

Bank Spółdzielczy

Świat bankowości spółdzielczej
nr 4/594 październik-grudzień 2019



W naszym banku mamy wszystko

Rozmowa z Ewelina Pałubicką, prezes Zarządu Żuławskiego Banku Spółdzielczego w Nowym Dworze Gdańskim

s. 9



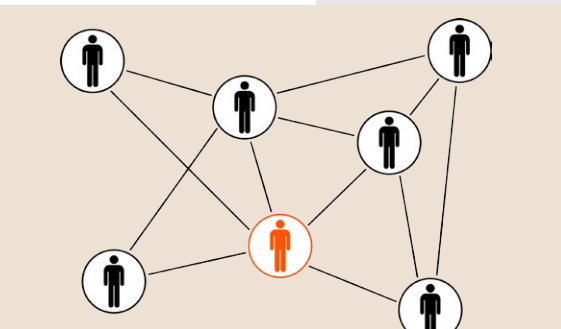
Mamy ambicje i chcemy je realizować

Rozmowa ze Sławomirem Flissikowskim,
przewodniczącym Rady Nadzorczej SGB-Banku SA

s. 4

O wiele mobilniej w bankowości spółdzielczej

s. 54



Grupa SGB
Laureat nagrody
POLSKI KOMPAS 2019
GAZETA BANKOWA

Na koniec roku, mamy tu wszystko

Kończymy rok z uśmiechem zadowolenia. Powiedzieć, że ten rok był dla sektora banków spółdzielczych udany, to nic nie powiedzieć. W Bankach Spółdzielczych SGB mamy wszystkie rodzaje mobilnych płatności. W redakcji magazynu „Bank Spółdzielczy” nazywamy je „Zestawem na piątkę”. Mamy BLIKA, Google Pay, Apple Paya, Garmin Pay i Fitbit Pay.

Sukcesem było „Mobilne przyspieszenie”, któremu poświęciliśmy poprzedni numer „Banku Spółdzielczego”. O szczegółowych efektach kampanii napiszemy w następnym numerze. Dziś ocenia je przewodniczący Rady Nadzorczej SGB-Banku SA, Sławomir Flissikowski, odnosząc się do faktu, że staliśmy się liderami w płatnościach mobilnych:

– *To ogromny sukces Zarządu – mówi w rozmowie z magazynem przewodniczący Rady – ale również efekt ogromnego zaangażowania i pracy zespołów specjalistów SGB-Banku, którzy wykonali tytaniczną pracę w bardzo skondensowanej przestrzeni czasowej. Wynik tej pracy to skok technologiczny w nową digitalną rzeczywistość dla klientów banków spółdzielczych SGB (...). Takich rozwiązań nam potrzeba, aby bez jakichkolwiek kompleksów konkurować na dzisiejszym rynku finansowym.*

Do roli pracowników w zmianach zachodzących w bankowości spółdzielczej nawiązuje również Ewelina Pałubicka, członkini Rady Zrzeszenia i prezes Zarządu Żuławskiego Banku Spółdzielczego w Nowym Dworze Gdańskim. Jej zdaniem, personel banków spółdzielczych ma dziś kluczowe znaczenie w procesie przekształceń technologicznych i organizacyjnych:

– *Nadal ogromnie liczy się odpowiedzialność i zaangażowanie. Szacunek do partnerów i klientów. Wiele innych cech można w sobie wykształcić dzięki odpowiedniemu poziomowi szkoleń, ale bez poczucia odpowiedzialności i poczucia sprawstwa w tym, co robię, sukces będzie niewielki. Nie widzę spektakularnych sukcesów u ludzi, którzy robią coś odtąd-dotąd i nic więcej ich nie obchodzi.*

Myślę, że pracownicy są wręcz najważniejsi. Jeśli będą wiedzieli, że pracują w firmie, która potrafi zatroszczyć się o nich, sami skutecznie zaopiekują się klientami. (...) Wiele firm stosuje teraz przeróżne metody zwiększania efektywności i jednocześnie przyjemności z pracy. Pojawiają się pokoje drzemek i relaksu,

strefy dla matek z dziećmi, nienormowany czas pracy rozłożony na roczne lub kilkuletnie cykle, jest wielkie oprzyrządowanie relacji firm z pracownikami – wszystko po to, by wykształcić nowy typ personelu, który będzie swoją pracę po prostu lubił, a razem z nią lubił swoich klientów.

W tym kontekście warto też zwrócić uwagę na ciekawe wypowiedzi Aleksandry Szymankiewicz, dyrektor Departamentu Rachunkowo-Sprawozdawczego w SGB-Banku oraz Anny Jaszcak – szefowej HR w naszym Banku. Obie dotyczą akcji „Jestem dumna z pracy w Banku Spółdzielczym”, zainicjowanej przez portal BS.Net.pl. O kulturze organizacyjnej firmy oraz roli menagerów w inspirowaniu pracowników pisze Mirosław Skiba, prezes Zarządu SGB-Banku.

Wśród wiodących tematów tego wydania „Banku Spółdzielczego” warto również polecić prognozy Tadeusza Woszczyńskiego z Hitachi Europe, który wprost zapowiada, że „fintechy nie zastąpią banków”. Polecam też artykuły Roberta Azembskiego o obronie przed hakerami i jego relację z konferencji w Jachrance. Mam nadzieję, że Czytelników zainteresuje subiektywne podsumowanie roku w Spółdzielczej Grupie Bankowej i analiza najlepszych praktyk w ramach promocji „Mamy tu wszystko”.

To ostatni w 2019 roku numer naszego magazynu. Przed zbliżającym się Bożym Narodzeniem i Nowym Rokiem pragnę złożyć w imieniu Redakcji wszystkim naszym Czytelnikom życzenia wszelkiej pomyślności i zadowolenia ze świętowania w rodzinnym gronie. Oby nadchodzący rok był dla nas wszystkich jeszcze lepszy i dawał jeszcze więcej powodów do satysfakcji. Obyśmy zawsze mieli pod dostatkiem szczęścia, pogody ducha, spokoju i dobrego zdrowia.

Roman Szewczyk
redaktor naczelny



Bank
Spółdzielczy

Adres Redakcji
ul. Mielżyńskiego 20
61-725 Poznań
T.: 61 42 37 210
E.: redakcja@bodie.pl
www.bodie.pl/szkolenia/bodie-extra/
wydawnictwo/ksiazki

Redaguje zespół: redaktor naczelny – Roman Szewczyk
redaktorzy prowadzący – Rafał Łopka, Jerzy Sygidus
redakcja techniczna – BODiE

Stale współpracują: Robert Azembski, Eugeniusz Gostomski, Piotr Górski, Janusz Orłowski, Robert Woźniak

Korekta: Jerzy Sygidus

Reklama:
T.: 61 42 37 210, E.: reklama@bodie.pl

Projekt i skład: Drukma Sp. j.

Zdjęcia na okładce: pixabay.com, unsplash.com

Jeżeli nie zaznaczono inaczej zdjęcia we wnętrzu pochodzą z Pixabay.com.

Wydawca:
Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji Sp. z o.o.
ul. Mielżyńskiego 20, 61-725 Poznań, T.: 61 42 37 210,
F.: 61 42 37 107, E.: wydawnictwo@bodie.pl
Na zlecenie SGB-Banku SA

Redakcja nie zwraca materiałów nie zamówionych. Zastrzega sobie prawo do redakcyjnego opracowania tekstów, skracania oraz zmiany tytułów. Rozpowszechnianie materiałów redakcyjnych w formie papierowej i elektronicznej bez zgody Wydawcy zabronione.

WAŻNE DLA SEKTORA

4. Mamy ambicje i chcemy je realizować

Rozmowa ze Sławomirem Flissikowskim,
przewodniczącym Rady Nadzorczej SGB-Banku SA

9. W naszym banku mamy wszystko

Rozmowa z Ewelina Pałubicką, prezes
Zarządu Żuławskiego Banku Spółdzielczego
w Nowym Dworze Gdańskim

str. 9

TEMAT NUMERU

15. Kampanie digitalowe w bankowości –
czy warto w nie inwestować?

17. Trendy w płatnościach

str. 17

18. Asseco Banking Forum 2019

Blaski i cienie cyfrowej tożsamości

22. FinTechy nigdy nie zastąpią banku

Rozmowa z Tadeuszem Woszczyńskim,
zarządzającym firmą Hitachi Europe Ltd. w Polsce,
Austrii i Europie Środkowo-Wschodniej

str. 22

26. Kongres Bankowości Detalicznej

Stoimy przed nową rzeczywistością

29. Kongres Bankowości Detalicznej

GAFAA napędza stracha

31. Dobre praktyki „Mobilnego przyspieszenia”

34. W obronie przed hakerami

SPECJALNIE DLA WAS

36. XII Konferencja Ryzyka – okiem dziennikarza

str. 36

39. XII Konferencja Ryzyka – okiem organizatora

42. Szansa na rozwój

- 44. Co może BGK razem z bankami spółdzielczymi?
- 47. Wartości europejskiej bankowości spółdzielczej
- 50. Raport KPMG
Cyfrowy klient wyzwaniem dla biznesu



- 54. O wiele mobilniej w bankowości spółdzielczej

TYM ŻYJE BANKOWOŚĆ

- 56. Płatności natychmiastowe Express Elixir – bezpieczeństwo, szybkość i wygoda
- 59. Spółdzielcze DNA, czyli rzecz o wartościach
- 61. #dumnizBS
Dlaczego jestem dumna z pracy w bankowości spółdzielczej?
Rozmowa z Aleksandrą Szymankiewicz, dyrektor Departamentu Rachunkowo-Sprawozdawczego w SGB-Banku SA
- 63. #dumnizBS
To ludzie są wartością banków
Rozmowa z Anną Jaszczak, dyrektor Departamentu Rozwoju Kadr i Administracji w SGB-Banku SA
- 64. Certyfikaty ZBP wręczone pracownikom sektora

DLA MANAGERA

- 66. Segmentacja zatrudnienia – szansa czy zagrożenie dla banków spółdzielczych?

PRAWO

- 68. Ozusowanie umów zlecenia

- 71. Nowa odsłona dyrektywy CRD – zmiany w zakresie oceny nadzorczej BION

RECENZJE

- 73. LEGO, czyli jak przetrwać kryzys i... przekonać samych siebie (do sukcesu)

AKTUALNOŚCI

- 75. Konto TAK!
Nowe konto osobiste w bankach spółdzielczych SGB



- 76. Polski Kompas 2019 dla Spółdzielczej Grupy Bankowej
- 77. BS API bankowości spółdzielczej z nagrodą Produkt Roku IT@Bank2019
- 78. Fotowoltaika – finansowanie dla przedsiębiorców
- 80. Mamy nowego pracownika!
- 81. Relacja z rozmowy o bezpieczeństwie z uczniami szkoły podstawowej
- 82. Banki Spółdzielcze SGB, Oddział SGB-Banku SA w Ostrowie Wielkopolskim partnerem XVII edycji Ogólnopolskiego Konkursu Magii Tańca



Mamy ambicje i chcemy je realizować

Rozmowa ze **Sławomirem Flissikowskim**,
przewodniczącym Rady Nadzorczej SGB-Banku SA

W powszechnej opinii SGB-Bank najtrudniejszy okres ma już za sobą. Co dzisiaj jest głównym priorytetem w działaniach Rady Nadzorczej, która właśnie rozpoczęła nową kadencję?

SŁAWOMIR FLISSIKOWSKI Przede wszystkim osiągnięcie przez bank równowagi finansowej, zgodnie z wewnętrznym planem naprawy. Z mojej perspektywy to jeden z najbardziej istotnych punktów strategii. Musimy iść drogą zrównoważonego, spokojnego wzrostu, realizując zadania banku

i oczekiwania uczestników Zrzeszenia oraz właściwie uwzględniać apetyt na ryzyko w tym kompleksowym procesie. Ale chciałbym też zachować ostrożność w sięganiu po nadmierny optymizm: jesteśmy dopiero w pierwszym roku działania planu naprawy, zarząd ma przed sobą jasno określone cele, ma wiele zadań do wykonania i na ostateczną ocenę jego pracy musimy jeszcze poczekać. Działania mają miejsce w wielu płaszczyznach, na wielkie uznanie zasługuje postawa akcjonariuszy, decyzja o dokapitalizowaniu banku

>>



i strategiczne decyzje Rady dotyczące składu Zarządu. Z biznesowego punktu widzenia widać w banku spore ożywienie, to bardzo dobrze. Mówiąc kolokwialnie, wychodźmy z zakrętu na prostą. Ale przed nami jeszcze sporo do zrobienia.

Zarząd czuje, że Rada wnikliwie go obserwuje?

Mam taką nadzieję... Rada Nadzorcza wspiera działania Zarządu, dając szeroki zakres autonomii i zaufania, ale jest też jego surowym cenzorem. Efekty końcowe ocenia akcjonariusze. Ciągłe potrzebujemy wielkiej determinacji – zarówno Rada Nadzorcza, jak i Zarząd podjęły się przecież bardzo trudnego zadania. W finale chcemy mieć bank zrzeszający, który doskonale wypełnia wszystkie statutowe i biznesowe zadania. I to jest zamierzenie, które bezwzględnie stanowi nasze credo.

Jaka powinna być rola banku zrzeszającego?

To chyba kluczowe, strategiczne pytanie. Sądzę, iż powinien wypełniać rolę banku zawierającą się w wielu płaszczyznach. Tworzyć nowoczesną instytucję finansową, która wspólnie ze swoimi zrzeszonymi partnerami może sprostać wymaganiom rynku dzisiaj i w przyszłości. Jego celem winna być także organizacja konsorcjów, które obsłużą najbardziej wymagające transakcje i podmioty gospodarcze, których rozwój przerósł możliwości banków spółdzielczych. Jego zadaniem jest także tworzenie dobrej atmosfery wokół bankowości spółdzielczej, przyciąganie nowych grup klientów, aktywny marketing, zwłaszcza w sferze internetowej, na rzecz Zrzeszenia. To zresztą w ostatnim czasie bardzo skutecznie się dzieje i jest doskonale dostrzegane przez rynek. Ale szczególnie podkreśliłbym rolę banku zrzeszającego w relacjach z bankami spółdzielczymi – jako Rada oczekujemy rozszerzenia zakresu usług, które dziś wykonywane są w sferze tzw. back office przez banki spółdzielcze, a które z powodzeniem mógłby przejąć SGB-Bank. Tu szukałbym głównych źródeł oszczędności naszego działania i ograniczania kosztów.

Jeden z prezesów naszego Zrzeszenia, posłużył się w rozmowie na naszych łamach, pojęciem „inflacji prawnej”, mówiąc o setkach aktów o charakterze regulacyjnym, których wymaganiom muszą sprostać banki spółdzielcze.

To trafne określenie, choć osobiście przypadło mi gustu "tsunami regulacyjne". Ale to tylko zabawa oratorska, a problem jest bez wątpienia bardzo poważny. Wiele etatów

w bankowości spółdzielczej przypisanych zostało do wypełniania funkcji sprawozdawczych. Nie chcę dyskutować o ich zasadności, ale prawdą jest, że spora grupa pracowników banków spółdzielczych zamiast kontaktem z klientami, zajmuje się wypełnianiem ankiet i sprawozdań. Naszym celem winno być przeniesienie funkcji sprawozdawczych do jednego centrum oraz maksymalne zautomatyzowanie tych procesów przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych narzędzi informatycznych. To outsourcing, który opłaci się wszystkim.

Powtórzę po raz kolejny, bylibyśmy w stanie wszystkie te procedury i zobowiązania nałożone na nas przez regulatora wykonywać perfekcyjnie, pod jednym wszakże warunkiem, że nie przeszkadzałby nam w tym procesie klient. (Śmiech) Rodzi się więc pytanie bez wątpienia retoryczne: co jest solą

działalności bankowej? Możemy mówić o dużych projektach organizowanych w banku zrzeszającym, o DEF3000, możemy mówić o BS API, o integracji systemów, ale nic nie zastąpi odciążenia banków od obciążeń z zakresu sprawozdawczości i przeniesienia osi naszych działań na obsługę klienta. Bo to jest istota naszej pracy.

Przy okazji – bo trzeba o tym wspomnieć – zarządowi SGB-Banku należą się wielkie słowa uznania, za projekt BS API i inne działania koncentrujące podmioty, które działają wokół naszego sektora. Ostatnia nagroda "Produktu informatycznego roku" na dorocznej konferencji IT@BANK 2019 stanowi tego dobitne potwierdzenie. Spójność systemowa jest nieodzowna, bez niej nie będziemy mogli wypełnić naszych zobowiązań wobec instytucji nadzorczych i regulacyjnych w sposób płynny, terminowy i niskonakładowy.

W niedalekiej przyszłości przestaniemy dzięki temu marnotrawić ogromne zasoby kadrowe i finansowe – na każde 195 banków mamy dziś 195 etatów głównych księgowych i równie tyle podległych im służb. Całą ich pracę mógłby wykonywać jeden, centralny zespół, wyposażony w odpowiednie, zintegrowane narzędzia. Ta ułomność znacząco ogranicza nasze poziomy rentowności i generuje wysokie nakłady finansowe.

W każdym banku zatrudniony jest koordynator do spraw prania brudnych pieniędzy, bo w świetle ustawy to obligatoryjne. W każdym banku jest komórka sprawozdawczości. I w każdym banku ktoś odpowiada za RODO. Jest dział prawny bądź radca prawny. I nieważne czy bank ma 200, 50 czy 20 pracowników. Tracimy siły, czas i pieniądze na procesy, które niewiele wnoszą do efektywności każdego z uczestników naszej organizacji...



Czyli bank spółdzielczy, jako lada wystawowa z produktami i usługami?

Lada w świecie realnym i wirtualnym. Tak to widzę. I tu kolejna, bardzo istotna, nowa rzeczywistość – "mobilne przyspieszenie", a w jego ramach mobilne płatności, ale też "Konto TAK!", które komplementują analitycy rynku finansowego. Bank spółdzielczy powinien koncentrować się na prowadzeniu usług finansowych, na bankowaniu, z maksymalnym ograniczeniem czynności, które zabierają ogrom czasu i pieniędzy, a służą wyłącznie procesom sprawozdawczym, funkcjom zaplecza i w żaden sposób nie wspomagają pozycji rynkowej. W ten sposób można wynieść na zewnątrz obsługę kadrowo-płacową, centra zapasowe, czy pocztę internetową.

Wiadomo, to obniża koszty.

Owszem. I banki z naszej grupy znakomicie to dostrzegają. Ograniczamy koszty, poświęcamy więcej uwagi biznesowi, mamy czas na rozwój oferty. To dobry kierunek, trzeba zintensyfikować działania, które służą budowaniu relacji z klientami. Zwłaszcza z młodymi grupami klientów.

Czego klient oczekuje dziś od banku spółdzielczego?

Profesjonalizmu i kompleksowej, rynkowej oferty i obsługi, na wszystkich poziomach.

Jak ten postulat zrealizować, jeśli dziś tak wiele operacji wykonuje się w świecie wirtualnym, jeśli nowi klienci żyją głównie ze smartfonem w dłoni? Czy jest jeszcze miejsce na tradycyjne placówki bankowe?

Złośliwi mówią, że jedynie wydłużenie życia w Polsce powoduje, iż banki spółdzielcze mają dziś jeszcze klientów. Ja się z tym nie zgadzam, choć rzeczywiście, trzeba postawić

na współczesność i do młodych klientów docierać kanałami nowoczesnymi, akceptowanymi przez młodzież. Ale z drugiej strony – nie generalizujemy... Wiele "osób z doświadczeniem życiowym" z powodzeniem obsługuje telefon komórkowy, posługuje się Internetem i do nich również kierowana jest nasza oferta. Wiek, młodość czy starość, to nie są kryteria właściwe do podziału klientów. Powinniśmy być obecni we wszystkich kanałach, zaspokajając potrzeby konsumentów z każdej grupy w naszych lokalnych społecznościach.

Jeżeli natomiast marzy nam się dokonanie zmiany pokoleniowej naszej klienteli, jej odmłodzenie, to powinniśmy dbać nie tylko o tych, którzy już z nami są, ale przede wszystkim kierować ofertę do osób wchodzących dopiero do świata finansów. Świetnie w tego typu działania wpisuje się projekt edukacji finansowej "Bakcyl", do którego przystąpiła grupa banków spółdzielczych SGB. Myślę o wspieraniu edukacji finansowej na etapie wczesnego rozwoju. O docieraniu do szkół podstawowych i średnich, o zaszczepianiu wiedzy na temat bankowości spółdzielczej. Zanim młodzi ludzie nie przeniosą się na studia do środowisk wielkomiejskich, powinni znać rolę właściwych relacji banku z klientem, rozumieć nasz społeczny solidaryzm, docenić siłę wspólnego działania i poznać naszą koncepcję bankowości.

Tak właśnie powinniśmy adresować naszą ofertę. Dostępność wszelkich zdobyczy technologicznych typu Google Pay, Apple Pay, BLIK, aplikacji mobilnej, przelewy między komórkami czy płatności zegarkiem, to są narzędzia, które mogą nas odpowiednio pozycjonować. One uwiarygodniają banki spółdzielcze nie tylko w oczach młodego pokolenia, pokazując, że możemy być tacy sami, a może nawet lepsi – nowocześni, praktyczni i pomocni.

Bankowość tradycyjna ciągle będzie miała swoją klientelę, choć nasz sektor, co zupełnie nie dziwi, również coraz rzadziej inwestuje w rozwój sieci placówek, ponieważ są to działania kosztowne i nie przynoszą takiego efektu, jak bankowość mobilna, internetowa. W ten sposób działa współczesna bankowość. Trzeba więc, jak zawsze, szukać złotego środka. Jeśli nie będziemy mieli nowoczesnych narzędzi, nie zdobędziemy nowych klientów. Jeśli gwałtownie ograniczymy tradycyjne kanały sprzedaży, utracimy wiarygodność w oczach osób, które związały się z nami mimo epoki cyfrowej rewolucji.

Przewagę banków spółdzielczych nad bankowością komercyjną określa się często mianem relacyjności. Swobody dostępu do osób podejmujących decyzje biznesowe w banku mogą nam pozazdrościć. Klient w małym miasteczku może spotkać się z prezesem banku spółdzielczego, przekonywać go do swoich projektów, szukać wsparcia – w kontaktach z bankami komercyjnymi to jest raczej nie do pomyślenia. Czy da się tę relacyjność przenieść do świata wirtualnego?

Dość przewrotnie odwróć pytanie i odpowiedź w ten sposób: czy ci wszyscy nasi klienci naprawdę chcą przychodzić do placówki bankowej, czy po prostu chcą załatwić swoją sprawę szybko i skutecznie? Jeśli coś można przyspieszyć, wykorzystując drogę internetową, to używajmy Internetu. Jeśli konieczne jest spotkanie – ułatwiamy je. Upowszechnianie wielorakich kanałów dostępu do usług bankowych, przy zachowaniu wszelkich wymogów bezpieczeństwa i oceny ryzyka, to najlepsze narzędzia do budowy satysfakcji klientów.

Nie bez przyczyny jeden z liderów rynku finansowego zaimplementował narzędzia umożliwiające zaciąganie zobowiązań kredytowych przez konsumentów wyłącznie drogą elektroniczną. Pełna obsługa kredytów, od wyboru produktu, poprzez system obsługi i ustalenie zdolności kredytowej, aż po podpisanie umowy – cała operacja odbywa się drogą elektroniczną. I osiąga na tym polu doskonałe rezultaty. Raz jeszcze podkreślę, wszystko jest kwestią znalezienia złotego środka, optymalnego rozwiązania...

Ale trzymając się porównań z bankowością komercyjną, możemy wskazać też przykłady banków, które choć

są online'owe, otwierają swoje wyspy konsumenckie w centrach handlowych...

Rozwiązują w ten sposób bieżące problemy, a nie zawsze handlują produktami. Jeśli klienci zasypują bank reklamacjami, indywidualnymi przypadkami i pytaniami, to w pewnym momencie ich skala może przekroczyć zdolności obsługi w formacie elektronicznym – na czacie, w infolinii, czy w komentarzach na Facebooku. Do rozwiązywania problemów najlepszy jest kontakt bezpośredni.

Ten dualizm kontaktów z klientami może być naszą siłą. Zachowujemy tradycyjne formy relacji i wzmacniamy bankowość opartą na digitalizacji. Części klientów wystarczy platforma z aplikacją mobilną, inni zdecydują się przyjść do placówki i porozmawiać z personelem lub też z wspomnianym już prezesem. Rozmowa przez call center, czat czy kontakt mailowy wielu ludziom nie odpowiada, nie rozwiązuje ich problemu.

Bankowość tradycyjna ciągle będzie miała swoją klientelę, choć nasz sektor, co zupełnie nie dziwi, również coraz rzadziej inwestuje w rozwój sieci placówek, ponieważ są to działania kosztowne i nie przynoszą takiego efektu, jak bankowość mobilna, internetowa. W ten sposób działa współczesna bankowość. Trzeba więc, jak zawsze, szukać złotego środka. Jeśli nie będziemy mieli nowoczesnych narzędzi, nie zdobędziemy nowych klientów. Jeśli gwałtownie ograniczymy tradycyjne kanały sprzedaży, utracimy wiarygodność w oczach osób, które związały się z nami mimo epoki cyfrowej rewolucji.

Nie mogę nie zapytać o płatności mobilne. BLIK, Google Pay, Apple Pay, Garmin Pay, Fitbit Pay... to realne efekty strategii Mobilnego Przyspieszenia w SGB...

Dodajmy jeszcze SGB pay... To kroki milowe, naprawdę wywołują ogromne zadowolenie u naszych klientów, ale spojrzmy na to z innej perspektywy: rewolucyjnej innowacji. Pokonałismy próg, który oddzielał nas od standardów bankowości komercyjnej... My podążamy, a może nawet wyprzedzamy "ducha naszych czasów". Zamierzamy dopełnić te działania nowoczesną aplikacją mobilną, jako projektem Zrzeszenia SGB funkcjonującym niezależnie od systemu korowego jego uczestników. To właśnie w tym rozwiązaniu będzie możliwość posadowienia obok standardowego sprawdzenia stanu rachun-

ków, zlecenia przelewu, zmiany limitu na karcie czy zarządzania płatnościami, innych wysokospecjalistycznych usług finansowych. Mamy ambicje i chcemy je realizować.

Jesteśmy pierwszym zrzeszeniem banków, które udostępniają płatności mobilne, płatności przez telefon i płatności zegarkiem. Tak pełnej oferty nie ma na rynku nikt. Zmieniamy się w awangardę?

To ogromny sukces Zarządu, ale również efekt ogromnego zaangażowania i pracy zespołów specjalistów SGB-Banku, którzy wykonali tytaniczną pracę w bardzo skondensowanej przestrzeni czasowej. Wynik tej pracy to skok technologiczny w nową digitalną rzeczywistość dla klientów banków spółdzielczych SGB, którzy wręcz mogą, z wyjątkiem Blika,

korzystać z tych nowoczesnych rozwiązań bez pośrednictwa swojego banku, według własnego wyboru. Takich rozwiązań nam potrzeba, aby bez jakichkolwiek kompleksów konkurować na dzisiejszym rynku finansowym. Ważnym, w tym całym procesie, staje się bez wątpienia fakt powszechności implementacji dostarczanych przez Bank Zrzeszający rozwiązań przez wszystkich, bez wyjątku, uczestników Zrzeszenia SGB. Śmiem twierdzić, iż jedynie taka postawa będzie przesłanką do szybkiej i oczekiwanej zmiany postrzegania finansowego sektora spółdzielczego.

Oczywiście, digitalizacja technologiczna jest bardzo ważna, ale ona wszystkiego nie zastąpi i nie uwolni nas od rozmów o rentowności, aczkolwiek może stać się pomocnym narzędziem do jej budowania. Banki muszą mieć zdrową strukturę finansów, osiągać odpowiednie do swojej skali wyniki finansowe, mieć sprecyzowaną strategię działania. Muszą szukać dla siebie nowych źródeł dochodów, nowych obszarów do zagospodarowania często w środowiskach wiejskich lub niewielkich miast.

Dlaczego Nasz klient, odwołam się tutaj do Banku Spółdzielczego w Skórczu, którym mam zaszczyt zarządzać, bywają ofiarami, (przepraszam za dosadność określenia) ekonomiczno-społecznych uwarunkowań obszaru, w którym funkcjonujemy. Określamy im zdolność kredytową, którą mają bardzo niską albo silnie zaniżoną, bazując na wskaźnikach GUS, opierających się na średniej dla obszarów wielkomiejskich. A przecież nikogo nie trzeba przekonywać, że koszty utrzymania w obszarach wiejskich znacząco odbiegają od tych aglomeracyjnych. Ten właśnie aspekt funkcjonowania banków spółdzielczych spotyka się z częstą krytyką Nadzorczy w toku prowadzonych inspekcji. To jedno z wyzwań, z którym będziemy się mierzyć.

I tu pojawia się miejsce na lobbing na rzecz bankowości spółdzielczej...

Jak najbardziej. Ten proces w ostatnim czasie nabiera istotnego tempa. Silnie współpracujące Zrzeszenia, konstruktywne w działaniu, wsparte aktywną postawą izb gospodarczych – to powinny być nasze narzędzia. Jednomyślna, co do pryncypiów, postawa, artykułująca oczekiwania sektora wobec instytucji ustawodawczych, regulacyjnych i nadzorczych winna przynieść w perspektywie oczekiwane efekty.

Powinniśmy również wspólnie walczyć ze stereotypami myślenia dość silnie ugruntowanymi w świadomości społecznej. Pierwszy z nich: bank spółdzielczy, to bank dedykowany rolnictwu (z czym zgoda), ale nie tylko. Kolejny stereotyp: bank spółdzielczy, to bank droższy o niższym poziomie usług. Albo bank technologicznie sprawny inaczej. Takie podejście musimy sukcesywnie i z determinacją zmieniać. Najpewniej, nie tylko w słowach, ale przede wszystkim w konsekwentnym działaniu, wyrażonym w powszechnym implementowaniu nowoczesnych rozwiązań Zrzeszenia we wszystkich instytucjach finansowych Spółdzielczej Grupy Bankowej.

Rozmawiamy przed końcem roku. Czego chciałby pan życzyć bankom spółdzielczym SGB w nadchodzącym, 2020 roku?

