejsca, w którym są przetwarzane dane, czy są one przetwarzane lokalnie czy właśnie w infrastrukturze chmury obliczeniowej.

Warto wskazać, że usługą chmury obliczeniowej mogą być usługi dostępne za pomocą aplikacji instalowanych na urządzeniach mobilnych. Aplikacje mobilne są tworzone w różnych modelach i może się zdarzyć sytuacja, w której aplikacja mobilna jest instalowana na urządzeniu mobilnym, ale w rzeczywistości jest ona jedynie specyficznym rodzajem interfejsu, a cała usługa dostarczana w modelu usługowym.

Dlaczego warto się tym interesować?

Jak wskazano na wstępie artykułu, nie wszystko, co wygląda i co jest nazwane chmurą obliczeniową, spełnia kryteria zawarte w definicji w komunikacie. Może zdarzyć się też sytuacja odwrotna, w której zapewnienia dostawców o rodzaju świadczonych usług nie odzwierciedlają ich rzeczywistej natury. Tego rodzaju przekłamania mogą doprowadzić, odpowiednio, do nieuzasadnionego zgłoszenia UKNF zamiaru korzystania z chmury obliczeniowej, braku doko-

nania takiego zgłoszenia albo nieprawidłowego zgłoszenia, pomijającego dostawcę usługi w rozumieniu komunikatu (który w kontrakcie może być wskazany jako np. poddostawca).

Można sobie zadać pytanie, czy w pierwszym przypadku może się to wiązać z jakimiś negatywnymi konsekwencjami. W naszej ocenie tak – jeżeli jakaś usługa jest źle zakwalifikowana przez bank, to nadzór, widząc takie zgłoszenie, może zadać pytanie, czy w banku prawidłowo są realizowane wymagania zawarte, np. w Rekomendacji D, której celem jest „wskazanie bankom oczekiwań nadzorczych dotyczących ostrożnego i stabilnego zarządzania obszarami technologii informacyjnej i bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego, w szczególności ryzykiem związanym z tymi obszarami”.

Podsumowanie

Komunikat chmurowy UKNF z 2020 r. wprowadza obowiązek badania rzeczywistego modelu świadczenia usług, oceny ich charakteru i to na wielu poziomach. Aby dokonać poprawnego zakwalifikowania danej usługi do określonej w komunikacie kategorii chmury, niezbędne jest dokonanie analizy prawnej i technicznej danego rozwiązania. Moda na chmurę obliczeniową nie ułatwia tego zadania, gdyż może prowadzić do przekłamań w rozumieniu tego pojęcia. Dlatego tak ważne jest dokładne spojrzenie na definicje zawarte w komunikacie. 

MDR – o tych trzech literach warto pamiętać

Przepisy statuujące obowiązki w zakresie raportowania schematów podatkowych (MDR – ang. *Mandatory Disclosure Rules*) obowiązują w Polsce już blisko dwa lata (od 1 stycznia 2019 r.). Zbliżony czas upłynął od wydania przez Ministra Finansów objaśnień podatkowych dotyczących tych regulacji¹. Praktyka funkcjonowania przedmiotowych przepisów pokazuje, że wciąż budzą one wiele wątpliwości interpretacyjnych. Więcej, część podmiotów, na których spoczywają obowiązki informacyjne, wciąż nie ma świadomości treści tych regulacji. I nie zmienia tego stanu rzeczy fakt, że niedopełnienie obowiązków w tym zakresie może skutkować odpowiedzialnością karnoskarbową (karami grzywny, sięgającymi nawet 25 mln zł).



KONRAD KURPIEWSKI

Ekspert ds. MDR i polityki podatkowej w PwC Polska.

Radca prawny i doradca podatkowy. Przez blisko dwa lata pracował w Ministerstwie Finansów, gdzie kierował pracami Wydziału Informacji o Schematach Podatkowych, współkształtując funkcjonowanie polskiego systemu MDR. Posiada także wieloletnie doświadczenie w branży doradztwa podatkowego – przed dołączeniem do PwC był związany z KPMG oraz Deloitte. Podczas swojej praktyki w doradztwie zajmował się m.in. obsługą podmiotów z sektora finansowego oraz doradztwem prawnopodatkowym w procesach restrukturyzacyjnych dla klientów operujących w różnych branżach.

^[1] Objasnienia podatkowe z dnia 31 stycznia 2019 r. – informacje o schematach podatkowych (MDR).

Czym jest MDR?

Przepisy w zakresie raportowania schematów podatkowych zawierają się w Ordynacji podatkowej². Stanowią one implementację unijnej dyrektywy (tzw. DAC6³) w części dotyczącej raportowania schematów podatkowych transgranicznych. Specyfiką polskich regulacji jest to, że obowiązki w zakresie MDR występują także w sytuacji wystąpienia tzw. schematów podatkowych krajowych – obowiązki te, mimo że będące rodzimym rozwiązaniem, dotyczą zarówno polskich rezydentów, jak i nierezydentów podatkowych, co nierzadko uchodzi uwadze tych, którzy są zobowiązani do raportowania.

Zgodnie z przepisami o.p.⁴, schematem podatkowym jest uzgodnienie, które spełnia określone cechy rozpoznawcze (ogólne cechy rozpoznawcze, szczególne cechy rozpoznawcze lub inne szczególne cechy rozpoznawcze). W przypadku ogólnych cech rozpoznawczych, ażeby wystąpił schemat podatkowy, konieczne jest także spełnienie kryterium głównej korzyści⁵. Szczególną uwagę warto zwrócić na inne szczególne cechy rozpoznawcze, które stanowią ściśle polską konstrukcję. Aby zostały spełnione, wystarczy chociażby samo przekroczenie określonego progu płatności za granicę (np. w sytuacji wypłaty odsetek w kwocie przekraczającej 25 mln zł podmiotowi niebędącemu polskim rezydentem podatkowym). Istnienie tych cech wpisuje się w założenia ustawodawcy dotyczące istoty konstrukcji przepisów MDR jako określających obowiązki sprawozdawcze.

Schemat podatkowy to niekoniecznie optymalizacja

Należy mieć na względzie, że przepisy MDR mają szerszy zakres zastosowania niż klauzula przeciwko unikaniu opodatkowania (tzw. GAAR). Jak wskazano w objaśnieniach podatkowych z dnia 31 stycznia 2019 r. (s. 6) „[...] występowanie u danego podatnika cech schematu podatkowego

Schematem podatkowym jest uzgodnienie, które spełnia określone cechy rozpoznawcze. W przypadku ogólnych cech rozpoznawczych, ażeby wystąpił schemat podatkowy, konieczne jest także spełnienie kryterium głównej korzyści⁵.

nie powinno być postrzegane jako sytuacja niewłaściwa lub naganna. [...] uzgodnienia dokonywane w dominującej mierze z uzasadnionych przyczyn ekonomicznych (a więc niespełniające kryterium „sztucznego sposobu działania” w rozumieniu klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania) nie są wyłączone z obowiązku przekazywania informacji o schematach podatkowych”.

Raportowanie schematów podatkowych to zatem realizacja obowiązków informacyjnych. Nie należy stawiać znaku równości między schematami podatkowymi a agresywną optymalizacją podatkową, przy czym takie właśnie błędne założenie bardzo często występuje wśród przedsiębiorców, prowadząc do zawężającego interpretowania przez nich treści obowiązków w obszarze MDR, co z kolei

^[2] Dział III, rozdział 11a Informacje o schematach podatkowych ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (t.j. Dz.U. z 2020 r. poz. 1325 ze zm., „o.p.”).

^[3] Dyrektywa Rady (UE) 2018/822 z dnia 25 maja 2018 r. zmieniająca dyrektywę 2011/16/UE w zakresie obowiązkowej automatycznej wymiany informacji w dziedzinie opodatkowania w odniesieniu do podlegających zgłoszeniu uzgodnień transgranicznych (Dz.U. L 139/1 z 5.6.2018).

^[4] W świetle art. 86a § 1 pkt 10 o.p. przez schemat podatkowy rozumie się uzgodnienie, które: (a) spełnia kryterium głównej korzyści oraz posiada ogólną cechę rozpoznawczą, (b) posiada szczególną cechę rozpoznawczą, lub (c) posiada inną szczególną cechę rozpoznawczą.

^[5] Art. 86a § 2 o.p.: Kryterium głównej korzyści uważa się za spełnione, jeżeli na podstawie istniejących okoliczności oraz faktów należy przyjąć, że podmiot działający rozsądnie i kierujący się zgodnymi z prawem celami innymi niż osiągnięcie korzyści podatkowej mógłby zasadnie wybrać inny sposób postępowania, z którym nie wiązałyby się uzyskanie korzyści podatkowej rozsądnie oczekiwanej lub wynikającej z wykonania uzgodnienia, a korzyść podatkowa jest główną lub jedną z głównych korzyści, którą podmiot spodziewa się osiągnąć w związku z wykonaniem uzgodnienia.

może prowadzić do ich odpowiedzialności karnoskarbowej, a w przypadku podmiotów korporacyjnych – do odpowiedzialności karnoskarbowej osób odpowiedzialnych za ich sprawy finansowe.

Świadomość powyższego powinna ułatwić zrozumienie, że nawet zawarcie przez przedsiębiorcę umowy leasingu może w pewnych, wyjątkowych, sytuacjach stanowić element schematu podatkowego (np. wówczas, gdy przedsiębiorca wykupi samochód będący przedmiotem umowy leasingu operacyjnego do majątku prywatnego z intencją neutralnego na gruncie PIT i VAT zbycia go po upływie 6 miesięcy).

Na kim spoczywają obowiązki w zakresie raportowania schematów podatkowych

Obowiązki w obszarze MDR spoczywają na szerokim kręgu podmiotów. Podmioty te mogą występować w trzech rolach: promotora⁶, korzystającego⁷ i wspomagającego⁸. Zgodnie z logiką MDR raportowanie powinno następować w takiej właśnie kolejności. Z zasady schemat podatkowy powinien raportować promotor, a zatem podmiot, który – mówiąc w uproszczeniu – „wymyśla” schemat lub udostępnia go korzystającemu. Z reguły będzie to zatem doradca podatkowy lub prawny. W przypadku braku promotora (co jest w określonych sytuacjach jak najbardziej możliwe) bądź gdy nie dopełni on swoich obowiązków w zakresie MDR, obowiązki te spoczywają na korzystającym, a zatem podmiocie, któremu schemat podatkowy udostępniono (lub który wdraża schemat od początku „własnymi siłami”). Przepisy nie wymagają, co warto podkreślić, by taki sche-

mat został wdrożony, żeby obowiązek raportowania powstał (wystarczy samo jego udostępnienie korzystającemu przez doradcę). W przypadku schematów podatkowych krajowych wymagane jest wystąpienie kryterium kwalifikowanego korzystającego (m.in. przychody/koszty/wartość aktywów korzystającego powinny przekraczać 10 mln euro)⁹.

W wyjątkowych sytuacjach (gdy promotor i korzystający nie raportują schematu), obowiązek przekazania informacji o schemacie może spoczywać na wspomagającym, a zatem podmiocie, który „pomaga” przy opracowaniu lub stosowaniu schematu podatkowego. Niemniej, mimo że samo raportowanie schematu przez wspomagającego powinno być w założeniu ustawodawcy wyjątkiem, to spoczywa na nim wiele innego rodzaju obowiązków informacyjnych realizowanych zarówno wobec promotora lub korzystającego, jak i Szefa Krajowej Administracji Skarbowej (np. w pewnych sytuacjach musi informować te podmioty o swoich wątpliwościach co do istnienia schematu podatkowego, mając na to jedynie 5 dni).

Przepisy wprost akcentują rolę m.in. instytucji finansowych, w tym banków (a nawet ich pracowników) jako potencjalnych wspomagających, obok notariuszy czy księgowych. Tego rodzaju podmioty powinny zatem ze szczególną dbałością podejść do problematyki MDR w swoich organizacjach i zapewnić z jednej strony świadomość tych regulacji wśród pracowników (np. poprzez prowadzenie szkoleń), a z drugiej właściwe stosowanie przez nich wewnętrznych procedur, mających na celu zachowanie zgodności z przepisami MDR oraz uniknięcie ryzyka odpowiedzialności karnoskarbowej osób odpowiadających w szczególności za sprawy finansowe w danym podmiocie.

^[6] Zgodnie z art. 86a § 1 pkt 8 o.p. przez promotora rozumie się osobę fizyczną, osobę prawną lub jednostkę organizacyjną niemającą osobowości prawnej, w szczególności doradcę podatkowego, adwokata, radcę prawnego, pracownika banku lub innej instytucji finansowej doradzającego klientom, również w przypadku gdy podmiot ten nie posiada miejsca zamieszkania, siedziby ani zarządu na terytorium kraju, która opracowuje, oferuje, udostępnia lub wdraża uzgodnienie lub zarządza wdrażaniem uzgodnienia.

^[7] Zgodnie z art. 86a § 1 pkt 3 o.p. przez korzystającego rozumie się osobę fizyczną, osobę prawną lub jednostkę organizacyjną niemającą osobowości prawnej, której udostępniane jest lub u której wdrażane jest uzgodnienie, lub która jest przygotowana do wdrożenia uzgodnienia lub dokonała czynności służącej wdrożeniu takiego uzgodnienia.

^[8] Zgodnie z art. 86a § 1 pkt 18 o.p. przez wspomagającego rozumie się osobę fizyczną, osobę prawną lub jednostkę organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej, w szczególności biegłego rewidenta, notariusza, osobę świadczącą usługi prowadzenia ksiąg rachunkowych, księgowego lub dyrektora finansowego, bank lub inną instytucję finansową, a także ich pracownika, która przy zachowaniu staranności ogólnie wymaganej w dokonywanych czynnościach, przy uwzględnieniu zawodowego charakteru działalności, obszaru specjalizacji oraz przedmiotu wykonywanych czynności, podjęła się udzielić, bezpośrednio lub za pośrednictwem innych osób, pomocy, wsparcia lub porad dotyczących opracowania, wprowadzenia do obrotu, organizowania, udostępnienia do wdrożenia lub nadzorowania wdrożenia uzgodnienia.