Konsekwencji w dążeniu do realizacji zamierzonych celów i sukcesów na tej drodze. Bardzo pozytywnej energii w naszych bankach i wokół banków, bo widać jak wiele dzięki niej możemy zdziałać. Spokoju finansowego i poczucia sta-

Silnie współpracujące Zrzeszenia, konstruktywne w działaniu, wsparte aktywną postawą izb gospodarczych – to powinny być nasze narzędzia. Jednomyślna, co do pryncypiów, postawa, artykułująca oczekiwania sektora wobec instytucji ustawodawczych, regulacyjnych i nadzorczych winna przynieść w perspektywie oczekiwane efekty. Powinniśmy również wspólnie walczyć ze stereotypami myślenia dość silnie ugruntowanymi w świadomości społecznej. Pierwszy z nich: bank spółdzielczy, to bank dedykowany rolnictwu (z czym zgoda), ale nie tylko. Kolejny stereotyp: bank spółdzielczy, to bank droższy o niższym poziomie usług. Albo bank technologicznie sprawny inaczej. Takie podejście musimy sukcesywnie i z determinacją zmieniać. Najpewniej, nie tylko w słowach, ale przede wszystkim w konsekwentnym działaniu, wyrażonym w powszechnym implementowaniu nowoczesnych rozwiązań Zrzeszenia we wszystkich instytucjach finansowych Spółdzielczej Grupy Bankowej.

bilizacji we wszystkich obszarach. Ale też większej otwartości – na siebie, na naszych partnerów, na klientów oraz wzajemnego poszanowania i zaufania.

Wyrażam, nadzieję, że będzie to rok wielkiego przełomu, że jako Grupa wyjdziemy z niego mocniejsi, skuteczniejsi, coraz lepiej postrzegani na rynku.

A osobiście, moim koleżankom i kolegom prezesom Zarządów oraz wszystkim współpracownikom w bankach spółdzielczych i SGB-Banku SA zdrowia, bo to szczególnie istotne, a wraz z nim materializacji najśmielszych planów i marzeń, radości z osiągania osobistych sukcesów i poczucia dumy z pracy w tak wyjątkowej wspólnocie ludzi. ●

Rozmawiał: Roman Szewczyk

W naszym banku mamy wszystko

Rozmowa z **Eweliną Pałubicką**,
prezes Zarządu Żuławskiego Banku Spółdzielczego
w Nowym Dworze Gdańskim

Pani prezes, jechałem do banku dwupasmówką, przejeżdżałem przez bezkolizyjne mosty i wiadukty, mijałem drogie samochody, bardzo ładne budynki, bank przy banku, firma przy firmie... To miasto się zmienia, Nowy Dwór Gdański to dzisiaj zupełnie inna jakość niż przed laty. Jak się odnajdujecie we współczesnych czasach? Czy bankowość spółdzielcza, przy takiej silnej konkurencji i w tak specyficznych warunkach Pomorza, nadal ma rację bytu?

Odległość od Trójmiasta, w tym jej fizycznym wymiarze, nie ma dziś większego znaczenia, choć oczywiście istnieje i wpływa na nasz rozwój. Mamy świetną komunikację, więc teoretycznie klienci z Gdańska, Sopotu czy Gdyni spokojnie mogą do nas dotrzeć. Jesteśmy dla wielu z nich atrakcyjnym partnerem.

Docierają?

Tak, głównie klienci biznesowi, ale skłamałabym mówiąc, że stanowią w naszym banku jakąś znaczącą wielkość. Umiemy z tego pomorskiego tortu wyciągnąć coś dla siebie, choć nadal jesteśmy i pozostaniemy lokalnym bankiem. Wielu klientów, którzy dziś mieszkają w Trójmieście, pochodzi z Nowego Dworu Gdańskiego. Tu się urodzili, tu otwierali swój biznes, a gdy urosli w siłę – zmienili miejsce zamieszkania. Ale nadal łączą nas silne relacje. Ktoś sobie przypomina, że był taki bank spółdzielczy, ktoś pamięta prezesa, pracowników banku – trafiają do nas ponownie i często są zdziwieni, jak wiele się zmieniło.

Przed dwoma laty rozmawialiśmy o waszym sukcesie: wspólnie z Bankiem Spółdzielczym w Dzierzgoniu wygraliście przetarg organizowany przez Bank Gospodarstwa Krajowego na obsługę finansową projektu „Pomorski Fundusz Rozwoju 2020+”. Dwa spółdzielcze banki pokonały w tym przetargu elitę banków komercyjnych...



I to był ważny dla nas sukces. Projekt trwa nadal, zwiększone zainteresowanie ofertą naszego banku jest między innymi pokłosiem tego przedsięwzięcia. Nasze propozycje adresujemy do osób przedsiębiorczych oraz dla tych, które nigdy nie prowadziły działalności gospodarczej. Z perspektywy wielu instytucji finansowych taki klient jest skazany na porażkę – nie ma historii kredytowej, nie ma jeszcze żadnej pozycji w swojej branży. Teoretycznie: nie ma żadnych szans.

A z bankiem spółdzielczym ma.

W istocie, jesteśmy dla niego biznesowym wybawieniem. Wpisujemy się w trend, który da się określić prostą senten-

>>

cją – Masz pomysł na firmę i nie masz pieniędzy? Przyjdź do nas, pomożemy ci zrealizować zawodowe plany.

I to działa?

Nawet Pan nie wie, jak bardzo. Tacy ludzie z nami mogą zrealizować swoje biznesowe marzenia. To ich korzyść, ale mamy też korzyść dla banku – klient, który wspólnie z nami rozwinie skrzydła, zostanie ze swoim bankiem na dłużej, będzie korzystał z wielu produktów i usług, które dla niego przygotowujemy. To nas łączy. Jest jeszcze inny aspekt, czysto konkurencyjny. Jeśli firma osiągnie sukces dzięki wsparciu banku spółdzielczego, zyska własną historię kredytową, a wtedy... chętnie przypomina sobie o niej banki komercyjne. Musimy więc starać się podwójnie, rozpieszczać ofertami naszych klientów, by zostali z nami na długie lata. To stawia przed nami podwójnie ostre wymagania. Chcemy pozyskać klientów i nie możemy ich stracić.

Czyli to wszystko, co wspólnie robiliśmy przed dwoma laty, organizując konferencję prasową w urzędzie marszałkowskim, ogłaszając udział banków spółdzielczych w projekcie BGK, ciągle ma sens i ciągle procentuje?

Zdecydowanie tak. Wspominam tamten czas z lekkim rozręchaniem, bo nasze pojawienie się na rynku obsługi finansowej projektów unijnych, ewidentnie uświadomiło wielu osobom, że taki bank, bank spółdzielczy, w ogóle istnieje! Aplikujący do udziału w projekcie przyjechali do nas po konkretną ofertę, pożyczkę rozwojową lub mikropożyczkę, i byli w szoku, że nasza propozycja usług jest tak szeroka. Niektórzy dziwili się – to wy tu macie karty kredytowe???

Scena zupełnie jak z naszej kampanii reklamowej... Macie tu możliwość płatności telefonem? A przecież... Mamy tu wszystko!

Otóż to. Pełne niedowierzanie, że w banku spółdzielczym wszystko jest możliwe. Nawiasem mówiąc, uważam tę kampanię za bardzo pożyteczną i potrzebną naszemu sektorowi. Oczywiście, tłem są płatności mobilne, to hasło miało promować, że można u nas znaleźć pełną gamę usług i produktów. Mnie się te sytuacje składają w jedną całość: nadal musimy zabiegać o to, by potencjalni klienci wiedzieli o nas jak najwięcej. Bo ciągle wiedzą zbyt mało. W małym, lokalnym banku spółdzielczym klient znajdzie karty, płatności mobilne, wielowalutowość, produkty, które w niczym nie odbiegają od standardów w bankowości komercyjnej. A mogę powiedzieć, znając nasz trójmiejski rynek, że w wielu elementach możemy z bankami komercyjnymi konkurować i... wygrywać.

Nawiasem mówiąc, uważam tę kampanię za bardzo pożyteczną i potrzebną naszemu sektorowi. Oczywiście, tłem są płatności mobilne, to hasło miało promować, że można u nas znaleźć pełną gamę usług i produktów. Mnie się te sytuacje składają w jedną całość: nadal musimy zabiegać o to, by potencjalni klienci wiedzieli o nas jak najwięcej. Bo ciągle wiedzą zbyt mało. W małym, lokalnym banku spółdzielczym klient znajdzie karty, płatności mobilne, wielowalutowość, produkty, które w niczym nie odbiegają od standardów w bankowości komercyjnej.

głej klasy jest wiele silnych gospodarstw i duże zapotrzebowanie na wsparcie finansowe.

Waszymi partnerami są duże gospodarstwa?

To segment zróżnicowany. Rolnicy nastawiają się na uprawy pszenicy, buraków, żyta, prowadzą hodowlę krów mlecznych. Mamy na swoim terenie bardzo dużą spółdzielnię mleczarską Maluta, która choć nie konkuruje z gigantami, ma na lokalnym gruncie bezdyskusyjną pozycję lidera. Współpraca między nami, spółdzielcami, jest wzorowa.

Czy żuławscy rolnicy to przedstawiciele gospodarstw wielkoobszarowych? Bardziej już przedsiębiorcy niż gospodarze?

Ta grupa bardzo się zmieniła w ostatnich latach. Nadal, rzecz jasna, mamy wielu rolników indywidualnych, którzy gospodarują na małym obszarze, ale coraz więcej klientów to po prostu rolnicze firmy – z własną strukturą, dużym arealem, niemałym majątkiem i coraz mocniej sprecyzowanymi wymaganiami finansowymi. Robimy wszystko, by spełnić ich oczekiwania, to ważna i bardzo perspektywiczna grupa klientów. Są także lokalni przedsiębiorcy, rzemieślnicy, handlowcy, usługi. Oni również intensywnie się rozwijają. Mamy przedsiębiorców, fundacje, stowarzyszenia, samorządy – jak powiedziałam: obsługujemy wszystkich tak samo dobrze i z taką samą życzliwością. To się opłaca.

Wspomniała pani o organizacjach pozarządowych. Żuławski Bank Spółdzielczy uczestniczy w wielu akcjach z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu. Jedną z nich to „Rowerzysto, bądź widoczny!” Co bankowi daje udział w takich przedsięwzięciach?

Kto jest dla państwa takim głównym klientem? Do kogo adresujecie ofertę?

Od lat już promujemy nasze hasło: Jesteśmy dla każdego! Dlatego nie odpowiem wprost na to pytanie.

Ale, pani prezes, dla każdego, to może oznaczać, że... dla nikogo...

Wiem do czego pan zmierza. Operujemy w relacjach z klientami kategorią pełnej dostępności oferty. W tym kontekście – jest ona dla każdego. Nie dzielimy klientów na segmenty, na partnerów lepszych lub gorszych, na tych, w których celujemy i tych, na których mniej nam zależy. Zależy nam literalnie na wszystkich, bez rozróżniania. Ale jeśli spojrzeć na strukturę kliencką, wypracowaną przez lata, największy udział w naszym portfelu mają rolnicy. Działamy na Żuławach, tu ziemia ma bardzo dobrą jakość, głównie pierwszej i dru-



Traktuję CSR jako narzędzie nowoczesnego marketingu. Nie wszyscy tak postrzegają tę działalność, ale mnie ta formuła bardzo odpowiada. Każdy marketing to wydatek pieniędzy i inwestycja. Zawsze jednak rodzi się pytanie – jak wydać własne pieniądze, by przyniosły one maksymalnie korzystny efekt? I na co patrzeć – wyłącznie na aspekt biznesowy, na wartości ekonomiczne, czy może szerzej, na dobro wspólne? W mojej ocenie, jeśli możemy akcentować naszą obecność w lokalnej społeczności, musimy to robić tak, by użytkować zarówno biznesowe wyniki, jak i efekty w szerszej skali. Chcemy, by pozostało po nas coś dobrego. Czy to w materii spraw ekologicznych, czy to bezpieczeństwa naszych dzieci, czy zdrowego sposobu życia. W dalekim horyzoncie myślenia – takie działania mają głęboki sens, choć niekoniecznie przekładają się na rezultaty czysto finansowe.

Czyli sport, ekologia i...?

I działalność charytatywna, i wolontariat. Bardzo mi się podoba, imponuje mi, że nasi pracownicy tak mocno angażują się w działania wolontariatu, w akcje społeczne. Robią to w swoim czasie wolnym, chcą to robić – takie działania również budują nasze wewnętrzne relacje.

Ktoś ich zainspirował? Pani? Zarząd?

(śmiech) Mam naturę społecznika, więc pewnie trochę też ja...

Pamiętam waszą świetną akcję społeczną na Facebooku...

Takich pozabankowych form zaangażowania mogłabym wymienić wiele... Żyję tym. I kiedy o nich opowiadam, to widzę, jak moje dziewczyny otwierają szeroko oczy: kurcze, to

fajne jest! Często siadamy i rozmawiamy – co można by jeszcze zrobić, w czym warto uczestniczyć, w co się zaangażować? Zorganizowaliśmy na przykład „Dzień dawcy szpiku” i obradowaliśmy dosłownie cały bank, zamieniliśmy go w małą przychodnię, do której przychodzili mieszkańcy powiatu i oddawali krew do bazy Fundacji DKMS.

Zrobiliście to wspólnie z Fundacją?

Tak. Bardzo profesjonalnie, prawie jak w szpitalu. Pobieraliśmy krew, zaangażowaliśmy pielęgniarki, lekarzy, były stanowiska poboru krwi – nie szukaliśmy dawcy szpiku dla kogoś konkretnego z naszego terenu, ale mieliśmy szczęście... Znaleźliśmy tzw. genetycznego bliźniaka, ktoś w okolicach Malborka potrzebował szpiku, akcja zakończyła się więc dodatkowym sukcesem. Byliśmy inspiracją dla innych; później podobne akcje organizowały też nowodworskie szkoły.

Co daje taki wolontariat? Integruje zespół? Pozwala wypełnić jakąś misję?

Wszystko odbywa się w oparciu o otwarte serca, osobiste zaangażowanie, bez przymusu. Później, kiedy kończy się jakaś akcja, pojawia się ogromna, zespołowa i indywidualna radość. Czasami pojawia się wzruszenie, nawet łzy, gdy wszystko świetnie się udało. Moje dziecko zapytało mnie kiedyś – mamo, co ty z tego masz? I szczerze mówiąc, nie mam jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie. Po prostu lubię robić coś dla innych ludzi, pomagać, być blisko wydarzeń, inspirować je. Nigdy się nie zastanawiam nad osobistymi korzyściami, choć pewnie zaspokajam jakieś własne, głębsze potrzeby bycia pożytecznym, dobrym człowiekiem. A wymyślam różne rzeczy, a to artystyczne, a to jakieś

warsztaty, spotkania... Są to często projekty, które udaje się realizować poza bankiem, choć wiadomo, że mając takie wewnętrzne możliwości i mogąc liczyć na wsparcie naszej szanownej rady i funduszu społeczno-kulturalnego, możemy wykonać znacznie więcej niż ja sama, w pojedynkę.

Pomówmy jeszcze o pracownikach. 28 osób zatrudnionych w banku to nie jest dużo...

Tak. Ale jesteśmy fajną gromadką, nie chcę mówić teamem, bo to takie korporacyjne. W ostatnim czasie mieliśmy sporo zmian kadrowych, pewna grupa pracowników odeszła na emerytury. Przyszli nowi, nierzadko wcale nie tacy młodzi i często – z banków komercyjnych.

Co mówią, gdy przychodzą do pracy w banku spółdzielczym?

Najczęściej pytają, czy to prawda, że nie ma u nas planów sprzedażowych?

A nie ma?

(śmiech) Są. Ale nie konstruujemy ich tak samo, jak w banku komercyjnym. Ludźmi, którzy u nas pracują nie mogą rządzić algorytmy. To jest żywy organizm, nie da się go zaprogramować tak jak robota – jeśli akwizycja wynosi X, to przyrost musi wynieść Y, a wynik jednostkowy każdego pracownika Z... Wiem, że są to modele obowiązujące w bankowości, ale u nas sprzedaż produktów i usług wygląda trochę inaczej. Po pierwsze nie gonimy za zyskiem za wszelką cenę...

Rozwój jest ważny, ale powinien być zrównoważony?

Wynik finansowy ma znaczenie, nie będę przecież udawała, że nie jesteśmy bankiem. Ale oprócz wyniku liczy się również poziom satysfakcji klienta, jego ocena współpracy z nami, długi horyzont rozwoju. My działamy na rzecz cudzego powodzenia, sami ograniczając własne apetyty na dochody. Oczywiście, tak jak w każdym biznesie, chciałoby się i jeszcze więcej, i jeszcze lepiej, ale znamy własne ograniczenia kapitałowe, znamy misję, która nam przyświeca. Nie zrobimy tu milowego skoku, nie będziemy znieśc potęgą finansową. Trzeba rozwijać się rozważnie, stabilnie i z pomysłem, w pewnej korelacji z rozwojem całego regionu.

Jak ważni są w tym procesie pracownicy banku?

Myślę, że są wręcz najważniejsi. Jeśli będą wiedzieli, że pracują w firmie, która potrafi zatroszczyć się o nich, sami skutecznie zaopiekują się klientami. Czytamy, słyszymy, że wiele firm stosuje teraz przeróżne metody zwiększania efektywności i jednocześnie przyjemności z pracy. Pojawiają się pokoje drzemek i relaksu, strefy dla matek z dziećmi, nienormowany czas pracy rozłożony na roczne lub kilkuletnie cykle, jest wielkie oprządkowanie relacji firm z pracownikami – wszystko

po to, by wykształcić nowy typ personelu, który będzie swoją pracę po prostu lubił, a razem z nią lubił swoich klientów. Czasami się zżymam, że sama mam w tej materii tak mało pomysłów, ale mam wrażenie, że to trudny problem, przed którym stoi wielu pracodawców, nie tylko ja. Dzisiejsze młode kadry mają inną percepcję swoich obowiązków i możliwości działania, potrafią pracować zdalnie, w rozproszeniu, w zmiennej – tak to nazwijmy – ergonomii pracy. Są bieglejsi w nowych technologiach niż nasze pokolenie, szybciej się uczą, łatwiej przyswajają wszelkie nowinki.

A co jest dziś dla nich najważniejsze? Czy nasz system wartości w bankowości spółdzielczej ulega jakimś przekształceniom?

Tak bym nie powiedziała. Nadal liczy się odpowiedzialność i zaangażowanie. Szacunek do partnerów i klientów. Wiele innych cech można w sobie wykształcić dzięki odpowiedzialnemu poziomowi szkoleń, ale bez poczucia odpowiedzialności i poczucia sprawstwa w tym, co robię, sukces będzie niewielki. Nie widzę spektakularnych sukcesów u ludzi, którzy

robią coś odtąd-dotąd i nic więcej ich nie obchodzi. Jestem prezesem banku od 2010 roku, przedtem przez siedem lat byłam w zarządzie, wcześniej miałam okazję pracować tu na innych stanowiskach. Znam mój bank naprawdę bardzo dobrze, mam możliwość oceny wydarzeń z całkiem sporej perspektywy – i muszę powiedzieć, że sporo zmieniliśmy na lepsze. Fajnie jest czasem wspominać jak wyglądał nasz bank i jacy w nim byliśmy kiedyś, a jak pracujemy dziś. Zmieniły się technologie, sami się zmieniliśmy, ale pewne wartości pozostały. I tylko wyzwania są nieco inne.

Jestem prezesem banku od 2010 roku, przedtem przez siedem lat byłam w zarządzie, wcześniej miałam okazję pracować tu na innych stanowiskach. Znam mój bank naprawdę bardzo dobrze, mam możliwość oceny wydarzeń z całkiem sporej perspektywy – i muszę powiedzieć, że sporo zmieniliśmy na lepsze.

Żuławski Bank Spółdzielczy stawia na bankowość mobilną?

Banki nie otwierają dziś nowych placówek, większość spraw załatwia się zdalnie. Taki jest trend i tutaj zapewne nic nas nie ominie. Musimy dostosować się do warunków rynku. Na pewno stawiamy na rozwój technologii mobilnych, nie ma odwrotu od komunikacji w Internecie, nie ma ucieczki przed mediami społecznościowymi.

Co daje wam obecność na Facebooku?

Ujmując rzecz obrazowo: czujemy oddech klienta. Każda inicjatywa zawsze ma jakieś echo, każdy produkt czy akcja – nowe komentarze, opinie. To szalenie ważne, gdy stawia się na budowanie relacji z klientami. Tak jak płatności mobilne, tak też obecność w mediach społecznościowych to wyście naprzeciw najmłodszego pokolenia klientów. A to oznacza, że musimy rozmawiać jego językiem, być tam, gdzie są młodzi. Budowanie bezpośrednich kontaktów poprzez wymianę informacji i interaktywność to już dzisiaj standard. Na to stawiają młodzi klienci, chcą mieć dostęp do banków na

swoich warunkach i my musimy się do tego dostosować.

Czy zrzeszenie banków spółdzielczych ma tu jakąś rolę do spełnienia?

Na pewno jako bardzo ważny organizator działań z obszaru komunikacji i marketingu. Trochę też jako wzór do naśladowania dla banków. Cieszę się, że otrzymujemy z banku zrzeszającego wsad graficzny i teksty na nasz profil facebookowy, to spora pomoc dla banków takich jak nasz, których nie stać na zatrudnianie specjalistów od social mediów. W mojej ocenie istnieje silna konieczność dostosowania się zmieniającego się otoczenia i pozyskania klientów z młodej grupy wiekowej. To do nich powinniśmy kierować kolejne kampanie. Nie jestem specjalistką w tej materii, ale mam przeczucie, że można znaleźć wiele instrumentów wspierających nasze relacje z młodymi ludźmi. Bo sama nasza oferta jest coraz bardziej „super”, mamy ją i nie musimy się jej wstydzić, ale musimy to przełożyć na sprzedaż. Dotrzeć do młodego klienta. I później zatrzymać go w naszych bankach. Jestem pewna, że tego typu kampania – skierowana do młodych – cieszyłaby się wielkim powodzeniem, trzeba tylko znaleźć odpowiednią formułę dotarcia.

Drugim segmentem jest pokolenie 30 – i 40-latków, które także wie o nas niewiele. Z nimi również można się dziś komunikować w Internecie, są tam aktywni, potrafią używać social mediów. Wydaje mi się, że do tej grupy wiekowej można trafić stosunkowo łatwo i szybko.

Nie wydaje się pani, że w tej przestrzeni banki spółdzielcze powinny mocniej współpracować z bankiem zrzeszającym?

Poszłabym dalej. Jesteśmy różnorodni i trzeba to uszanować. Ale mamy obowiązek współpracować wszyscy w ramach naszej grupy. Mamy wspólną strategię, mamy umowę zrzeszeniową, po coś w końcu jednocyliśmy siły. Nie wolno nam działać wyłącznie w pojedynkę, odcinać się od tej wspólnoty albo uczestniczyć tylko w wybranych jej aktywnościach. Powinniśmy się nawzajem inspirować, wykorzystywać najlepsze praktyki wewnątrz Zrzeszenia. Sięgać po rozwiązania optymalne – pracować razem tam, gdzie współdziałanie daje nam dodatkowe profity, a pilnować własnej odrębności w relacjach z lokalnym rynkiem. Ujednolicenie działań jest potrzebne, gdy chodzi na przykład o wspólną kampanię reklamową, gdy tworzymy razem jakiś produkt promowany na poziomie zrzeszenia. Na swoim podwórku działamy jednak sami, na własne ryzyko, szukając strategii dopasowanych do naszej lokalnej specyfiki.

Siła tkwi w różnorodności i wspólnocie zarazem?

Dokładnie! Rozumienie wspólnego celu nie powinno umknąć naszej uwadze. Każdy powinien ten cel widzieć i szanować istotę naszego wyboru sprzed lat. Zrzeszyliśmy się i trzeba wykorzystać potencjał takiej wspólnoty. Z jednej strony oddać do banku zrzeszającego wiele kompetencji, które mocno obciążają nasze koszty i poprawić własne wy-

niki finansowe. Ale z drugiej strony – być czynnym w ramach wspólnoty. Niestety, często spotykamy się na zgromadzeniach prezesów, ustalamy jakąś wspólną hierarchię zadań, uzgadniamy co trzeba wspólnie zrobić, a później... Później i tak każdy idzie własną ścieżką. To błąd, z którego powinniśmy wyciągnąć wnioski.

Rozmawiamy przed końcem roku. Gdyby miała pani ocenić mijające 12 miesięcy i spojrzeć na nadchodzący, 2020 rok – co było, co będzie najważniejszym wyzwaniem?

Nadal, jak patrzę w przeszłość, ogromną część naszej aktywności zabiera tzw. papierologia. Zmian w przepisach prawa jest tak wiele, że nie pamiętam, by jakiś rok minął nam pod tym względem stabilnie. Nie ma roku, żebyśmy nie szykowali kolejnych materiałów wynikających z rekomendacji, zaleceń, obowiązków informacyjnych

i statystycznych, z dyrektyw i rozporządzeń. To zżera wiele sił, które można by poświęcić na obsługę rynku i zdobywanie klientów. Jestem realistką – przyszły rok nie zapowiada się pod tym względem inaczej... Naszym zadaniem, które stanowi wspólne wyzwanie dla wszystkich banków spółdzielczych, jest zaangażowanie się w proces zmian technologicznych. Zaczęliśmy dopiero, mamy sukcesy, ale przed nami ciągle ogrom pracy.

Czy każdy pracownik Żuławskiego Banku Spółdzielczego podpisał już swoją kartę pod BLIKA lub inną formę płatności?

Chciałabym, aby tak było. Powinniśmy świecić przykładem.

A pani, jak rozumiem, swoją kartę podpisała?

Oczywiście! Od pierwszego dnia. Mam wszystkie karty, nie tylko te zrzeszeniowe, bo dostałam także kartę konkurencyjnego banku. Z premedytacją: chcę podpatrywać, jak robią to inni.

I jak wypada ocena?

Jesteśmy lepsi! Mamy lepszą ofertę niż ten bank. I jestem z tego dumna! ●

Rozmawiał: Roman Szewczyk

Wesołych
ŚWIĄT



SGB

Banki Spółdzielcze

.mta

Kampanie digitalowe w bankowości

- czy warto w nie inwestować?

www.mta.digital

Martyna Bobrowska,

Digital Marketing Specialist w MTA Digital

Pełna digitalizacja procesów w bankowości to już standard w 2019 roku. Banki prześcigają się w implementacji innowacyjnych rozwiązań, które usprawnią klientom transakcje. Automatyzacja i digitalizacja dynamicznie rozwija się także w reklamie internetowej, która jest jednym z głównych źródeł pozyskania i utrzymania klienta.

Trendy digitalowe w bankowości

Według British Bankers Association aktywność konsumentów w wykorzystaniu bankowych kanałów cyfrowych wzrosła między 2012 a 2017 rokiem o 354%, a odsetek osób korzystających z aplikacji mobilnych wzrósł z 21% do 61%. Dla banków oznacza to konieczność wprowadzania najno-

>>

wocześniejszych rozwiązań, aby nie pozostać w tyle za konkurencją.

Jest to szczególnie ważne, gdyż fintechy (takie jak Revolut czy N26) zajmują coraz większą część rynku. Wymuszają tym samym na tradycyjnych bankach wprowadzanie takich rozwiązań jak płatności mobilne, pożyczki przez aplikację czy przelew na numer telefonu.

Współczesne banki mogą zadawać sobie pytanie, czy nakłady finansowe zainwestowane w kanały internetowe się zwrócą?

Kluczem do sukcesu jest prawidłowa segmentacja klientów i dostosowanie oferty do każdej z grup. Instytucje finansowe oferują zbliżone lub identyczne usługi, które często nie wyróżniają danego podmiotu od konkurentów. W tej branży, niezmiennie ważne są więc spersonalizowane przekazy marketingowe, dzięki którym konkretny odbiorca otrzymuje odpowiedni komunikat. W przypadku marketingu internetowego, jesteśmy w stanie precyzyjnie określić, ile wyniósł koszt pozyskania jednego klienta.

Facebook Ads oraz Google Ads w bankowości

Te dwie platformy reklamowe są jednymi z najczęściej wykorzystywanych w działaniach online. Mają one jednak nieco inne możliwości.

Za pomocą systemu reklamowego Facebook Ads (FBA) możemy tworzyć reklamy i docierać do odbiorców na Facebooku, Messengerze, Instagramie oraz Audience Network Facebooka (sieci partnerskiej Facebooka). W tym przypadku kierujemy reklamy do konkretnych użytkowników – bazując na personalnych kontaktach i ich aktywności online, a nie jak w przypadku Google Ads na "ciasteczkach", które otrzymujemy, dzięki wizytom na większości stron internetowych na świecie.

W Google Ads istnieje kilka typów kampanii, dzięki którym możemy dotrzeć do użytkowników m.in. po ich zachowaniach w Internecie, danych geograficznych oraz hasłach, które wpisują w wyszukiwarce Google.

Obie te platformy cechuje precyzyjne targetowanie odbiorców. Głównym modelem rozliczeń (ale nie jedynym!) w obu platformach jest CPC, czyli koszt za kliknięcie w reklamę.

Nasze kampanie PPC dla SGB

Działania na Facebook Ads zaczęliśmy od prowadzenia kampanii z celem na Ruch, które mają na celu zachęcić użytkowników do odwiedzania konkretnej witryny. Dzięki temu realizujemy dwa zadania: przede wszystkim uświadamiamy użytkowników o możliwościach i nowych technologiach, jakie wprowadziły banki spółdzielcze. Drugi cel jest daleko siężny i łączy się z kolejnymi działaniami. Wszystkie osoby, które odwiedzą witrynę, trafiają na tzw. listy remarketingowe. Listy te pozwalają dotrzeć do osób, które już odwiedziły naszą stronę i są potencjalnie zainteresowane naszym produktem.

Remarketing zostanie wykorzystany w drugiej fazie, podczas której uruchomione zostaną kampanie z celem na konwersję. Konwersja w tym przypadku oznacza kliknięcie w odpowiedni przycisk, umożliwiający przejście do sklepu Google Play (dla urządzeń z systemem Android) bądź App Store (dla systemu iOS). Naszymi działaniami staramy się osiągnąć zamierzone KPI – wzrost liczby dodanych portfeli SGB do tych aplikacji.

W Google Ads wykorzystaliśmy możliwości sieci wyszukiwania Google (Google Search Network) i zbudowaliśmy kampanie w oparciu o słowa kluczowe (hasła wyszukiwane przez użytkowników) związane z płatnościami mobilnymi, płatnościami NFC, Google Pay, Apple Pay oraz marką SGB. W planach na kolejne tygodnie mamy wdrożenie nowej kampanii wiążącej ofertę nowego Konta TAK z płatnościami mobilnymi w SGB. Wykorzystując potencjał portalu Youtube, uruchomiliśmy kampanie z reklamami wideo, które promują kilkunastosekundowe kreacje, kierowane na grupy odbiorców aktywnie zainteresowanych usługami bankowymi, usługami kont debetowych i bieżących.

Kampanie w sieci reklamowej (Google Display Network) kierowane są na wspomniane wyżej grupy odbiorców oraz na niestandardowe grupy o podobnych zamiarach. Utworzone zostały one na podstawie słów kluczowych i adresów URL ściśle powiązanych z ofertą banku. Google na podstawie tych dwóch czynników mógł zidentyfikować w sieci odbiorców zainteresowanych tymi treściami lub słowami kluczowymi. Oprócz kierowania behawioralnego (opartego na zachowaniu w sieci) wybraliśmy też kierowanie kontekstowe, na witryny o tematyce finansowej.

Docelowo będziemy wygaszać kampanie zasięgowe i zwiększać rolę remarketingu w promocji oferty, z wykorzystaniem nowych kreacji – aby przekaz dla użytkowników, którzy nie dokonali jeszcze konwersji był urozmaicony.

Podsumowanie

Ważne w całym procesie jest połączenie wszystkich kanałów, które angażują użytkowników na każdym etapie lejka sprzedażowego. Potencjalny klient może wtedy zobaczyć kreacje w kilku miejscach – w TV, w kinie i w Internecie. Dzięki kampaniom PPC możemy precyzyjnie dotrzeć do pożądaných użytkowników, przy stosunkowo niskim koszcie. Co ważne, prościej utrzymywać kontrolę komu, gdzie i przy jakim budżecie wyświetlamy się z kreacjami, co pozwala nam dostosowywać i na bieżąco ulepszać kampanie. ●

O MTA Digital

Jesteśmy zespołem specjalistów w generowaniu leadów, marketingu SEM, analityki i CRO. Klienci są dla nas partnerami biznesowymi – niezwykle ważna jest dla nas szczerść i transparentność we współpracy. Tworzymy niezwykle projekty z takimi klientami jak Multikino, Hotjar czy Grecos.

Skontaktuj się z nami przez info@mta.digital
i obserwuj nasze profile na social media!
facebook.com/mta.agency
linkedin.com/company/mta-digital-sp-z-o-o-

Nasz profil na Clutch:
clutch.co/profile/mta-digital

Trendy w płatnościach

Adrian Kurowski, dyrektor Visa w Polsce

Rozwój płatności cyfrowych stanowi fundament działalności Visa w Polsce i na świecie. Dzięki bliskiej współpracy ze wszystkimi uczestnikami ekosystemu płatniczego, wspieramy wydawnictwo kart i rozwój sieci akceptacji dla płatności zbliżeniowych.

Przewidujemy, że w najbliższych latach rynek płatności cyfrowych na świecie będzie się w dalszym ciągu dynamicznie rozwijał. Plastikowe karty będą istotnym instrumentem płatniczym jeszcze przez jakiś czas – zwłaszcza w przypadku osób, które z różnych powodów mniej chętnie lub wolniej przyswajają nowe formy płatności. Jednak, jak się spodziewamy, dzięki ponad 25 miliardom urządzeń połączonych do roku 2021, czeka nas gwałtowny wzrost liczby miejsc, w których może odbywać się bezpieczny handel dzięki zastosowaniu tokenizacji.

Kluczowe znaczenie tokenizacji Visa

Tokenizacja to kolejna warstwa zabezpieczeń, zbudowana w oparciu o EMVCo Payment Tokenization Standard, która zastępuje poufne dane rachunku płatniczego znajdujące się na kartach płatniczych (takie jak 16-cyfrowy numer konta, data ważności karty i kod bezpieczeństwa) unikalnym identyfikatorem cyfrowym. Identyfikator – czyli token – jest losowo wygenerowaną liczbą, dzięki czemu może być używany do przetwarzania płatności bez ryzyka ujawnienia wrażliwych danych. Tokeny są specyficzne dla danego urządzenia, handlowca lub określonego rodzaju transakcji, co dodatkowo zmniejsza ryzyko ewentualnego wycieku danych i ułatwia konsumentom kontrolę nad wydatkami.

Polscy konsumenci entuzjastycznie przyjmują nowinki technologiczne i są otwarci na nowatorskie doświadczenia zakupowe. Interesuje ich niska cena, ale także wygoda i jakość procesu zakupowego. Obserwujemy ich masową migrację do nowych sposobów płacenia za produkty i usługi. Pozytywne nastawienie Polaków do nowych technologii podzielają także nasi sąsiedzi – Polska, Czechy, Słowacja i Węgry należą do światowej czołówki, jeśli chodzi o korzystanie konsumentów z kart zbliżeniowych.

Przyszłość to płatności mobilne

Stały wzrost liczby urządzeń połączonych, włączając w to pojawianie się nowych wersji smartfonów, tabletów oraz urządzeń ubieralnych, spowoduje, że środowisko płatnicze będzie stawało się coraz bardziej złożone, co zapewni jego dalszy rozwój. Konsumenci doceniają możliwość zrobienia

zakupów w dowolnym miejscu i czasie. Zapisanie karty płatniczej w zegarku, telefonie czy tablecie to kolejny etap w rozwoju technologii płatności bezgotówkowych, który odpowiada na potrzeby konsumentów oczekujących płatności szybkich, wygodnych, a przede wszystkim bezpiecznych. Wkraczając w erę płatności cyfrowych, Visa dba o to, żeby jej partnerzy i klienci mogli oferować konsumentom bezpieczne i proste zakupy, niezależnie od tego, gdzie się znajdują i jakiego urządzenia lub kanału płatności używają. Kontynuujemy także prace nad kolejnymi innowacjami płatniczymi, które sprawią, że dokonywanie płatności będzie jak najbardziej intuicyjne, a jednocześnie bezpieczne. W niedalekiej przyszłości, właśnie dzięki tokenizacji, możliwe stanie się wygodne płacenie przy użyciu urządzeń domowych lub z poziomu samochodów. Już teraz Visa we współpracy z marką Bentley pracuje nad oprogramowaniem, które pozwoli płacić samochodem za parking lub paliwo, a dzięki współpracy Visa z firmą IBM, aż 20 mld urządzeń połączonych z Internetem będzie mogło stać się potencjalnymi punktami sprzedaży¹.

Chętnie dzielimy się swoim doświadczeniem i wiedzą

Visa oferuje współpracującym z nią bankom dostęp do bogatego pakietu korzyści, innowacyjnych rozwiązań i eksperckiej wiedzy. Instytucje finansowe mogą polegać na pracy zespołów konsultantów i badaczy dostarczających strategiczne dane biznesowe pozyskane w ramach zespołu Visa Consulting & Analytics. Ponadto, dzięki Visa Business and Economic Insights, banki mają dostęp do bieżących analiz gospodarczych, w których uwzględniane są globalne trendy. Platforma Visa Developer pozwala instytucjom finansowym oraz partnerom Visa na dostęp do szeregu produktów i funkcjonalności Visa poprzez zestaw interfejsów programistycznych (API). Otwiera także nowe możliwości w zakresie tworzenia nowych lub rozwijania istniejących rozwiązań płatniczych m.in. w zakresie płatności mobilnych, przekazywania środków pomiędzy kartami, a także rozwiązań zwiększających bezpieczeństwo płatności. ●

1. Płatności w ramach „Internetu Rzeczy” będą możliwe m.in. dzięki porozumieniu Visa i IBM dot. współpracy, w ramach której usługa tokenizacyjna Visa zostanie udostępniona klientom platformy Watson IoT firmy IBM za pośrednictwem sieci dostawców usług tokenizacyjnych dzięki programowi partnerskiemu Visa Ready.

Asseco Banking Forum 2019

Blaski i cienie cyfrowej tożsamości

Już po raz piąty zorganizowana została konferencja Asseco Banking Forum, która zgromadziła blisko 270 przedstawicieli sektora finansowego i firm z branży informatycznej. Uczestnicy spotkania zastanawiali się m.in., w jaki sposób powinna przebiegać skuteczna weryfikacja tożsamości klientów? Czy sztuczna inteligencja powinna zastąpić człowieka w potwierdzaniu tożsamości i identyfikacji klienta? Jakie zagrożenia wynikają z kradzieży cudzej tożsamości i jak im przeciwdziałać.

Janusz Orłowski

W pierwszym panelu dyskusyjnym udział wzięli: Brunon Bartkiewicz, prezes ING Bank Śląski, Jacek Obłękowski, przewodniczący rady nadzorczej firmy Horum, Zbigniew Pomianek, wiceprezes Asseco Poland, Mirosław Skiba, prezes SGB-Banku i Marek Zagórski, minister cyfryzacji.

Uczestnicy dyskusji podkreślali znaczącą rolę banków w tworzeniu systemów cyfrowej identyfikacji tożsamości Polaków. Instytucje finansowe każdego dnia przeprowadzają tysiące procedur identyfikacji tożsamości, a rozwój technologii pozwoli skrócić czas trwania takich procedur do zaledwie kilku sekund. Jednak taka zmiana powinna iść w parze z budowaniem świadomości klientów, a do tego potrzebny jest program podnoszenia kompetencji naszych rodaków.

Problemem jest jednak zbudowanie bezpieczeństwa elektronicznych systemów identyfikacji. Dlatego korzystnym rozwiązaniem byłoby stworzenie jednolitego systemu świadczenia tego rodzaju usług, które dziś oferują nie tylko banki. Konkurencja na tym rynku może natomiast doprowadzić

do rozproszenia sił i środków. Można stworzyć jednolity system identyfikacji elektronicznej składający się z bardzo wielu elementów potrzebnych do potwierdzenia i zidentyfikowania tożsamości. Ważne jest jednak to, aby wdrożyć bezpieczne rozwiązania i nie przegrać wyścigu z mediami społecznościowymi, które także są zainteresowane świadczeniem tego rodzaju usług, ale nie są w stanie zapewnić wysokiej jakości bezpieczeństwa. Są natomiast łatwo dostępne i coraz bardziej powszechne. Jeśli one zdominują takie usługi, to sektor finansowy pozbawiony zostanie wpływu na proces identyfikacji tożsamości. I dlatego najlepszy byłby jeden, wspólny system, gwarantujący wysoki stopień bezpieczeństwa prowadzonego biznesu.

Tożsamość elektroniczna

stanie się w naszym życiu powszechna wcześniej lub później. Istotą działania banków jest potwierdzanie tożsamości klienta. Dlatego banki mają do spełnienia, niejako naturalną rolę, dostawcy tożsamości. Złazszcza, że są do tego przygotowane pod względem technicznym. Wdrożone sys-

>>

temy zapewniają na dzisiaj bezpieczeństwo, ale wyścig z hakerami wciąż trwa i prawdopodobnie nigdy się nie skończy. Przewaga banków nad innymi instytucjami oferującymi takie usługi polega na tym, że spełniają one wiele dodatkowych funkcji, chroniących obrót gospodarczy. To banki, zgodnie z wymogami nadzoru finansowego, kontrolują działania mające zapobiegać praniu brudnych pieniędzy, terroryzmowi, czy też defraudacjom. Przez to, że są instytucjami regulowanymi ponoszą odpowiedzialność, za tego rodzaju działania i ochraniają system podatkowy. To przykład współpracy sfery publicznej i komercyjnej, która jest konieczna i wciąż potrzebna.

Warto jednak pamiętać, że tożsamość stanowi element procesu zarządzania i związana jest z ryzykiem. Bank nie ma gwarancji, że ja to jestem ja. To jest tylko kwestia dużego albo mniejszego prawdopodobieństwa. Kiedyś banki miały do czynienia przede wszystkim z tożsamością analogową, kiedy klient przychodził do oddziału i legitymował się dowodem osobistym, a pracownik weryfikował jego dane osobowe. Ale to także nie była stuprocentowa pewność, że człowiek na zdjęciu w dowodzie, to ten sam, co stoi przed nami. Świadczą o tym oszustwa, które wówczas także miały miejsce. Mogło przecież dojść do posługiwania się skradzionym albo fałszywym dowodem osobistym. Całkowitej pewności więc nigdy nie było. Także dzisiaj trudno jednoznacznie stwierdzić, czy tożsamość elektroniczna, czy też analogowa jest bardziej wiarygodna.

Z jednej strony wydaje się, że kontakt osobisty daje większą pewność, zwłaszcza weryfikacja podobieństwa ze zdjęciem. Poza tym bardzo trudno podczas kontaktu osobistego, zakłócić proces identyfikacji, bo nie ma wówczas ingerencji jakiejś trzeciej, ukrytej strony. Natomiast przy identyfikacji cyfrowej, weryfikacja dowodu osobistego przed kamerą daje dzisiaj większą pewność niż weryfikacja dokonana przez człowieka. Algorytmy sprawdzają, czy dowód osobisty jest prawdziwy. Dlatego taka weryfikacja jest pewniejsza, ale problem polega na tym, że istnieje większe ryzyko ingerencji w ten proces osób trzecich.

Elektroniczna weryfikacja

tożsamości jest potrzebna głównie w czasie wykonywania tej czynności zdalnie, czyli w bankowości mobilnej i internetowej. Ale wówczas klient dokonuje tej weryfikacji na swoim urządzeniu. Posługuje się własnym komputerem albo tele-

fonem. I tutaj właśnie pojawia się ryzyko ingerencji hakerskiej. Oznacza to, że w urządzeniu klienta może być zainstalowany program zakłócający jego pracę. A to niesie ryzyko zdalnej kradzieży tożsamości. Natomiast żeby ukraść dowód osobisty w postaci materialnej, potrzebny jest kontakt fizyczny z ofiarą przestępstwa. Dlatego dzisiaj największe zagrożenie jest takie, że weryfikacja tożsamości przenoszona jest na stronę użytkownika. I w tym miejscu pojawia się problem świadomości tego użytkownika.

Wdrożone systemy zapewniają na dzisiaj bezpieczeństwo, ale wyścig z hakerami wciąż trwa i prawdopodobnie nigdy się nie skończy. Przewaga banków nad innymi instytucjami oferującymi takie usługi polega na tym, że spełniają one wiele dodatkowych funkcji, chroniących obrót gospodarczy. To banki, zgodnie z wymogami nadzoru finansowego, kontrolują działania mające zapobiegać praniu brudnych pieniędzy, terroryzmowi, czy też defraudacjom. Przez to, że są instytucjami regulowanymi ponoszą odpowiedzialność, za tego rodzaju działania i ochraniają system podatkowy. To przykład współpracy sfery publicznej i komercyjnej, która jest konieczna i wciąż potrzebna.

Co trzeba zrobić, żeby tej tożsamości nie dać sobie wykraść? W grę wchodzi różne czynniki, poczynając od zwykłej świadomości, a kończąc na wyposażeniu technicznym. Konsekwencje takiej kradzieży są zwykle bardzo duże, większe od kradzieży danych. Te ostatnie mogą zostać upublicznione, natomiast na skradzioną tożsamość można zaciągać kredyty i inne zobowiązania finansowe albo przeprowadzać transakcje kupna i sprzedaży.

Uczestnicy spotkania podkreślali, że w bankach nie ma odwrotu od elektronicznej kontroli tożsamości. Zwłaszcza w sytuacji, kiedy wiele sfer życia przenosi się do świata cyfrowego. Coraz więcej dóbr nie ma dzisiaj postaci materialnej. Dlatego trzeba myśleć o kwestiach dostępności i akceptacji przez klientów elektronicznej weryfikacji tożsamości i bezpieczeństwa tych działań. Oczywiście, są banki lepiej i gorzej wyposażone technicznie w systemy umożliwiające taką weryfikację. Rynek bankowy nie jest jednolity i wiele banków czeka jeszcze sporo pracy, aby wdrożyć takie technologie. Ważne jest jednak

żeby bankowcy dysponowali sprawnymi i bezpiecznymi mechanizmami przenoszenia operacji finansowych do świata cyfrowego, w tym potwierdzającymi tożsamość klientów. Zwłaszcza, że odwrotu od takiej transformacji już nie ma.

Wejście w sferę cyfrową

jeśli pokonane zostaną bariery zacofania elektronicznego, stworzy bardzo wiele możliwości weryfikacji tożsamości. Przykładem może być geograficzna lokalizacja klienta potwierdzająca, że znajduje się on w podanym miejscu. Takich rozwiązań jest coraz więcej, chociaż na razie jeszcze w sferze pilotażowej. Tutaj wyobraźnia bankowców jest równie wielka, jak i przestępców. Dlatego wciąż trwa wyścig z hakerami. Ale nadal najstabszym ogniwem proponowanych rozwiązań jest tzw. czynnik ludzki. Są to zarówno pracownicy banku, jak i klienci. Poziom niefrasobliwości tych ostat-

nich jest niekiedy wręcz za-trważający. Ale trzeba mieć też na uwadze odpowiedzialność banków za edukację ich klientów.

Kolejną kwestią jest kreowanie systemów w miarę bezpiecznych dla klientów, nawet w sytuacji, kiedy jest on szantażowany przez przestępcę. Dzisiaj instytucje dzielą się na takie, które są atakowane przez hakerów i takie, które nie wiedzą, że są atakowane. Podstawowe straty, jakie ponoszą banki albo klienci, to strata dla naszego obrotu gospodarczego. Dlatego powinniśmy mieć możliwość korzystania z rozwiązań, które dzisiaj świat nam oferuje. Wszystkie banki razem tworzą system bezpieczeństwa i tutaj nie ma żadnej konkurencji, ale jest współpraca. Wyciek danych z jednego banku powoduje niebezpieczeństwo dla wszystkich pozostałych. Stąd konieczność spełniania przez wszystkie obowiązujących, chociaż minimalnych standardów bezpieczeństwa. Dlatego też te instytucje, które takiego minimum nie spełniają, muszą zniknąć z rynku. Taka jest rzeczywistość.

Dyskutanci zwracali uwagę

że banki reprezentują wysoki poziom zarówno pod względem technologii, jak i procedur mających na celu eliminowanie ewentualnych błędów. Chodzi więc o to, żeby błąd klienta nie otwierał dostępu do banku. Zagroženiem nie są zwykle znane zachowania klienta, ale te nieznanne. Problemem są przede wszystkim zachowania użytkownika. A to wynika z jego edukacji i odpowiedzialności za zachowania. Te kwestie powoli ewoluują, podobnie jak świat cyfrowy. Ale problem polega na tym, że świat cyfrowy ewoluuje znacznie szybciej. Dlatego wyzwaniem staje się budowa systemów, które będą także broniły przed niekompetencją ich użytkowników. Takich, które będą odporne na błędy popełniane przez ludzi. Pierwszą próbą rozwiązania tego problemu było wprowadzenie przez unijną dyrektywę PSD 2 tzw. silnego uwierzytelnienia.

Uczestnicy panelu byli zgodni, że nie da się wyeliminować wszystkich zagrożeń. Stąd bardzo duże znaczenie edukacji klientów, zwłaszcza w sytuacji przenoszenia w coraz większym stopniu na klienta, czynności wykonywanych wcześniej przez banki. Dzisiaj to klient wykonuje samodzielnie operacje finansowe i ponosi ich skutki. Wciąż jednak nie

Uczestnicy panelu byli zgodni, że nie da się wyeliminować wszystkich zagrożeń. Stąd bardzo duże znaczenie edukacji klientów, zwłaszcza w sytuacji przenoszenia w coraz większym stopniu na klienta, czynności wykonywanych wcześniej przez banki. Dzisiaj to klient wykonuje samodzielnie operacje finansowe i ponosi ich skutki. Wciąż jednak nie dokonali się wystarczające zmiany w naszej świadomości. Każdy bardziej pilnuje swojego dowodu osobistego lub karty bankowej, niż danych osobowych. Stąd duża odpowiedzialność banków, żeby z jednej strony tworzyć rozwiązania technologiczne, które zapewnią bezpieczeństwo procedury ustalania tożsamości, a z drugiej, będą służyły w parze z odpowiednim poziomem edukacji. I trzeba to robić mądrze, a nie tylko straszyć klienta, zniechęcając go w ten sposób do korzystania z cyfryzacji.

dokonały się wystarczające zmiany w naszej świadomości. Każdy bardziej pilnuje swojego dowodu osobistego lub karty bankowej, niż danych osobowych. Stąd duża odpowiedzialność banków, żeby z jednej strony tworzyć rozwiązania technologiczne, które zapewnią bezpieczeństwo procedury ustalania tożsamości, a z drugiej, będą służyły w parze z odpowiednim poziomem edukacji. I trzeba to robić mądrze, a nie tylko straszyć klienta, zniechęcając go w ten sposób do korzystania z cyfryzacji.

Z problemami skutecznej weryfikacji tożsamości cyfrowej, zapoznał uczestników Forum, Tomasz Leś, z Asseco Poland. Tożsamość, to zestaw danych, które jednoznacznie identyfikują konkretną osobę. Dlatego tak ważne są sposoby potwierdzenia tej tożsamości. Dzisiaj potwierdza ją podpis elektroniczny albo nowy dowód osobisty, który zawiera dane zgromadzone w chipie tego dowodu.

Uwierzytelnianie, inaczej autentykacja

to weryfikacja danych, którymi się przedstawiamy i porównanie ich ze wzorcem. Sprawdzenie danych osobowych z informacjami, jakie mamy w bazie danych. Pierwszym elementem takiego potwierdzenia może być karta bankowa, czyli to, co przy sobie zwykle mamy. Wyż-

szym poziomem weryfikacji są informacje, które na nasz temat ma, w swojej bazie danych, bank. Może to być hasło do konta albo numer PESEL. Najwyższym poziomem weryfikacji są nasze dane biometryczne, potwierdzające nasze wyjątkowe i niepowtarzalne cechy fizyczne takie, jak na przykład, linie papilarne. To są cechy anatomiczne. Informacje weryfikujące są wówczas przedstawiane instytucji, która może je porównać z danymi wzorcowymi. Wynik takiego porównania jest albo pozytywny albo nie.

Dyrektywa PSD 2 wprowadziła tzw. silne uwierzytelnienie, które mówi, że spośród trzech sposobów potwierdzenia tożsamości, muszą wystąpić jednocześnie, przynajmniej dwa. Technologia biometryczna wciąż się rozwija. Możemy ją stosować w przypadku linii papilarnych palca, dłoni, ucha, itp. Istnieje też możliwość ustalenia DNA każdego człowieka, które w sposób jednoznaczny jest w stanie zweryfikować każdego z nas. W grę wchodzi też identyfikacja przy pomocy głosu albo sposobu pisania, skanowania twarzy i chodzenia.

Najbardziej praktycznymi sposobami identyfikacji, z perspektywy klienta, jest porównywanie wizerunku twarzy, brzmienia głosu albo odręcznego podpisu. Natomiast najbardziej precyzyjna jest biometria dłoni i siatkówki oka. Z perspektywy zebranych już doświadczeń wynika, że najczęściej wykorzystywany jest do identyfikacji odcisk palca, ale wynika to przede wszystkim ze stosowania tej techniki w telefonach komórkowych, do rozpoznawania ich właścicieli.

Trzeba rozróżniać dwie kwestie związane z procesem uwierzytelniania. Jedna to identyfikacja, w której dane biometryczne osoby pasują do kogoś z posiadanych wzorców. A druga to weryfikacja tożsamości, którą stosuje się najczęściej przy potwierdzaniu danych osoby, która się nimi przedstawiała, z danymi w bazie. Pomóc w bezbłędnej identyfikacji może nam także sztuczna inteligencja, której poświęcony był kolejny panel dyskusyjny.

Dyskusję, czy sztuczna inteligencja

powinna zastąpić człowieka w potwierdzaniu tożsamości, prowadził Tomasz Bitner z czasopisma ComputerWorld, a wzięli w niej udział: Tomasz Leś z Asseco Poland, Tomasz Chmielewski z ING Bank Śląski, Robert Tórz, dyrektor w SGB Banku i Krzysztof Polcyn, dyrektor w Grupie EFL.

Uczestnicy panelu podkreślali, że dzisiaj sztuczna inteligencja przede wszystkim wspomaga ludzi. Jeśli klient nie zgadza się z decyzją, która zapadła na podstawie analizy przeprowadzonej przez sztuczną inteligencję, to człowiek może ją zmienić. Człowiek jest bowiem ostatnią instancją, która decyduje o tym, jak system w danym momencie ma się zachować.

Czy sztuczna inteligencja może zastąpić człowieka? W odpowiedzi na to pytanie ważna jest definicja sztucznej inteligencji. Jeśli przyjmiemy szeroką wersję, że jest to matematyczny algorytm, który zmienia coś w coś, to wówczas można powiedzieć, że wszystkie banki już mają sztuczną inteligencję. Jeszcze ona nie zastępuje człowieka, ale go wspomaga. Ale są także banki, które pozwalają, żeby sztuczna inteligencja zastąpiła całkowicie człowieka. Na przykład przy identyfikacji klienta. Można więc powiedzieć, że w jakiś sposób człowiek został zastąpiony przez sztuczną inteligencję. Trzeba się jednak zastanowić, co się stanie, kiedy sztuczna inteligencja zacznie się także uczyć? Tego dzisiaj jeszcze nie potrafimy przewidzieć.

Na temat możliwości sztucznej inteligencji głosy dyskutantów były podzielone. Część z nich uważała, że sztuczna inteligencja nie zawsze może zastąpić człowieka. A przykładem mogą być lotniska, gdzie identyfikacja podróżnych dokonywana na podstawie biometrycznych paszportów, nadzorowana jest wciąż przez człowieka. Oznacza to, że człowiek całkowicie nigdy nie zostanie wyeliminowany. Kolejnym przykładem mogą być próby z autonomicznymi samochodami, w których wciąż musi być kierowca, chociaż nie po to, aby kierował autem, ale musi być ktoś, kto będzie odpowiadał za ewentualny wypadek.

Pojawiła się też opinia

że chociaż sztuczna inteligencja coraz częściej staje się standardem, to powinna być używana przede wszystkim do rozwiązywania prostych zadań i procesów. Dlatego w najbliższych latach sztuczna inteligencja w bankach będzie wykorzystywana na masową skalę, ale głównie przy prostych

czynnościach, takich jak potwierdzanie tożsamości, tworzeniu raportów lub wspomaganie call center. Automatyzacja systemów, robotyzacja, to wszystko zmierza do łatwej, prostej i szybszej obsługi klientów. I tutaj właśnie można spodziewać się wykorzystania sztucznej inteligencji.

Być może będzie też wykorzystywana do „wyłapywania” nietypowych zachowań klienta. W tym przypadku sztuczna inteligencja może znaleźć takie powiązania, których człowiek nie jest w stanie wychwycić. Przecież każdy z nas zachowuje się inaczej. Algorytmy pozwolą na wykrycie, że ktoś, kto podaje się za inną osobę zostanie przyłapany na kłamstwie i rozpoznany. Nawet sposób logowania może się okazać ważny dla ustalenia tożsamości. Czy sztuczna inteligencja pomoże jednak bankom w zwalczaniu najtrudniejszych do wykrycia przestępstw i zdejmie odpowiedzialność z klienta?

Ta odpowiedzialność, de facto spoczywa dzisiaj na bankach. Zwłaszcza w świetle przepisów dyrektywy PSD 2 i faktu, że banki są instytucjami zaufania publicznego. Człowiek nie jest już w stanie analizować tak ogromnej liczby danych, jakie może przeanalizować sztuczna inteligencja. Ale wiele z pozytywnych przez banki informacji jest chronionych przez prawo. Na razie w algorytmach nie używamy danych wrażliwych (takich jak płeć, rasa, czy pochodzenie), ale będące pod ochroną dane osobowe już tak, chociaż są one zanonimizowane. Dopiero ich porównanie z danymi w banku umożliwi rozpoznanie konkretnej osoby, której one dotyczą. Jednak sztuczna inteligencja może sobie z rozpoznaniem danych wrażliwych też poradzić, co pokazał Facebook. Mimo więc, że banki takich informacji nie ujawniają, to jednak problem pozostaje. Dzisiaj danych biometrycznych nie możemy wykorzystywać bez zgody klienta. Dlatego sztuczna inteligencja musi być absolutnie zgodna z przepisami RODO.

Wykorzystywanie sztucznej inteligencji

wciąż rodzi nowe pytania. Kto będzie ponosił odpowiedzialność za ewentualne błędy przy ustalaniu tożsamości, w przypadku korzystania ze sztucznej inteligencji? Czy banki wezmą na siebie odpowiedzialność, czy raczej będą usiłowały przerzucić ją, chociażby częściowo, na dostawców usług informatycznych albo na klienta? Co się stanie, jeśli klient podejmie decyzję na podstawie interakcji ze sztuczną inteligencją i poniesie szkodę? Kto za to będzie odpowiadał? Czy bank poniesie konsekwencje, jako właściciel sztucznej inteligencji? Pojawiły się nawet pomysły, żeby sztucznej inteligencji nadać osobowość prawną, chociaż w ograniczonym zakresie. Trudno obecnie rozwiązać te problemy. Prawo musi być jednoznaczne. Dziś odpowiedzialność jest po stronie banku. Natomiast jak będzie w przyszłości, trudno przewidzieć. Prawo będzie musiało nadążać za nowymi rozwiązaniami.

Pojawiły się też wątpliwości, czy sztuczna inteligencja nie spowoduje obniżenia jakości usług świadczonych przez banki. Czy klient nie będzie miał poczucia niższego standardu obsługi? Ważne jest, żeby klient był obsługiwany szybko i sprawnie, zgodnie z oczekiwaniami. Kłopoty pojawiają się najczęściej w sytuacjach nietypowych. Ale sztuczna inteligencja potrafi się uczyć i wyłapuje takie nietypowe zachowania, które później mogą zostać wprowadzone do jej pamięci i poszerzyć zakres pytań i odpowiedzi, oczekiwanych przez klienta. ●

Fintechy nigdy nie zastąpią banku

Rozmowa z **Tadeuszem Woszczyńskim**,
zarządzającym firmą Hitachi Europe Ltd. w Polsce,
Austrii i Europie Środkowo-Wschodniej

Firma Hitachi podpisała porozumienie ze zrzeszeniami SGB i BPS na wdrożenie technologii tzw. trwałego nośnika informacji. Czym jest to rozwiązanie i jaką rolę będzie spełniało w bankach spółdzielczych?

Pierwszym głośnym przypadkiem związanym z problemem trwałego nośnika był wyrok Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej, w sprawie sporu organizacji konsumentów w Austrii z lokalnym bankiem BAWAG P.S.K., który wpłynął na inne rynki europejskie, w tym polski. Spór dotyczył sposobu przekazywania informacji przez bank do klientów, ponieważ cała komunikacja banku z klientami dotycząca wprowadzanych zmian w usługach bankowych, takich jak zmiana opłat, prowizji, czy też oprocentowania, była przekazywana wyłącznie drogą elektroniczną, poprzez bankowość internetową.