^[9] Kryterium kwalifikowanego korzystającego uważa się za spełnione, jeżeli przychody lub koszty korzystającego albo wartość aktywów tego podmiotu w rozumieniu przepisów o rachunkowości, ustalone na podstawie prowadzonych ksiąg rachunkowych, przekroczyły w roku poprzedzającym lub w bieżącym roku obrotowym równowartość 10 000 000 euro lub jeżeli udostępniane lub wdrażane uzgodnienie dotyczy rzeczy lub praw o wartości rynkowej przekraczającej równowartość 2 500 000 euro lub jeżeli korzystający jest podmiotem powiązanym w rozumieniu art. 23m ust. 1 pkt 4 ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych lub art. 11a ust. 1 pkt 4 ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych z takim podmiotem. W przypadku podmiotów, które nie prowadzą ksiąg rachunkowych, przychody i koszty ustala się odpowiednio zgodnie z ustawą z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych lub ustawą z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych w odpowiednich latach podatkowych, a wartość aktywów - zgodnie z ich wartością rynkową w odpowiednich latach kalendarzowych (art. 86a § 4 o.p.).

Raportowanie schematów podatkowych to zatem realizacja obowiązków informacyjnych. Nie należy stawiać znaku równości między schematami podatkowymi a agresywną optymalizacją podatkową, przy czym takie właśnie błędne założenie bardzo często występuje wśród przedsiębiorców, prowadząc do zawężającego interpretowania przez nich treści obowiązków w obszarze MDR.

Wpływ COVID-19 na terminy raportowania

Należy zwrócić uwagę, że terminy realizacji obowiązków informacyjnych w obszarze MDR nie biegną od 31 marca 2020 r.

Te, które odnoszą się do schematów podatkowych krajowych zostały przedłużone (na mocy przepisów tzw. Tarczy Antykryzysowej^[10]) do 30. dnia następującego po dniu odwołania stanu zagrożenia epidemicznego i stanu epidemii ogłoszonego w związku z COVID-19.

Z kolei korzystając z możliwości przewidzianych dyrektywą 2020/876^[11] terminy raportowania schematów podatkowych transgranicznych przedłużono, w drodze rozporządzenia Ministra Finansów^[12], co najmniej o pół roku (upływ „najbliższego” z przedłużonych terminów nastąpi

jednak już 31 grudnia 2020 r.). Przepisy rozporządzenia charakteryzują się znacznym skomplikowaniem i warto poddać je wnikliwej analizie, aby uniknąć potencjalnej zwłoki w raportowaniu. Ma to tym większe znaczenie, że w świetle obowiązujących od 1 lipca 2020 r. regulacji^[13] część schematów podatkowych transgranicznych podlega obowiązkowi „ponownego” raportowania (powinny zostać zaraportowane poprzez funkcjonującą obecnie tzw. schemę, nawet jeśli skutecznie dokonano tego już na podstawie schemy obowiązującej do lipca 2020 r.).

Fakt, że terminy realizacji obowiązków w zakresie MDR są zawieszone (przedłużone) nie oznacza oczywiście zakazu raportowania. Przepisy Tarczy Antykryzysowej wskazują wręcz wprost, że czynności dokonywane w okresie zawieszenia biegu terminów są skuteczne^[14]. Bieżące realizowanie obowiązków informacyjnych może okazać się dla

[10] Zob. ustawę z dnia 19 czerwca 2020 r. o dopłatach do oprocentowania kredytów bankowych udzielanych przedsiębiorcom dotkniętym skutkami COVID-19 oraz o uproszczonym postępowaniu o zatwierdzenie układu w związku z wystąpieniem COVID-19 (Dz.U. z 2020 r. poz. 1086, tzw. Tarcza Antykryzysowa 4.0).

[11] Dyrektywa Rady (UE) 2020/876 z dnia 24 czerwca 2020 r. zmieniająca dyrektywę 2011/16/UE w celu uwzględnienia pilnej potrzeby odroczenia niektórych terminów przekazywania i wymiany informacji w dziedzinie opodatkowania z powodu pandemii COVID-19 (Dz.U. L 204/46 z 26.6.2020).

[12] Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 30 czerwca 2020 r. w sprawie przedłużenia niektórych terminów związanych z przekazywaniem informacji o schematach podatkowych i wymianą informacji podatkowych z innymi państwami (Dz.U. z 2020 r. poz. 1162).

[13] Ustawa z dnia 28 maja 2020 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, ustawy o podatku od towarów i usług, ustawy o wymianie informacji podatkowych z innymi państwami oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2020 r. poz. 1106).

[14] Czynności dokonane przez Szefa Krajowej Administracji Skarbowej, promotorów, korzystających i wspomagających w okresie, o którym mowa w ust. 1, są skuteczne (art. 31y ust. 2 dodany Ustawą z dnia 31 marca 2020 r. o zmianie ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2020 poz. 568, tzw. Tarcza Antykryzysowa 2.0).

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw można wyróżnić wiele aspektów zarządzania procesem MDR. Prawidłowe zorganizowanie tego procesu może pozwolić na zminimalizowanie ryzyka odpowiedzialności karnoskarbowej osób odpowiedzialnych za zarządzanie i sprawy finansowe danego podmiotu (np. członków zarządu, głównego księgowego).

zobowiązanych korzystne z kilku perspektyw. Po pierwsze, może być ono łatwiejsze w realizacji – tzw. pamięć instytucjonalna wraz z upływem czasu ulega osłabieniu i prawidłowe raportowanie schematu podatkowego może okazać się po upływie określonego czasu utrudnione albo wręcz niemożliwe (np. z uwagi na zmiany personalne w organizacji). Po drugie, jeżeli dany schemat podatkowy zostanie zgłoszony wcześniej, szef KAS szybciej nada mu numer (NSP).

Zarządzanie procesem MDR w organizacji

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw można wyróżnić wiele aspektów zarządzania procesem MDR. Prawidłowe zorganizowanie tego procesu może pozwolić na zminimalizowanie ryzyka odpowiedzialności karnoskarbowej osób odpowiedzialnych za zarządzanie i sprawy finansowe danego podmiotu (np. członków zarządu, głównego księgowego).

Przede wszystkim istotne jest wdrożenie procedur dotyczących identyfikacji potencjalnych obowiązków w zakresie MDR. Wprowadzić jedynie określone podmioty będące promotorami (lub zatrudniające promotorów czy wypłacające im wynagrodzenie) mają ustawowy obowiązek posiadania takiej procedury (jego niedopełnienie

może skutkować dotkliwymi karami administracyjnymi sięgającymi w pewnych przypadkach nawet 10 mln zł), jednak chęć dochowania należytej staranności w działaniu powoduje, że wielu zarządzających przedsiębiorstwami decyduje się na wdrożenie tego typu procedury mimo braku takiego ustawowego obowiązku.

Trudno wyobrazić sobie np. bank – mogący przecież, poza rolą korzystającego, z racji charakteru swojej działalności pełnić w wielu przypadkach w szczególności rolę wspomagającego wdrażanie schematu podatkowego (choćby poprzez realizację określonego przelewu do tzw. raju podatkowego) – który nie dysponuje określonymi procedurami pozwalającymi na identyfikację jego potencjalnych obowiązków raportowych.

Podobnie nie sposób wyobrazić sobie sytuacji, w której w tego typu organizacji nie funkcjonowałaby specjalna komórka (albo przynajmniej pracownik) specjalizująca się w zapewnianiu zgodności działań danego podmiotu z przepisami MDR. Spotykaną na rynku praktyką jest także korzystanie w tym zakresie ze wsparcia zewnętrznych doradców, którzy z uwagi na wysoki poziom specjalizacji, a także znaczny stopień skomplikowania i szeroki zakres zastosowania przedmiotowych regulacji mogą w najbardziej efektywny sposób wspomagać organizację w prawidłowym wykonywaniu jej obowiązków w obszarze MDR. 



CONCORDIA

UBEZPIECZENIA

GRUPA GENERALI



ZDROWYCH, SPOKOJNYCH ŚWIĄT
życzy
CONCORDIA POLSKA
GRUPA GENERALI

Concordia staje się Generali AGRO.



GENERALI | CAGRO

EACB: Europejskie banki spółdzielcze w 2019 r.

Europejskie Stowarzyszenie Banów Spółdzielczych (EACB) zaprezentowało opracowanie prof. Hansa Groenevelda (Uniwersytet w Tilburgu) o wskaźnikach finansowych za rok 2019 osiemnastu spółdzielczych grup bankowych z trzynastu państw europejskich.

Wśród najważniejszych wniosków wynikających z raportu należy wskazać, że baza członkowska wszystkich banków spółdzielczych urosła (+1,3%) do prawie 86 milionów członków. Jednocześnie udziały rynkowe w krajowej bankowości detalicznej ustabilizowały się na rekordowym poziomie osiągniętym w 2018 r. W 2019 r. kluczowe wskaźniki bankowe nie różniły się istotnie pomiędzy grupami banków spółdzielczych a całym sektorem bankowym. Średni współczynnik Tier 1 dla banków spółdzielczych utrzymywał się na rekordowym poziomie 15,9, podczas gdy pozostałe banki zakończyły rok 2019 z tym samym wskaźnikiem na poziomie 15,6. Niewielkim pocieszeniem jest fakt, że banki weszły w światowy kryzys zdrowotny i gospodarczy spowodowany przez COVID-19 w 2020 r. z co najmniej solidnymi buforami kapitałowymi. Średni współczynnik kosztów do przychodów banków spółdzielczych spadł o jeden punkt procentowy do poziomu 64,3, podczas gdy dla wszystkich pozostałych banków wskaźnik ten wzrósł nieznacznie do 62,1.

Banki spółdzielcze odnotowały taką samą średnią stopę zwrotu z kapitału własnego jak w 2018 r. (6,1%), podczas gdy wskaźnik ten spadł o 0,6 punktu procentowego do 5,7% dla wszystkich pozostałych banków. Wzrost akcji kredytowej i depozytów w bankach spółdzielczych przyspieszył. Obie kategorie banków zamknęły około 4% swoich oddziałów.

Stały wzrost liczby członków

Banki spółdzielcze odróżniają się pod wieloma względami od banków o innych strukturach organizacyjnych. Na przykład, nie mają zewnętrznych udziałowców. Klienci banków lokalnych mogą stać się członkami spółdzielni i mogą odgrywać aktywną rolę w zarządzaniu na szczeblu lokalnym i/lub centralnym. Oznacza to, że banki spółdzielcze charakteryzują się rozproszoną strukturą własności i budują swoją bazę kapitałową przede wszystkim poprzez zatrzymane zyski.

Jak zostało wyżej wspomniane, członkostwo odróżnia banki spółdzielcze od banków działających na zasadach komercyjnych. Członkowie są klientami i funkcjonują jako właściciele banków spółdzielczych. Można więc powiedzieć, że silna baza członkowska jest kamieniem węgielnym banków spółdzielczych.

W 2019 r., w sumie, ponad 1,1 mln klientów zostało członkami w swoich bankach spółdzielczych. Oznacza to – wspomniany na wstępie – wzrost netto o 1,3% do 86 milionów członków. Średnia długoterminowa ekspansja liczby członków wynosi ok. 2% rocznie. Średnio ponad 1 na 5 mieszkańców w większości z badanych krajów europejskich jest obecnie członkiem banku spółdzielczego (w Polsce wynik ten jest niższy).

Liczba banków spółdzielczych w 2019 r. spadła o 4,6% do ok. 2 765. Podobnie jak cała branża bankowa, sieć branżowa banków spółdzielczych skurczyła się o 4%. W 2019 r. zatrudnienie w grupach banków spółdzielczych zmniejszyło się o 1,5%, a łączne zatrudnienie w bankach

Liczba banków spółdzielczych w 2019 r. spadła o 4,6% do ok. 2 765. Podobnie jak cała branża bankowa, sieć branżowa banków spółdzielczych skurczyła się o 4%. W 2019 r. zatrudnienie w grupach banków spółdzielczych zmniejszyło się o 1,5%, a łączne zatrudnienie w bankach spadło o 0,5%. Te tendencje spadkowe od wielu lat są widoczne jako efekt powiązanych ze sobą czynników: dostosowania sposobów zarządzania, zaostrzenia przepisów, presji konkurencyjnej, konieczności redukcji kosztów itp.

spadło o 0,5%. Te tendencje spadkowe od wielu lat są widoczne jako efekt powiązanych ze sobą czynników: dostosowania sposobów zarządzania, zaostrzenia przepisów, presji konkurencyjnej, konieczności redukcji kosztów itp.

Udziały w rynku stabilizują się na rekordowych poziomach

Banki spółdzielcze skonsolidowały swoje średnie udziały w rynku krajowym na rekordowym poziomie z 2018 r. Udział w rynku kredytów i depozytów ustabilizował się odpowiednio na poziomie 23 i 21,9. Udział w rynku oddziałów banków spółdzielczych wzrósł marginalnie do 33,2 i zawsze przewyższał ich udziały w rynku kredytów i depozytów, ale różnica ta nigdy nie była tak wyraźna jak obecnie. Można by twierdzić, że nadal widoczny jest historyczny wyróżnik banków spółdzielczych: działają one ze stosunkowo gęstą siecią oddziałów. Jednocześnie banki spółdzielcze coraz częściej przechodzą od fizycznych do wirtualnych kanałów dystrybucji swoich produktów i usług.