Taka forma korespondencji powodowała, że bank miał pełną kontrolę nad tymi informacjami w przeciwieństwie do klientów, którzy nie posiadali zapisanych informacji w trwałej postaci. Wcześniej taką „trwałą postacią” była wersja papierowa. Nie mogli więc zweryfikować, czy bank nie wprowadził zmian w wysłanej wcześniej wersji. W teorii oznaczało to np., że gdyby klient banku zauważył zmianę wysokości opłaty za jakąś usługę w stosunku do wcześniej wysłanej mu elektronicznie informacji zawierającej daną kwotę (bo np. wkradła się jakaś pomyłka), nie miałby na to potwierdze-



nia, a bank mógł dokonać zmiany w wysłanej wcześniej informacji bez wiedzy klienta.

Austriacka skarga trafiła do Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej, który przyznał rację organizacji konsumentów uznając jednocześnie, że bank powinien przechowywać in-

>>

formacje na trwałym nośniku, który będzie gwarantował niezmienną dokonanego zapisu. Sprawą zainteresował się także polski Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, który stwierdził podobny mechanizm stosowany przez większość banków w naszym kraju, polegający na przekazywaniu tego typu informacji swoim klientom w formie elektronicznej, nie zabezpieczając ich przed możliwością wprowadzenia zmian. W efekcie wszystkie banki musiały wstrzymać przekazywanie tych informacji w dotychczasowej formie. Oznaczało to jednak erę powrotu do informacji zapisanych na papierze lub innym trwałym nośniku, np. w postaci płyty CD.

Mieliśmy więc do czynienia z dwoma rodzajami sytuacji. Pierwsza, kiedy bank już wcześniej wysyłał klientom informacje drogą elektroniczną i musiał wstrzymać taki sposób informowania klientów i wrócić do papieru (lub płyt CD), ponosząc z tego tytułu wymierne koszty. Dodatkowo został zobligowany do posiadania rezerwy finansowej na ewentualny zwrot klientom naliczonych niesłusznie opłat w przypadku, gdy różniły się one od pierwotnie ustalonych. Banki znalazły się więc w kłopotliwej sytuacji, ponieważ nie chciały wracać do papierowych wersji informacji, ale jednocześnie nie miały odpowiedniej technologii, żeby takie informacje wysyłać klientowi drogą elektroniczną, spełniając jednocześnie nałożone na nie wymagania gwarancyjne. Druga sytuacja występowała wówczas, kiedy bank wysyłał informacje klientom w formie papierowej i chciał zmienić ją na formę elektroniczną, ale nie mógł tego zrobić, gdyż tak jak w pierwszym przypadku, nie posiadał odpowiedniej technologii.

Podjęto więc próby rozwiązania tego problemu, które początkowo nie powiodły się z różnych przyczyn. Chodziło m.in. o to, że regulator wymagał dla technologii spełnienia określonych wymogów. Po pierwsze, bank musiał zapewnić niezmienną publikowanych informacji. Drugą kwestią była dostępność takiej informacji dla klienta banku, czyli gwarancja swobodnego dostępu przez co najmniej kilka lat do wszystkich informacji (w tym wyciągów bankowych, taryf opłat i prowizji itp.) również po zakończeniu współpracy klienta z bankiem. Trzecim wymogiem było skuteczne poinformowanie klienta o elektronicznej wysyłce informacji, np. za pomocą SMS-a lub e-maila. In-

formacja powinna być także łatwo zauważalna przez klienta.

Fundamentalnym problemem był jednak fakt, że dla regulatora nie było najważniejszym udowodnienie tego, że coś zostało zmienione w pierwotnym dokumencie, ale żeby rozwiązanie gwarantowało niezmienną raz utworzonego do-

kumentu. Dlatego też zastosowanie podpisu elektronicznego lub „pieczęci czasu” było niewystarczające. Podobnie sytuacja wygląda z wykorzystaniem systemu blockchain, który jest dopiero sprawdzany przez rynek, podczas gdy regulator wymagał absolutnej pewności i skuteczności zabezpieczania dokumentów przed zmianami. Dlatego też tak krytyczne było zastosowanie rozwiązania potwierdzonego przez rynek i urząd nie zaś takiego, które aktualnie jest w trakcie pilotażu.

W 2016 roku naszą koncepcję wdrożenia takiego systemu informatycznego przedstawiliśmy regulatorowi wraz z jednym z banków. Naszym początkowym i kluczowym założeniem było i jest, aby te informacje pozostały w instytucji bankowej i nie musiały być przekazywane podmiotom trzecim, np. firmom zewnętrznym. Została ona pozytywnie przyjęta, a w latach 2017 i 2018 system został wdrożony m.in. w bankach Pekao S.A. i Santander Polska oraz kilku innych komercyjnych instytucjach finansowych. Rozpoczęliśmy także rozmowy z bankami spółdzielczymi. W tym przypadku idea była nieco inna, bo chociaż samo rozwiązanie jest analogiczne, to zakładaliśmy,

że trudna będzie implementacja tego rozwiązania do każdego banku spółdzielczego osobno. Zdecydowaliśmy więc, aby wdrożyć je w banku zrzeszającym, który udostępni to rozwiązanie jako usługę innym bankom spółdzielczym. Ponadto, udostępniony zostanie dedykowany portal, na którym klienci banku będą mogli swobodnie zalogować się i korzystać ze zgromadzonych na swój temat informacji, niezależnie od faktu, czy korzystają z bankowości elektronicznej, czy też nie. Klient banku będzie mógł przeglądać dokumenty albo je pobrać, jak również zmienić tryb komunikacji z bankiem, na przykład z telefonicznego na e-mailowy. Każdy bank, który przystąpi do tego systemu, będzie mógł ten portal udostępnić swojemu klientowi. Takie rozwiązanie będzie dostępne w SGB-Banku, natomiast w banku BPS będzie ono udostępniane za pośrednictwem usługi świadczo-

Sektor bankowości spółdzielczej jest bardzo innowacyjny i otwarty na zmiany wynikające z tempa rozwoju rynku finansowego, ale także nowych technologii. Biorąc pod uwagę wymogi regulacyjne, gallocujące tempo zagrożeń wynikających z czynników zewnętrznych, na które banki nie mają wpływu, elastyczność i gotowość do szybkiego działania jest koniecznością. Po wejściu Hitachi na polski rynek w 2007 roku od razu zauważyliśmy otwartość banków spółdzielczych na rozwój i wdrażanie nowych technologii. Już w 2009 roku, jako pierwsi w Polsce i w Europie wspólnie z innymi partnerami handlowymi, wprowadziliśmy na rynek bankomaty identyfikujące klientów za pomocą biometrii, a wdrożenia dokonały właśnie banki spółdzielcze z grupy BPS.

nej przez spółkę zależną, czyli Centrum Rozwoju Usług Zrzeszeniowych.

Czy będziecie starali się kontynuować współpracę z bankami spółdzielczymi w przyszłości?

Oczywiście. Sektor bankowości spółdzielczej jest bardzo innowacyjny i otwarty na zmiany wynikające z tempa rozwoju rynku finansowego, ale także nowych technologii. Biorąc pod uwagę wymogi regulacyjne, galopujące tempo zagrożeń wynikających z czynników zewnętrznych, na które banki nie mają wpływu, elastyczność i gotowość do szybkiego działania jest koniecznością. Po wejściu Hitachi na polski rynek w 2007 roku od razu zauważyliśmy otwartość banków spółdzielczych na rozwój i wdrażanie nowych technologii. Już w 2009 roku, jako pierwsi w Polsce i w Europie wspólnie z innymi partnerami handlowymi, wprowadziliśmy na rynek bankomaty identyfikujące klientów za pomocą biometrii, a wdrożenia dokonały właśnie banki spółdzielcze z grupy BPS.

Czy planujecie kolejne nowoczesne rozwiązania uwierzytelniające klienta, jak chociażby wykorzystanie do tego głosu, tęczy oka, albo biometrii twarzy?

Biometria głosu czy tęczy oka nie są już nowymi technologiami. Niedawno odbyła się premiera zupełnie nowego rozwiązania. Żeby zapewnić jak największe bezpieczeństwo transakcji finansowych, do tej pory konieczne było użycie do tego celu osobnego urządzenia uwierzytelniającego. Wiele osób jednak przyzwyczało się do korzystania z podstawowych rozwiązań, jakie mają już w smartfonach, jak chociażby odcisk palca lub biometria twarzy. Nie są to technologie, które pozwalają na uwierzytelnienie transakcji finansowych, ale wystarczają jedynie do logowania. Dlatego po latach pracy Hitachi opracowało nową technologię, która wykorzystuje kamerę w laptopie albo smartfonie, do skanowania naczyń krwionośnych palców dłoni. Myślę, że to może być rewolucja na rynku. Wcześniej niedogodnością była konieczność zakupu dodatkowego urządzenia. W tym przypadku banki mogą wykorzystać infrastrukturę posiadaną już przez samych klientów, taką jak laptopy, czy smartfony. Nasze rozwiązanie może się sprawdzić zwłaszcza teraz, gdy wchodzi w życie dyrektywa PSD 2 i tzw. silne uwierzytel-

nianie. To czas, kiedy biometria może święcić swoje triumfy. Biometria Hitachi jest właściwie nie do podrobienia, bo wykorzystuje układ naczyń krwionośnych palców. Każdy z nas ma ten układ inny. W Japonii codziennie z tej technologii korzysta już ponad 50 mln osób. W Europie korzysta z niej masowo m.in. Barclays Bank dla klientów korporacyjnych.

Nowa odsłona tej technologii, moim zdaniem, może być czymś ciekawym również w sektorze spółdzielczym, który stawia na bankowość mobilną.

Innym obszarem wymagającym nowoczesnych rozwiązań jest prywatność cyfrowa. Jak wiemy, banki dysponują ogromną ilością informacji dotyczących zachowań klientów, np. gdzie dokonują zakupów, jakie to są produkty, czy korzystają z mediów społecznościowych. Nie mogą jednak z nich korzystać, gdyż są to prywatne dane chronione przez prawo. Jednocześnie jest znaczne zapotrzebowanie na takie informacje. Dane te mogą być wykorzystywane dopiero po ich anonimizacji. Widząc potrzebę rynkową na takie usługi, Hitachi wprowadziło w tym roku rozwiązanie do tzw. pseudo-anonimizacji danych, które nie pozwala powiązać analizowanych danych z żadną konkretną osobą. Informacje w tej formie można z powodzeniem wykorzystać do oferowania zupełnie nowych produktów bankowych, a także lepszego dopasowania usług finansowych do konkretnych potrzeb klienta. Należy oczywiście pamiętać o obowiązujących restrykcyjnych przepisach RODO dotyczących ochrony danych

osobowych, chociaż zapotrzebowanie na informacje, jakimi dysponuje bank o kliencie, jest bardzo duże.

Kolejną kwestią związaną z nowoczesną technologią jest problem bezpieczeństwa transakcji finansowych przy korzystaniu z rozwiązań cyfrowych. Niestety, pojawiają się coraz większe zagrożenia i banki muszą im przeciwdziałać. Dla banków ważna jest także nowoczesna infrastruktura informatyczna i w tym zakresie też planujemy dalszą współpracę ze zrzeszeniami banków spółdzielczych.

W jakim kierunku będą podążały prace badawcze i nowe rozwiązania w bankowości nie tylko spółdzielczej?

Takie badania są przez nas cały czas prowadzone. Ciągłe pojawiają się nowe pomysły. Przede wszystkim koncentrujemy się na szeroko rozumianych rozwiązaniach technologicz-

nych zwiększających bezpieczeństwo. Przykładem takiego rozwiązania może być wprowadzana ostatnio technologia Hitachi Video Analytics związana z bezpieczeństwem na lotniskach, wykorzystująca w czasie rzeczywistym obrazy z monitoringu do ostrzeżenia przed atakami terrorystycznymi. Hitachi Video Analytics monitoruje i wyszukuje nietypowe zachowania ludzkie wskazujące na potencjalne możliwe niebezpieczeństwo, czego skutkiem jest natychmiastowe przekazanie powyższych informacji policji. Co więcej, posiadamy unikalne rozwiązanie, które realizuje wszystkie zadania monitoringu wideo jednak bez rejestrowania wizerunku, stanowiącego w myśl przepisów GDPR dane wrażliwe. Dzięki zastosowaniu technologii laserowej rozwiązanie Hitachi pozwala na identyfikację zdarzeń, a w szczególności zagrożeń nie rejestrując rzeczywistego obrazu. To naturalny element realizowanej przez Hitachi strategii Social Innovation, czyli technologii, która ma służyć społeczeństwu.

Hitachi inwestuje również bardzo mocno w rozwiązania sztucznej inteligencji dla banków. W Japonii wprowadziliśmy ją do przeprowadzenia tzw. screeningu klientów w procesie kredytowym. Sztuczna inteligencja pomaga nam również dostosować ofertę ubezpieczeniową dla klientów. Ostatnio wdrożyliśmy projekt wykorzystujący sztuczną inteligencję, u jednego z czołowych armatorów promowych, aby zoptymalizować zużycie paliwa przez statki. Pomimo promocji i inwestycji w technologię AI, Hitachi duży nacisk kładzie na tzw. czynnik ludzki. Oznacza to, że klient banku nie powinien być obsługiwany wyłącznie przez sztuczną inteligencję. I tutaj można zaobserwować znaczącą różnicę między start-upem, a bankiem spółdzielczym, który ma bezpośredni kontakt z klientem.

Firma Hitachi dysponuje olbrzymimi możliwościami badawczymi, czy można powiedzieć, jak będzie wyglądała analityka przyszłości w bankach?

Hitachi zatrudnia ponad 300 tysięcy osób w Japonii i na całym świecie. Tylko w Europie mamy 16 centrów badawczych. Specyfika naszej firmy polega na tym, że działamy w wielu bardzo różnych obszarach, dzięki czemu posiadamy bardzo różny zakres wiedzy i doświadczenia. Przenikanie tej wiedzy jest naturalne i pozwala na olbrzymie możliwości badawcze. Trzy główne obszary zainteresowania Hitachi to przede wszystkim informatyka dla sektora bankowego, ale i rządowego, wykorzystująca analizy danych, kolejny obszar to branża kolejowa, a trzeci energetyka. W Polsce zbudowaliśmy już kilka bloków energetycznych, na przykład w elektrowni w Kozienicach (blok ma moc wytwórczą 1075 MW i jest największym pod tym względem w Europie Środkowo-Wschodniej). Aktualnie realizujemy znaczący projekt z zakresu energetyki odnawialnej na Pomorzu, gdzie dostarczyliśmy system do „magazynowania” energii z elektrowni wiatrowych. To

pierwszy i największy taki projekt realizowany w Polsce. Inwestycje z tej dziedziny z pewnością będą miały w najbliższych latach potencjał rozwojowy. Nasza firma produkuje także wiele urządzeń związanych z medycyną, m.in. systemy wykorzystywane przy leczeniu nowotworów i szeroko rozumianą diagnostyką. Jeśli chodzi o analitykę danych bankowych, to zapewniamy bankom narzędzia do analizy danych (Pentaho). Jednakże tutaj musimy nie tylko pomagać naszym klientom (bankom), ale też zapewnić bezpieczeństwo takich informacji i zgodność z regulacjami.

Jak obecne trendy w rozwoju nowoczesnych technologii mogą w najbliższych latach wpływać na biznes, w tym instytucje finansowe?

Najbardziej widocznym trendem jest redukcja wykorzystywania papierowych informacji, w czym chcemy bankom pomagać. Misją banków w najbliższym czasie będzie z pewnością redukcja papierowej dokumentacji, która ze względów regulacyjnych powodowała konieczność wykorzystywania olbrzymiej ilości tego surowca. Z każdym rokiem rosną też koszty nie tylko zaopatrzenia w papier, ale i jego późniejszej archiwizacji.

Jak, pana zdaniem, zakończy się rywalizacja banków z fintechami?

Z bankowością jestem związany już od 15 lat i z moich obserwacji wynika, że fintechy nie zastąpią banku. Sam zajmując się technologią mam do czynienia z innowacyjnymi rozwiązaniami. W wielu przypadkach są to zmiany bardzo przyjazne i wygodne dla klientów. Jednak biorąc pod uwagę kwestię zaufania do instytucji

finansowej, wolę korzystać z usług bankowych, np. w zakresie kredytów hipotecznych, czy też kont oszczędnościowych. Być może najmłodsze pokolenie inaczej będzie patrzyło na tę kwestię, ale w moim przekonaniu, dla wielu klientów banków ważny jest bezpośredni kontakt z pracownikiem, a nie tylko możliwość skorzystania ze sztucznej inteligencji. Bank, w mojej ocenie, pozwala bezpiecznie wykorzystać posiadane środki finansowe do inwestowania lub gromadzić oszczędności. Wracając do współpracy z sektorem spółdzielczym, to mogę powiedzieć, że już widać ogromną zmianę, jaka zaszła w tych bankach. Widać też podejmowanie wspólnych inicjatyw przez te banki, zamiast prowadzenia wyniszczającej konkurencji. To samo dotyczy obu zreszeń. Sektor spółdzielczy powinien wykorzystać swoje przewagi wynikające m.in. z lokalności i bliskich relacji z klientami. Banki te muszą szybko reagować na zmiany zachodzące na rynku bankowym, współpracować i zwiększać swoją siłę jako grupa. Projekt trwałego nośnika, jak również wdrożenie systemu BS API są świetnym przykładem współpracy obu zreszeń. ●

Rozmawiał: Janusz Orłowski

Kongres Bankowości Detalicznej

Stoimy przed nową rzeczywistością

Janusz Orłowski

Jedną z dyskusji podczas obrad drugiego dnia ostatniej edycji Kongresu Bankowości Detalicznej, poświęconą była digitalizacji. Uczestnicy panelu dyskusyjnego starali się odpowiedzieć na pytanie, czy digitalizacja gwarantuje wygraną w konkurencji z innymi bankami i walce o zaufanie klienta. Zastanawiali się także czy jesteśmy już przygotowani do zarządzania bankowym biznesem detalicznym, tak jak aplikacją czy platformą cyfrową i czego oczekują klienci od cyfrowego banku, a przede wszystkim, czy możliwe jest nawiązanie relacji z klientem wyłącznie za pośrednictwem kanałów cyfrowych.

Dyskusję na ten temat prowadził Jakub Kiwior z organizacji Visa, a udział w niej wzięli: Marcin Giżycki, wiceprezes ING Bank Śląski, Cezary Kocik, wiceprezes mBanku, Jan Emeryk Rościszewski wiceprezes banku PKO BP, Wojciech Rybak, wiceprezes banku Millennium oraz Marek Tomczuk, wiceprezes banku Pekao S.A.

Wszyscy uczestnicy dyskusji podkreślali, że digitalizacja nie jest celem samym w sobie. To jest swego rodzaju sposób myślenia, który polska bankowość już wypracowała. Część klientów polubiła cyfrowe kanały komunikacji, ale jest jeszcze pewna grupa osób (30–40%), która preferuje tradycyjne oddziały bankowe.

W dobie zachodzących zmian digitalizacja stała się czymś oczywistym. To już nie jest przyszłość, ale teraźniejszość. Ważny jest jednak sposób, w jaki wprowadzane są zmiany. W bankowości nie jest najważniejszym to, żeby w ciągu najbliższych kilku lat zdigitalizować wszystkie oferowane usługi. Chodzi o to, żeby zbudować optymalny i szeroki model komunikacji omnikanalowej, w którym klienci będą mogli swobodnie wybierać między kanałami analogowymi i cyfrowymi.

Część klientów wypracowała własne nawyki i lubi załatwiać swoje sprawy w oddziałach. Stąd znacząca rola pracowników tych oddziałów i doradców w budowaniu zaufania do

>>

nowych kanałów bankowości mobilnej. Właśnie w oddziałach, w bezpiecznym dla klientów otoczeniu powinno być budowane zaufanie do korzystania z cyfrowych usług. Podobnie postępują niektórzy cyfrowi giganci. Firma Apple nie działa wyłącznie w cyfrowym świecie. Ma swoje oddziały, w których buduje relacje z klientami i umożliwia im w sposób bezpieczny testowanie nowych produktów i usług. Zbudowała w ten sposób cały ekosystem relacji z klientami.

Uczestnicy dyskusji podkreślali

że barierą korzystania z nowych rozwiązań technologicznych są wciąż postawy klientów, którzy często uważają, że mobilna bankowość może być niebezpieczna. Dlatego trzeba im stworzyć poczucie bezpieczeństwa poruszania się w sieci i korzystania z urządzeń mobilnych. Pokazać, że taka bankowość nie jest bardziej ryzykowna od tej tradycyjnej. Zawsze jest tak, że pewna grupa społeczeństwa bardzo szybko adoptuje nowe technologie, a po pewnym czasie zaczynają to robić pozostali, ale w tym przypadku trwa to już znacznie dłużej.

Bankowość oddziałowa, a wraz z nią jej klienci, będzie ewoluować. Dzisiaj mamy do czynienia z dwoma grupami klientów, o których zabiegają banki. Pierwsza z nich to pokolenie ludzi młodych, czyli osoby bardzo mocno już związane ze zdalnymi kanałami komunikacji. Druga grupa, to klienci, którzy potrzebują pewnej swobody w wyborze, a nie nacisków, czy wymuszeń. Sami chcą dokonać wyboru i zdecydować o czasie, w którym przejdą do zdalnych kanałów komunikacji. To trzeba uszanować. Zwłaszcza, że bankom będzie zależało na pozyskiwaniu coraz większej liczby informacji o klientach, a kanały zdalne na to pozwalają.

Banki nie mogą też zapominać o kosztach, które są coraz większym dla nich obciążeniem. Warto przypomnieć, że jednostkowy kontakt z klientem za pośrednictwem zdalnego kanału jest aż dwudziestokrotnie tańszy, niż wizyta w oddziale. Z pewnością jest to ważny bodziec, żeby migracja do kanałów cyfrowych się odbywała. Ale niezależnie od różnych zmian występujących w innowacjach technologicznych, specyfice działalności bankowej, czy też następujących procesach konsolidacji sektora, bardzo ważne jest to, aby nie zapominać o kliencie. I żeby transformację przeprowadzać w taki sposób, aby klient nigdy nie znajdował się na

jej szarym końcu. Faktem jest też, że likwidację oddziałów przewidywano już wiele lat temu, ale mimo upływu daty ich ostatecznego zamknięcia prognozowanej w różnych analizach badawczych, one wciąż funkcjonują.

Warto też pamiętać, że oddziałów raczej nie zbuduje żaden gigant technologiczny, a my je mamy i być może powinniśmy je wykorzystać, jako element przewagi technologicznej. Mimo, że młodzi ludzie z nich nie korzystają, to jednak mają świadomość ich istnienia. Tam też najczęściej osobiście zakładają pierwsze w swoim życiu konto bankowe, często za namową rodziców. To dla nich ważne wydarzenie w życiu. To też może być sposób konkurowania z firmami technologicznymi.

Warto przypomnieć, że jednostkowy kontakt z klientem za pośrednictwem zdalnego kanału jest aż dwudziestokrotnie tańszy, niż wizyta w oddziale. Z pewnością jest to ważny bodziec, żeby migracja do kanałów cyfrowych się odbywała. Ale niezależnie od różnych zmian występujących w innowacjach technologicznych, specyfice działalności bankowej, czy też następujących procesach konsolidacji sektora, bardzo ważne jest to, aby nie zapominać o kliencie. I żeby transformację przeprowadzać w taki sposób, aby klient nigdy nie znajdował się na jej szarym końcu. Faktem jest też, że likwidację oddziałów przewidywano już wiele lat temu, ale mimo upływu daty ich ostatecznego zamknięcia prognozowanej w różnych analizach badawczych, one wciąż funkcjonują.

Są już osoby i klienci banków

żyjący w świecie absolutnie cyfrowym, którzy oczekują pełnej cyfrowości usług. Ale zawsze, kiedy mówimy o oczekiwaniach klientów, to na pierwszym miejscu powinno się pojawiać bezpieczeństwo i zaufanie, które jest nieco inaczej rozumiane przez najmłodsze pokolenie. To grupa osób, które nie mają żadnych oporów, aby w pełni zaufać gigantom rynku technologicznego, takim jak na przykład Facebook i wielu innym. Dlatego też na podatny grunt padają wszystkie usługi finansowe dostarczane przez te instytucje.

Warto jednak zapytać, co jest obecnie fundamentem naszego zaufania. W bankowości kiedyś było to bezpieczeństwo naszych pieniędzy, potem bezpieczeństwo świadczonych

usług albo ich wykonanie w taki sposób, że klient oczekiwał budowania w ten sposób pewnej wiarygodności banku. Mówiło się też i nadal mówi, że cały system bankowy powinien być bezpieczny. Ale dzisiaj nasza uwaga przenosi się ze środków finansowych na dane osobowe, które banki przechowują i zarządzają nimi. I w tym przypadku wciąż mamy duże zaufanie do banków.

Eksperci zwracają uwagę, że żaden z gigantów technologicznych nie zbudował do tej pory mechanizmów finansowych, które wymagałyby pomocy ze strony państwa. Zwłaszcza po kryzysie finansowym w 2008 roku. Historia tych gigantów nie dotyczy też najmłodszego pokolenia, co powoduje, że młodzi ludzie nie widzą żadnego niebezpieczeństwa, w korzystaniu z usług finansowych oferowanych przez gigantów technologicznych, ponieważ nigdy

jeszcze nie stracili swoich pieniędzy. Ale dzisiaj już wiemy, co się może wydarzyć, na przykładzie Facebooka, który został powiązany z aferą wyborczą w USA, a skutkiem był gwałtowny spadek zaufania do tej organizacji.

Trzeba też pamiętać, że najmłodsze pokolenie Polaków urodzonych po 2000 roku, które obecnie wchodzi na rynek pracy, jest zupełnie inne, niż wcześniejsze pokolenia. Są to ludzie niezwykle ciekawi świata i jednocześnie niezwykle zmienni pod względem zachowań. Nie cechują się lojalnością tradycyjnego klienta naszych banków. To pokolenie poszukujące permanentnie prawdy. Dlatego próby zmanipulowania tych młodych ludzi pod kątem produktu albo systemu sprzedaży, prawdopodobnie spełzną na niczym.

Ale to oznacza także, że obecne departamenty produkcyjne banków zostaną zasilone osobami z tego pokolenia. To oni będą definiowali nowe produkty i wszelkiego rodzaju dobra, które ludzie będą chcieli posiadać. Stoimy więc przed zupełnie nową rzeczywistością. Ci ludzie są w nieco inny sposób kształceni, przyzwyczajeni do innych modeli komunikacji i dlatego w tym przypadku wiedza z zakresu socjologii jest niezwykle istotna, żeby to pokolenie zrozumieć i stworzyć nowe narzędzia komunikacji. To pokolenie oczekuje głównie bankowości przyjaznej. Bo to oferują także firmy technologiczne, z którymi ci młodzi ludzie spędzają większość czasu.

Dyskutanci podkreślali, że wydatki

na bezpieczeństwo, to pozycja, która rośnie najszybciej właściwie we wszystkich bankach. Traktowane są, jako permanentny komponent realizacji bankowości detalicznej. Chodzi też o to, żeby wdrożyć taki system bezpieczeństwa, który nie będzie utrudniał klientowi komunikacji z bankiem.

Uczestnicy dyskusji zastanawiali się też, co powinna zawierać dobra aplikacja, aby jej wdrożenie zakończyło się sukcesem. Przede wszystkim powinna ona zapewniać bezpieczeństwo. Powinna też być przyjazna i zapewniać dostęp do dobrze skonstruowanych produktów bankowych. Aplikacja jest bowiem pewnego rodzaju językiem i wyrazem tego, co de facto posiada bank. Dlatego jeśli produkt jest marnie skrojony, to nawet najlepsza aplikacja nie będzie w stanie dobrze tego produktu obsłużyć. Krótko mówiąc aplikacja powinna zapewniać bezpieczeństwo, dostępność, sprawność, niezawodność i dobrze skonstruowane produkty.

W tej chwili „wizyta” klienta w aplikacji trwa średnio kilkanaście sekund, co oznacza, że można za jej pośrednictwem przeprowadzić transakcje albo uzyskać informacje bardzo szybko. Korzystają z nich przede wszystkim ludzie młodzi, ale też blisko 90% tych kontaktów to interakcje pisane, a tylko około 11% stanowi komunikacja głosowa. Wynika to m.in. z faktu, że zbudowanie komunikatora głosowego w języku polskim jest bardziej skomplikowane niż w innych europejskich językach.

Bankowość kontekstowa, intuicyjna, która występuje w różnych momentach i aspektach życia codziennego, to – w ocenie dyskutantów – kierunek zmian widocznych coraz mocniej. Dzisiaj doświadczenie najmłodszych klientów budowane jest na doświadczeniu zdobytym dzięki korzystaniu przez nich z usług takich firm, jak Uber, czy Netflix. I tego samego będą oni oczekiwali od banków. Kluczowe jest pytanie, w jaki sposób banki będą w stanie kontekstowo docierać do klienta i poszerzać swoją paletę usług. Najlepszym przykładem może tutaj być rynek azjatycki, gdzie bardzo dobrze widać, jak mocno rozrastają się aplikacje mobilne i jak dużo usług w ramach jednej aplikacji można klientowi zaoferować. ●



Kongres Bankowości Detalicznej

GAFAA napędza stracha

Podczas obrad ostatniego Kongresu Bankowości Detalicznej, jednym z tematów był wpływ konkurencji ze strony dużych firm technologicznych, takich jak Google, Apple, Facebook, Amazon, czy Alibaba (GAFAA) na sektor bankowy.

Janusz Orłowski

Wachlarz usług oferowanych przez tych globalnych gigantów na rynku, w coraz większym stopniu dotyczy usług świadczonych do tej pory przez banki. Własne systemy płatności, transfery środków między użytkownikami, pożyczki biznesowe, a także ubezpieczenia, zaczynają stanowić standardową ofertę tych firm. Oznacza to, że sektor bankowy będzie musiał w najbliższym czasie nie tylko zmierzyć się ze zbliżoną ofertą usług, ale także z bardzo wysokim standardem obsługi klienta. Trzeba też pamiętać, że firmy GAFAA mają nad sektorem bankowym przewagę w zakresie analizy informacji o użytkownikach, częstotliwości i charakterze interakcji i są to elementy wpływające na model biznesowy tych organizacji.

Panel dyskusyjny poświęcony temu problemowi prowadził Karol Mazurek z firmy Accenture, a udział w dyskusji wzięli: Magdalena Dziewguć z Google Cloud, Jarosław Hermann, z banku Millennium, Jowita Michalska, prezes Fundacji Digital University, Bartłomiej Nocoń, ekspert Związku Banków Polskich, Szymon Wałach z PKO Bank Polski oraz Rodrigo Alvarez, przez ponad 15 lat związany z firmą Accenture, który wygłosił wprowadzenie do tematu dyskusji. Uczestnicy panelu dyskusyjnego byli zgodni, że najpoważniejsze zagrożenie dla banków stanowi działalność firm z grupy GAFAA, czyli gigantów technologicznych o globalnym zasięgu. W porównaniu z tymi firmami, fintechy nie stanowią dla banków wielkiego problemu, chociaż i one mogą wpływać destrukcyjnie na marże na niektóre produkty. Dyskutanci zgodzi się też, że firmy z grupy GAFAA nie będą się ubiegały o licencje na działalność bankową, głównie z powodu nadmiernych regulacji narzuconych temu rynkowi.

Nie powinniśmy jednak zapominać

że Google, usprawniając jedną ze swoich aplikacji dostępną w telefonach komórkowych, wszedł podobno przypadkowo na rynek producenta map i spowodował upadłość tej firmy, oferując usługę lokalizacji telefonu na mapie za pośrednictwem

systemu GPS. Dlatego banki powinny sobie odpowiedzieć na pytanie, jaki procent problemów swoich klientów rozwiązują, a nie tylko ile im sprzedają produktów. Jeśli tego nie zrobią, to istnieje niebezpieczeństwo, że w pewnym momencie, zostaną sprowadzone do roli dostawców usług i produktów finansowych. A za kilka lat marże na takie usługi prawdopodobnie znacząco spadną.

Ważne staje się dzisiaj znalezienie odpowiedzi na pytanie, gdzie i kiedy klient będzie potrzebował produktu finansowego, a nie jakie będzie chciał otworzyć konto. Gdzie można mu zaoferować usługę finansową, bo na przykład wykupuje wczasy, wycieczkę zagraniczną albo kupuje samochód? I szuka szybkiego rozwiązania swojego problemu. Produkt finansowy jest rzeczą wtórną, a pierwotną jest potrzeba klienta.

Dyskutanci zastanawiali się także nad tym, w jaki sposób banki mogłyby wykorzystać wysokie zaufanie swoich klientów? Badania pokazały, że klienci chętnie korzystają z usług bankowych oferowanych przez firmy grupy GAFAA, ale swoje dane osobowe wolą powierzyć instytucjom finansowym, czyli bankom. Zdaniem dyskutantów, to badanie za chwilę może okazać się już nieaktualne. W ich ocenie mło-





dzi ludzie większe zaufanie mają dzisiaj do Googla lub Facebooka, niż do banków, więc obecna przewaga instytucji bankowych, pod tym względem, może zniknąć. Zwracano też uwagę, że takie obszary bankowości, jak płatności i udzielanie małych, konsumenckich pożyczek zostały już właściwie przejęte od banków przez firmy technologiczne i nie ma od tego odwrotu.

Do oddziałów bankowych przychodzi coraz mniej klientów.

Na Zachodzie poradzono sobie z tym, wprowadzając do nich nowe rozwiązania technologiczne i podnosząc jakość obsługi. Wydaje się więc, że tylko rozwój technologii, połączony z wprawą obsługą klientów i wysoką jakością świadczonych usług, może się w najbliższych kilku latach okazać skuteczną formą obrony przed agresywnymi firmami technologicznymi.

Trzeba też pamiętać

że nie ma cyfrowej transformacji bez elementu ludzkiego. Musi się jednak zmienić także nastawienie do tych zmian samych ludzi. Pracownicy banków powinni być zadowoleni z wprowadzanych innowacji. To wymaga jednak zmiany sposobu dotychczasowego myślenia. Jednak zaszczerpieć konieczność zmian i inną kulturę organizacyjną u tysięcy osób nie jest rzeczą łatwą. Dlatego zmiany przebiegają różnie w zależności od banku. Banki mają też unikalną wartość, bo zajmują się nie tylko bankowością detaliczną, ale także korporacyjną. Mają więc indywidualnych klientów i dostaw-

ców towarów i usług i mogą ich połączyć. Ale dzisiaj w większości banków funkcjonują oddzielne departamenty bankowości detalicznej i korporacyjnej. I każdy z nich ma własne cele. Faktem jednak jest, że bankowość może funkcjonować na platformie elektronicznej. Ale tożsamość klientów może się okazać w przyszłości kartą przetargową banków w walce z konkurencją firm technologicznych.

Firma Google pracuje obecnie nad nowym rozwiązaniem, jakim będzie tzw. konteneryzacja. Ma ona całkowicie zmienić, a nawet zrewolucjonizować użycie technologii w organizacjach. Jeszcze większym przedsięwzięciem, bo na skalę światową, będzie operator chmury biznesowej. To technologia, która pozwala skupić się firmom na swoim biznesie i nie martwić o to, czy jest to rozwiązanie bezpieczne, czy nie. To natomiast pozwoli na ogromny

wzrost efektywności. W tym przedsięwzięciu bierze udział także nasz kraj. Jeśli ktoś nie korzysta jeszcze z możliwości lokowania danych w tzw. chmurze, to zdaniem uczestników dyskusji, prawdopodobnie przesypia swój czas.

Kolejny raz w dyskusji powróciła kwestia zachowania lub nie tradycyjnych oddziałów bankowych. Wciąż korzysta z nich jedna trzecia klientów. Zdaniem dyskutantów, dopóki ten trend się utrzymuje i istnieje taka potrzeba, to

oddziały pozostaną. Nie wiadomo tylko, czy w obecnej formule i ilości, bo to będzie się z pewnością zmieniało. Podobna dyskusja toczyła się kilkadziesiąt lat temu w Stanach Zjednoczonych. Tam oddziały pozostały, ale zostały przekształcone z oddziałów, które obsługują klientów, w oddziały, które rozwiązują ich problemy.

Ciekawym fragmentem dyskusji była kwestia, czy banki zgodzą się na pewnego rodzaju eksperymentowanie i zmniejszą presję na zyski i czy dostaną na to zgodę od akcjonariuszy, żeby bardziej obrać kurs na konsumenta, a mniej na zarabianie. Taką tendencję widać nawet na giełdzie amerykańskiej, gdzie więcej środków finansowych kierowanych jest do spółek wzrastających, technologicznych, a mniej do tych, które nastawione są głównie na zyski i wypłatę wysokiej dywidendy. Jednak wszystko wskazuje na to, że w naszym kraju sektor bankowy jest tak bardzo obciążony finansowo podatkami i różnego rodzaju opłatami, że ten pomysł wydaje się mało realny. ●

Ciekawym fragmentem dyskusji była kwestia, czy banki zgodzą się na pewnego rodzaju eksperymentowanie i zmniejszą presję na zyski i czy dostaną na to zgodę od akcjonariuszy, żeby bardziej obrać kurs na konsumenta, a mniej na zarabianie.

Taką tendencję widać nawet na giełdzie amerykańskiej, gdzie więcej środków finansowych kierowanych jest do spółek wzrastających, technologicznych, a mniej do tych, które nastawione są głównie na zyski i wypłatę wysokiej dywidendy. Jednak wszystko wskazuje na to, że w naszym kraju sektor bankowy jest tak bardzo obciążony finansowo podatkami i różnego rodzaju opłatami, że ten pomysł wydaje się mało realny.

Dobre praktyki „Mobilnego przyspieszenia”

Jak kreatywnie wypromować ideę „Mobilnego przyspieszenia” zawartą w haśle reklamowym „Mamy tu wszystko”? Gdy nie masz do dyspozycji wielkich budżetów, a w tle bardzo udaną kampanię reklamową w telewizji, to zadanie wcale nie należy do najłatwiejszych. Jak poradziły z nim sobie Banki Spółdzielcze SGB? Kto najciekawiej rozwinął główną myśl kampanii?

Rafał Łopka, SGB-Bank SA

Formuła *Best Practice*, której często używa się w marketingu odnosi się do działań przynoszących konkretne, wymierne rezultaty, zawierających jednocześnie pewien potencjał innowacyjności. Dobre lub najlepsze praktyki to działania trwałe i powtarzalne, możliwe do zastosowania w podobnych warunkach w innym miejscu lub przez inne podmioty.

Ta książkowa definicja określa wszystkie przedsięwzięcia wykorzystywane do udoskonalania standardów prowadzonej działalności, podnoszenia jakości kapitału ludzkiego i wykorzystywania cudzych doświadczeń do budowy własnych kompetencji i wiedzy. Dobre/najlepsze praktyki są dzisiaj drogowskazem dla marek, sprawdzonymi recepturami w danej branży, które ktoś zdążył już wdrożyć i które świetnie u niego zadziałały. A jeśli udało się coś zrobić w jednym miejscu, to dlaczego nie powtórzyć tego sukcesu w innym?

Także banki spółdzielcze mogą i powinny służyć sobie najlepszymi przykładami, ucząc się



Bank Spółdzielczy w Lipce obrabował materiałami graficznymi swoją siedzibę, a także firmową flotę.

wzajemnie i poszerzając własne kompetencje na podstawie dokonań bliźniaczych struktur. Kampania „Mamy tu wszystko” pokazała, że potencjał wspólnej edukacji ma sens. W działaniach marketingowych banków można znaleźć wiele cech wspólnych, ale też wiele oryginalnych, naprawdę ciekawych rozwiązań, które są godne upowszechnienia.

Tak! Mamy to!

Bank Spółdzielczy w Dzierżoniowie podjął się działania bodaj najtrudniejszego – poszedł w ślad za sukcesem spotu reklamowego obu Zrzeszeń i nakręcił własną reklamówkę. Profesjonalną, dobrze przemyślaną, sprawnie zrealizowaną i mającą duży potencjał komercyjny. Nie znamy kosztów tej produkcji, ale można sądzić, że nie były wysokie – i o to także chodziło!

Elementem wyróżniającym spot BS w Dzierżoniowie jest udział pracowników banku: przygotowali go, uczestniczyli w nagraniu i... sami w nim wystąpili. Ich film przekazuje prosty komunikat – *Tak! Mamy to!* – i z każdym wypowiedzeniem tych słów klient otrzymuje jasny konkret. Mamy wszystkie płatności mobilne, mamy Konto TAK!, mamy wymianę walut online, wpłatomaty, designerskie karty płatnicze... Mamy tu wszystko!

Świetny, prosty projekt i bardzo dobre wykonanie. Spot się podoba, zaprezentowano go w Internecie, pokazało go kilka portali internetowych i media społecznościowe – czego chcieć więcej?

Inaczej podeszli do tematu pracownicy Banku Rumia Spółdzielczy. Bank promuje usługi „Mobilnego przyspieszenia” na imprezach plenerowych takich jak Garmin MTB Series – wyścigach kolarskich dla miłośników błota, pyłu, głębokiego piasku i stromych zjazdów. Na odbywającym się w Rumi październikowym finale serii wyścigów pracownicy Banku zachęcali zawodników oraz kibiców do skorzystania z rozwiązań, jakie daje nie tylko świeżo wdrożony Garmin Pay, ale również Portfel SGB i pozostałe płatności mobilne. Warto dodać, że relację z wydarzenia zamieściła ogólnopolska telewizja TVN.

Bank Rumia Spółdzielczy przygotował także program testowania usług mobilnych pn. „Lider Mobilnego Przyspieszenia”, w którym pracownicy zachęcają atrakcyjnymi nagrodami (smartwatche i sportowe opaski monitorujące liczbę transakcji BLIK oraz operacje kartami w portfelach mobilnych), sami na sobie testują nowe rozwiązania mobilne. Wprowadzony program ma na celu szerzenie wśród pracowników wiedzy praktycznej w zakresie transakcji mobilnych, podniesienie komfortu podczas obsługi klienta oraz poprawienie jej jakości, a także zwiększenie sprzedaży kart płatniczych.

Rzecz jasna bank do korzystania z płatności mobilnych zachęca nie tylko swoich pracowników. W listopadzie ruszyła

promocja dla klientów: „Z naszym bankiem zapłacisz zegarkiem”, w której użytkownicy za wykonywanie transakcji kartami przy użyciu portfeli mobilnych mogą wygrać zegarki Garmin Fenix 5 Plus oraz inne atrakcyjne nagrody.

Mobilnie z seniorami

Z ciekawą inicjatywą powiązał płatności mobilne Bank Spółdzielczy w Gnieźnie. Już po raz kolejny bankowcy zaproszeni zostali przez Urząd Miejski do przeprowadzenia cyklu edukacyjnego dla pięciu grup seniorów z zakresu bankowości elektronicznej, aplikacji mobilnych, korzystania z kart płatniczych, płatności w Internecie oraz bezpieczeństwa finansów. To była idealna okazja, by pokazać seniorom korzyści płynące z korzystania z płatności mobilnych w telefonie.

Podobnie jak w poprzednich edycjach, przeprowadzone wykłady były częścią większego projektu pod nazwą: „Warsztaty kompetencji cyfrowych 60+”, w ramach których, seniorzy poznają praktyczny wymiar korzystania z szerokiej możliwości jakie daje Internet: m.in. mapy Google, zakupy on-line: serwisy Allegro, porównywarki cenowe, zdrowie, podróże, noclegi, bilety PKP, rozkłady jazdy, bezpłatna komunikacja, korzystanie z komunikatorów i serwisów społecznościowych.

W tematy te idealnie wpisały się wykłady związane z tematem finansów w sieci. Podczas prezentacji pracownicy BS w Gnieźnie skupili się przede wszystkim na praktycznych aspektach korzystania z bankowości elektronicznej: dostępie do swojego konta i innych produktów bankowych przez Internet oraz realizacji przelewów i zleceń stałych. Omówiono też funkcjonalności kart płatniczych, płatności zbliżeniowe, płatności w Internecie. Seniorzy mogli szczegółowo zapoznać się także z najnowszymi rozwiązaniami technologicznymi związanymi z płatnościami telefonem czy zegarkiem.

Płatności z ambasadorami

Bank Spółdzielczy w Nakle używa do promocji „Mobilnego przyspieszenia” drukowanych materiałów wizerunkowych –

>>



Bank Spółdzielczy w Toruniu – płatności mobilne widoczne z daleka!



Bank Spółdzielczy w Kórniku oferuje doładowania karty PEKA

kalendarzy, podkładek pod kubek, notesów, kartoników etc. Uruchomiono Ranking Ambasadorów, do którego dopisują się wszyscy pracownicy banku promujący aktywnie ideę „Mobilnego przyspieszenia”. Ambasadorami stają się osoby korzystające lub testujące ostatnio wdrożone aplikacje mobilne (Portfel SGB, aplikacja mobilna Nasz Bank, BLIK, Google Pay i Apple Pay). Obecnie już ponad połowa załogi Banku korzysta z tych usług.

Bank Spółdzielczy w Wołczynie

poza komunikacją w wewnętrznym intranecie, w której poproszono pracowników i ich rodziny o korzystanie i promowanie aplikacji mobilnych SGB, uruchomił zakładki i banery informacyjne na swojej stronie internetowej. W planach jest uruchomienie konta w serwisie Facebook, na którym promowane będą płatności mobilne. Dodatkowo – pracownicy placówek operacyjnych oferują każdemu klientowi aplikację Portfel SGB oraz inne usługi mobilne i mają obowiązek odnotowywania aktywności w prostym rejestrze, który pozwala analizować zainteresowanie klientów nowymi ofertami mobilnymi banku.

Kierownik Oddziału Banku Spółdzielczego w Kowalu, Katarzyna Blaszk, poinformowała nas o działaniach promocyjnych i informacyjnych, które dotyczą nowych form płatności mobilnych w jej banku: – *Zorganizowaliśmy przede wszystkim 5-godzinne warsztaty poświęcone nowym usługom mobilnym dla wszystkich pracowników banku. Na naszej stronie internetowej zamieściliśmy udostępnione przez SGB materiały poświęcone usługom dostępnym w ramach „Mobilnego przyspieszenia”. Dla najbardziej aktywnych sprzedażowo pracowników banku przygotowaliśmy niespodzianki, które zostaną im wręczone pod koniec roku.*

Bank Spółdzielczy w Kowalu wyposażył ponadto wszystkie swoje placówki w niezbędne materiały promocyjne – wobblery, plakaty, ulotki i grafiki wyświetlane na monitorach telewizyjnych. Bank Spółdzielczy w Kowalu przygotowuje również własne konto w serwisie Facebook, na którym promowane będą wszystkie produkty i usługi, w tym płatności mobilne.

Blikuj, kto może!

Bank Spółdzielczy w Lipnie zaczął od informacji skierowanej do swoich pracowników: – *Zależało nam – mówi Emilia Chrol z BS Lipno – aby każdy z naszych pracowników posiadał Portfel SGB oraz w zależności od posiadanego urzędu korzystać z Google Pay lub Apple Pay, a także BLIKa. W codziennej pracy korzystamy m.in. z programu CSS do obsługi Klienta, w którym odnotowujemy oferty składane poszczególnym osobom. W ciągu ostatnich miesięcy dodaliśmy w programie takie działania jak „oferta – Portfel SGB” oraz „oferta – BLIK”, dzięki czemu jesteśmy w stanie zweryfikować, ile było zrealizowanych rozmów na ten temat, tym samym realizacji marketingu bezpośredniego.*

BS Lipno, poza materiałami promocyjnymi w placówkach (wobblery, plakaty), umieszcza również informacje o wdrożonych płatnościach mobilnych w lokalnych mediach. Jest to np. lokalny portal informacyjny terazlipno.pl oraz pasmo reklamowe lokalnej telewizji Spółdzielni Mieszkaniowej w Lipnie. Promocja czterech aplikacji mobilnych skierowana jest także do fanów BS Lipno na Facebooku. Bank stworzył ponadto podstronę „Mobilnego przyspieszenia” na swojej stronie internetowej, udostępniając klientom wszelkie informacje na temat aplikacji, pytania i odpowiedzi oraz filmy instruktażowe opracowane przez SGB.

Z kolei Bank Spółdzielczy w Kórniku oferuje od 4 listopada br. (w placówkach w Kórniku i Borówcu) doładowania poznańskiej elektronicznej karty aglomeracyjnej PEKA – podpisano umowę z ZTM i jak na razie jako jedyni na terenie tych miejscowości oferują doładowania do kart transportowych. Po krótkim czasie działania oferty można jednoznacznie stwierdzić, że cieszy się ona sporą popularnością.

Bank Spółdzielczy w Białogardzie

trochę na przekór tradycji, zorganizował podczas Karlińskiego Dnia Rolnika konkurs na najlepsze hasło reklamowe związane z „Mobilnym przyspieszeniem w Banku Spółdzielczym w Białogardzie”. Ufundowane nagrody tj. smartfon i smartwatche posiadały funkcję dokonywania płatności mobilnych. Zwycięskie hasła: „Telefonem czy zegarkiem płać wygodnie ze Spółdzielczym Bankiem” i „Kto przyspieszenie czuje ten z Bankiem Spółdzielczym w Białogardzie blikuje” na pewno wykorzystamy w naszych działaniach marketingowych.

Bank Spółdzielczy w Lipce obradował materiałami graficznymi swoją siedzibę, a także firmową flotę. Bank Spółdzielczy w Piotrkowie Kujawskim uzbroił swoje oddziały w ulotki i plakaty. Telewizja bankowa prezentuje filmiki i grafiki zachęcające do korzystania z płatności mobilnych. Dodatkowo o akcji informują billboardy oraz odpowiednio oklejone okna placówek.

To oczywiście nie wszystkie akcje promujące „Mobilne przyspieszenie”. O takich pomysłach faktycznie można powiedzieć, że... *Mamy tu wszystko – kreatywność też!* ●



W obronie przed hakerami

Wraz z naturalnym i oczekiwanym w sektorze rozwojem bankowości mobilnej oraz bankowości otwartej, będzie rosła liczba tzw. incydentów cyberbezpieczeństwa, także tych nazywanych „krytycznymi”. Nowa ustawa ma usystematyzować działania, które w tym zakresie podejmują banki.

Robert Azembski

Już 13 mln Polaków korzysta z bankowości mobilnej, a 17 milionów z internetowej – przekazuje raport Bankier.pl i PR.News za III kwartał br. Z pewnością ich użytkowników będzie nadal szybko przybywać. Firma Fortinet w swoim raporcie o cyberzagrożeniach w III kwartale 2018 r. przekazała, że wraz ze wzrostem liczby klientów korzystających ze zdalnych kanałów, rośnie nie tylko liczba, ale i zróżnicowanie cyberataków. Dziś, na celowniku hakerów są przede wszystkim urządzenia mobilne, smartfony i tablety z systemem Android. Jak wynika z Barometru Ryzyk Allianz 2019, incydenty cybernetyczne (37%) oraz przerwy w działalności biznesu (37%) są wskazywane przez firmy, jako obecnie największe ryzyka biznesowe na całym świecie (...). Zabezpieczenie przed cyberprzestępcami kosztuje światowe firmy ok. 600 mld dolarów rocznie. Banki spółdzielcze stawiają czoła cyberatakowi zarówno samodzielnie, jak i przy wsparciu obu zrzeszeń oraz izb sa-

morządowych, podejmujących działania edukacyjne. Według badania WIB, Polacy z jednej strony w większej części ufają bankom, że dobrze zabezpieczają ich konta, ale jednocześnie czują się niedostatecznie doinformowani w zakresie grożących niebezpieczeństw, krytycznie oceniając swój poziom kompetencji w tym zakresie. „Brak znajomości ryzyk związanych z bezpieczeństwem w sieci może wynikać z podobnych odczuć, w zakresie wiedzy o usługach bankowych 77 proc. badanych uznało swój poziom kompetencji w zakresie użytkowania bankowości mobilnej za niski a 76% odnosi się w ten sposób także do bankowości internetowej (dane ZBP)” – czytamy w Raporcie ZBP „Cyberbezpieczny portfel”.

Rola banków zrzeszających

Ważna ustawowa rola organizowania „cyberoporu” przypadła obu bankom zrzeszającym, które mają tu do wypeł-

>>

nienia jasno i konkretnie postawione zadania i obowiązki. Nakłada je ustawa o Krajowym Systemie Cyberbezpieczeństwa (KSC) z 5 lipca 2018 r., która weszła w życie 13 sierpnia 2018 (Dz.U. 2018 poz. 1560). Implementuje ona europejską dyrektywę NIS (Network and Information Systems Directive) dotyczącą bezpieczeństwa sieci i informacji. 9 listopada br. minął kolejny termin ustawowy. Część banków, szczególnie tych większych (w tym banki zrzeszające), staje się tzw. operatorami usługi kluczowej. W związku z tym ciążą na nich szczególne obowiązki związane z zapewnieniem cyberbezpieczeństwa własnego oraz swoich klientów.

Budowa wewnętrznej skutecznej infrastruktury cyberbezpieczeństwa zaczęła się w zrzeszeniach oczywiście wcześniej, zanim pojawiła się ustawa. Ale nadal nie jest to proces, o którym można powiedzieć, że został zakończony. Nie chodzi tylko o nakłady na nowe technologie i pracę nad wdrożeniami. Zespoły typu Security Operation Center (SOC) działają w obu bankach zrzeszających. Jednak coraz powszechniejsza jest świadomość, że im więcej cyfryzacji w naszym życiu, tym więcej potrzeba specjalistów do jej obrony. W ciągu 9-ciu ostatnich lat liczba pracowników, w szeroko rozumianej infrastrukturze technologicznej w całym sektorze bankowym (w tym w sektorze banków spółdzielczych), wzrosła kilkakrotnie, przy czym szczególnie poszukiwani są specjaliści w zakresie cyberbezpieczeństwa. Można przy tym zastanawiać się, czy nie lepszym rozwiązaniem byłoby ich „fizyczne” rozproszenie i powierzenie im pracy zdalnej w ramach SOC – przy zachowaniu oczywiście wszystkich norm bezpieczeństwa (przede wszystkim bezpiecznego łącza), zamiast komasowania informatyków w jednym budynku – co prawda, w obwarowanych szczegółowymi przepisami „pancernych” pomieszczeniach, ale narażonych na zmyślny atak hakerski na zewnętrzny system, np. zasilania energetycznego.

Co musi zrobić tzw. operator usługi kluczowej?

Bankowcy, wchodząc w rolę ustawowego operatora usługi kluczowej, są zobligowani w ciągu 3 miesięcy m.in. do stworzenia wewnętrznych struktur do zarządzania cyberbezpieczeństwem (przede wszystkim SOC), wdrożenia programu systematycznej analizy i zarządzania ryzykiem.

Także do uruchomienia sprawnie funkcjonującego procesu zarządzania incydentami bezpieczeństwa. Raporty na ich temat muszą być teraz przekazywane zarówno do KNF, jak i do sieci naukowej i akademickiej NASC. Tak zwane poważne incydenty (określone w Rozporządzeniu RM z dnia 11 września 2018 r. „w sprawie wykazu usług kluczowych oraz progów istotności skutku zakłócającego incydentu dla świadczenia usług kluczowych”) będą musiały trafiać do

krajowego zespołu CSIRT, czyli do sieci Zespołów Reagowania na Incydenty Bezpieczeństwa Komputerowego w czasie nieprzekraczającym 24 godzin od ich wykrycia.

Na tym jednak nie koniec. W kolejnym terminie ustawowym (6 miesięcy) operatorzy usług kluczowych zostali zobowiązani: przygotować zabezpieczenia proporcjonalne do oszacowanego ryzyka, obejmujące m.in. wdrożenie planów ciągłości działania, czy objęcie systemów informatycznych monitorowaniem w trybie ciągłym, uruchomić sprawny proces zarządzania podatnościami i gromadzenia wiedzy na temat cyberzagrożeń, a także opracować i zapewnić aktualność dokumentacji dotyczącej cyberbezpieczeństwa systemów informatycznych wykorzystywanych do świadczenia usługi kluczowej.

Po kolejnym roku muszą dopuścić zewnętrznego audytora bezpieczeństwa do badania efektów tych prac. Później audyty mają być przeprowadzane co dwa lata, ale jeśli zlekceważą którykolwiek z tych obowiązków ustawowych, mogą zostać ukarani.

Według badania WIB, Polacy z jednej strony w 1wiej części ufają bankom, że dobrze zabezpieczają ich konta, ale jednocześnie czują się niedostatecznie doinformowani w zakresie grożących niebezpieczeństw, krytycznie oceniając swój poziom kompetencji w tym zakresie. „Brak znajomości ryzyk związanych z bezpieczeństwem w sieci może wynikać z podobnych odczuć, w zakresie wiedzy o usługach bankowych 77 proc. badanych uznało swój poziom kompetencji w zakresie użytkowania bankowości mobilnej za niski a 76% odnosi się w ten sposób także do bankowości internetowej (dane ZBP)” – czytamy w Raporcie ZBP „Cyberbezpieczny portfel”.

Co z bankami spółdzielczymi?

Ustawa o KSC nie obowiązuje banków spółdzielczych do raportowania do NASK czy KNF na temat zdarzających się incydentów cyberbezpieczeństwa. Oczywiście, zdarzenia takie mogą wychwytywać banki zrzeszające i służyć zrzeszonym bankom wsparciem – o ile tego wsparcia potrzebują. O incydentach może dowiedzieć się także KNF. Niektóre banki mogą same zawiadamiać zarówno bank zrzeszający, jak i KNF w swoim dobrze pojętym interesie.

Po co najmniej kilku latach okaże się, jak w praktyce działają mechanizmy cyberbezpieczeństwa w sektorze. Nie można też wykluczyć, że część banków spółdzielczych zostanie z czasem uznana przez nadzorcę rynku i regulatora za operatorów usług kluczowych, co nałoży na nie nowe obowiązki. ●

XII Konferencja Ryzyka

– okiem dziennikarza

21 listopada 2019 roku odbyła się coroczna Konferencja w Jachrance. Zainteresowanie trudną, ale niezbędną w działalności operacyjnej tematyką zarządzania ryzykiem, wymagającą stałych i wymiernych działań po stronie banków oraz szybkiego nadążania za zmieniającymi się przepisami i wymogami regulatorów, było ogromne.

Robert Azembski

Do Hotelu Warszawianka zjechało z całej Polski kilkuset bankowców z banków należących do Spółdzielczej Grupy Bankowej. Obecni byli także przedstawiciele Systemu Ochrony Instytucjonalnej SGB, Związku Banków Polskich oraz kilkudziesięciu przedstawicieli firm około-bankowych, wystawców i patronów Konferencji, którzy dodatkowo ubogacili merytoryczną wartość wydarzenia. Tematykę Konferencji zapowiedziała i przybliżyła dokładnie Leokadia Danuta Tołwińska, wiceprezes zarządu SGB-Banku SA, zarządzająca Pionem Ryzyka i Finansów. Zgromadzonych licznie gości powitał Karol Wolniakowski, dyrektor Obszaru Zarządzania Ryzykiem SGB-Banku SA. Współorganizatorami Konferencji byli: Departament Ryzyka Bankowego SGB-Banku SA oraz Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji (BODiE).

Oprócz wypowiedzi regulatora rynku istotnym, bo inspirującym kolejnych prelegentów wystąpieniem, było wystąpienie inauguracyjne Mirosława Skiby, prezesa Zarządu SGB-Banku SA. Zaprezentował on spójną koncepcję budowy Spółdzielczej Grupy Bankowej, dokonywaną krok po kroku, konsekwentnie. Oparta została o dwa filary: filar stabilizacji wyniku finansowego SGB-Banku i bezpieczeństwa Grupy oraz filar rozwoju. W rzeczowy sposób prezes Zarządu Mirosław Skiba podsumował dotychczasowe działania SGB-Banku, których efektem była m.in. zmiana podejścia Banku do zarządzania rezerwami (co wpłynęło korzystnie na jego wynik finansowy) oraz realizacja kolejnych etapów rozwoju biznesu w Grupie. Rozwój ten zasadza się na utrzymaniu lojalności dotychczasowych klientów i pozyskiwaniu nowych – w oparciu o nowoczesną i ciągle wzbogacaną przy pomocy wysokich technologii, bazę produktową. W ten rozwój „dla przyszłości” wpisuje się także i jak najbardziej, „mobilne przyspieszenie” w Grupie oparte o platformę BS API, przygotowywaną we współpracy ze zrzeszeniem BPS.



Karol Wolniakowski, dyrektor Obszaru Zarządzania Ryzykiem w SGB-Banku SA

Rozwiązania mobilne zostały świadomie użyte w marketingu wzmacniającym wizerunek banków Grupy SGB, w najnowszej kampanii reklamowej konta osobistego „Tak!”. Dzięki takim działaniom polepsza się image nie tylko banków należących do Zrzeszenia SGB, ale całego sektora banków spółdzielczych.

Na zaproszenie organizatorów odpowiedział pozytywnie także regulator rynku – Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, zaszczycając uczestników Konferencji obecnością swoich przedstawicieli w osobach: Pawła Rudolfa, dyrektora Pionu Zarządzania Nadzoru Bankowego UKNF oraz Urszuli Leszczyńskiej, zastępcy dyrektora Departamentu Bankowości Spółdzielczej UKNF.