Biorąc pod uwagę nieco dłuższy okres, udziały banków spółdzielczych w rynku wydają się stale rosnąć. Od 2011 r. wszystkie banki stanęły w obliczu poważnych zawirowań w strefie euro, zacieśniających wymogów kapitałowych oraz wymogów dotyczących płynności, przejścia od konwencjonalnej do niekonwencjonalnej polityki pieniężnej oraz m.in. ogromu cyfryzacji usług finansowych. Wydaje się, że banki spółdzielcze zareagowały odpowiednio, o czym świadczy wzmocnienie ich pozycji rynkowej. Jest to oznaką odporności i zdolności adaptacyjnych banków spółdzielczych.

Silny wzrost kredytów i depozytów

Silny wzrost gospodarczy i luźna polityka pieniężna przyczyniły się do znacznego przyspieszenia wzrostu kredytów i depozytów. Banki spółdzielcze odnotowały największą ekspansję kredytową od 2007 r. (6,1%). Wszystkie pozostałe banki odnotowały wzrost wolumenu kredytów pozostających do spłaty w wysokości 3,5%, co stanowi najwyższą stopę wzrostu od 2010 r. Wzrost liczby udzielanych kredytów w bankach spółdzielczych zawsze przewyższał ten wzrost w pozostałych bankach.

Od 2011 r. banki spółdzielcze udzieliły niefinansowemu sektorowi prywatnemu 28% dodatkowych pożyczek. Wolumen kredytów w innych bankach był tylko o 3% wyższy niż w 2011 r.

Wzrost bazy depozytowej obu kategorii banków właśnie przewyższył wzrost kredytów. Osiągnął on również najwyższy poziom w ostatnich latach. Depozyty banków spółdzielczych urosły o 6,4%, podczas gdy pozostałe banki odnotowały wzrost o 3,9%. Podobnie jak w przypadku portfela kredytowego, baza depozytowa banków spółdzielczych od 2011 r. powiększyła się znacznie szybciej.

W latach 2011-2019 średnioroczny wzrost depozytów banków spółdzielczych wyniósł 4,1%, w porównaniu z wynikiem 2,2% w pozostałych bankach.

Współczynnik Tier 1

W 2019 r. średni wskaźnik kapitału podstawowego banków spółdzielczych utrzymywał się na dokładnie takim samym, wysokim, poziomie jak w 2018 r. – 15,9. Współczynnik Tier 1 wszystkich pozostałych banków wzrósł do 0,3 punktu procentowego – do 15,6. W nieco dłuższym okresie nastąpiła znaczna poprawa stabilności wielu banków ze względu na bardziej rygorystyczne wymogi regulacyjne i cykliczną poprawę koniunktury gospodarczej. Czynniki te doprowadziły również do ścisłej konwergencji wskaźników Tier 1 w poszczególnych bankach.

Cały sektor bankowy wszedł w pandemię COVID-19 w 2020 r. z solidnym buforem kapitałowym. Na szczęście banki są obecnie znacznie stabilniejsze niż tuż przed wybuchem kryzysu finansowego w roku 2007/8. Wydaje się, że są w stanie wytrzymać ostre wstrząsy.

Z niecierpliwością można oczekiwać danych za rok 2020 – będą one pierwszą oznaką finansowych konsekwencji dla banków globalnego kryzysu – zdrowotnego, społecznego i gospodarczego. 

Opracowała Anna Jarmuszkiewicz na podstawie materiału EACB:

http://v3.globalcube.net/clients/eacb/content/medias/20201015_hg_research_letter_european_cooperative_banks__1_.pdf



Spokojnych **świąt Bożego Narodzenia**,
zdrowia oraz optymizmu w nadchodzącym Nowym Roku,
z serdecznymi podziękowaniami za udaną współpracę,
wszystkim **Bankom Spółdzielczym** życzy Visa.

VISA wszędzie tam,
dokąd zmierzasz

30 lat SGB-Banku SA i zrzeszenia SGB

Przebudowa ustroju gospodarczego i politycznego Polski zapoczątkowana w 1989 r. stworzyła podstawy prawne do funkcjonowania banków zrzeszających poza strukturami państwowo-spółdzielczego Banku Gospodarki Żywnościowej. Wyzwolilo to inicjatywę i dążenie banków spółdzielczych do utworzenia banków zrzeszających i zrzeszeń opartych na zasadach gospodarki wolnorynkowej. W nowym otoczeniu prawnym i gospodarczym 12 listopada 1990 r. 124 przedstawicieli banków spółdzielczych z 11 województw kraju utworzyło Gospodarczy Bank Wielkopolski SA z siedzibą w Poznaniu – bank zrzeszający niezależny od BGŻ.



DR ZYGMUNT MIĘTKI

W sektorze spółdzielczym rozpoczynał karierę w 1994 r. już jako doświadczony ekonomista.

W toku swojej drogi zawodowej był m.in.: nauczycielem akademickim, członkiem Zarządu Rolniczego Towarzystwa Kredytowego Konsorcjum Spółdzielcze w Poznaniu, w SGB-Banku był wiceprezesem Zarządu GBW SA, a później SGB-Banku SA, dyrektorem banku, dyrektorem departamentu. Ponadto sprawował funkcję członka Rady Krajowej Izby Rozliczeniowej oraz Rady Krajowego Związku Banków Spółdzielczych. Pasjonat historii bankowości spółdzielczej.

Nowa historia bankowości spółdzielczej

Utworzenie banku zrzeszającego i rozpoczęcie jego działalności otworzyło drogę do budowania nowej historii bankowości spółdzielczej. W latach 1990-1994 GBW SA prowadził działalność bankową na podstawie uzyskanej licencji, jednocześnie pełnił funkcję banku zrzeszającego. Ponieważ był to początek działalności i nie było wzorców dla podobnego rozwiązania poza BGŻ, zachodziła potrzeba budowania struktur organizacyjnych banku oraz określania ich zadań na podstawie własnej wiedzy i wyobraźni o banku zrzeszającym, zaspokajającym potrzeby i oczekiwania jego założycieli. Opracowano i wdrożono strukturę organizacyjną centrali banku. W trakcie początkowych prac nad organizacją zrzeszenia opracowano model wieloddziałowego banku zrzeszającego z centralą w Poznaniu i oddziałami w ówczesnych miastach wojewódzkich. Sukcesywnie otwierane były oddziały banku zrzeszającego, których zadaniem podstawowym była organizacja zasileń i odprowadzeń środków pieniężnych dla banków spółdzielczych oraz organizowanie rozli-

czeń międzybankowych w systemie SYBIR. Oddziały GBW SA prowadziły rachunki bieżące banków spółdzielczych oraz własną działalność bankową, pozyskiwały depozyty od ludności, prowadziły rachunki dla osób fizycznych i podmiotów prowadzących działalność gospodarczą, udzielały kredytów. Wypracowywano zasady współpracy pomiędzy bankami spółdzielczymi i bankiem zrzeszającym. Bank funkcjonował na podstawie planów operacyjnych ustalanych przez organy statutowe banku zrzeszającego. Był to okres dużego zapotrzebowania na wiedzę bankową oraz szkolenia w zakresie regulacyjnym i pozyskiwanie umiejętności zdobywania klientów na rynku bankowym. Działalność szkoleniową dla banków spółdzielczych organizował przede wszystkim bank zrzeszający GBW SA. W 1993 r. został utworzony Regionalny Ośrodek Szkoleniowy ROS w Błażewku (ROS BS), który funkcjonował w ramach struktury organizacyjnej Banku jako wydzielona jednostka organizacyjna. Zadaniem Ośrodka było przede wszystkim organizowanie szkoleń dla banków spółdzielczych. W 1998 r. ROS BS został przekształcony w Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji sp. z o.o.

W tym czasie, gdy kształtowała się struktura i krystalizował się zakres zadań banku zrzeszającego, banki spółdzielcze w pełni stały się samodzielnymi spółdzielniami prowadzącymi działalność bankową na kształtującym się w Polsce wolnym rynku gospodarczym. Dla banków spółdzielczych była to wielka próba samodzielności zarządzania bankiem oraz stosowaniem zasady samofinansowania i umiejętności znalezienia swojego miejsca na rynku bankowym.

Nowe szanse, nowe wyzwania

Wraz z uzyskaniem pełnej samodzielności dla banków spółdzielczych otworzyły się nowe perspektywy rozwojowe, ale także powstało większe ryzyko prowadzonej działalności. Działalność kredytowa banków w tym okresie charakteryzowała się dużym ryzykiem wynikającym przede wszystkim z poziomu wiedzy bankowej pracowników banków spółdzielczych, słabości kapitałowej, niskich funduszy własnych banków, niedostosowania przepisów do realiów polskiego rynku. Słaba kondycja kredytobiorców i brak dobrego rozpoznania rynku działalności gospodarczej poza rolnictwem generował kolejne ryzyko dla funkcjonowania banków spółdzielczych. Duża liczba banków w zrzeszeniu w tych okolicznościach popadła w kłopoty finansowe. Już w 1992 r. NBP, analizując sprawozdania, zauważył pogarszającą się kondycję banków spółdzielczych. W celu ograniczenia ryzyka i podniesienia bezpieczeństwa prowadzonej działalności bankowej przez banki spółdzielcze, zalecił tworzenie funduszy samopomocowych w zrzeszeniach funkcjonujących w tamtym okresie poza strukturami BGŻ. W zrzeszeniu GBW utworzone zostały: fundusz pomocy wzajemnej, fundusz gwarancyjny, fundusz pomocy doraźnej. Po ich utworzeniu banki spółdzielcze znajdujące się w słabej kondycji finansowej korzystały ze wsparcia środkami z tych funduszy dla utrzymania płynności płatniczej i wypłacalności. Prowadzona w tym czasie działalność kredytowa w wielu bankach była wspierana głównie środkami funduszy solidarnościowych. Generowało to dodatkowe ryzyko dla tych banków spółdzielczych, które w największym stopniu uczestniczyły w tworzeniu funduszy pomocowych. Środki funduszy pomocowych pomogły wielu bankom wzmocnić swoją pozycję rynkową. Nie były jednak odosobnione przypadki banków spółdzielczych, które korzystając ze wsparcia środkami funduszy samopomocowych, ulokowały te

Utworzenie banku
zrzeszającego i rozpoczęcie
jego działalności otworzyło
drogę do budowania nowej
historii bankowości
spółdzielczej.

środki w kredytach dla podmiotów gospodarczych, które nie miały potencjału rozwojowego i nie były w stanie spłacić zaciągniętych w bankach spółdzielczych kredytów.

Wskutek zaistniałej sytuacji gospodarczej i pogarszającej się kondycji gospodarstw rolnych i przedsiębiorstw obsługujących rolnictwo następowało też pogorszenie się kondycji banków spółdzielczych, które w zdecydowanej większości finansowały sektor rolno-spożywczy. W ocenie NBP, na przełomie 1993/1994 roku ponad połowa banków spółdzielczych posiadała problemy z płynnością i wypłacalnością. Dla utrzymania ciągłości działania zachodziła potrzeba realizacji programów naprawczych. Duże zagrożenie utraty płynności i wypłacalności dla banków spółdzielczych występowało w Wielkopolsce, to jest na terenie, gdzie aktywność gospodarcza po wprowadzeniu zasad wolnorynkowych gospodarowania należała do największych.

W początkowym okresie funkcjonowania bankowego sektora spółdzielczego w warunkach powstającej gospodarki wolnorynkowej GBW SA bank zrzeszający aktywnie wspierał tworzenie nowych banków zrzeszających niezależnych od państwowo-społdzielczego BGŻ. Uczestniczył także w pracach nad powstaniem izby gospodarczej bankowości spółdzielczej – Krajowego Związku Banków Spółdzielczych (KZBS) i opracowywaniem nowych regulacji dla sektora spółdzielczego. Przedstawiciele banku zrzeszającego i banków spółdzielczych zrzeszonych aktywnie uczestniczyli w pracach nad wypracowaniem modelu bankowości spółdzielczej w Polsce. Efektem tych prac było uchwalenie ustawy z 24 czerwca 1994 r., w której został nakreślony model trójsektorowej struktury bankowości spółdzielczej oraz zasady restrukturyzacji sektora bankowości spółdzielczej.

Pomimo dużego zakresu zrealizowanych zadań i wymiernych korzyści dla sektora bankowości spółdzielczej wynikających z realizacji zapisów ustawy z 24 czerwca 1994 r. w dniu 7 grudnia 2000 r., sejm uchwalił nową ustawę (ustawa o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających), której zapisy całkowicie zmieniły model sektora bankowości spółdzielczej w Polsce. Przepisy te wprowadziły dwuszczeblową strukturę bankowości spółdzielczej, łągodząc zasady zrzeszania się banków spółdzielczych.

Od banku zrzeszającego do banku regionalnego

Po uchwaleniu Ustawy z dnia 24 czerwca 1994 r. o restrukturyzacji banków spółdzielczych i Banku Gospodarki Żywnościowej oraz o zmianie niektórych ustaw, zgodnie z zawartymi w ustawie przepisami, funkcjonujące banki zrzeszające, w tym GBW SA, miały dwie możliwości do wyboru. Bank i zrzeszenie mogło funkcjonować na dotychczasowych zasadach, nie realizując zapisów ustawy lub dostosować swoje statuty do zawartych w ustawie zapisów i postanowień – wówczas mogły skorzystać z dobrodziejstw ustawy. Możliwość wyboru drogi dla dalszego funkcjonowania zrzeszeń wywołała wiele burzliwych dyskusji i spotkań w zrzeszeniach utworzonych na podstawie zapisów prawa bankowego. Nie była to łatwa do podjęcia decyzja dla zrzeszeń, które rozpoczęły samodzielną działalność poza systemem nakazowo-rozdzielczym, realizowanym przez państwowo-spółdzielczy BGŻ.