Przeglądu zmian regulacyjnych w obszarze zarządzania ryzykiem dokonał jeszcze w tej samej, części I Konferencji, dyrektor Karol Wolniakowski, analizując także wybrane dane obrazujące kondycję finansową sektora. Z kolei Michał Ołdakowski, prezes zarządu Spółdzielczego Systemu Ochrony SGB omówił ryzyka dla banków Grupy, pojawiające się za-

>>

Iwona Szubert, p.o. dyrektora Departamentu Ryzyka Bankowego SGB-Banku SA:

KNF dał czas bankom spółdzielczym na wdrożenie wytycznych EBA do dnia 30 czerwca 2020 roku. Ostatecznie nie zostały przesunięte te terminy, które obligują do dokonania przeglądów i wprowadzenia odpowiednich zmian w istniejących umowach outsourcingu w celu ich zgodności z wytycznymi – banki mają na to czas do 31 grudnia 2021 roku.

Coraz więcej czynności bankowym w bankowości europejskiej jest outsourcowanych zaś usługi outsourcingu świadczą coraz bardziej wyspecjalizowane podmioty. Dlatego EBA postanowił uregulować tę kwestię. Choć wytyczne Urzędu nie dokonują rewolucji w zakresie prowadzenia outsourcingu, na pewno zmieniają wiele rzeczy i to w sposób znaczący. Do najważniejszych zmian należy wprowadzenie samej definicji outsourcingu, której wcześniej nie było. Drugą istotną kwestią jest wprowadzenie analizy tzw. krytyczności i istotności powierzanych czynności i funkcji innym podmiotom – chodzi o wyłonienie wśród umów outsourcingu tych najważniejszych i najistotniejszych, czyli wpływających najsilniej na całokształt działalności banku (w tym wypełnianie przez niego obowiązków regulacyjnych), a jednocześnie w największym stopniu decydujących o prawidłowej realizacji przez bank oferty skierowanej do klientów. Chodzi przy tym o takie umowy, które mogą wpłynąć na wynik finansowy, skutkować ewentualnym brakiem ciągłości czynności bankowych, rozliczeń, bądź o naruszeniem zgód wyrażanych przez KNF.

Podejście do umów outsourcingowych w świetle wytycznych EBA jest bardzo rygorystyczne. Już od 30 czerwca przyszłego roku nowo zawierane umowy outsourcingu, odnawiane lub zmienione będą musiały zawierać klauzule przewidziane dla umów outsourcingowych dotyczące m.in. możliwości kontroli i audytu, przekazywania sprawozdań, ale i warunków „odejścia” od umowy. Dostawcy usług powinni zagwarantować możliwość odejścia od umowy, przy czym po jej wygaśnięciu będą zobligowani określony czas utrzymywać opisaną w umowie funkcjonalność – zanim nie zacznie być ona prawidłowo realizowana przez innego dostawcę, czy sam bank. To może dodatkowo kosztować bank, ale aby złagodzić możliwe koszty z tym związane, powinno się wyprzedzająco uwzględnić taką sytuację przy nowo zawieranych umowach.

równy w europejskim, jak i krajowym otoczeniu makroekonomicznym, w którym działają banki spółdzielcze. Przedstawił także aktualne ryzyka mikroekonomiczne związane z działalnością operacyjną banków – szczególnie w obszarze ryzyka kredytowego w jego relacji do bufora kapitałowego, jakim obecnie dysponują banki należące do Zrzeszenia.

Szczegółowiej o wystąpieniach prelegentów

Część II oraz III Konferencji poświęcone zostały już bardziej wyspecjalizowanym zagadnieniom, dotyczącym różnych aspektów tematu przewodniego i poszerzającym wiedzę gości konferencji. Uczestnicy mogli wybrać tematy najbardziej interesujących ich w danym momencie prezentacji.

Nadchodzi CRD V

W dwóch wystąpieniach, o nadchodzących zmianach w Dyrektywie CRD/CRR oraz innych regulacjach mających swoje skutki dla sektora bankowego, mówił obszerniej Karol Wolniakowski, dyrektor Obszaru Zarządzania Ryzykiem SGB-Banku SA. Pakiet CRD V ma wejść w życie prawdopodobnie w grudniu 2021 roku. Przewiduje on ułatwienia dla „małych i niezłożonych” instytucji (chodzi tu m.in. o banki spółdzielcze) możliwość ograniczenia kosztów wdrażania

przepisów „najlepiej o 20%, lub więcej, a przynajmniej o 10%”. W myśl postanowień zapisanych w dokumentach CRD V regulatorzy powinni uwzględnić ulgi dla tworzenia ekspozycji na MŚP oraz przy finansowaniu inwestycji infrastrukturalnych. Zwracając uwagę na istotne dla sektora jeszcze inne zmiany regulacyjne, do których zaliczył 2 rekomendacje KNF, 9 wytycznych i całą sferę regulacji dotyczących PSD 2 oraz podatków, prelegent skupił się szczególnie na kwestii czekających banki zmian w pakiecie CRD/CRR, dotyczących zarządzania ekspozycjami nieobsługiwanymi (NPE) oraz restrukturyzowanymi (FBE). Następnie skupił się na wytycznych EBA w sprawie zarządzania ryzykiem stopy procentowej, mających na celu zabezpieczenie banku w 9 scenariuszach kryzysowych. Z kolei zmieniona, już na gruncie polskim, Rekomendacja S „będzie obligować banki kredytujące nieruchomości do m.in. wprowadzenia kredytów ze stałą stopą procentową z uwzględnieniem przy zajęciu zabezpieczenia opcji „klucz za dług”.

Bezpieczny i pracujący portfel

Warto przywołać wystąpienie Michała Ołdakowskiego, prezesa zarządu Spółdzielczego Systemu Ochrony SGB. Uczulił on banki na konieczność dalszej dywersyfikacji portfela kredytowego. Z kolei jakość kredytów w systemie jest co prawda zadawalająca, ale nie zawsze przekłada się na rentowność banków. Ta zaś rośnie wraz z wielkością banku, wyrażoną sumą bilansową. Prelegent namawiał do rozwijania nowych produktów, co wzmacnia wskaźnik ROE banku. Podsumowując stwierdził, że 80% banków Grupy ma duży potencjał rozwoju, ale wszyscy muszą starannie monitorować ryzyka i mieć plany reagowania na sytuacje kryzysowe. O tym, kiedy, jak i po co, wprowadzane są Wewnętrzne Plany Naprawy (WPN) mówił Michał Jurek, dyrektor Departamentu Analiz i Wsparcia IPS SGB. Zwrócił uwagę na konieczność monitorowania ryzyk, w tym wskaźników takich jak C/I, w oparciu, o które są tworzone wewnętrzne plany awaryjne. Z kolei o tym, jak postrzegany jest outsourcing przez EBA, przekazała informacje Iwona Szubert, p.o. Dyrektora Departamentu



Michał Ołdakowski, prezes Zarządu IPS-SGB

mentu Ryzyka Bankowego SGB-Banku SA i wykładowca BODiE. Na początku roku EBA wydało wytyczne "Final Report on EBA Guidelines on outsourcing arrangements". Mają one duże znaczenie dla całego sektora bankowego w aspekcie wykorzystania rozwiązań chmurowych oraz outsourcingu poza Europejski Obszar Gospodarczy (EOG), czy też „uczestnictwa” fintechów w działalności operacyjnej banków.

Z kolei prezentację na temat płatności transgranicznych w Unii oraz obowiązków informacyjnych banków spółdzielczych przygotowali: Anna Szantyr Biedrzycka oraz Marcin Kotus.

Stabilna i dobrze funkcjonująca Grupa

Refleksjami po zakończeniu audytów u wszystkich uczestników IPS, dokonanych od początku Systemu Ochrony SGB, podzieliła się Agnieszka Janc, dyrektor Departamentu Audytu IPS-SGB. Wyprecyzowała obraz 5 grup banków Grupy SGB, opisując je m.in. w kategoriach sytuacji, w jakiej się znajdują, stylu zarządzania ryzykiem oraz aktywności rynkowej. Z audytów wyłania się generalnie obraz Grupy stabilnej i dobrze funkcjonującej oraz otwartej na rozwój. Z kolei o sytuacji na rynku kredytowym pod kątem Grupy SGB mówiła Małgorzata Piskorek, kierownik zespołu z Biura Informacji Kredytowej SA. Według danych BIK, 67% portfela kredytowego Grupy stanowią przedsiębiorcy, a 37% – klienci indywidualni. Prelegentka zwróciła uwagę na kilka prawidłowości przy kredytach gotówkowych: te udzielane na wyższe kwoty mają większą szkodowość; im mniejsza miejscowość tym wyższy udział tych kredytów w portfelu, ale niższy zagrożonych, a także na to, że udział złych kredytów rośnie, gdy klient zaciągnął je nie tylko w banku spółdzielczym, ale w kilku innych jeszcze bankach. Jeśli chodzi o lojalność klientów biznesowych to BIK szacuje, że aż 87% przedsiębiorców jest lojalnych wobec Zrzeszenia.

Kilka wytycznych EBA dot. Zarządzania ekspozycjami nieobserwowanymi i restrukturyzowanymi przedstawił dyrektor Witold Gródziński, zarządzający procesami windykacyjnymi w SGB-Banku. Przypominał, że EBA oczekuje, by każda instytucja finansowa miała strukturę organizacyjną potrzebną do identyfikowania ryzyka, posiadała strategię zarządzania portfelem kredytowym oraz operacyjne plany jej wdrożenia. SGB-Bank chce przedstawić wkrótce wzorzec polityki zarządzania ekspozycjami nieobserwowanymi oraz restrukturyzacyjnymi.

Anna Ławicka i Hubert Kaczmarek, pracownicy Departamentu Ryzyka Bankowego SGB-Banku SA prezentowali



Miroslaw Skiba, prezes Zarządu SGB-Banku SA

kwestie w obszarze udzielania i monitorowania kredytów. Podstawą zbliżających się zmian są wytyczne Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego (EBA) oraz Regulacje KNF, które stawiają nowe wymagania wobec banków na płaszczyźnie mechanizmów napędzających funkcjonowanie procesu kredytowego. Szczególną uwagę zwrócono na szeroki zakres uregulowań, nieodzownych do implementacji do metodologii udzielania kredytów, od minimum dokumentacyjnego, poprzez obligatoryjne czynności z obszaru oceny transakcji, np. dodatkowe analizy wrażliwości przy finansowaniu nieruchomości komercyjnych. Anna Ławicka przedstawiła wymogi stawiane w procesie oceny zdolności kredytowej podmiotów gospodarczych m.in. wykonania drugiej, niezależnej opinii oraz „nowy” wskaźnika DSTI – wymagany przy ocenie klientów detalicznych. Ponadto w swoim wystąpieniu podkreśliła bardzo duże znaczenie systemów informatycznych wspierających każdy etap procesu kredytowego, a szczególnie funkcje monitoringu oraz przeprowadzanie testów warunków skrajnych. Z kolei Hubert Kaczmarek odniósł się do definitywnego wprowadzenia do ofert banków kredytów mieszkaniowych na stałą lub okresowo stałą stopę procentową, a także konieczności ułożenia przez banki współpracy z rzeczoznawcami na nowych zasadach. Wnioskiem tej części Konferencji było stwierdzenie, że banki spółdzielcze, spółdzielczy system ochrony oraz bank zrzeszający stoją przed kolejnym dużym wyzwaniem wdrożenia na poziomie regulacyjnym i systemowym nowych, wymagających wytycznych i rekomendacji.

Krótkiego podsumowania Konferencji dokonał dyrektor Karol Wolniakowski, zapraszając gości do rozmów kuliarskich oraz na uroczystą kolację. ●

Anna Szantyr-Biedrzycka, dyrektor Departamentu Rozliczeń SGB-Banku SA:

Warto powiedzieć o dwóch głównych zasadach, jakie w tej sprawie wprowadziła w pierwszej połowie 2019 r. Unia Europejska: o konieczności zapewnienia większej transparentności przy płatnościach transgranicznych oraz o zasadzie tzw. równoważności, czyli zrównania z dniem 15 grudnia 2019 r. cen przelewów krajowych z odpowiadającymi im usługami w zakresie przelewów w euro.

Od kwietnia 2020 r. banki będą musiały informować klientów o tym, jakie opłaty pobierają przy przelewach oraz jaką kwotę przekazują na rzecz beneficjenta. Ten obowiązek dotyczy wyłącznie przelewów realizowanych on-line, przez bankowość elektroniczną i związanych z przewalutowaniem. Dotyczy także transakcji kartami płatniczymi w bankomatach z jednoczesnym przewalutowaniem. Bank będzie musiał jeszcze przed autoryzacją transakcji, w momencie jej inicjowania, pokazać całościowe koszty przewalutowania: opłatę za nie oraz szacunkowy, łączny koszt realizacji przelewu wyrażony w walucie rachunku, z którego jest on realizowany. Wymaga to oczywiście odpowiedniego dostosowania systemów informatycznych. Tym bardziej, że bank będzie musiał być gotowy, by pokazać także kwotę zbiorczą. Podsumowując: chodzi w tym o to, by klienci mogli mieć możliwość porównania opłat za transakcje przy płatnościach w innych krajach unijnych, co wpisuje się w prokonsumencki nurt rozwijany przez instytucje unijne.

XII Konferencja Ryzyka

– okiem organizatora

**Iwona Szubert,
Anna Ławicka**
SGB-Bank SA

21 listopada 2019 r. w Hotelu Warszawianka w Centrum Kongresowym w Jachrance odbyła się kolejna, XII już Konferencja Ryzyka, której organizatorem był Departament Ryzyka Bankowego SGB-Banku SA. Coroczne spotkania kierowane są przede wszystkim do członków zarządów banków spółdzielczych oraz pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem.

Tegoroczna, dwunasta już edycja Konferencji, poświęcona była funkcjonowaniu banków spółdzielczych oraz Zrzeszenia w zmieniających się warunkach regulacyjnych.

Podobnie jak w latach poprzednich, Konferencja cieszyła się dużym zainteresowaniem – na spotkanie przybyło ponad 330 przedstawicieli z prawie 150 banków spółdzielczych. Mieliśmy również przyjemność gościć przedstawicieli Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, Związku Banków Polskich, przedstawicieli Spółdzielczego Systemu Ochrony SGB oraz kilku instytucji wspierających działalność kredytową banków.

Wiceprezes Zarządu Leokadia Danuta Tołwińska dokonała uroczystego otwarcia Konferencji, a następnie Karol Wolniakowski – dyrektor Obszaru Zarządzania Ryzykiem w SGB-Banku SA nakreślił zebrany zarówno zakres zmian regulacyjnych wprowadzonych w 2019 r. jak i tych planowanych przez Europejski Urząd Nadzoru Bankowego (EBA) na lata 2020-2021, wskazując jednocześnie te zagadnienia, które zostaną szerzej omówione podczas Konferencji.

Pierwsze wystąpienie, wprowadzające w tematykę Konferencji, należało do Mirosława Skiby – prezesa Zarządu SGB-Banku SA, który podkreślił, że ryzyko towarzyszy działaniom, które podejmujemy na co dzień i aby się przed nim uchronić, powinniśmy funkcjonować na dwóch stabilnych nogach: trwałych fundamentach finansowych jak i otwartości wobec możliwości dynamicznego rozwoju biznesu poprzez nowe technologie. Następnie przedstawiciel UKNF –

Paweł Rudolf – p.o. dyrektora Zarządzającego Pionem Nadzoru Bankowego, zwrócił uwagę na siłę banków spółdzielczych, która tkwi w ich liczebności i możliwości wspólnego finansowania klientów. Dodatkowo dyrektor podkreślił aspekt zarządzania ryzykiem kredytowym, w tym ryzykiem koncentracji branżowej czy też regionalnej zarówno na etapie udzielania kredytów jak i ich monitorowania.

Karol Wolniakowski przybliżył kierunki zmian legislacyjnych przygotowywane przez regulatora europejskiego i krajowego, które będą odnosiły się do sektora banków spółdzielczych i na bazie aktualnej sytuacji tego sektora nakreślił wpływ tych zmian na sektor.

Następnie Michał Ołdakowski – prezes Zarządu Spółdzielczego Systemu Ochrony SGB omówił temat ryzyka w Systemie Ochrony SGB.

Z uwagi na dużą liczbę omawianych zagadnień, kolejne prezentacje podzielono na dwa bloki tematyczne, które były realizowane równolegle w dwóch salach. Uczestnicy Konferencji mogli wybrać i uczestniczyć w tych panelach, które były najbardziej dla nich interesujące z punktu widzenia realizowanych w bankach zadań.

Pierwsze wystąpienie w sali I należało do Karola Wolniakowskiego – dyrektora Obszaru Zarządzania Ryzykiem, który omówił co nas czeka w związku z pakietem CRD IV i CRR. Kolejnymi prelegentami byli Tomasz Kromolicki – dyrektor Biura Bancassurance w Concordia oraz Łukasz Cielniak z Generali Investments. Poruszyli oni m.in. tematy ubezpieczeń na życie kredytobiorców, jako skutecznego zabezpieczenia kredytów. Następnie Stanisław Kolasieński – pełnomocnik Zarządu Spółdzielczego Systemu Ochrony SGB oraz Michał Jurek – dyrektor Departamentu Analiz i Wsparcia ze Spółdzielczego Systemu Ochrony SGB przybliżyli zagadnienie Wewnętrznych Planów Naprawy (kiedy, po co i jak je sporządzać).

>>



Konferencja Ryzyka zakończyła się sukcesem

Równolegle, w drugiej sali, Iwona Szubert z Departamentu Ryzyka Bankowego omówiła wytyczne EBA dotyczące outsourcingu. Następnie temat płatności transgenicznych w Unii Europejskiej oraz obowiązków informacyjnych Banków Spółdzielczych przybliżyła Anna Szantyr Biedrzycka – dyrektor Departamentu Rozliczeń oraz Marcin Kotus – zastępca Dyrektora Departamentu Klienta Indywidualnego i Bankowości Mobilnej. Ostatnią prelegentką w ramach II części Konferencji była Agnieszka Janc – dyrektor Departamentu Audytu ze Spółdzielczego Systemu Ochrony, która przedstawiła zebranim refleksje po zakończeniu cyklu audytów u wszystkich uczestników Systemu Ochrony.

Po przerwie rozpoczęła się III część Konferencji, która podobnie jak część II, była prowadzona równolegle w ramach dwóch bloków tematycznych, w dwóch salach konferencyjnych. W ramach jednego z nich pierwsze wystąpienie należało do Małgorzaty Piskorek z Biura Informacji Kredytowej S.A., która omówiła rozwiązania wspierające monitoring oraz odzyskiwanie należności. Wytyczne EBA dotyczące zarządzania ekspozycjami nieobsługiwany i restrukturyzowanymi przedstawił Witold Gródziński – dyrektor Departamentu Restrukturyzacji i Windykacji. Następnie Jarosław Furmaniak z ERIF omówił, jak zwiększyć sprzedaż produktów bankowych w oparciu o alternatywne dane Biura Informacji Gospodarczej w procesie oceny ryzyka kredytowego.

Drugi blok prezentacji został rozpoczęty przez Jacka Furgę, prezesa Centrum Prawa Bankowego i Informacji, który omówił efektywne zarządzanie ryzykiem w banku spółdzielczym przy wykorzystaniu narzędzi i systemów CPBiI. Następnie Anna Ławicka oraz Hubert Kaczmarek z Departamentu Ryzyka Bankowego omówili wymagania wynikające z wytycznych EBA oraz Regulacji KNF dotyczące udzielania i monitorowania kredytów. Kolejna i ostatnia prezentacja w ramach III części była przygotowana przez Roberta Korczyńskiego z Emmerson Evaluation, który przedstawił wiarygodność i bezpieczeństwo bazy danych o rynku nieruchomości Evaluer.

Końcowego podsumowania spotkania dokonał Karol Woliński, a Konferencja tradycyjnie zakończyła się uroczystą kolacją i licznymi niespodziankami.

Podobnie jak w latach ubiegłych, głównym Partnerem Konferencji było Biuro Informacji Kredytowej S.A. Poniżej przedstawiamy pełną listę partnerów oraz dane kontaktowe do ich przedstawicieli:

• **Asseco S.A.**

kontakt: Tomasz Leśniak – senior sales manager
Tel. 605 290 312 E-mail: tomasz.lesniak.2@asseco.pl

• **Basement Systems Poland Sp. z o.o.**

kontakt: Kamila Dylewska, Tel. 669 574 003 E-mail: k.dylewska@basement.pl





Na spotkanie przybyło ponad 330 przedstawicieli z prawie 150 banków spółdzielczych.

- **Biuro Informacji Kredytowej S.A.**
kontakt – państwa opiekunowie
- **Biuronet (urządzenia bankowe i biurowe)**
kontakt: Marek Gzielo – dyrektor ds. handlowych
Tel. 606 709 953 E-mail: marek.gzielo@biuronet.krakow.pl
- **Cenatorium Sp. Z o.o.**
kontakt: Magdalena Nasierowska – menadżer rozwoju biznesu
Tel. 603 100 162 E-mail: magdalena.nasierowska@cenatorium.pl
- **Centrum Prawa Bankowego i Informacji Sp. z o.o.**
kontakt: Agnieszka Gołębiowska-Cwenk – dyrektor Centrum AMRON
Tel. 723 723 786 E-mail: Agnieszka.Golebiowska@amron.pl
- **Concordia Polska Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych**
kontakt: Tomasz Kromolicki – dyrektor Biura Bancassurance
Tel. 785 018 426 E-mail: tomasz.kromolicki@concordiaubezpieczenia.pl
- **DomData AG Sp. z o.o.**
kontakt: Paweł Krajewski – dyrektor Handlowy ds. Rozwiązań dla Sektora Finansowego
Tel. 500 126 827 E-mail: Pawel.Krajewski@DomData.com
- **ERIF Biuro Informacji Gospodarczej S.A.**
kontakt: Tel. 071 790 29 08 E-mail: administracja@erif.pl
- **Evaluer/ Emmerson Evaluation Sp. z o.o.**

kontakt: Izabela Bednarczyk
Tel. 669 090 387 E-mail: izabela.bednarczyk@evaluer.pl
oraz kontakt@evaluer.pl

- **Faktorzy S.A.**
kontakt: Magdalena Kolan – prezes Zarządu
Tel. 664 964 550 E-mail: magdalena.kolan@faktorzy.com.pl
- **Generali Investments Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.**
kontakt: Łukasz Cielniak – dyrektor ds. Bankowości Spółdzielczej
Tel. 797 187 034 E-mail: lukasz.cielniak@generali-investments.pl
- **SGB Leasing Sp. z o.o.**
Strona www: <http://www.sgbleasing.pl/doradcy.html>
Tel. 61 869 08 00, fax. 61 689 08 13
- **Sygnity S.A.**
kontakt: Anna Kaźmierczak – dyrektor sprzedaży
Tel. 504 142 222 E-mail: AnKaźmierczak@sygnity.pl
Mariusz Mazurek – dyrektor zarządzający sprzedażą
Tel. 504 142 352 E-mail: MaMazurek@sygnity.pl
Pracownicy Departamentu Ryzyka Bankowego SGB-Banku SA serdecznie dziękują uczestnikom oraz partnerom Konferencji za udział i zaangażowanie, a BODiE za wsparcie w organizacji wydarzenia.
Do zobaczenia za rok na XIII KONFERENCJI RYZYKA – mamy nadzieję, że w jeszcze liczniejszym gronie. ●



Podczas konferencji w Jachrance Paweł Rudolf, dyrektor zarządzający Pionem Nadzoru Bankowego w UKNF przedstawił najważniejsze wnioski pokontrolne.

Szansa na rozwój

Robert Azembski

Teza 1. Banki spółdzielcze stoją przed przełomową szansą na rozwój

W postrzeganiu KNF sektor banków spółdzielczych przeszedł suchą nogą przez kryzys lat 2007–2008 i jest nadal wolny od wielu problemów, które dotknęły komercyjną konkurencję. Analizując sytuację sektora banków spółdzielczych w świetle niedawnych wyroków tzw. Małego i Dużego TSUE widać, że stoi on przed dużą szansą uzyskania przewagi nad komercyjną konkurencją. Za istotne dla sektora należy uznać wzmacnianie jego bazy kapitałowej, dbanie o siłę swojego banku zrzeszającego (nie tylko w aspekcie kapitałowym), sięganie po nowych klientów

oraz wspólne działania także przy budowie centrów zakupowych. Potrzebna jest też dalsza konsolidacja w sektorze – najlepiej dokonywana oddolnie, nie pod zewnętrznymi naciskami.

Teza 2. Banki muszą brać pod uwagę różne ryzyka, w tym „ryzyko branżowe”

Banki spółdzielcze, zgodnie z rekomendacjami nadzoru, szczególnie Rekomendacją T oraz znowelizowaną Rekomendacją S, przy kredytowaniu gospodarstw domowych powinny uwzględniać minimalne progi dochodowe gospodarstw domowych. Muszą brać pod uwagę rządowe założenia od-

>>

nośnie minimum socjalnego oraz egzystencjalnego. Udzielając kredytów konsorcyjnych KNF oczekuje od banków, by zdolność kredytową oceniał nie tylko sam bank wiodący w konsorcjum, lecz by to robiły także poszczególne banki wchodzące w jego skład.

Banki muszą brać pod uwagę także tzw. ryzyko branżowe, dobrze przyglądając się tym firmom, które finansują. Z obserwacji KNF wynika, że bankom mającym prawo działać na terenie całego kraju zdarza się na przykład udzielać kredytu przedsiębiorcom działającym w zupełnie innej części Polski i praktycznie im nieznanym. „Nie ma przymusu prowadzenia działalności banku na terenie całej Polski. Nie należy przyjmować klientów, którym finansowania odmawiają banki komercyjne”.

Należy dokładnie weryfikować klientów nie tylko pod kątem terminowości spłat, ale także ich bieżącej sytuacji. Część banków dobrze już daje sobie radę z zarządzaniem ryzykiem kredytowym.

Teza 3. Weryfikacja klientów oraz windykacja: warto korzystać z pomocy firm zewnętrznych

Przy weryfikacji klientów banki powinny częściej niż dotąd korzystać z zewnętrznych baz danych. Część banków ma problemy z monitorowaniem ryzyka kredytowego, szczególnie przy finansowaniu nieruchomości rolnych oraz mieszkaniowych. Jako najważniejszą podstawę do wystawienia zabezpieczenia przyjmując operaty szacunkowe (nie zawsze

odpowiadające realnej wartości ziemi czy budynku), co obniża potem dodatkowo skuteczność windykacji. Ta często trwa zbyt długo, bo nawet 3–5 lat. Przy procesie windykacyjnym banki powinny być otwarte na pomoc ze strony zewnętrznych firm oraz swojego banku zrzeszającego.

Powinny także zwrócić uwagę na to, by nie zmieniać zbyt często biegłych rewidentów.

Rady nadzorcze banków spółdzielczych muszą aktywnie pełnić swoje funkcje nadzorcze, nie starając się wejść w rolę zarządów. Z drugiej strony nie powinny być pasywne, ale dobrze współpracować z zarządami.

Teza 4. IPS aktywniejszy, cyberbezpieczeństwo, potrzeba dobrych kadr

System Ochrony Instytucjonalnej powinien, co najmniej raz w roku, audytować swoich uczestników, nie tylko w zakresie zarządzania ryzykiem kredytowym.

Można się zastanawiać, czy banki dysponując obecnymi kadrami, samodzielnie poradzą sobie z kwestiami cyberbezpieczeństwa.

Problemem, przed którym stale stoi sektor są braki następców do kierowania bankami. Wysuwane kandydatury KNF musi nieraz odrzucać ze względu na brak dostatecznego doświadczenia bankowego kandydatów, nie dającego rękojmi właściwego prowadzenia banku. Szefowie banków powinni wychowywać sobie następców (sukcesja), by zachodziła zdrowa wymiana pokoleniowa. ●



Co może BGK razem z bankami spółdzielczymi?

Tradycyjnie dobra współpraca banków spółdzielczych z Bankiem Gospodarstwa Krajowego pokazuje, jak ważna jest ciągłość wypracowanych relacji. Szczególnie, gdy przyświeca wspólny cel – wspomaganie rozwoju krajowych firm oraz polskiej gospodarki.

Robert Azembski

BGK od wielu lat wypełnia misję wspierania rozwoju polskiej przedsiębiorczości, dystrybuując środki unijne i krajowe. Ważnym, bo ostatnim ogniwem w procesie tej dystrybucji są lokalnie silne banki spółdzielcze. BGK dysponuje bogatą paletą produktów wypełniających lukę finansową pomiędzy dotacjami, a finansowaniem komercyjnym. Środki Banku Gospodarstwa Krajowego wzmacniają siłę oddziaływania oferty produktowej banków spółdzielczych, które są naturalnym partnerem banku z misją także w tych wszystkich obszarach, których banki komercyjne unikają – oceniając ryzyko działalności, jako zbyt wysokie, lub nieakceptowalne.

Współpraca pomiędzy bankami spółdzielczymi, a BGK polega obecnie przede wszystkim na udzielaniu gwarancji spłat kredytu oraz premii technologicznej. Ale może być także szersza, do czego bank zaprasza sektor. Dla sektora banków spółdzielczych zarezerwowana została rola pośrednika finansowego szczególnie w programach mających wzmacnianie rozwoju i konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, przy sprzyjaniu rozwojowi sieci Internetu szerokopasmowego, ale i w specjalnym programie mającym na celu taką przebudowę obiektów, by korzystanie z nich było ułatwione dla osób niepełnosprawnych.

Pożyczka unijna na rozwój firm

Bank Gospodarstwa Krajowego jest menadżerem tzw. Funduszu Funduszy i w 15 województwach, razem z bankami i innymi instytucjami finansowymi wspiera przedsiębiorców. Dzięki pożyczce unijnej mogą oni poszerzyć działalność swojej firmy, czy zwiększyć zdolności produkcyjne. Pożyczka BGK ze środków unijnych może zostać przeznaczona

także na inwestycje w nowe technologie, na działalność badawczo-rozwojową, zakup nieruchomości lub niezbędnego sprzętu dla firmy oraz na poprawę efektywności energetycznej. Można nią sfinansować część kapitału obrotowego. Pożyczka została zadedykowana spółdzielniom i wspólnotom mieszkaniowym planujących inwestycje termomodernizacji budynków wielorodzinnych. Jakie korzyści może uzyskać dla siebie bank spółdzielczy? Partnerzy BGK otrzymują wynagrodzenia w formie opłaty za zarządzanie, i mogą wzbogacić swoją paletę produktów kredytowych. Banki spółdzielcze, które na co dzień wspierają przedsiębiorców poszukujących kapitału na start mogą doskonalić swoje kompetencje i wzbogacać doświadczenie przy dystrybucji i wsparciu przedsiębiorstw, szczególnie mikro, małych i średnich firm. W oczywisty sposób nawiązywać też relacje biznesowe, pozyskując nowych klientów.