W GBW SA na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy w grudniu 1994 r. nieznaczną większością głosów podjęto decyzję o przystąpieniu do realizacji ustawy z 24 czerwca 1994 r. i przekształcenia banku zrzeszającego w bank regionalny, realizujący zapisy ustawy. Taki wynik głosowania w dużym stopniu uwarunkowany był słabą kondycją finansową dużej liczby banków spółdzielczych z terenu Wielkopolski. Poprawy sytuacji finansowej i realizacji programów naprawczych upatrywano we wsparciu ich działalności przy pomocy obligacji restrukturyzacyjnych. Po podjęciu tej

uchwały przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy zostały przeprowadzone wybory do Rady Nadzorczej (Rady Banku) GBW SA, zgodnie z zapisami ustawy. Członkami Rady zostali przedstawiciele banków spółdzielczych niebędący pracownikami etatowymi banków spółdzielczych. Nowo powołana Rada dokonała zmian w składzie Zarządu GBW SA. Zarząd GBW SA, realizując wolę większości akcjonariuszy, 30 stycznia 1995 r. podpisał tymczasową umowę zrzeszenia krajowego z BGŻ SA pełniącym funkcję banku krajowego. Zawarcie umowy zrzeszenia krajowego było jednym z warunków rozpoczęcia procesu ubiegania się GBW SA, o status banku regionalnego i rozpoczęcia procedury otrzymania obligacji na restrukturyzację wierzytelności w bankach spółdzielczych zrzeszonych. W marcu 1995 r. GBW SA otrzymał decyzję prezesa NBP stwierdzającą, że bank jest bankiem pełniącym funkcję banku regionalnego i realizuje ustawę z 24 czerwca 1994 r. oraz ma prawo do ubiegania się o otrzymanie obligacji restrukturyzacyjnych.

Powołane w grudniu 1994 r. organy GBW SA koncentrowały swoją działalność na dwóch podstawowych kierunkach. Pierwszy – to uzyskanie obligacji restrukturyzacyjnych na restrukturyzację wierzytelności trudnych w Bankach Spółdzielczych zrzeszonych oraz dokapitalizowanie GBW SA pełniącego funkcję banku regionalnego zgodnie z zapisami ustawy, realizującego w tym okresie program postępowania naprawczego. Drugim obszarem intensywnych prac organów GBW SA były działania zmierzające do połączenia się z powstającym zgodnie z zapisami ustawy z 24 czerwca 1994 r. Wielkopolskim Bankiem Regionalnym w Pozna-

niu, który był tworzony przez banki spółdzielcze zrzeszone w BGŻ SA Banku Krajowym z terenu Wielkopolski i województwa sieradzkiego. Działania w zakresie łączenia tych banków zostały zakończone w maju 1995 r. W następstwie połączenia, banki Wielkopolskiego Banku Regionalnego (w organizacji) podpisały umowę zrzeszenia z GBW SA.

Złożoną sprawą okazało się uzyskanie obligacji restrukturyzacyjnych na restrukturyzację banków spółdzielczych i dokapitalizowanie banku regionalnego. Zapisy ustawy z 24 czerwca 1994 r. dały podstawę prawną do restrukturyzacji sektora bankowości spółdzielczej. Należało jednak opracować i wdrożyć regulacje dotyczące ich wykorzystania w praktyce sektora bankowości spółdzielczej. Organy statutowe Banku GBW SA i Zrzeszenia GBW aktywnie włączyły się do współpracy z Ministerstwem Finansów, Narodowym Bankiem Polskim i BGŻ SA w celu wypracowania koncepcji restrukturyzacji i odpowiednich regulacji określających sposób wykorzystania wyemitowanych w listopadzie 1994 r. obligacji serii D w restrukturyzacji wierzytelności trudnych w bankach spółdzielczych. W wyniku intensywnych prac na początku IV kwartału 1995 r. regulacje były w pełni przygotowane. GBW SA dostosował strukturę organizacyjną banku do wymaganych przepisami zadań restrukturyzacyjnych. W IV kwartale w zrzeszeniu GBW SA jako pierwszym w Krajowej Grupie Banków Spółdzielczych nastąpił wykup wierzytelności trudnych w bankach spółdzielczych z wykorzystaniem obligacji restrukturyzacyjnych. W następstwie przeprowadzonej restrukturyzacji poprawiła się sytuacja ekonomiczna wielu banków, a także oddaliła się wizja upadłości i łączeń z konieczności. Dzięki wsparciu kapitałowemu obligacjami restrukturyzacyjnymi uległ także skróceniu czas realizacji programu naprawczego GBW SA. Był on konsekwencją poniesionej w 1994 r. straty finansowej, powstałej głównie z powodu potrzeby tworzenia rezerw na zaangażowanie w pomoc dla banków spółdzielczych, które ogłosiły upadłość.

Czas restrukturyzacji

Okres 1995-2000 r. w GBW SA i zrzeszeniu określany był czasem restrukturyzacji, umacniania się i stabilizacji finansowej banku regionalnego i zrzeszenia GBW. Restrukturyzacja obejmowała dwa obszary, przedmiotowy i podmiotowy:

- restrukturyzacja przedmiotowa dotyczyła wierzytelności trudnych – doprowadziła do tego, że banki spółdzielcze po restrukturyzacji wierzytelności uzyskiwały większą stabilność finansową i znacząco zostały powstrzymane upadłości banków.
- restrukturyzacja podmiotowa polegała na łączeniu się banków spółdzielczych oraz wspieranie przez Bank Regionalny procesów łączeniowych i samodzielnej sanacji banków realizujących programy naprawcze.

Stabilizacja struktury właścicielskiej polegała przede wszystkim na dążeniu do tego, aby akcjonariuszami GBW SA były tylko banki zrzeszone. Banki niezrzeszone w decyzjach na WZA wyrażały inne stanowiska od zrzeszonych. Powodowało to trudności w podejmowaniu niektórych uchwał, zwłaszcza tych, którymi nie były zainteresowane banki niezrzeszone. Stabilizacja finansowa banku regionalnego miała zostać osiągnięta przez rozwój działalności komercyjnej w oddziałach banku regionalnego. Stabilizacja finansowa zrzeszenia dokonywała się przez poprawę sytuacji ekonomiczno-finanowej banków spółdzielczych, na skutek otrzymanych obligacji i wsparcia finansowego przez bank regionalny.

W latach 1996-1999 GBW SA uczestniczył w pracach prowadzonych przez BGŻ (Bank Krajowy) nad opracowaniem regulacji dla trójsektorowej, skonsolidowanej struktury bankowości spółdzielczej obejmujących zrzeszenie regionalne i zrzeszenie krajowe. Opracowywano w tym okresie projekty nowych umów zrzeszenia krajowego i zrzeszenia regionalnego. W relacjach międzyzrzeszeniowych bank regionalny działał na rzecz integracji z innymi bankami i zrzeszeniami regionalnymi. Prowadzone też były działania nad wypracowaniem koncepcji organizacji i struktur formalno-prawnych oraz relacji prawno-handlowych w Krajowej Grupie banków spółdzielczych.

GBW SA jako bank regionalny realizując proces stabilizacji finansowej, rozwijał działalność komercyjną, otwierał nowe oddziały, filie i punkty kasowe. W założeniach tak nakreślonych zadań dla banku regionalnego było osiągnięcie z działalności bankowej takiego poziomu dochodów, który zapewniał pokrycie kosztów zrzeszeniowych banku regionalnego dochodami z działalności komercyjnej. W następstwie tak nakreślonego kierunku działalności bankowej miały być obniżane koszty usług banku zrzeszającego świadczonych dla

banków spółdzielczych (rozliczenie międzybankowe, zasila-
nia i odprowadzenia w znaki pieniężne usługi prawne i szko-
leniowe). Finałnym efektem realizacji tej strategii miało być
tzw. urynkowanie stopy procentowej na środki banków
spółdzielczych lokowane w banku regionalnym.

Przełomowy rok 1995

Rok 1995 był dla zrzeszenia intensywny w wydarzenia. Pro-
wadzono spotkania i dyskusje w przedmiocie połączenia
Wielkopolskiego Banku Regionalnego w Poznaniu z GBW
SA oraz otrzymania obligacji restrukturyzacyjnych. Dużo
czasu i energii zabierały dyskusje w sprawie wystąpienia
grupy banków ze zrzeszenia oraz dalszego funkcjonowania
funduszy pomocowych.

Po decyzji Zgromadzenia Akcjonariuszy GBW SA z grud-
nia 1994 r. o realizacji zapisów ustawy z 24 czerwca 1994 r.
grupa 25 banków spółdzielczych spoza Wielkopolski, nie
godząc się z podjętą decyzją, wypowiedziała umowę zrze-
szenia GBW SA i zrzeszyła się w bankach, które nie realizo-
wały zapisów ustawy i postanowiły funkcjonować na pod-
stawie zapisów prawa bankowego. Poważnym problemem
dla banków spółdzielczych zrzeszonych i występujących ze
zrzeszenia GBW były środki ulokowane w funduszach po-
mocowych. Środki tych funduszy w dużej części ulokowane
zostały w bankach, które ogłosiły upadłość i nie było szans
na ich odzyskanie. Wynikiem wielu oficjalnych spotkań
i stanowisk Rady Banków Zrzeszonych w sprawie fundu-
szy pomocowych było wypracowanie koncepcji rozwiąza-
nia problemu. W pierwszej kolejności nastąpiło połączenie
wszystkich funduszy pomocowych w jeden tzw. fundusz
powierzony, a następnie w listopadzie 1995 r. podjęcie de-
cyzji o jego likwidacji. Likwidacja polegała na zwróceniu
bankom spółdzielczym tzw. wolnych środków, które nie
zostały wykorzystane na cele określone w regulaminach
funduszy. W zakresie utraconych środków w upadłych
bankach spółdzielczych dokonano zamiany wierzytelności
z tego tytułu na akcje banku regionalnego.

Realizacja zapisów ustawy z 24 czerwca 1994 r. przebie-
gała w atmosferze zmiennych opinii i oczekiwań co do mo-
delu trójszczeblowej struktury bankowości spółdzielczej.
Najwięcej wątpliwości zgłaszano wobec Banku Krajowego.
Kondycja finansowa BGŻ SA nie była najlepsza. Bank Kra-
jowy realizował program naprawczy. Pomimo dużego doka-

pitalizowania obligacjami restrukturyzacyjnymi bank ten
nie posiadał adekwatnych kapitałów do skali prowadzonej
działalności i wymagał dalszego dokapitalizowania. Naj-
większy akcjonariusz, tj. Skarb Państwa, nie wyrażał zain-
teresowania dokapitalizowaniem BGŻ SA, natomiast banki
spółdzielcze były zbyt słabe kapitałowo, aby dokapitalizo-
wać ten bank i wykupić akcje od Skarbu Państwa. W dużej
grupie banków spółdzielczych panowało przekonanie, że
funkcjonowanie w trójszczeblowej strukturze to powrót
do wcześniejszych rozwiązań, w których banki spółdzielcze
miały ograniczoną swobodę działań i podporządkowane
były w pełni państwowo-spółdzielczemu BGŻ. W tych wa-
runkach podjęto pracę nad zmianą modelu sektora banko-
wości spółdzielczej w kraju.

W XXI wieku

Pomimo dużego zakresu zrealizowanych zadań i wymier-
nych korzyści dla sektora bankowości spółdzielczej, wyni-
kających z realizacji zapisów ustawy z 24 czerwca 1994 r.
w dniu 7 grudnia 2000 r., sejm uchwalił nową ustawę (usta-
wa o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzesza-
niu się i bankach zrzeszających), której zapisy całkowicie
zmieniły model sektora bankowości spółdzielczej w Polsce.
Przepisy te wprowadziły dwuszczeblową strukturę banko-
wości spółdzielczej, łącząc zasady zrzeszania się banków
spółdzielczych. Istotnym postanowieniem tej ustawy było
wprowadzenie tzw. minimalnych progów kapitałowych dla
banków regionalnych i spółdzielczych. Intencją tych zapi-
sów było m.in. przyspieszenie konsolidacji (łączeń i fuzji)
banków spółdzielczych i regionalnych. Zapisy te w kon-
sekwencji doprowadziły do łączeń banków regionalnych
i zrzeszających oraz banków spółdzielczych. Wprowadzone
wysokości progów kapitałowych i terminy ich osiągnięcia
dla wielu banków były niewykonalne. Ograniczone zatem
zostały możliwości samodzielnego prowadzenia działalno-
ści bankowej z uwagi na niespełnianie wymogów kapitało-
wych określonych w ustawie.

Wobec braku możliwości spełnienia wymagań kapitało-
wych następowały łączenia banków regionalnych. W tych
procesach aktywnie uczestniczył GBW SA. W 2001 r. do-
szło do przyłączenia Bałtyckiego Banku Regionalnego
SA i zrzeszenia BBR przez GBW SA, natomiast w 2002 r.
GBW SA przyłączył Pomorsko-Kujawski Bank Regionalny

W tym okresie nastąpiło przyłączenie MBR Banku SA przez GBW SA. Po finalizacji połączenia nastąpiła zmiana nazwy Gospodarczego Banku Wielkopolski SA na SGB-Bank SA.

SA z siedzibą w Bydgoszczy i zrzeszenie PKBR. W sektorze bankowości spółdzielczej po dokonanych fuzjach od 2002 r. funkcjonowały trzy banki zrzeszające. Stan ten uległ zmianie w 2011 r. W tym okresie nastąpiło przyłączenie MBR Banku SA przez GBW SA. Po finalizacji połączenia nastąpiła zmiana nazwy Gospodarczego Banku Wielkopolski SA na SGB-Bank SA.

Początek XXI wieku był dla banków spółdzielczych okresem dużej aktywności. Fuzje banków regionalnych i spółdzielczych kształtowały nową strukturę i pozycję organizacyjną tego sektora.

W roku poprzedzającym uchwalenie ustawy z 2000 r. uległa zmianie strategia funkcjonowania banku regionalnego i zrzeszenia GBW SA. Dotychczas realizowana strategia rozwoju działalności komercyjnej przez Bank Regionalny była odbierana przez część banków jako działalność konkurencyjna w stosunku do banków spółdzielczych, bowiem bank regionalny oferował te same produkty, które znajdowały się w ofercie banków spółdzielczych. Efektem upowszechniającej się opinii o konkurowaniu Banku Regionalnego z bankami spółdzielczymi była zmiana strategii działalności zrzeszenia. Uchwalona strategia na lata 2000-2003 zmierzała w kierunku przekształcenia banku regionalnego w bank o charakterze apeksowym. Zgodnie z zawartymi w strategii zapisami GBW SA miał być uniwersalnym bankiem, działającym poprzez zrzeszone banki spółdzielcze, własne placówki działające na rzecz zrzeszonych banków spółdzielczych – współpracujące z bankami spółdzielczymi oraz wyspecjalizowane podmioty działające na rzecz banków zrzeszonych. Bank regionalny powinien przede wszystkim dokonywać korzystnej alokacji środków nadwyżkowych zrzeszonych banków spółdzielczych. Bank Regionalny nie może świadczyć samodzielnie bezpośrednich usług w takim zakresie, w jakim mogą one stanowić ofertę zrzeszonych banków spółdzielczych. GBW SA powi-

nien wygaszać prowadzoną dotychczas samodzielnie działalność komercyjną, i koncentrować swoją działalność na samodzielnym świadczeniu usług finansowych i pochodnych, których nie realizują zrzeszone banki spółdzielcze (rynek pieniężny, kapitałowy, rozliczenia międzybankowe i dewizowe),

W praktyce realizacja tej strategii przejawiała się przede wszystkim w budowie aktywów kredytowych banku zrzeszającego na bazie konsorcjów kredytowych z bankami spółdzielczymi i ograniczaniu kredytów udzielanych samodzielnie. Następowало też przekazywanie działalności bankowej prowadzonej przez bank zrzeszający w oddziałach, filiach i punktach kasowych do banków spółdzielczych. Realizując taką strategię, GBW SA przekazał do banków spółdzielczych do końca 2007 r. działalność bankową prowadzoną w 27 placówkach (punkty kasowe, filie, oddziały).

Uchwalona na lata 2004-2010 strategia podtrzymała wcześniej realizowane w praktyce zadania banku zrzeszającego jako banku apeksowego. Jednak przekazywanie działalności bankowej z oddziałów banku zrzeszającego do banków spółdzielczych po 2007 r. zostało zaniechane. Jednym z istotnych powodów wstrzymania redukcji oddziałów banku zrzeszającego była skala działalności bankowej oddziałów GBW SA, która przewyższała możliwości kapitałowe i organizacyjne banku spółdzielczego.

Ożywienie gospodarki światowej w pierwszych latach XXI w. przełożyło się na dobrą koniunkturę gospodarczą w Polsce. Wpłynęło to także na poprawę kondycji finansowej banków spółdzielczych i zrzeszających. Jeszcze wyrażniej na poprawę sytuacji finansowej banków spółdzielczych wpłynęło uzyskanie członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Fundusze unijne w postaci dopłat obszarowych dla gospodarstw rolnych wpłynęły na poprawę kondycji polskiego rolnictwa, a także w sposób zasadniczy poprawiły sytuację ekonomiczną sektora bankowości spółdzielczej.

Środki pieniężne z dopłat obszarowych wpływały na rachunki rolników w bankach spółdzielczych. Znaczna część tych środków była utrzymywana w bankach spółdzielczych na lokatach lub przeznaczona na spłatę kredytów. Poprawiło to w wyraźny sposób płynność banków spółdzielczych i przyczyniło się do wyraźnej poprawy ich kondycji finansowej. Znacząca poprawa sytuacji finansowej banków spółdzielczych w tym okresie spowodowała dynamiczny rozwój kredytów i wygenerowała wzrost ryzyka kredytowego w niektórych bankach spółdzielczych, zwłaszcza tych wykazujących wysoką dynamikę kredytów. Dobra koniunktura gospodarcza na świecie i w Polsce wyzwoliła wśród banków spółdzielczych inicjatywę zmiany strategii Banku Zrzeszającego GBW SA w kierunku aktywniejszej działalności komercyjnej. Podjęta w czerwcu 2008 r. uchwała WZA GBW zobowiązała zarząd do bardziej dynamicznego rozwoju działalności komercyjnej. Przyjęta w 2008 r. uchwała modyfikująca strategię działalności bankowej miała na celu w sposób bardziej efektywny wykorzystanie nadpłynności banków spółdzielczych i banku zrzeszającego, przede wszystkim poprzez aktywniejszą działalność kredytową. Decyzja akcjonariuszy GBW SA nie wystarczająco realnie oceniała możliwości konkurencyjne banku zrzeszającego, który nie był w należyty sposób przygotowany do tak drastycznej zmiany strategii. SGB-Bank SA miał bowiem konkurować z bankami komercyjnymi o klientów z terenu działania banków spółdzielczych, a których nie mogły one samodzielnie obsłużyć.

Po podjęciu tej uchwały w GBW SA w dużym tempie przystąpiono do aktywnego rozwoju działalności komercyjnej w dotychczas istniejących oddziałach banku zrzeszającego. Otwierano także nowe oddziały celem intensywnego rozwijania działalności kredytowej i depozytowej.

W banku zrzeszającym przystąpiono do budowy struktur sprzedażowych, szkolono pracowników w kierunku sprzedażowym. Pozyskiwano kadrę z banków komercyjnych. Wdrażane przez pozyskanych z innych banków pracowników metody zarządzania i sprzedaży charakterystyczne dla banków komercyjnych nie sprawdziły się w banku zrzeszającym. Wyznaczone dla oddziałów ambitne zadania kredytowe i depozytowe były trudne do osiągnięcia przez pracowników pracujących wcześniej na innych stanowiskach w innym trybie organizacyjnym. Decyzje kredytowe były podejmowane pod dużą presją oczekiwań inicjatorów

Zarówno banki, jak też ich klienci, powinny wypracować metody współpracy w okresie kryzysu, pozwalające na minimalizację strat i utrzymanie ciągłości ich funkcjonowania.

zmiany strategii banku zrzeszającego. Powstająca sytuacja już od początku generowała ryzyko organizacyjne i kredytowe.

Dodatkowym niekorzystnym dla realizacji strategii dynamicznego rozwoju komercyjnej działalności bankowej był ogólnosiwiatowy kryzys finansowy, którego początek zanotowano w IV kwartale 2008 r. W okolicznościach presji i oczekiwań większej efektywności działalności bankowej banku zrzeszającego oraz niezbyt dobrze przygotowanych struktur sprzedażowych i kadry do jej realizacji, a także okolicznościach kryzysu finansowego i związanym z nim załamaniem się rozwoju gospodarczego na świecie i w Polsce, dynamiczne rozwijanie działalności kredytowej długookresowo nie przyniosło dobrych rezultatów. Klientami banku zrzeszającego byli klienci, którzy nie uzyskiwali dobrych ocen w bankach komercyjnych i często odmawiano im tam finansowania tej działalności, natomiast byli oni przyjmowani przez SGB-Bank SA. W początkowym okresie realizacji strategii komercyjnej w banku zrzeszającym następował wyraźny przyrost kredytów i rachunków podmiotów gospodarczych i osób fizycznych. W nowo otwieranych oddziałach następował dynamiczny rozwój akcji kredytowej. Okazało się, że po niezbyt długim okresie ich funkcjonowania, z dużym nasileniem ujawniło się wysokie ryzyko kredytowe. Celem wykazania dobrych wyników finansowych, ograniczenia ryzyka kredytowego oraz podwyższenia efektywności działalności banku zrzeszającego podejmowane były decyzje inwestycyjne. Ich zamierzeniem

była konwersja ryzyka kredytowego w instrumenty finansowe typu fundusze inwestycyjne zamknięte oraz obligacje emitowane przez dobrze zapowiadające się firmy prywatne. Konsekwencją tych działań była krótkookresowa poprawa wizerunku bilansowego banku zrzeszającego. W dłuższej perspektywie doprowadziło to do powstania dużych strat w SGB-Banku SA.

Ogólnosiwiatowy kryzys finansowy zapoczątkowany w 2008 r. stał się impulsem do przeprowadzenia głębokich zmian w zasadach funkcjonowania instytucji kredytowych, w celu podniesienia poziomu bezpieczeństwa ich funkcjonowania. Zmiany prawa dotyczyły ogólnych zasad prowadzenia działalności bankowej i objęły swym zasięgiem działania w równym stopniu wszystkie banki, niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności i ich formy prawnej.

Instytucjonalne systemy ochrony

W odniesieniu do banków spółdzielczych, dla podniesienia poziomu bezpieczeństwa funkcjonowania, nakreślono ogólne zasady tworzenia i funkcjonowania grup płynnościowych banków spółdzielczych. Konieczność podjęcia decyzji o wdrożeniu systemów ochrony do sektora bankowości spółdzielczej zapoczątkował okres burzliwych dyskusji nad obowiązkiem wdrożenia tego rozwiązania oraz formy prawnej systemu ochrony. Powstawało wiele (niekiedy skrajnych) opinii na temat potrzeby wdrożenia Instytucjonalnych Systemów Ochrony (IPS). Odbywały się liczne konferencje i spotkania poświęcone opracowaniu modelu systemu oraz sposobu jego wdrożenia. Aktywnym uczestnikiem tych spotkań konsultacyjnych i konferencji były nie tylko banki zrzeszające SGB Bank, ale również KZBS, który w wielu przypadkach odgrywał rolę koordynatora tych działań oraz wносił wkład merytoryczny do proponowanych rozwiązań. Efektem prac nad wdrożeniem do polskiego systemu prawnego wymogów Dyrektywy CRD IV i Rozporządzenie CRR były zmiany do ustawy o bankach spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających. Ustawa wprowadziła możliwość wyboru dla banków spółdzielczych funkcjonowania w zrzeszeniu zintegrowanym lub w zrzeszeniu z systemem ochrony. Zrzeszenie SGB podjęło decyzję o utworzeniu spółdzielczego systemu ochrony. Prawie wszystkie banki zrzeszenia podpisały umowę systemu ochrony 23 listopada 2015 r.

Od tego momentu nastąpił nowy podział zadań w zrzeszeniu. Bank zrzeszający realizował zadania wsparcia banków spółdzielczych w działalności bankowej poprzez dostarczanie nowych produktów bankowych i regulacji do tych produktów oraz świadczył inne usługi zrzeszeniowe, przede wszystkim wsparcia informatycznego banków spółdzielczych. System ochrony przejął zadania związane z kontrolą ryzyka działalności bankowej, bezpieczeństwem płynności wypłacalności uczestników zrzeszenia. Zadania te system ochrony realizował przez system audytu, kontroli i oceny uczestników systemu, działania prewencyjne, środki oddziaływania i system pomocy finansowej. Banki spółdzielcze koncentrowały się w większym stopniu na działalności handlowej. Okres ostatnich lat to głównie czas wypracowywania nowych zasad współpracy banku zrzeszającego, banków spółdzielczych i Spółdzielczego Systemu Ochrony

Jubileusz 30-lecia SGB-Banku w trudnym czasie pandemii

Trzydziesty rok funkcjonowania SGB-Banku S.A i zrzeszenia SGB to okres załamania i kryzysu gospodarki światowej, a w tym i krajowej, wywołany pandemią spowodowaną przez wirusa SARS-CoV-2. Stan kryzysu gospodarczego wpłynął negatywnie na krajowy sektor bankowy. Wprowadzona przez rząd tzw. tarcza osłonowa złagodziła negatywne skutki zatrzymania rozwoju gospodarczego. Jednak wyniki sektora bankowego są znacznie niższe w porównaniu z analogicznym okresem roku ubiegłego. Pogarsza się sytuacja finansowa wielu banków spółdzielczych, a także kondycja ekonomiczna klientów tych banków. Skutki pandemii i obniżenia przez Radę Polityki Pieniężnej podstawowych stóp referencyjnych mocno odbijają się na bieżącym funkcjonowaniu banków i przedsiębiorstw. Skalę negatywnego wpływu tej sytuacji będzie można ocenić po zakończeniu jej trwania. Działalność banków w tych okolicznościach będzie mało rentowna i narażona na duże ryzyko. Dla SGB-Banku realizującego wewnętrzny program naprawy i jego właścicieli nie jest to łatwy okres. Istniejące warunki makroekonomiczne wymagają przemyślanej decyzji oraz ostrożnego działania. Zarówno banki, jak też ich klienci, powinny wypracować metody współpracy w okresie kryzysu, pozwalające na minimalizację strat i utrzymanie ciągłości ich funkcjonowania. 📍

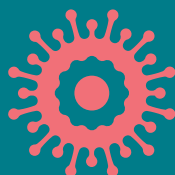
Cyberbezpieczeństwo

INFORMACJE O BADANIU



1804 badanych osób

Próba reprezentatywna dla społeczeństwa polskiego



Badanie przeprowadzone w październiku 2020 r.