Gwarancje Biznesmax dla firm

Wdrażanie innowacji w firmach wiąże się z niemałymi wydatkami. Kto, jak kto, ale banki spółdzielcze o tym dobrze wiedzą. Obniżeniu kosztu kredytu i zmniejszeniu ryzyka operacyjnego może pomóc gwarancja spłaty Biznesmax, finansowana z Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój. Zabezpiecza ona spłatę kredytu udzielonego mniejszej firmie przez bank kredytujący współpracujący z BGK. Obejmuje do 80% kwoty kredytu (maks. 2,5 mln euro) i udzielana jest na okres do 20 lat. Jest bezpłatna i dodatkowo zawiera może dotację refundującą znaczną część odsetek.

Wniosek o gwarancję przedsiębiorca składa razem z wnioskiem o kredyt w jednym z banków współpracujących z BGK. Banki spółdzielcze mogą składać do BGK wnioski

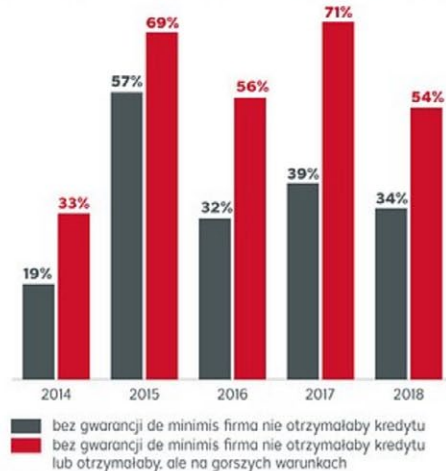
>>

W ostatnich latach co trzecia firma znajdowała się w luce finansowej, co oznacza, że bez gwarancji nie otrzymałaby kredytu.

Możliwość uzyskania kredytu bez gwarancji **de minimis**:



Luka finansowa w latach 2014-2018



o wyznaczenie limitu gwarancji Biznesmax w dowolnym momencie. Zakres kosztów finansowanych kredytem zabezpieczonym gwarancją Biznesmax, oprócz kosztów inwestycyjnych, obejmuje kwoty brutto (w tym VAT), kapitał obrotowy, koszty osobowe, koszty produkcji powstałe w trakcie i po zakończeniu inwestycji, koszty przedwdrożeniowe (np.: obrona patentów, testy, walidacje wprowadzanych na rynek produktów) oraz koszty związane z umiędzynarodowieniem wdrożonych innowacji.

Kredytem z gwarancją Biznesmax można również finansować inwestycje proekologiczne – w odnawialne źródła energii, w tym w coraz popularniejsze instalacje fotowoltaiczne.

Pożyczka szerokopasmowa

Bank Gospodarstwa Krajowego pełni również rolę Menadżera Funduszu Funduszy w projekcie pn. wdrożenie instrumentów finansowych w ramach osi priorytetowej I „Powszechny dostęp do szybkiego Internetu” Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa na lata 2014–2020, aktywnie angażując się w proces rozwoju szerokopasmowego Internetu. Preferencyjne pożyczki mogą być udzielane dostawcom szerokopasmowego Internetu oraz jednostkom samorządu terytorialnego. Cechują je: niskie oprocentowanie (nawet 0,25%), wysoka kwota pożyczki (do 50 mln zł), karencja w spłacie kapitału (do 2,5 roku), brak prowizji i opłat od części środków UE oraz możliwość wydatkowania środków z pożyczki na zarówno inwestycje, jak i wsparcie płynności firmy, akwizycje czy przejęcia innych przedsiębiorców telekomunikacyjnych.

Bank spółdzielczy, podejmujący współpracę z BGK, pożyczkę może udzielać na zasadach komercyjnych lub preferencyjnych. Ale w każdym przypadku pobiera dla siebie opłatę za zarządzanie. W ostatnim roku do grona współpracujących z BGK partnerów dołączyły również banki spółdzielcze.

Fundusz Dostępności

Jest to projekt na rzecz włączania osób wykluczonych lub potencjalnie wykluczonych z życia społecznego. Środki z tzw. instrumentu pożyczkowego mają pomóc tym, którzy z powodu niepełnosprawności mają trudności w swobodnym poruszaniu się. W pierwszej fazie wdrażania programu wsparcia udzielać będzie bezpośrednio BGK, natomiast w dalszej fazie planowany jest wybór pośredników finansowych, banków, oczywiście także spółdzielczych. Korzyścią banku, oprócz pełnienia ważnej roli społecznie użytecznej, będzie wynagrodzenie z tytułu udzielanego wsparcia, a także możliwość zbudowania bazy nowych klientów. Głównymi zaletami pożyczek są ich preferencyjne warunki – niskie, stałe oprocentowanie (nawet 0,15% w skali roku), długi okres spłaty (do 20 lat), karencja w spłacie kapitału (do 6 miesięcy), a także brak limitu kwotowego pożyczki. Pożyczki będą więc dostępne także dla tych, którzy nie mogliby skorzystać z komercyjnych źródeł finansowania. Program zakłada również możliwość umorzenia kapitału pożyczki nawet do 40%. Oferta skierowana jest do szerokiej grupy odbiorców – zarówno jednostek samorządu terytorialnego, podmiotów administracji rządowej, spółek komunalnych, szkół wyższych, jednostek naukowych, spółdzielni i wspólnot mieszkaniowych oraz TBS-ów.

Pożyczki dla Podmiotów Ekonomii Społecznej (PES)

BGK stara się stworzyć system wsparcia dla Podmiotów Ekonomii Społecznej (PES). Bankowi powierzono m.in. realizację projektu z Działania 2.9 „Rozwój ekonomii społecznej” Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020, w efekcie czego powołano Krajowy Fundusz Przedsiębiorczości Społecznej (KFPS), którego BGK jest menedżerem. Uruchomiono nie tylko system preferencyjnych pożyczek, ale także gwarancji kredytowych.

– *Banki spółdzielcze są naturalnym partnerem dla przedsiębiorstw społecznych nie tylko z uwagi na charakter ich działalności, ale także z powodu doskonałej znajomości społeczności lokalnych, w których działają* – podkreśla Przemysław Cieszyński, członek zarządu BGK.

Dzięki porozumieniu BGK i zrzeszeń banków spółdzielczych, PES mogą korzystać z kredytów dostępnych w bankach spółdzielczych zabezpieczanych gwarancją. Łączna wartość tych kredytów w specjalnym Funduszu Gwarancyjnym dla PES może wynieść nawet 25 mln zł, z możliwością podwyższenia tej kwoty. Podmiotom ekonomii społecznej kredytów będą udzielać banki zrzeszające (BPS i SGB-Bank) oraz zrzeszone w nich banki spółdzielcze. Wniosek o udzielenie gwarancji PES klient będzie składał w banku, w którym ubiega się o kredyt/pożyczkę. Produkt jest dedykowany mikro, małym i średnim podmiotom ekonomii społecznej. Pojedyncza gwarancja może sięgnąć kwoty 500 tys. złotych, ale nie może przekraczać 80% kwoty kredytu lub pożyczki (bez odsetek i innych kosztów związanych z kredytem/pożyczką). Gwarancje mogą być udzielane na czas nie dłuższy niż okres kredytowania, wydłużony o 3 miesiące, wynoszący maksymalnie 102 miesiące dla gwarancji zabezpieczających kredyty obrotowe (na bieżącą działalność PES) oraz maksymalnie 123 miesiące – w przypadku gwarancji do kredytów inwestycyjnych.

Dla rolników

Bank Gospodarstwa Krajowego wdraża także pilotażowy projekt gwarancji, które mają ułatwić rolnikom oraz przedsiębiorcom z sektora przetwórstwa rolnospożywczego dostęp do kredytów inwestycyjnych oraz obrotowych. Środki ze specjalnego Funduszu Gwarancji Rolnych pozwolą na udzielenie gwarancji do wysokości ok. 839,7 mln zł, zabezpieczając spłatę kredytów o wartości ok. 1,1 mld złotych. Fundusz Gwarancji Rolnych (FGR) to pierwszy na rynku fundusz gwarancyjny dostępny dla rolników – producentów tzw. produkcji podstawowej. Inicjatywa jest realizowana w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW). Wartość projektu to 50 mln euro, z czego 31,8 mln euro pochodzi z Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich. W poprzednie programy o zbliżonym charakterze, dofinansowane ze środków europejskich, m.in. w program „de minimis” dla MŚP „Wspieranie przedsiębiorczości z wykorzystaniem poręczeń i gwarancji Banku Gospodarstwa Krajowego”, zaangażowanych było dużo banków spółdzielczych. Nowy program został zaadresowany specjalnie do rolników i przetwórców rolnych. Wszelkie formalności związane z pozyskaniem i wystawieniem gwarancji do kredytu obrotowego lub inwestycyjnego załatwią

oni w swoim banku. Gwarancje będą do wykorzystania w bankach kredytujących jeszcze w tym roku. O dostępności nowego produktu w danym banku BGK będzie informował na bieżąco na swojej stronie internetowej.

– *Bank Gospodarstwa Krajowego jest w trakcie zawierania umów z bankami. Jest duże zainteresowanie tym projektem ze strony sektora bankowego, w tym banków spółdzielczych. Jeśli gwarancje BGK znajdą uznanie wśród rolników, czy przetwórców i będą z nich korzystać, nie wykluczamy wzrostu alokacji i zwiększenia skali działania Funduszu. Chcę przy tym podkreślić, że gwarancje FGR są bezpłatne* – powiedziała „Bankowi Spółdzielczemu” Halina Wiśniewska, dyrektor Departamentu Gwarancji i Poręczeń w BGK. Z gwarancji będą mogli skorzystać producenci podstawowej produkcji rolnej jak również przedsiębiorcy przetwarzający i wprowadzający do obrotu zarówno produkty rolne, jak i te, które powstają w wyniku przetwarzania produktów rolnych. Ułatwią one dostęp do kredytu przedsiębiorcom nie dysponującym odpowiednim zabezpieczeniem

kredytu, zdejmując z nich konieczność zastawiania majątku. Zwiększą też dostępność tym z krótką historią kredytową.

Gwarancja BGK jest bezpłatna i może zabezpieczyć kredyt do wys. 80% jego wartości. Maksymalna jej kwota nie może przekroczyć: 5 mln zł dla rolnika lub 10 mln zł dla przetwórcy, z zastrzeżeniem dostępnego dla przedsiębiorcy limitu pomocy de minimis. Może ona być udzielana na okres nie dłuższy niż 183 miesiące (albo 120 miesięcy w przypadku gwarancji stanowiącej pomoc de minimis) – dla kredytu inwestycyjnego, lub 51 miesięcy – dla kredytu obrotowego i obejmować okres nie dłuższy niż okres kredytu wydłużony o 3 mie-

siące. Przy kredytach obrotowych gwarancja z FGR nie może objąć kredytu wyższego niż 200 tys. euro (w przeliczeniu na PLN, wg kursu średniego NBP z dnia udzielenia gwarancji).

– *Dzięki współpracy z BGK, banki spółdzielcze podnoszą atrakcyjność swojej oferty, zyskują niższe koszty ryzyka czy możliwość zdobycia branżowego know-how w oferowaniu produktów finansowych ze środków publicznych. Ponadto mają możliwość pozyskania wynagrodzenia za obsługę programów w roli pośrednika finansowego* – powiedział „Bankowi Spółdzielczemu” Paweł Chorąży, dyrektor zarządzający Pionem Funduszy Europejskich w BGK.

– *Korzyści są obustronne, gdyż dzięki tej kooperacji BGK nawiązuje współpracę z partnerami doskonale znającymi rynek lokalny i mającymi sieć kontaktów. BGK ma też możliwość skuteczniejszego dotarcia do odbiorców na rynkach lokalnych dzięki sieci placówek należących do banków spółdzielczych* – konkluduje Paweł Chorąży. ●

Bank Gospodarstwa Krajowego wdraża także pilotażowy projekt gwarancji, które mają ułatwić rolnikom oraz przedsiębiorcom z sektora przetwórstwa rolnospożywczego dostęp do kredytów inwestycyjnych oraz obrotowych. Środki ze specjalnego Funduszu Gwarancji Rolnych pozwolą na udzielenie gwarancji do wysokości ok. 839,7 mln zł, zabezpieczając spłatę kredytów o wartości ok. 1,1 mld złotych.

Wartości europejskiej bankowości spółdzielczej

Działalność europejskich banków spółdzielczych opiera się na tradycyjnych wartościach ruchu spółdzielczego ukształtowanych w połowie XIX wieku. Są to wartości ponadczasowe i ogólnoludzkie, które dla funkcjonowania banków spółdzielczych w XXI wieku mają tak samo istotne znaczenie, jak w okresie narodzin bankowości spółdzielczej 170 lat temu. Decydują one o tożsamości banków spółdzielczych, pozwalając je odróżniać od pozostałych banków. Warto przyjrzeć się bliżej fundamentalnym wartościom spółdzielczym.

dr hab. **Eugeniusz Gostomski** prof. UE,
Instytut Handlu Zagranicznego, Uniwersytet Gdański

Według najbardziej ogólnej definicji wartością jest „to wszystko, co uchodzi za ważne i cenne dla jednostki i społeczeństwa oraz jest godne pożądania, co łączy się z pozytywnymi przeżyciami i stanowi jednocześnie cel dążeń ludzkich”¹. Wartościami są więc ważne i cenne dobra – materialne i niematerialne – stanowiące przedmiot ludzkich potrzeb, dążeń i aspiracji. Określają one cele działalności zarówno poszczególnych jednostek, jak i społeczeństwa, wyznaczają sposób ich realizacji i wpływają na ocenę podejmowanych działań i tym samym na poziom zadowolenia z osiągniętych wyników. W tak ogólnie postrzegane wartości wpisują się także wartości banków spółdzielczych w Europie Zachodniej.

Banki spółdzielcze, tak jak wszystkie spółdzielnie, są dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób (członków)

o zmiennym składzie osobowym, którego celem jest prowadzenie wspólnej działalności gospodarczej w formie spółdzielni, w interesie swoich członków. Członkowie spółdzielni wnoszą do niej kapitał w postaci udziałów i uczestniczą też w pokrywaniu jej strat do wysokości zadeklarowanych udziałów, ale nie odpowiadają za zobowiązania spółdzielni wobec wierzycieli. W takim podejściu członków do swojej spółdzielni znajduje wyraz zasada współodpowiedzialności tych osób za jej funkcjonowanie. Wypracowana przez spółdzielnię czysta nadwyżka może być w części wypłacona członkom w formie dywidendy. Jednakże zasadniczym celem spółdzielni w przeciwieństwie do spółek kapitałowych nie jest pomnażanie zainwestowanego w niej kapitału, lecz zaspokajanie potrzeb ekonomicznych, społecznych i kulturalnych swoich członków. Ponadto istotną cechą odróżniającą spółdzielnie od innych rodzajów przedsiębiorstw jest współudział członków w procesie zarządzania, oparty na demokratycznym mechanizmie podejmowania w nich decyzji, w którym każdy

1. Łobocki M., *Pedagogika wobec wartości*. w: B. Śliwerski (red.), *Kontestacje pedagogiczne*, Kraków 1993, s. 125.

członek ma jeden głos niezależnie od wielkości wniesionego kapitału. Decyzje w spółdzielni zapadają większością głosów, a wybrane kierownictwo jest odpowiedzialne przed jej członkami. U podstaw narodzin ruchu spółdzielczego w Europie znajdowała się idea współdziałania, inaczej mówiąc, zasada samopomocy, czyli wzajemnej pomocy ludzi w ramach określonej grupy, bez uciekania się do wsparcia ze strony osób i instytucji z zewnątrz. Pomysł ten wywodzi się z chrześcijańskiej koncepcji miłosierdzia i pomocy potrzebującym, dawniej realizowanej szczególnie przez parafie, zakony, szpitale, przytulki i kościelne instytucje oświatowe. Chrześcijanin powinien dzielić się z drugą osobą zbywającymi mu dobrami, a społeczeństwo winno być oparte na ideach solidarności, braterstwa i miłości, pozwalających dostrzec każdego biednego i potrzebującego człowieka, któremu należy okazać pomoc. Powyższe standardy zachowań społecznych, sformułowane przez wybitnych przedstawicieli Kościoła Katolickiego (świętych: Benedykta, Augustyna, Franciszka z Asyżu, Tomasza z Akwinu i innych), później zostały przejęte przez organizacje i stowarzyszenia świeckie, takie jak różne bractwa, cechy, gildie, instytucje charytatywne, a następnie także spółdzielnie zamienione w banki spółdzielcze. Uzupełnieniem zasady samopomocy/współdziałania jest zasada wzajemności, która sprowadza się do prostej frazy „coś za coś” lub „przysługa za przysługę”. Spółdzielczość zrodziła się w wyniku poszukiwania sposobów wyeliminowania wyzysku uboższych warstw społeczeństwa (robotników, chłopów, rzemieślników) w dziedzinie handlu i kredytu w czasach rodzącego się ustroju kapitalistycznego. Za początek ruchu spółdzielczego w Europie uważa się zorganizowanie w 1844 roku przez 28 brytyjskich tkaczy w Rochdale spółdzielni spożywców o nazwie Stowarzyszenie Sprawiedliwych Pionierów. Miała ona nie tylko zaopatrywać swoich członków w dobre i tanie towary, ale także podnosić poziom kultury w społeczeństwie. Przyjęte wówczas zasady organizacji i funkcjonowania spółdzielni, zwane zasadami roczdalskimi, do dzisiaj stanowią podstawowe wytyczne, za pomocą których spółdzielnie wprowadzają swoje wartości do praktyki gospodarczej. W wersji nieco zmodyfikowanej w 1995 roku przez Międzynarodowy Kongres Spółdzielczy w Manchesterze obejmują one 7 zasadniczych zasad spółdzielczych:²

1. zasada: dobrowolnego i otwartego członkostwa, która oznacza, że dana spółdzielnia jest otwarta dla wszystkich osób zainteresowanych jej funkcjonowaniem i gotowych ponosić odpowiedzialność wynikającą z członkostwa;

2. zasada: demokratycznej kontroli członkowskiej spółdzielni – członkowie uczestniczący w podejmowaniu decyzji mają równe prawa głosu (jeden członek – jeden głos);

3. zasada: ekonomicznego uczestnictwa członków w tworzeniu i kontrolowaniu kapitału swojej spółdzielni;

4. zasada: samorządności i niezależności, która oznacza, iż spółdzielnie są autonomicznymi organizacjami samopomocowymi kontrolowanymi przez swoich członków;

5. zasada: kształcenia, szkolenia i informowania, zgodnie z którą spółdzielnie zapewniają swoim członkom, menedżerom i pracownikom szkolenia oraz informują ogół społeczeństwa o zasadach i wartościach spółdzielczych;

6. zasada: współpracy między spółdzielniami na różnych szczeblach;

7. zasada: troski o społeczność lokalną, która zobowiązuje spółdzielnie do dbania o rozwój społeczności lokalnych ze swojego terenu.

Powyższe zasady/wartości stały się fundamentem funkcjonowania banków spółdzielczych, które od połowy XIX wieku zaczęły powstawać w Europie z inicjatywy i według pomysłów dwóch wielkich działaczy społecznych: Friedricha Wilhelma Raiffeisena i Hermana Schulze-Delitzscha. Do dzisiaj wartości te nie zdezaktualizowały się i uzupełnione o nowe wartości, m.in. o potrzebę uwzględniania w działalności bankowej zasad zrównoważonego rozwoju, stanowią kanon wartości lokalnych banków spółdzielczych w Europie oraz ich banków zrzeszających wraz z instytucjami świadczącymi na ich rzecz specjalistyczne usługi. Warto podkreślić, iż w listopadzie 2016 roku na wniosek Niemiec „Idee i praktyka organizowania wspólnych interesów w spółdzielni” wpisane zostały przez UNESCO na światową listę niematerialnego dziedzictwa kulturowego ludzkości.

Werbalnie wartości banków spółdzielczych zawarte są w misji i zasadach funkcjonowania tych banków. W misji szwajcarskich banków spółdzielczych czytamy m.in.: „Banki Raiffeisena we współpracy ze specjalistycznymi firmami dążą do zaspokojenia potrzeb swoich klientów. W relacjach z członkami, klientami, pracownikami i społeczeństwem postępują uczciwie i zgodnie ze spółdzielczym kanonem wartości. Odpowiedzialnie i w sposób kompetentny doradzają na miejscu klientom, odnosząc się do nich przyjaźnie i z sympatią. Stojąc na gruncie wartości spółdzielczych, umożliwiają klientom poprzez członkostwo stać się współwłaścicielami banku Raiffeisena i czerpać z tego korzyści. Autonomiczne banki spółdzielcze funkcjonując w ramach krajowej Grupy Raiffeisena, korzystają z jej potencjału synergicznego. Przywiązują one dużą wagę do partnerskich stosunków z pracownikami, opartych na dialogu, uczciwości i odpowiedzialności. Tworzą też korzystne warunki do osobistego rozwoju swoich pracowników. Ich kompetencje, zaangażowanie i identyfikowanie się z swoim bankiem Raiffeisena stanowią przesłankę efektywnej działalności całej

>>

2. Cioch H., Zasady roczdalskie i ich realizacja w praktyce, <http://www.pan-ol.lublin.pl/wydawnictwa/TPraw2/Cioch.pdf> (wgląd 4.11.2019).



Demokracja – w banku spółdzielczym obowiązuje zasada „jeden członek – jeden głos” i osobistego udziału członków w procesie decyzyjnym spółdzielni.

Samopomoc – członkowie za pomocą spółdzielni, do której mogą dobrowolnie przystępować i występować z niej, realizują wspólne cele przy możliwie najmniejszej zależności od osób trzecich.

Wspieranie członków – spółdzielnia pozwala realizować członkom wspólnymi siłami cele niemożliwe do osiągnięcia w pojedynkę.

Solidarność – takie podejście wspiera kulturę banku, jako przedsiębiorstwa, wpływając na zachowanie jego członków i pracowników, co ma korzystny wpływ na jego stabilizację.

Odpowiedzialność osobista – członkowie banku spółdzielczego odpowiadają za jego zobowiązania do wysokości wniesionych udziałów, ale dzisiaj nie ma to tak dużego znaczenia, jak w początkowych latach rozwoju banków spółdzielczych, ponieważ obecnie są one stosunkowo silnie odporne na bankructwo.

Identyczność – członkowie banków spółdzielczych są jednocześnie ich właścicielami i klientami, co pozwala uniknąć konfliktów wynikających z różnych interesów tych dwóch grup podmiotów.

Samorządność – członkowie banków spółdzielczych kontrolują ich majątek i poprzez udział w pracach ich organów uczestniczą w procesie zarządzania bankiem.



Rys. 1. Wartości spółdzielcze

Grupy Raiffeisena w długim okresie. Szwajcarskie banki Raiffeisena opowiadają się za uczciwą konkurencją i postępowaniem zgodnym z wysokimi standardami etycznymi. Starają się też, aby ich działalność i produkty były zgodne z filozofią zrównoważonego rozwoju, a poprzez pracę kierownictwa i pracowników banku na rzecz lokalnej społeczności dążą do silniejszego zakorzenienia się w swoim regionie³. W Szwajcarii członkowie banków spółdzielczych odnoszą następujące korzyści ze współpracy z bankiem Raiffeisena:

- prawo do uczestnictwa w zgromadzeniu przedstawicieli, możliwość głosowania, kandydowania i w razie wybrania do organów samorządowych banku współkształtowania jego polityki;
- korzystne oprocentowanie udziałów, co jest formą wypłaconej dywidendy;
- wygodny dostęp do placówki bankowej położonej blisko miejsca zamieszkania lub siedziby firmy, oferującej dostosowane do potrzeb klientów wszystkie istotne produkty finansowe;
- specjalne korzyści, takie jak darmowe prywatne konto bankowe, możliwość korzystania z uprzywilejowanego rachunku oszczędnościowego, darmowa karta wstępu do wszystkich muzeów szwajcarskich;
- możliwość uczestniczenia w lokalnych imprezach kulturalnych i sportowych wspieranych przez bank Raiffeisena.

Wartości spółdzielcze stanowią fundament istnienia także austriackich banków spółdzielczych: banków Raiffeisena i banków ludowych. Zgodnie ze wskazaniem twórców no-

woczesnych banków spółdzielczych – Raiffeisena i Schulze-Delitzscha – w relacjach z podmiotami zewnętrznymi i swoimi pracownikami kierują się względami etycznymi i moralnymi. Znajduje to wyraz m.in. w tym, że w krytycznej sytuacji poszukują rozwiązania akceptowalnego dla wszystkich stron nie tylko z ekonomicznego, ale także moralnego punktu widzenia. Przywiązują one dużą wagę do bliskich relacji z klientami i silnego zaangażowania się na rzecz lokalnej społeczności. Centralne miejsce w działalności banków spółdzielczych zajmują członkowie, którzy jednocześnie są ich najbardziej lojalnymi klientami. Dzisiaj banki te realizują swój podstawowy cel, jakim jest wspieranie ekonomiczne członków, już nie przez udzielanie tanich kredytów jak miało to miejsce u zarania bankowości spółdzielczej, lecz przez oferowanie wielu innych korzyści. Oprócz oprocentowania udziałów można tutaj wymienić bliski dostęp do banku z ofertą produktów „skrojonych na miarę”, możliwość współdecydowania o polityce banku. Ważne jest też odczucie członków, że w banku spółdzielczym są „u siebie”, należą do klientów „pierwszej kategorii” i że ich bank czyni wiele na rzecz lokalnej społeczności.

Dużą wagę do wartości spółdzielczych przywiązują niemieckie banki spółdzielcze, które odzwierciedlone są w realizowanych przez nie celach (zob. rys. 1), zapisanych w prawie spółdzielczym i statutach bankowych.

Banki Raiffeisena i banki ludowe w Europie przywiązują dużą wagę także do takich ideałów spółdzielczych jak zasada subsydiarności, ograniczenie geograficznego obszaru działania do granic określonego regionu i decentralizacja spółdzielczego sektora bankowego oraz takich uniwersalnych wartości, jak odpowiedzialność społeczna, uczciwość i otwartość na sprawy innych ludzi. ●

3. Raiffeisen Leitbild, <https://www.raiffeisen.ch/content/dam/www/rch/pdf/raiffeisen-gruppe/portrait/de/leitbild-raiffeisen.pdf>.



Raport KPMG Cyfrowy klient wyzwaniem dla biznesu

Janusz Orłowski

Na konkurencyjnym rynku dostawcy towarów i usług muszą stale walczyć o swoich klientów. Już od wielu lat polskie firmy deklarują, że klient jest w centrum uwagi, ale wciąż szukają też odpowiedzi na pytanie, co powoduje, że konsument wybiera i rekomenduje daną markę i jej produkty. Klienci oceniają marki przez pryzmat całego spektrum doświadczeń, zaczynając od ich poznania, poprzez zakupy i obsługę, aż do momentu zakończenia relacji z daną firmą.

Dlatego do wygrania bitwy o klienta najważniejsza jest umiejętność skutecznego zarządzania doświadczeniami klienta. Wymaga to jednak zrozumienia czynników kształtujących motywację klienta i sposób podejmowania przez niego decyzji, jak również umiejętnego wdrażania rozwiązań, które efektywnie poprawiają jego doświadczenia.

Firma doradcza KPMG w Polsce, podobnie jak w roku ubiegłym, przygotowała raport, na podstawie przeprowadzonego badania, który zawiera listę stu marek ocenianych najwyższej przez polskich konsumentów. Badanie pozwoliło też na zgromadzenie wielu wartościowych informacji o oczekiwa-

niach polskich konsumentów, ich preferencjach, trendach, przyczynach frustracji oraz rozwiązaniach, które są wyjątkowo zadowalające, biorąc pod uwagę specyfikę różnych branż. Analizy, jakie powstały na podstawie badania mogą stanowić dobrą podstawę do zaprojektowania i wdrożenia skutecznej transformacji przedsiębiorstwa, zorientowanej na poprawę doświadczeń konsumentów.

Badanie pokazało, że polscy konsumenci mają coraz większe wymagania, jeśli chodzi o oferowane im doświadczenia i przenoszą swoje oczekiwania między markami i branżami spodziewając się, że wszystkie marki będą tak samo dbały o nich, jak ci, którzy robią to najlepiej. Potrzeby polskich konsumentów są podobne do tych, jak mają klienci na najbardziej rozwiniętych rynkach. Szybki sukces na polskim rynku osiągają przede wszystkim globalni dostawcy usług i produktów cyfrowych, którzy skutecznie stosują w swoim biznesie rozwiązania sprzyjające konsumentom, sprawdzone już na najbardziej rozwiniętych rynkach. Trzeba jednak pamiętać, że jesteśmy krajem, w którym marże są niższe, co

>>

ma wpływ na ograniczone możliwości inwestycji marek w budowę rozwiązań ukierunkowanych na poprawę doświadczeń klienckich.

Zbieranie i przetwarzanie danych klienta jest jedynym skutecznym rozwiązaniem dla zrozumienia pojedynczego konsumenta i skutecznej personalizacji oferty oraz oferowanych mu odpowiednich doświadczeń. Regulacja RODO, chroniąca dane osobowe konsumentów, wprowadziła rozwiązania, które w istotny sposób ograniczają możliwości marek do zbierania i wykorzystywania danych, jeśli organizacja nie jest w stanie pozyskać odpowiednich zezwoleń klienta. Dlatego kluczem do sukcesu marki w erze RODO jest jej wiarygodność, która w połączeniu z ofertą dodatkowych wartości dla klienta, przekona go do udzielenia odpowiedniej zgody, dzięki czemu firma będzie mogła lepiej personalizować swoją ofertę.

Znaczący wzrost wagi elementu personalizacji wynika z faktu, że Polacy stają się coraz bardziej dojrzałymi konsumentami i coraz częściej korzystają z cyfrowych rozwiązań, a świat cyfrowy uczy ich, że produkty i interakcje z markami mogą być nie tylko prostsze, szybsze i wygodniejsze, ale także lepiej dopasowane do ich indywidualnych potrzeb. Konsument, który doświadczył zaawansowanej personalizacji oferowanej przez cyfrowych dostawców usług, oczekując także tego, że marki działające w innych branżach zaoferują im podobne udogodnienia.