W początkowym okresie drugiej fali pandemii COVID-19



Wiedza a zachowania w sieci

Cel badania to sprawdzenie, czy wiedza wpływa na zachowania w sieci

PODSTAWOWE WYNIKI

1

48%

Zna różnicę między http i https

2

80%

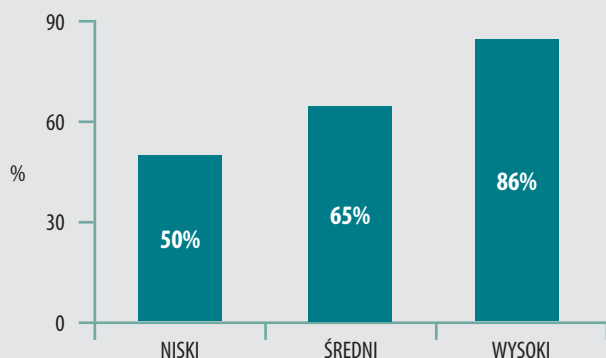
Potrafi zidentyfikować najsilniejsze hasło

3

36%

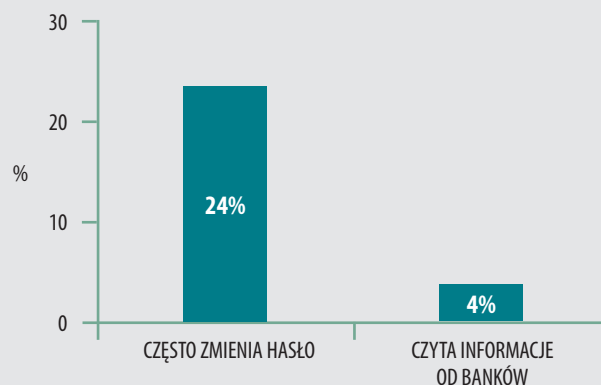
Ocenia swoją wiedzę o cyberbezpieczeństwie jako niską

ODSETEK PRAWIDŁOWYCH ODPOWIEDZI W ZALEŻNOŚCI OD POZIOMU BEZPIECZNYCH ZACHOWAŃ



POZIOM BEZPIECZEŃSTWA ZACHOWAŃ W SIECI

ODSETEK OSÓB, KTÓRE STOSUJĄ OKREŚLONE ZACHOWANIE W SIECI



SGH



DR EWA CICHOWICZ
*adiunkt w Katedrze Systemu
 Finansowego SGH,
 kierownik badania*



**PROF. DR HAB. MAŁGORZATA
 IWANICZ-DROZDOWSKA**
*kierownik w Katedrze Systemu
 Finansowego SGH*



DR ŁUKASZ KUROWSKI
*adiunkt w Katedrze Systemu
 Finansowego SGH*

Komentarz

Czy dużo wiemy o ryzyku cybernetycznym?

Wiedza społeczeństwa polskiego o cyberbezpieczeństwie jest na średnim poziomie i wymaga poprawy w dobie COVID-19. Wzrost roli pracy zdalnej i elektronicznych kanałów komunikacji w okresie pandemii koronawirusa COVID-19 zwiększają konieczność unikania ryzykownych zachowań w sieci. Szczególnie istotne jest bezpieczne korzystanie z usług bankowości elektronicznej. Stopień poufności danych i bezpieczeństwo naszych środków są kluczowym aspektem w instytucjach zaufania publicznego (tj. bankach). Niestety prawie połowa badanych błędnie sądzi, że korzystanie z publicznych sieci WiFi (np. na lotnisku) nie wiąże się z zagrożeniami w bankowości elektronicznej.

Czy nasze zachowania w sieci są bezpieczne?

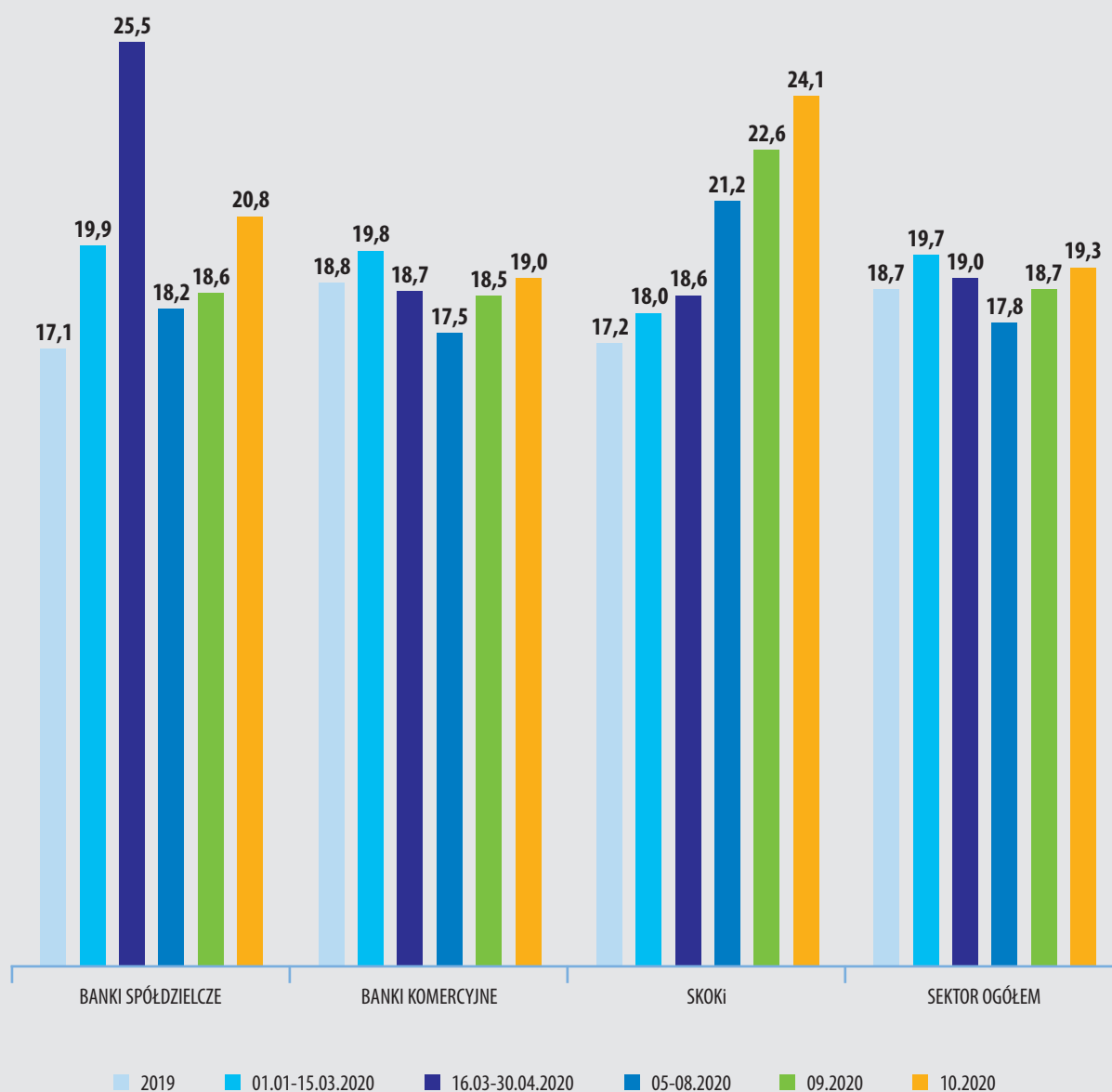
Nasze zachowania w sieci (szczególnie w bankowości elektronicznej) są dalekie od uznania ich za bezpieczne. Jedynie 4% badanych czyta informacje przekazywane przez banki o ryzyku cybernetycznym lub bierze udział w szkoleniach dotyczących cyberbezpieczeństwa. Co więcej, podstawową zasadę bezpieczeństwa, tj. częste zmiany hasła, stosuje jedna na cztery osoby.

Osoby wykazujące się „zdrowymi” postawami w korzystaniu z elektronicznych kanałów komunikacji mają większą wiedzę o cyberbezpieczeństwie. Średni wynik z testu wiedzy o cyberbezpieczeństwie u tych osób wyniósł 86%. W przypadku badanych, którzy charakteryzują się ryzykownymi zachowaniami w sieci, wynik ten wyniósł 50%. 📍

Badanie KZIF/S20.1.11. zostało przeprowadzone w Katedrze Systemu Finansowego SGH

Średnie kwoty kredytów gotówkowych w polskim sektorze bankowym

ŚREDNIE KWOTY KREDYTÓW GOTÓWKOWYCH (TYS. ZŁ)



ŹRÓDŁO: BIURO INFORMACJI KREDYTOWEJ SA



BIURO INFORMACJI KREDYTOWEJ

**SŁAWOMIR NOSAL**

*Kierownik Zespołu Analiz Portfelowych,
Departament Business Intelligence, BIK SA*

Komentarz

Srednie kwoty kredytów gotówkowych w polskim sektorze bankowym wykazują tendencję wzrostową w długim horyzoncie czasowym. W 2018 r. przeciętny kredyt gotówkowy był udzielany na kwotę 18,1 tys. zł, w 2019 r. było to 18,7 tys. zł, a na początku 2020 r. (do połowy marca, czyli początku pandemii w Polsce) – 19,7 tys. zł. W bankach komercyjnych średnia kwota wzrosła z 18,8 tys. zł w 2019 r. do 19,8 tys. zł na początku 2020 roku, a w bankach spółdzielczych wzrost ten był jeszcze większy, bo odpowiednio z 17,1 tys. zł do 19,9 tys. zł.

Późniejszy lockdown całej gospodarki spowodował gwałtowne załamanie akcji kredytowej, co przełożyło się na spadek średniej kwoty kredytu gotówkowego udzielanego w bankach komercyjnych (z 19,8 tys. zł do 18,7 tys. zł), natomiast odmienna była reakcja banków spółdzielczych, które właśnie w szczycie pandemii udzielały kredytów na wyższe kwoty – średnia wzrosła aż do 25,5 tys. zł.

Przez kolejne cztery miesiące (od maja do sierpnia), kiedy polska gospodarka była odmrażana i znoszono obostrzenia, akcja kredytowa stopniowo się odbudowywała, ale większość banków udzielała chętniej kredytów na niższe kwoty, często udzielanych przez internet, co pociągnęło za sobą spadek średniej kwoty – w bankach komercyjnych do 17,5 tys. zł, a w spółdzielczych do 18,2 tys. zł. Kredyty wysokokwotowe wiążą się z większym ryzykiem i zwłaszcza banki komercyjne udzielały ich zdecydowanie mniej niż przed pandemią.

Ten trend został dopiero odwrócony w ostatnich dwóch miesiącach, kiedy nastąpiły wzrosty. Banki komercyjne udzielały we wrześniu br. kredytów gotówkowych na średnią kwotę 18,5 tys. zł, a w październiku 19,0 tys. zł. Z kolei średnie kwoty kredytów gotówkowych udzielanych przez banki spółdzielcze to 18,6 tys. zł we wrześniu i 20,8 tys. zł w październiku.

Jedynym segmentem rynku finansowego, w którym kwoty kredytów gotówkowych rosły przez cały 2020 r. były Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe. Średni kredyt udzielony przez SKOKi w 2019 r. wynosił 17,2 tys. zł, natomiast w październiku 2020 r. było to już 24,1 tys. zł, najwięcej w sektorze.

Zjawisko rosnących kwot kredytów gotówkowych jest również związane z wydłużaniem średniego okresu kredytowania, który w październiku br. wyniósł już prawie 50 miesięcy (ponad 4 lata), podczas gdy pod koniec 2019 r. nie przekraczał 43 miesięcy. 



Alerty BIK – bezpieczeństwo klientów banków spółdzielczych w niebezpiecznych czasach

Codziennie do internetu zagląda aż 95% Polaków, korzystając z komputera, tabletu lub smartfonu. Największe obawy użytkowników budzą trzy zagrożenia: wirusy i złośliwe oprogramowanie, utrata pieniędzy z konta bankowego oraz kradzież tożsamości. Nie ulega wątpliwości, że pandemia koronawirusa spotęgowała liczbę użytkowników internetu i skalę pozostawianych tam danych, a w ślad za tym do sieci przeniosła się również działalność przestępców.



JOANNA CHARLIŃSKA

Dyrektor ds. Sprzedaży, Departament Rynku Detalicznego, BIK SA

Rosnącą skalę wyłudzeń potwierdzają również statystyki. Z najnowszego raportu InfoDOK wynika, że tylko w III kwartale 2020 r. każdego dnia próbowano wyłudzić na skradzione dane osobowe średnio 666 tys. zł, a kwota prób wyłudzeń kredytów wyniosła 61,3 mln zł. Jest to najwyższy wynik od czterech lat. Co ważne, statystyki te dotyczą wyłącznie udaremnionych prób wyłudzeń – ich prawdziwa skala jest znacznie większa.

To się zdarzyło naprawdę

Proceder wyłudzeń nie jest nowym zjawiskiem, istniał on od zawsze, z czasem przyjmuje on różne formy. Przestępcy, tzw. hakerzy internetowi, rozwijają swój arsenał metod

kradzieży, stosują socjotechniki, a także wykorzystują różnego rodzaju technologiczne rozwiązania, na które dajemy się nabierać. Złodzieje czyhają na błędy każdego z nas – zwłaszcza osób indywidualnych, gdyż do instytucji jest im trudniej się przedostać, pokonać zabezpieczenia systemów bankowych, silnych barier bezpieczeństwa.

To, co łączy wszystkie zdarzenia związane z wyłudzeniem, to moment, kiedy ofiara dowie się o tym, że jej dane padły łupem złodzieja. Okradziony o wszystkim dowiaduje się nagle, gdy otrzyma telefon z firmy windykacyjnej albo wezwanie do zapłaty od komornika. Wtedy zaczyna się walka z czasem, który odgrywa kluczową rolę w wyjaśnieniu nieporozumienia. Tak też potoczyła się opisywana w mediach historia pana Adama, pięćdziesięciolatka z Wałcza.

Alerty BIK jako narzędzie ostrzegające przed wyłudzeniem jest już doceniane przez wielu Polaków wyznających zasadę, że lepiej być „mądrym przed szkodą”. Według aż 82% ankietowanych, Alerty BIK budują poczucie bezpieczeństwa.

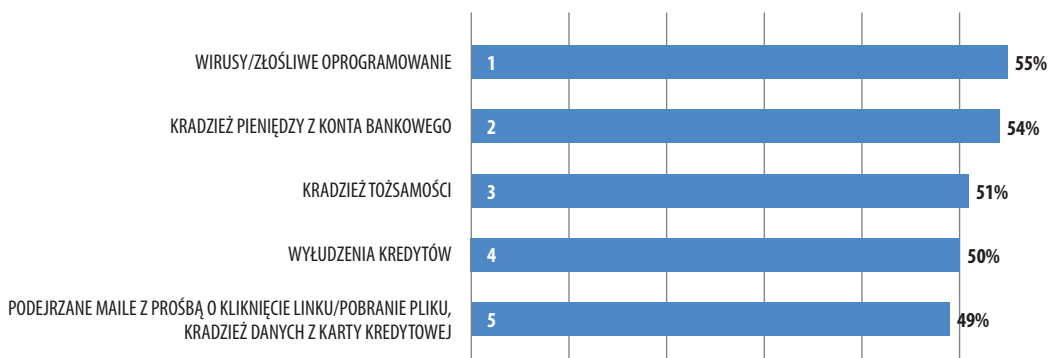
Tylko imię, nazwisko i numer PESEL wystarczyły oszustom, by wyłudzić kilkanaście zobowiązań w sumie na dziesiątki tysięcy złotych. Nic więcej się nie zgadzało: ani numer dowodu osobistego, ani adres zamieszkania. Tak ofiarą oszustów padł pan Adam, który o całej sprawie dowiedział się, gdy komornik wszedł na jego konto i zablokował środki. Poszkodowany po informacji od komornika, sprawdził swoją historię kredytową od razu w Raporcie BIK. Okazało się, że w ciągu ostatnich dwóch lat na tylko częściowo zgodne jego dane zaciągnięto aż 15 zobowiązań w różnych firmach pożyczkowych.

Ponieważ pożyczki były niespłacane, a ponaglenia wysyłane na nieprawidłowy adres, firma pożyczkowa sprzedała wierzytelność firmie windykacyjnej. Ta wniosła sprawę do e-sądu, który zaocznie, bez dokładnej weryfikacji tożsamości pozwanego, wydał wyrok. E-sądy działają w trybie uproszczonym, korespondencja nie trafiała na właściwy adres. Sąd wydał wyrok, który się uprawomocnił, a windykacją zajął się komornik. Tymczasem pan Adam w ogóle nie wiedział o toczącym się postępowaniu. Można się domyślać, jak bardzo był zaskoczony kłopotem, który spadł mu „na głowę”. Do całej sprawy mogłoby nie dojść, gdyby ów klient miał aktywowane Alerty BIK albo przynajmniej regularnie sprawdzał swoją historię kredytową.

Alerty BIK sposób na udaremnienie wyłudzenia

Nie musimy zgubić dowodu, aby stać się ofiarą przestępcy. Poprzez socjotechniki stosowane przez złodziei możemy nawet nie wiedzieć, że nasze dane zostały skradzione. Najbardziej „pożądane” dane przez oszustów to: imię i nazwisko, adres zameldowania, numer dowodu i PESEL. Niestety, zazwyczaj służą do wyłudzenia kredytu lub pożyczki. Warto zatem być krok przed złodziejem i aktywować Alerty BIK. To ostrzeżenia SMS lub e-mail, które otrzymamy dokładnie w momencie, gdy w BIK pojawi się zapytanie na nasze dane o kredyt lub pożyczkę. Ponieważ BIK współpracuje z całym sektorem bankowym i największymi firmami pożyczkowymi, możemy spać spokojnie

TOP 5 ZAGROŻEŃ BUDZĄCYCH NAJWIĘKSZE OBawy INTERNAUTÓW



Nie tylko klienci dostrzegli korzyści wynikające z Alertów BIK.
Również banki zauważyły, że Alerty BIK mogą stanowić interesującą
i ważną w obecnych czasach, wartość dodaną do oferty banku (VAS).
VAS pomagają utrzymać obecnych klientów, ale też pozyskać nowych.

– nawet jak stracimy czujność czy ulegniemy socjotechnikom, Alerty BIK poinformują nas o próbie wyłudzenia.

Dzięki współpracy Grupy BIK z operatorami sieci komórkowych, z Alertu dowiemy się również o próbie podpisania na nasze dane umowy, np. z firmą telekomunikacyjną na zakup drogiego telefonu z abonamentem, który trafi w ręce złodzieja, a do nas przyjdzie rachunek do zapłaty. Dzięki ostrzeżeniu z BIK mamy szansę szybko i skutecznie zareagować na próbę wyłudzenia.

W Alercie BIK otrzymamy dokładną datę, kiedy złodziej wnioskował o nasze dane oraz nazwę instytucji, w której próbował to zrobić. W przypadku podejrzenia wyłudzenia nie zostaniemy sami, eksperci BIK wskażą nam kolejne kroki, pomogą napisać zawiadomienie na policję o popełnieniu przestępstwa.

Alerty BIK jako narzędzie ostrzegające przed wyłudzeniem jest już doceniane przez wielu Polaków wyznających zasadę, że lepiej być „mądrym przed szkodą”. Według aż 82% ankietowanych, Alerty BIK budują poczucie bezpieczeństwa. Z usługi tej skorzysta każdy, kto ma konto na bik.pl, może wówczas również korzystać z bezpłatnego natychmiastowego zastrzegania dowodu osobistego online.

Alerty BIK ważnym elementem oferty banków

Nie tylko klienci dostrzegli korzyści wynikające z Alertów BIK. Również banki zauważyły, że Alerty BIK mogą stanowić interesującą i ważną w obecnych czasach, wartość dodaną do oferty banku (VAS). VAS pomagają utrzymać obecnych klientów, ale też pozyskać nowych.

Alerty BIK do swojej oferty włączyło już kilka banków komercyjnych. Usługa BIK aktywowana wraz z kredytem zapewnia nie tylko bezpieczeństwo danych, ale też pomaga utrzymać dyscyplinę w spłacaniu kredytu. Alert bowiem przypomni klientowi o nawet jednodniowym opóźnieniu raty, zanim bank uruchomi procedurę windykacji, co oznacza niższe koszty dla banku.

Niektóre banki stosują Alerty BIK jako element działań marketingowych, zwiększając tym samym satysfakcję wybranych przez siebie grup klientów.

Warto jednak wspomnieć, że oferowanie Alertów BIK przez banki swoim klientom to podkreślanie wizerunku banku odpowiedzialnego społecznie, dbającego o klienta. Wyłudzenia kredytów to bowiem problem nie tylko konsumentów, ale też realne straty finansowe dla banków, szacowane na ok. 600 mln zł rocznie. Banki codziennie rozpatrują tysiące wniosków kredytowych, z których część jest składana przez oszustów, posługujących się fałszywymi albo kradzionymi danymi.

Biuro Informacji Kredytowej wspólnie z sektorem bankowym i finansowym współpracuje, żeby zapobiegać takim incydentom. Natomiast w przypadku konsumentów kluczowy jest czas, w którym dowiemy się o przestępstwie i zaczniemy działać. To dlatego tak istotny jest powszechny i łatwy dostęp do aktywacji Alertów BIK. Takimi kanałami, w których klient mógłby łatwo dokonać aktywacji, są właśnie placówki bankowe i bankowość internetowa. 

Źródła:

1. Badanie opinii na zlecenie BIK, pt. Finansowe obawy Polaków, Quality Watch, CAWI, N=1040, 15 września 2020 r.
2. Raport InfoDOK, III kw. 2020 r, Związek Banków Polskich.
3. Badanie satysfakcji klientów BIK, 2019 r.



Tadeusz Tur (1955–2020)

„Śpieszmy się kochać ludzi, tak szybko odchodzą, zostaną po nich buty i telefon głuchy...”. Słowa wiersza księdza Jana Twardowskiego, które zna już chyba cały świat. Ich głęboki sens uświadamiam sobie w szczególności za każdym razem, kiedy do wieczności odchodzi ktoś bliski, znajomy, kiedy z jakiegoś powodu jestem świadkiem konsekwencji czegoś, co dla żyjących jest nieuchronne i pewne – śmierci.



Tak dzieje się i teraz, w sytuacji gdy trudno mi jeszcze oswoić się z faktem, że Walne Zebranie Członków KZBS, jakie tym razem zdalnie, odbyło się 17 czerwca tego roku, było ostatnią okazją mego, co prawda, jedynie wirtualnego, kontaktu z Tadzkiem (bo tak do niego się zwracałem). Dlatego tych kilkanaście zdań pamięci Jego osobie poświęconych będzie dotyczyło zasadniczo współpracy z Nim na niwie funkcjonowania Rady Związku, w której pełniłem powierzone mi zadania przez minione dwie kadencje, a której miałem też zaszczyt przewodniczyć począwszy od drugiej połowy października 2015 r. Dodam, że ś.p. Tadeusz był jednym z tych, którzy usilnie namawiali mnie do przyjęcia tejże funkcji i tak, szczerze mówiąc, Jego argumentacja okazała się szczególnie przekonująca i skuteczna.

Właśnie oznaczony wyżej czas pozwolił mi bliżej poznać Tadzka jako człowieka o niewątpliwych walorach

osobistych, umiejętnie łączącego doświadczenie, fachowość, znawstwo środowiska, problematyki, sytuacji, szans i zagrożeń bankowości spółdzielczej ze zdolnością ich interpretacji, artykulacji oraz przekazu zewnętrznego, podającego propozycje określonych rozwiązań i wdrożeń do praktyki. Ze zrozumieniem i należytą powagą przyjmował także racje odmienne, jednocześnie potrafiąc w sugestywny, ale bardzo wyważony sposób przekonywać do swego stanowiska w określonych kwestiach. Bardzo cenię Go za zaangażowanie, obowiązkowość i pracowitość, jaką się wykazywał w realizacji przyjętych na siebie zobowiązań. Tu godzi się w szczególności podkreślić włożony wysiłek w pracę powołanej przez Radę KZBS Komisji Rewizyjnej, w ramach której wykazał się sumiennością, dociekliwością, ale też obiektywizmem i trafnością ustaleń oraz wpływających z nich wniosków.



Był (choć to słowo przychodzi mi wymawiać z trudnością) osobą o wysokiej kulturze, takcie, wyczuciu i skromności. Nie obnosił się publicznie ze swoimi problemami i kłopotami, a zwłaszcza tymi natury zdrowotnej. Indagowany, mówił o nich niechętnie, ucinając w tym temacie rozmowę, na przykład parafrazą jakiegoś powszechnie znanego, odnoszącego się do konkretnej sprawy, powiedzenia.

Do dziś widzę Go, zajmującego swoje miejsce przy stole konferencyjnym w siedzibie KZBS, niedaleko okna, mającego zawsze po swojej prawicy wiceprezesa Zarządu, kolegę Janka Grzeška. Na posiedzeniach Rady wykazywał się wielką aktywnością. Trudno mi przypomnieć sobie takie tematy, w których nie zabierałby głosu, czasami z trudnością powstrzymując swój naturalny temperament, wypowiadając się nie po to, aby zaistnieć w protokołarnych zapisach, ale by wnieść coś konkretnego do dyskusji, do przemyśleń lub wprost do zastosowania. Jego odejście jest

wielką stratą dla naszego sektora oraz ogromną wyrwą w tkance polskiej spółdzielczości.

Miałem, oczywiście, także relacje osobiste z Nim na innej płaszczyźnie. Nie odmawiał mi swojej pomocy w sprawach związanych z powierzonym mi stanowiskiem prezesa zarządu banku spółdzielczego. Tak było w przypadku chociażby tworzonego przeze mnie regulaminu organizacyjnego czy konsultowaniu spraw związanych z szeroko rozumianym ładem korporacyjnym. Tu korzystałem z Jego doświadczenia, jak też z wiedzy uzyskanej w toku pełnionych przezeń funkcji w organach Zrzeszenia BPS. Jestem przekonany, że wiele naszych Koleżanek i Kolegów dołożyłoby do tego wspomnienia także swoje własne przemyślenia związane ze Zmarłym, bo z pewnością zapisał się w ich pamięci.

Tadziu, spoczywaj w pokoju!

Władysław Mikućewicz

Odeszła od nas osoba o wielkim dorobku zawodowym, zaangażowana w życie Mazurskiego Banku Spółdzielczego w Giżycku i Krajowego Związku Banków Spółdzielczych, do końca skupiona na pracy na rzecz tych instytucji. W naszej pamięci Pan Tadeusz Tur zapisze się jako postać pełna charyzmy, poczucia odpowiedzialności za powierzone obowiązki i szczerze oddana bankowości spółdzielczej. Składamy kondolencje Radzie, Zarządowi i pracownikom Banku, a także rodzinie oraz przyjaciółom.

Rada, Zarząd i pracownicy Krajowego Związku Banków Spółdzielczych



Człowiek oddany spółdzielczości

Z głębokim żalem zawiadamiamy, że w dniu 26 listopada br. odszedł od nas długoletni i zasłużony Prezes Zarządu Mazurskiego Banku Spółdzielczego w Giżycku, Tadeusz Tur.

Tadeusz Tur jako aktywny działacz wielu organizacji spółdzielczych trwale zapisał się na kartach historii polskiej bankowości spółdzielczej.

Tadeusz Tur ukończył Akademię Rolniczo-Techniczną w Olsztynie oraz Podyplomowe Studium Pedagogiczne i Podyplomowe Studium Bankowości Spółdzielczej. Uzyskał tytuł magistra inżyniera. W Mazurskim Banku Spółdzielczym pracował od 1988 r. Pracę w Banku zaczynał jako Zastępca Dyrektora. Od 1995 r. obejmował stanowisko prezesa zarządu. Był członkiem Rady Nadzorczej i Rady Zrzeszenia

Banku Polskiej Spółdzielczości S.A. oraz wieloletnim członkiem Rady Krajowego Związku Banków Spółdzielczych.

W naszych sercach Pan Prezes na zawsze pozostanie jako architekt bankowości spółdzielczej, menedżer z klasą. Człowiek życzliwy i bezinteresowny, zawsze dbający o otaczających go ludzi, rzetelny oraz niezwykle sumienny. Jego wiedza i doświadczenie zawsze były dla nas ogromnym wsparciem, a propagowane przez Niego wartości i postawa na długo pozostaną w naszej pamięci.

**Rada, Zarząd i pracownicy
Mazurskiego Banku Spółdzielczego w Giżycku**

Monitoring mediów



EUNB reaktywuje wytyczne w sprawie moratoriów

W wyniku analizy rozwoju pandemii COVID-19, a w szczególności wpływu drugiej fali COVID-19 i związanych z nią ograniczeń rządowych podjętych w wielu krajach UE, Europejski Urząd Nadzoru Bankowego ponownie uruchomił swoje wytyczne w sprawie moratoriów legislacyjnych i nielegislacyjnych. Celem reaktywacji jest zagwarantowanie, że pożyczki, które wcześniej nie korzystały z moratoriów płatności, będą mogły z nich teraz korzystać. Rola banków w zapewnianiu ciągłego napływu kredytów do klientów pozostaje niezwykle ważna, a wraz z reaktywacją tych wytycznych EUNB uznaje wyjątkowe okoliczności drugiej fali COVID-19. Zmienione wytyczne EUNB, które będą miały zastosowanie do dnia 31 marca 2021 r., zawierają dodatkowe zabezpieczenia przed ryzykiem nadmiernego wzrostu nieujętych strat w bilansie banków.

Z uwagi na rozwój pandemii COVID-19 istotne jest, aby banki nadal udzielały kredytów, jednocześnie uwzględniając wszelkie problemy związane z wypłacalnością, również w kontekście swoich bilansów. W związku z tym, w ramach ponownego uruchamiania wytycznych w sprawie moratoriów legislacyjnych i pozalegisłacyjnych, EUNB wprowadził dwa nowe ograniczenia, aby zagwarantować, że wsparcie udzielane przez moratoria ograniczą się do uzupełniania niedoborów płynności wywołanych nowymi blokadami oraz że nie ma ograniczeń operacyjnych dla dalszej dostępności kredytów.

Wytyczne mogą zostać zastosowane jedynie do kredytów, które zostały zawieszone, odroczone lub zmniejszone w ramach ogólnych moratoriów płatności, których łączna długość nie przekracza dziewięciu miesięcy, w tym wcześniej udzielone tzw. wakacje płatnicze.

Instytucje kredytowe są zobowiązane do udokumentowania swojemu przełożonemu planów oceny, czy istnieje prawdopodobieństwo, że ekspozycje podlegające ogólnym moratorium płatniczym nie staną się mało prawdopodobne do spłaty. Wymóg ten pozwoli organom nadzoru na podjęcie wszelkich stosownych działań.

ŹRÓDŁO: EUNB



EBC: nowy pakiet stymulacyjny

Europejski Bank Centralny jeszcze w grudniu ujawni swój nowy pakiet stymulacyjny, lecz pomimo oczekiwań dalszego łagodzenia przez rynki finansowe, będzie musiał utrzymać warunki finansowania w takim stanie, w jakim się znajdują – powiedziała Isabel Schnabel z EBC w wywiadzie.

Schnabel dodała, że przedłużenie o 12 miesięcy, do czerwca 2022 roku, awaryjnego programu zakupów pandemicznych EBC było jedną z opcji przedstawionych na spotkaniu 10 grudnia.

Według Schnabel, Europejski Bank Centralny (EBC) powinien skupić się na utrzymaniu warunków finansowych na obecnym poziomie, a nie na ogłaszaniu pakietu stymulacyjnego, który przebiega oczekiwanie rynku.

Zdaniem ekonomistów EBC zwiększy swój program zakupu obligacji pandemicznych o ok. 500 mld euro, przedłuży jego trwanie o co najmniej sześć miesięcy, do końca przyszłego roku oraz zaoferuje bankom więcej długoterminowych pożyczek. Prezes EBC, Christine Lagarde i jej współpracownicy wskazali, że narzędzia te będą podstawą dla ich dalszych działań i decyzji, niemniej jednak obniżenie stopy oprocentowania depozytów z obecnego poziomu -0,5 pkt proc. jest mało prawdopodobne. Z wypowiedzi Schnabel można wywnioskować, że jako członek Rady Nadzorczej, będzie się ona opowiadać za utrzymaniem tych warunków na obecnych poziomach, ale w dłuższym okresie.

Na pytanie, czy opowiedziałaby się za przedłużeniem terminu wykupu obligacji o 12 miesięcy do połowy 2022 r., odpowiedziała, że jest to jedna z opcji, która zostanie rozważona.

Pomimo obietnic w zakresie szczepionek, Schnabel powiedziała, że banki centralne i rządy będą przez pewien czas zajmować się leczeniem pokrzyżowanych ran. Dlatego uważa, że właściwym byłoby, aby rządy nie kończyły przedwcześnie wsparcia fiskalnego.

ŹRÓDŁO: EBC



COVID zmusił banki do przyspieszenia cyfryzacji usług

Według badań przeprowadzonych przez RfI Group, dostawcę usług finansowych, 71% konsumentów na świecie korzysta obecnie z cyfrowych kanałów bankowych co tydzień – co oznacza wzrost o 3% w stosunku do poprzedniego roku, natomiast codzienne wykorzystanie wzrosło w tym samym okresie o 6%. Niemniej jednak oczywiście jest, że sam COVID nie spowodował nagłego przejścia na rozwiązania cyfrowe, lecz po prostu znacznie je przyspieszył. Jakie są zatem prognozy na przyszłość?

1. Jeszcze bardziej upowszechniona bankowość cyfrowa. Przejście na technologie cyfrowe wydaje się nieuniknione w przypadku rutynowych czynności – sprawdzania sald, płatności i przelewów, a nawet aplikacji kart kredytowych.
2. Klienci nadal będą odwiedzać oddziały banków w związku z ważnymi wydarzeniami: zaciągnięciem kredytu hipotecznego, założeniem funduszu powierniczego dla dzieci itp.
3. Oddziały banków staną się bardziej jak salony usługowe. Nie będą przypominały tradycyjnych „sal z okienkami”. Przestrzeń zostanie podzielona na bardziej swobodne miejsca siedzące do głębszych prywatnych rozmów. Zmiana układu oddziałów w ten sposób wesprze również każdy trwający dystans społeczny.
4. Współpraca regulacyjna w zakresie digitalizacji będzie przyspieszać. Organy regulacyjne i banki były w stanie współpracować ze sobą, aby szybko pomóc klientom w utrzymaniu bankowości w pierwszych dniach funkcjonowania COVID – w tym współpracować w celu wsparcia większej dostępności usług bankowości cyfrowej. Współpraca ta będzie się rozwijać wraz z dalszym przyspieszaniem digitalizacji i ewolucją w nowych obszarach, takich jak sztuczna inteligencja i uczenie się maszynowe.
5. Banki o ugruntowanej pozycji rynkowej będą intensywniej ze sobą konkurować. Cyfryzacja będzie również sprzyjać współpracy między bankami i platformami, takimi jak detaliści internetowi i platformy społecznościowe. Korzyści tych zmian dla konsumentów będą oczywiście: większy wybór. Dla banków o ugruntowanej pozycji na rynku jest to też możliwość konkurowania w nowych segmentach i na nowych rynkach.

ŹRÓDŁO: HSBC

Prenumerata na rok 2021 – 6 wydań



E-wydanie w cenie
139 zł!

Aby złożyć zamówienie, należy wypełnić kupon prenumeraty i odesłać go:

pocztą na adres: ul. T. Boya-Żeleńskiego 6 lok. 22-23, 00-621 Warszawa

e-mailem na adres: redakcjagbs@kzbs.org

przez stronę internetową: www.kzbs.pl, zakładka Głos Banków Spółdzielczych

Zamawiam prenumeratę „Głosu Banków Spółdzielczych”:

	Cena	Ilość prenumerat
Wersję papierową (6 kolejnych wydań z darmową dostawą) E-wydanie wraz z dostępem do archiwum numerów GRATIS	192 zł brutto	
E-wydanie wraz z dostępem do archiwum numerów	139 zł brutto	

Nazwa Banku i adres:

NIP:

tel.:

e-mail:

**Upoważniam Krajowy Związek Banków Spółdzielczych do wystawienia faktury VAT
bez podpisu odbiorcy i przesłania jej drogą elektroniczną.**

**Niniejsze zamówienie dotyczy prenumeraty na rok 2021. W przypadku braku pisemnej rezygnacji na 14 dni
przed końcem okresu prenumeraty, prenumerata zostanie przedłużona na kolejny rok.**

Data

Pieczętka i podpis zamawiającego

Wydawnictwo CeDeWu poleca



Kultura ryzyka a cyfrowa transformacja banków w świetle pandemii COVID-19

STANISŁAW KASIEWICZ, LECH KURKLIŃSKI

Sektor bankowy u progu trzeciej dekady XXI w. stanął przed ogromnymi wyzwaniami. Dotyczą one różnych czynników, ale do najważniejszych należą cyfrowa transformacja oraz uwarunkowania regulacyjne i rynkowe. Wywołały je innowacje technologiczne, wzrost konkurencji ze strony nowych graczy – FinTechów i BigTechów, a także globalny kryzys finansowy, który wymusił bezprecedensowy wzrost stopnia uregulowania banków. Na to nałożyła się pandemia COVID-19, podkreślająca znaczenie umiejętności zarządzania ryzykiem w tak niesprzyjających i zmiennych uwarunkowaniach. W książce Autorzy przedstawiają wyniki empirycznego badania kultury ryzyka przeprowadzonego po raz pierwszy (wrzesień 2020 r.) w polskim sektorze bankowym.



Srebrna gospodarka. Ujęcie społeczno-ekonomiczne

EWA FRĄCKIEWICZ, BARBARA KRYK (RED.)

Srebrna gospodarka (*silver economy*) jest systemem wykorzystującym potencjał nabywczy starzejącego się społeczeństwa, upatrującym w strukturze demograficznej nie tylko zagrożeń, ale przede wszystkim szans na rozwój gospodarczy. Szacuje się, że wdrożenie koncepcji srebrnej gospodarki może przynieść miliardy złotych/euro rocznie i tysiące nowych miejsc pracy oraz – a może przede wszystkim – podnieść jakość życia osób starszych i tych na przedpolu starości. W książce omówiono m.in. następujące zagadnienia:

- idea edukacji zdrowotnej seniorów,
- system organizacji i finansowania opieki długoterminowej,
- relacja między wzrostem gospodarczym a sytuacją finansową gospodarstw domowych seniorów,
- sytuacja osób w wieku okołoemerytalnym i poprodukcyjnym na rynku pracy,
- wyzwania związane z finansowym zabezpieczeniem okresu emerytalnego,
- zmiany struktury konsumpcji gospodarstw domowych w perspektywie 2050 r.,
- rola ekonomii społecznej w zaspokajaniu potrzeb seniorów.



Ryzyko i kryzys w procesie rozwoju organizacji

JERZY BOGDANIENKO

Współczesne organizacje mierzą się z funkcjonowaniem w globalnym otoczeniu, charakteryzującym się przede wszystkim narastającą konkurencyjnością, jak też turbulentnymi warunkami działania, w których dla osiągnięcia sukcesu konieczne stają się zapewnienie elastyczności organizacji poprzez wprowadzanie innowacji oraz skuteczne unikanie pojawiających się problemów związanych z niepewnością w działaniu. Autor omawia m.in.:

- problemy analizy otoczenia,
- zasady prawidłowego wyznaczania celów strategicznych,
- potencjalne błędy decyzyjne,
- złożoność zarządzania wiedzą i kierowania kadrą celem pobudzania kreatywności,
- trudności w realizacji projektów,
- a także związane z tym ryzyko.



Zarządzanie różnorodnością w organizacji

WOJCIECH LEOŃSKI, ANNA PLUTA, ANNA WIECZOREK-SZYMAŃSKA

Jak zbudować organizację sprawnie i efektywnie wykorzystującą potencjał różnorodności pracowników?

Autorzy, wychodząc naprzeciw codziennym dylematom menadżerów współczesnych organizacji, szczegółowo omówili:

- podstawowe pojęcia z zakresu zarządzania różnorodnością,
- propozycje implementacji zarządzania różnorodnością w organizacji,
- korzyści płynące z zarządzania różnorodnością oraz wynikające z niej zagrożenia,
- wybrane koncepcje zarządzania, wspierające różnorodność pracowników oraz budowanie środowiska pracy przyjaznego heterogenicznemu zespołom.

Budowa organizacji, w której różnorodność personelu jest czynnikiem stymulującym i pożądanym, jest jednym z podstawowych wyzwań dla współczesnych menadżerów.

Wszystkie tytuły
dostępne są w księgarni
internetowej www.cedewu.pl

Dla czytelników
„Głosu Banków Spółdzielczych”
oferujemy 15% kod rabatowy:

GBS2021

Z rabatu można skorzystać
wprowadzając kod
w odpowiednie pole na stronie
księgarni internetowej.



Dziękując za zaufanie i współpracę w tym roku,
życzymy wszystkim naszym Klientom, Partnerom i Współpracownikom
zdrowych i spokojnych Świąt Bożego Narodzenia.

Niech nadchodzący Nowy Rok 2021
przyniesie moc wszelkiej pomyślności, realizację planów zawodowych
oraz same dobre informacje.

Zarząd i pracownicy Biura Informacji Kredytowej



GRUPA BIK