Analizy pokazały, że największy obecnie wpływ na skłonność polskich konsumentów do rekomendacji marki, względnie do chęci pozostania z nią, mają takie czynniki, jak wiarygodność i personalizacja. Klienci wymagają, żeby marki w Polsce były godne zaufania i także działały dla ich dobra,

jak również żeby produkty, usługi i sposób obsługi tej marki były bardziej spersonalizowane pod kątem dopasowania do ich indywidualnych potrzeb i oczekiwań.

Podobnie, jak w wielu innych krajach, zaufanie do marki stanowi w Polsce fundament relacji między daną firmą i klientem. Wciąż dla naszych rodaków duże znaczenie ma przeświadczenie, że dana marka jest znana, godna zaufania i traktuje swoich klientów, jako równorzędnych partnerów. Polscy konsumenci zrażają się do marek w sytuacjach, w których rzeczywiste doświadczenia nie są spójne z jej obietnicą, jak również, kiedy są niemile zaskakiwani przez dodatkowe opłaty, czy też w sytuacjach, gdy dostrzegają, że w wyniku sporu, ich interes nie jest odpowiednio uwzględniony. Cyfryzacja stwarza dodatkowe wyzwania w budowie wiarygodności, ponieważ, jak wynika z badania, Polacy co-

raz rzadziej bezkrytycznie wierzą temu, co sami znajdują i przeczytają w Internecie, a w szczególności w mediach społecznościowych.

Zdecydowanie rośnie też rola personalizacji w budowie pozytywnych doświadczeń klienta. Polscy konsumenci z coraz silniejszym przekonaniem oczekują, że dostawcy będą im oferowali produkty i sposób obsługi dostosowany do ich indywidualnych potrzeb i preferencji. Wynika to przede wszystkim z masowego wręcz korzystania z cyfrowych urządzeń przez naszych rodaków i tym samym coraz częstszego korzystania z informacji, usług i obsługi dostępnych w świecie cyfrowym oraz przenoszenia swoich pozytywnych doświadczeń z tego świata do innych branż.

Liczba osób korzystających z Facebooka w Polsce wzrosła z 12 mln w 2015 roku do ponad 16 mln w 2018 roku. Przy czym aż 15 mln z nich korzysta z platformy przy pomocy urządzeń mobilnych. Polacy spędzają dziś, każdego dnia, ponad 3,5 godziny korzystając ze swoich smartfonów. Przedsiębiorstwa, które chcą skutecznie docierać do swoich klientów, muszą więc być widoczne tam, gdzie ci klienci przebywają i muszą im dostarczać najlepsze możliwe mobilne doświadczenie.

Dzięki zrozumieniu przestrzeni mobilnej, wykorzystaniu takich narzędzi, jak Facebook czy Instagram oraz personalizacji komunikatu, marki mogą w znaczący sposób podnieść poziom zadowolenia klientów. Rewolucja mobilna już się dokonała i wniosła zasadniczą zmianę w tym, jak ludzie wykorzystują media, jak komunikują się ze sobą oraz z instytucjami i firmami, czy w końcu, w jaki sposób podejmują decyzje zakupowe. Polscy konsumenci nauczyli się, że w świecie cyfrowym personalizacja jest łatwa i wygodna. Dostawcy treści i usług,

a także sklepy elektroniczne zbierają dane na temat zachowań i preferencji klienta oraz analizują je, dostarczając mu w zamian coraz bardziej spersonalizowane rozwiązania, czy rekomendacje. Personalizacja w kanałach cyfrowych jest coraz bardziej trafna, ponieważ dostawcy analizują coraz większe zasoby danych, wykorzystując dodatkowo systemy oparte na matematycznych algorytmach i sztucznej inteligencji. Poza tym konsumenci, którzy doświadczyli już zalet personalizacji w kanałach cyfrowych oczekują, że taka sama wygoda zostanie zaoferowana im przez inne branże, nawet te, które działają przede wszystkim w świecie fizycznym.

Warto też zadać ważne pytanie, jakie wymierne korzyści daje skuteczne zarządzanie doświadczeniami klientów. Aby odpowiedzieć na to pytanie, KPMG w Polsce podobnie jak we wcześniejszych badaniach, porównało poziom wzrostu

Podobnie, jak w wielu innych krajach, zaufanie do marki stanowi w Polsce fundament relacji między daną firmą i klientem. Wciąż dla naszych rodaków duże znaczenie ma przeświadczenie, że dana marka jest znana, godna zaufania i traktuje swoich klientów, jako równorzędnych partnerów. Polscy konsumenci zrażają się do marek w sytuacjach, w których rzeczywiste doświadczenia nie są spójne z jej obietnicą, jak również, kiedy są niemile zaskakiwani przez dodatkowe opłaty, czy też w sytuacjach, gdy dostrzegają, że w wyniku sporu, ich interes nie jest odpowiednio uwzględniony.

przychodów osiąganych przez liderów zarządzania doświadczeniami klientów, w odniesieniu do spółek z tych samych branż, notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Analiza ta pokazała, że skuteczne zarządzanie doświadczeniami klientów idzie w parze z osiąganiem zdecydowanie szybszego wzrostu przychodów. Marki, które znalazły się na liście stu marek ocenianych najwyżej, w ostatnich trzech latach rozwijały się zdecydowanie bardziej dynamicznie, osiągając co roku o ponad 9 pkt. proc. wyższy wzrost przychodów, niż średni wzrost przychodów dla porównywalnych spółek notowanych na GPW. Porównanie dynamiki wzrostu przychodów pokazało, że pra-

wie we wszystkich branżach opłaca się skutecznie zarządzać doświadczeniami klientów.

W coraz bardziej cyfrowym świecie znaczenie wiarygodności marki, które jest fundamentalnym filarem doświadczeń klientów na całym świecie, nabiera specjalnego znaczenia. Wiarygodność jest nie tylko budowana na bazie marki i jej historii, produktów i usług, czy nawet identyfikacji z wartościami, jakie oferuje marka lecz obejmuje zaufanie do procesu zbierania danych oraz sposobu ich przetwarzania i wykorzystania przez daną organizację. Tylko marki zachowujące należyłą staranność w dbaniu o bezpieczeństwo danych mogą liczyć na to, że klienci będą im ufać i zdecydują się dzielić nowymi informacjami o sobie wierząc, że ich prywatność będzie wciąż chroniona.

W ocenie KPMG w Polsce aspekt satysfakcji pracownika jest nie tylko jedną z podstaw dla dbania o klienta, ale staje się również najważniejszym czynnikiem wyróżniającym, na coraz trudniejszym dla pracodawców rynku pracy w Polsce. Z tego względu warto zwrócić uwagę na inicjatywy, które mogą znacząco wspomóc budowanie pozytywnych doświadczeń klientów.

Optymalna obsługa klienta możliwa jest, kiedy pracownik ją realizujący posiada odpowiednią dawkę autonomii w zakresie podejmowania działań i decyzji dotyczących obsługi problemów zgłaszanych przez klientów. Kluczowe okazuje się stworzenie środowiska pracy, w którym ramy działań pracownika są jasno określone, tak, aby zachować wymagany poziom kontroli, ale równocześnie zapewnić mu odpowiedzialność za podejmowanie przez niego działania wspierające pozytywne doświadczenia konsumenckie.

Umiejętności, które wyróżniają pracowników, a przez to

tworzą unikalną wartość firmy, podlegają ciągłym zmianom. Obecnie stawia się silny nacisk na wymagania związane ze zdolnościami poznawczymi, takimi jak m.in. rozwiązywanie różnych problemów, krytyczne myślenie, kreatywność, czy inteligencja emocjonalna. Dzięki określeniu właściwego zestawu wymaganych umiejętności i kompetencji w przyszłości oraz wdrożeniu ich w procesie rekrutacji i rozwoju pracowników, firmy są w stanie wyznaczać nowe standardy w jakości obsługi klienta i przejmować pozycję liderów.

Ważnym czynnikiem, który marki muszą brać pod uwagę jest fakt, że konsumenci kształtują swoją opinię na temat marek nie tylko na podstawie bezpośrednich relacji z nimi, ale także

kierują się opiniami innych klientów, a w szczególności swoich znajomych, którym zwykle najbardziej ufają. W globalnym świecie cyfrowym sieci społecznościowe niesamowicie wzmocniły siłę głosu klienta. Cyfryzacja sprawia też, że praktycznie każda interakcja z klientem może być bardzo łatwo zarejestrowana. A publikacja w przestrzeni cyfrowej zapisów jakichkolwiek negatywnych interakcji na styku marka – klient, może błyskawicznie zniszczyć reputację marki.

W ubiegłorocznym badaniu sektor usług finansowych został oceniony przez polskich konsumentów gorzej niż większość innych branż. Mimo to widać wyraźną poprawę oceny poszczególnych czynników składających się na pozytywne doświadczenie klienta. Wyższa ocena wiarygodności aż o 5 proc. pokazuje, że branża coraz skuteczniej poprawia pozytywne doświadczenia oferowane swoim klientom. Warto też zwrócić uwagę, że ocenę całego sektora zdecydowanie zaniża opinia konsumentów na temat sektora ubezpieczeniowego.

W tej chwili polskie banki należą do liderów europejskich funkcjonalności cyfrowych

oferowanych klientom. Każdy bank posiada zaawansowany system bankowości internetowej wraz z dedykowaną aplikacją mobilną, która umożliwia szybkie logowanie, możliwość wglądu w stan konta, szybkie i wygodne wykonywanie przelewów i innych transakcji, czy też informacje o promocjach dostępnych w sieciach partnerów banku. Polscy konsumenci przyzwyczaili się do tych wszystkich udogodnień, uznając je de facto za obligatoryjne elementy usług bankowych.

W ocenie KPMG w Polsce instytucje finansowe mają możliwość zbierania wielu danych cyfrowych na temat konsumentów, ich aktywności transakcyjnej, wykonywanych płat-

W coraz bardziej cyfrowym świecie znaczenie wiarygodności marki, które jest fundamentalnym filarem doświadczeń klientów na całym świecie, nabiera specjalnego znaczenia. Wiarygodność jest nie tylko budowana na bazie marki i jej historii, produktów i usług, czy nawet identyfikacji z wartościami, jakie oferuje marka lecz obejmuje zaufanie do procesu zbierania danych oraz sposobu ich przetwarzania i wykorzystania przez daną organizację. Tylko marki zachowujące należyłą staranność w dbaniu o bezpieczeństwo danych mogą liczyć na to, że klienci będą im ufać i zdecydują się dzielić nowymi informacjami o sobie wierząc, że ich prywatność będzie wciąż chroniona.

ności, czy poszukiwanych informacji. Jednak personalizacja oferty i sposób obsługi klienta nadal jest dość ograniczona, co wynika z ograniczeń regulacyjnych, a także dość tradycyjnego, statycznego podejścia do segmentacji klientów. Jak pokazały badania KPMG w Polsce, konsumenci najchętniej dzielą się swoimi danymi osobowymi z bankami, więc mają one olbrzymi potencjał do zbierania i inteligentnego przetwarzania tych danych oraz wykorzystania algorytmów sztucznej inteligencji w celu zaoferowania mocno spersonalizowanego doradztwa oraz oferty usługowej. Raport pokazał, że cyfryzacja jest obecnie wiodącym tren-

dem rynkowym, który coraz bardziej zmienia konsumenta, jego zachowania, preferencje oraz sposób podejmowania decyzji. Polscy konsumenci będą coraz bardziej cyfrowi, coraz częściej będą korzystać z możliwości i udogodnień świata cyfrowego i będą też coraz bardziej wymagający. Rozwój technologii cyfrowych pozwala zastosować coraz bardziej zaawansowane rozwiązania cyfrowe dla skutecznej budowy pozytywnych doświadczeń klienta. Skuteczne zarządzanie doświadczeniami coraz bardziej cyfrowych klientów, to jedno z najważniejszych strategicznych wyzwań biznesowych. ●

Komentarz

W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstwa kierują coraz większą uwagę na zrozumienie, co wpływa na decyzje konsumenta o wyborze danej marki oraz rekomendowanie jej produktów lub usług swojej rodzinie i przyjaciołom. Dla lepszego zrozumienia interakcji zachodzących na linii klient – marka, a także odkrycia podejścia klientów do oceny marek, z których korzystają, KPMG stosuje autorską metodę opartą na Sześciu Filarach™ Customer Experience. Filary te zostały przyporządkowane do hierarchii, która mówi o ich roli w budowaniu pozytywnych doświadczeń – są to filary podstawowe, pośrednie oraz wyróżniające. Wiarygodność i Rozwiązywanie Problemów, czyli Filary podstawowe, stanowią fundament dla budowania długoterminowej relacji opartej na wzajemnym zaufaniu. Filary pośrednie, czyli Oczekiwanie oraz Czas i Wysilek, to wymiar, który umacnia relacje poprzez aktywne zarządzanie oczekiwaniami oraz umożliwianie klientom korzystania z produktów/usług marki w możliwie najwygodniejszy sposób. Ostatnia grupa filarów, czyli Personalizacja i Empatia, pozwala na stworzenie silnej relacji, która stawia klienta w roli ambasadora danej marki.

Dla polskich konsumentów dwa Filary o największym wpływie na skłonność do rekomendacji to Wiarygodność oraz Personalizacja. Dotrzymywanie słowa, działanie marki zgodnie ze składaną obietnicą, a także znajomość wcześniejszych interakcji z klientem oraz dostosowanie oferty pod indywidualne potrzeby to kluczowe czynniki wpływające na budowanie doświadczeń klienckich. W sektorze usług finansowych obserwujemy radykalną zmianę potrzeb, preferencji i sposobu korzystania z produktów i usług, która wynika z cyfryzacji. Klienci, którzy swoje doświadczenia przenoszą z jednej branży do drugiej, w naturalny sposób oczekują, że banki i instytucje finansowe będą oferowały im doświadczenia o najwyższej jakości porównywalnej do liderów z innych sektorów. Wyzwanie jakim jest dostarczanie klientom sektora usług finansowych jak najdoskonalszych doświadczeń może jednocześnie stać się strategią wygrania walki o konsumentów. Element ten może również zyskać kluczowe znaczenie w kontekście dyrektywy unijnej PSD 2, która stwarza możliwość pojawienia się na rynku nowych graczy, budujących swoją przewagę konkurencyjną właśnie na odpowiednim kreowaniu Customer Experience.

Warto również zwrócić uwagę, iż budowanie pozytywnych doświadczeń klientów może być wspierane w znacznym stopniu przez budowanie tzw. Employee Experience. Prawdziwe zaangażowanie pracowników w projektowanie i wdrażanie programu zarządzania doświadczeniami klientów pozwoli na osiąganie jeszcze lepszych rezultatów w obszarze Customer Experience Management. Koncentrowanie się na wyborze rozwiązań, które będą przynosić efekty finansowe na oczekiwanym poziomie oraz wychodzić naprzeciw oczekiwaniom klientów czy nawet je przewyższać, będzie kluczowym elementem w zdobywaniu nowych, a także utrzymaniu dotychczasowych klientów przez marki działające na polskim rynku.

Zarządzanie doświadczeniami klientów jawi się, jako jeden z najbardziej interdyscyplinarnych problemów w dzisiejszym biznesie. Kluczem do zdobywania przewagi konkurencyjnej opartej na pozytywnych doświadczeniach konsumentów może okazać się wieloaspektowe korzystanie z zasobów, które posiada dana organizacja: począwszy od strukturalnych metod badania klientów, poprzez zaawansowaną analitykę i narzędzia, a skończywszy na bardzo dobrej znajomości branży oraz specyfiki danego rynku. Odpowiednie zidentyfikowanie kluczowych utrudnień z punktu widzenia klientów oraz ich sukcesywne eliminowanie będzie miało realny wpływ na poprawę wyniku biznesowego firmy.



Andrzej Musiał,
starszy menadżer
w dziale usług
doradczych
w KPMG w Polsce



Konrad Gaponiuk,
starszy konsultant
w dziale usług
doradczych
w KPMG w Polsce



O wiele mobilniej w bankowości spółdzielczej

Obu zrzeszeniom leży na sercu sprawa rozwoju najnowocześniejszej bankowości mobilnej. Banki BPS i SGB-Bank uzgodniły zasady współpracy zarówno z firmami informatycznymi, jak i ze sobą. To wszystko, by z jak najlepszym efektem przygotować i wdrożyć BS API, dzięki któremu klienci już niedługo będą mogli cieszyć się nową i funkcjonalną aplikacją mobilną.

Robert Azembski

Uchwalona przez PE dyrektywa PSD 2 postawiła przed bankami nie lada zadanie – obowiązek otwarcia się na zewnętrzne podmioty finansowe tzw. strony trzecie czyli TPP (Third Party Providers). W roli TPP mogą występować zarówno fintechy, jak i inne banki. Ma to sprzyjać rozwojowi innowacyjnych technologii w obszarze rynku płatniczego. Nowa regulacja mocno wpłynie na rynek usług finansowych w kierunku otwartej bankowości. Wymaga to jednak istotnych zmian. By współpraca z firmami zewnętrznymi była możliwa, banki stanęły przed koniecznością przygotowania i wdrożenia otwartego interfejsu programistycznego – Open API. Da on TPP dostęp do niektórych danych gromadzonych przez banki, umożliwiając im m.in. stworzenie nowych produktów i usług. Obawy są, szczególnie, jeśli chodzi o bezpieczeństwo klientów. Ci także nie wykazują wielkich chęci do udostępniania swoich danych fintechom. Ostatnie badanie Autopay Research „Podejście do fintechu 2019” pokazało, że zaledwie dla 11% Polaków nie stanowiłoby to żadnego problemu. Z kolei w raporcie KPMG przygotowanym we współpracy z ZBP pt. „PSD 2 i Open Banking. Rewolucja, czy ewolucja?” czytamy, że banki będą też czerpać ze zmian wymierne korzyści: „...mogą być same beneficjentami otwartej bankowości, korzystając z danych i usług dostarczanych przez inne banki za pomocą interfejsów API. Dzięki temu uzyskują dostęp do jeszcze szerszej informacji o swoim kliencie; wiedzę nie tylko na temat posiadanych przez niego produktów w innych bankach, ale

również o transakcjach płatniczych. (...) lepsze zrozumienie swoich klientów powinno skutkować pojawieniem się nowych produktów bardziej dopasowanych do ich potrzeb”.

Open API już w bankach

Zgodnie z wytycznymi PSD 2 już od 14 września br. zewnętrzne podmioty finansowe powinny być otrzymać możliwość wglądu w rachunki bankowe swoich klientów za ich zgodą oraz inicjowania w ich imieniu płatności. Banki musiały więc szybko opracować odpowiedni interfejs. Większość ostatecznie zdecydowała się na korzystanie z platformy Polish API – standardu współtworzonego przez ZBP. Określa on zasady komunikacji banków i różnych instytucji płatniczych. Twórcy deklarują, że będzie stale rozwijany zgodnie ze zmianami regulacyjnymi, technologicznymi i biznesowymi na rynku tak polskim, jak i europejskim. Banki spółdzielcze nie poprzestały na tej możliwości. Podczas FTBS, które odbyło się 22 i 23 maja br., podpisały list intencyjny z firmami informatycznymi oraz oboma izbami gospodarczymi w sprawie współpracy przy opracowaniu i wdrożeniu w sektorze jednolitego standardu BS API. W spotkaniu wzięli udział Błażej Mika, wiceprezes zarządu SGB-Banku oraz Paweł Gula, wiceprezes zarządu Banku BPS. Uczestniczyli w nim także przedstawiciele core’owych systemów bankowych – Asseco, Novum, Altkom, Softnet, Saba Services oraz I-BS.pl. W listopadzie br., Mirosław Skiba, prezes zarządu SGB-Banku oraz Paweł Gula, wiceprezes

>>

zarządu Banku BPS SA, odebrali nagrodę Produkt Roku IT@Bank 2019 za przygotowanie i wdrożenie BS API.

Bezpieczna mobilność – priorytetem

Pomysł wdrożenia BS API był przede wszystkim związany z chęcią rozwoju bankowości mobilnej banków spółdzielczych. Kilka miesięcy prac nad interfejsem potwierdziło ten kierunek. – W pierwszym etapie prac nad BS API skupiamy się na stworzeniu aplikacji mobilnej – jako Zrzeszenie mamy jasno zarysowany plan jej budowy. Wybraliśmy już w drodze przetargu dostawcę tej aplikacji i teraz docelowo będzie możliwość korzystania z tych usług, które zostały „wystawione” przez dostawców poszczególnych systemów” – mówi Artur Józefowski, kierownik Biura Bankowości Mobilnej i Mobilnych Płatności SGB. – Chcę podkreślić, że aplikacja mobilna będzie jedna i ta sama dla całego Zrzeszenia, zarówno dla Banku Zrzeszającego, jak i dla 194 banków zrzeszonych w Zrzeszeniu SGB, które będą miały dostęp do jednego oprogramowania dla bankowości mobilnej” – dodaje Artur Józefowski.

Dla prac międzyzrzeszeniowego Zespołu ds. opracowania standardu BS API kwestie bezpieczeństwa w sieci są priorytetowe i traktowane na równi z zadaniem zaprojektowania optymalnej architektury integracji nowego rozwiązania. Powstającą platformę szczegółowo weryfikuje się pod tym względem, na każdym poziomie. W obu Zrzeszeniach obowiązują bardzo wymagające standardy bezpieczeństwa IT, a środowisko teleinformatyczne podlega ciągłej kontroli i ocenie w zakresie ryzyka. Twórcy zapewniają, że BS API, jako nowoczesne rozwiązanie spełniające wszystkie normy cyberbezpieczeństwa umożliwi bezpieczne korzystanie z produktów bankowych.

Zwinnie, czyli elastycznie

SGB-Bank jest obecnie na pierwszym etapie wdrażania BS API polegającym na przygotowywaniu usług „na start”. Asseco Poland, Novum i Softnet, będące trzema głównymi dostawcami systemów IT do banków, udostępniły interfejsy do przetestowania możliwych funkcjonalności przygotowywanej aplikacji mobilnej. Określają one dostęp do rachunku,

do historii transakcji, do przelewów oraz do dokumentacji użytkownika. Ostatecznie, zostaną one osadzone w aplikacji i udostępnione klientom. Artur Józefowski zaznacza, że BS API to w pełni bezpieczne rozwiązanie, co gwarantują Zrzeszeniom dostawcy. Wszystko jest też odpowiednio certyfikowane. Komunikacja pomiędzy platformą API, a dostawcami jest odpowiednio zabezpieczona, tunelami szyfrowymi, kluczami kryptograficznymi oraz osadzona w środowisku bezpiecznych serwerów. – Platformą BS API dostosowujemy się do bezpiecznych rozwiązań przygotowanych w ramach Polish API, którego przygotowanie wynikało z realizacji dyrektywy PSD 2 – zapewnia przedstawiciel SGB.

Na platformie BS API zmieszczą się też informacje dotyczące kart płatniczych – historia transakcji, salda zadłużenia i spłaty, terminy spłat i wszelkie inne funkcjonalności związane z kartami. Możliwe będą także rozmaite aktywne działania związane z tą formą płatności, takie jak aktywacja karty, zmiana dostępnego limitu zadłużenia, zmiana statusu karty, możliwość zamiany karty, nadanie numeru PIN itp. Klient zyska możliwość dodania usług „cyfrowego portfela” takich jak Google Pay, czy Apple Pay i dokonywania płatności zbliżeniowych telefonem. Będą one dostarczane z różnych źródeł, część przez trzech głównych dostawców, część przez SGB-Bank, a inne przez organizacje płatnicze VISA i Mastercard. Zakończenie pierwszego etapu prac przewidywane jest na przełomie I i II kwartału 2020 roku, kiedy to pierwsze usługi zostaną udostępnione klientom.

Zgodnie z przyjętym przez oba zrzeszenia tzw. zwinnym stylem pracy, kolejne funkcjonalności do aplikacji mobilnej będą dodawane sukcesywnie, w ustalonych cyklach. Umożliwi to ich szybkie implementowanie po uprzednim starannym przetestowaniu pod kątem użyteczności. – Już teraz planujemy drugi etap wdrożenia na przyszły rok na II i III kwartał. Powoli też myślimy o trzecim etapie. Skupimy się wtedy na tym, by z poziomu aplikacji mobilnej udostępnić sprzedaż produktów i usług klientom, m.in. umożliwienie otwarcia rachunku, zakupu karty kredytowej i debetowej oraz ubezpieczeń – zapowiada Artur Józefowski. ●

Celem powołania inicjatywy BS API było usprawnienie procesu projektowania i implementacji nowoczesnych rozwiązań informatycznych udostępniających klientom nowe produkty bankowe. Naszym priorytetem jest wdrożenie nowoczesnej bankowości mobilnej dla Zrzeszenia, zapewniającej klientom możliwość pełnego korzystania z usług w smartfonie. BS API ma w tym projekcie zasadnicze znaczenie, z uwagi na udostępnianie danych i funkcjonalności z wielu systemów Banku BPS i banków spółdzielczych. Niewidoczne dla użytkownika BS API będzie „sercem” i „mózgiem” nowej bankowości mobilnej.

W ramach uzgodnień między zespołami technicznymi obu Zrzeszeń zdecydowano, że BS API będzie bazować na standardzie Polish API, rozszerzając jego zakres o funkcje niezbędne do obsługi najistotniejszych produktów bankowych. Nowy interfejs programistyczny stanie się obowiązującym standardem w zakresie integracji systemów informatycznych w obu Zrzeszeniach, co czyni go rozwiązaniem wyjątkowym, z uwagi na skalę wykorzystania i uniwersalizację oprogramowania w sektorze bankowości spółdzielczej. Dla banków, standaryzacja interfejsu programistycznego BS API oznacza przede wszystkim usprawnienie procesu wdrażania nowych produktów i usług bankowych, skrócenie czasu potrzebnego na integrację systemów informatycznych oraz obniżenie kosztów zmian w obszarze wymiany danych pomiędzy aplikacjami. BS API zapewnia możliwość sprawniej realizacji złożonych projektów informatycznych i doskonale wpisuje się w stosowanie elastycznego – zwinnego modelu implementacji zmian. Mobilne przyspieszenie to więc nie tylko bardzo trafna reklama, to przede wszystkim inwestowanie w nowe technologie.

Paweł Gula,
wiceprezes zarządu Banku BPS



Płatności natychmiastowe

Express Elixir

– bezpieczeństwo, szybkość i wygoda

Przelewy natychmiastowe zdobywają systematycznie rosnącą popularność wśród klientów banków, a grono oferujących je instytucji stale się poszerza. Do systemu Express Elixir, którego operatorem jest KIR, dołączają nie tylko banki komercyjne, ale coraz chętniej banki spółdzielcze. Usługę udostępnia już ponad dwieście z nich, umożliwiając swoim klientom przesyłanie pieniędzy na rachunki prowadzone w innych bankach w czasie liczonego w sekundach.

Krajowa Izba Rozliczeniowa

Express Elixir to pierwszy system rozliczeń płatności natychmiastowych w Polsce, który pozwala na bezpośrednią realizację transakcji z konta nadawcy na rachunek odbiorcy prowadzony w innym banku. Dzięki niemu klienci banków mogą zlecać przelewy o dowolnej porze dnia mając pewność, że pieniądze trafią do odbiorcy praktycznie w czasie rzeczywistym. Ponadto bank zleceniodawcy natychmiast otrzymuje informację o wykonaniu lub odrzuceniu przelewu.

Udostępnienie przez KIR w 2012 r. systemu Express Elixir uplasowało polski system płatniczy wśród najbardziej awangardowych w skali globalnej. Dzięki temu Polacy, jako drudzy w Europie, uzyskali możliwość realizacji przelewów natychmiastowych. Nasze doświadczenia z systemem Express Elixir są często wykorzystywane na innych rynkach – w państwach, które dopiero budują własne systemy płatności natychmiastowych. Rozwiązanie to jest również podstawą w procesie tworzenia nowych, popularnych usług, takich jak chociażby przelewy na numer telefonu pomiędzy indywidualnymi użytkownikami BLIK.

Jednym z kamieni milowych w rozwoju Express Elixir było przystąpienie do systemu – w charakterze uczestnika – Narodowego Banku Polskiego, dzięki czemu przelewy, m.in. do ZUS i organów administracji skarbowej mogą być realizowa-

ne natychmiastowo. Od lipca 2018 r. za pośrednictwem Express Elixir można wysyłać przelewy z wykorzystaniem mechanizmu podzielonej płatności. Wszystkie te funkcjonalności sprawiają, że Express Elixir zaczyna pokrywać możliwości tradycyjnych przelewów bankowych i coraz częściej jest wybierany, jako standardowe narzędzie płatności.

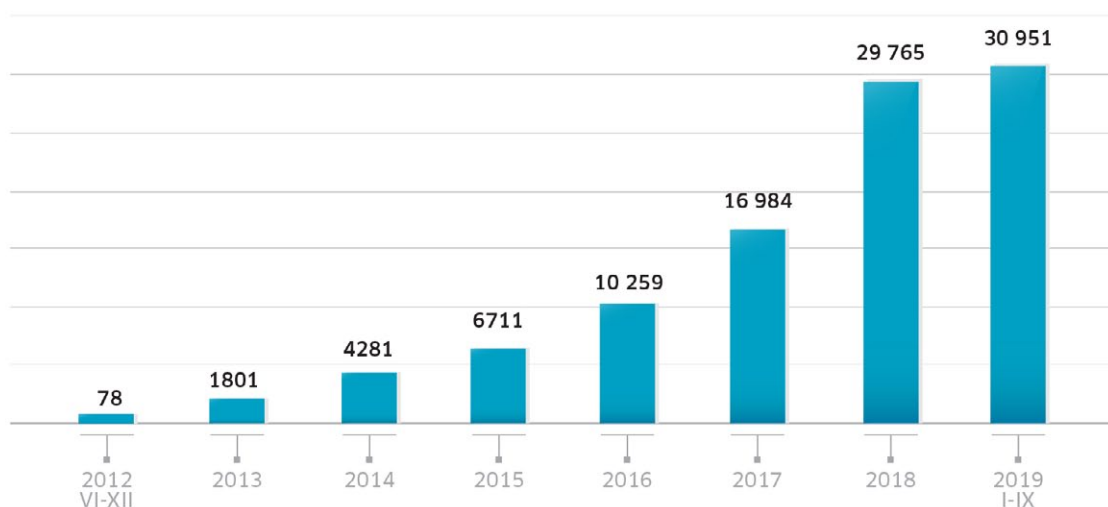
Komfort płatności natychmiastowych

System udostępniany przez KIR umożliwia realizację natychmiastowych przelewów międzybankowych przez cały rok, 7 dni w tygodniu, 24 godziny na dobę. Oznacza to także możliwość dokonania przelewu w weekendy oraz święta. Warunkiem wykonania przelewu natychmiastowego jest dostępność obydwu stron transakcji: może zatem wystąpić ograniczenie związane z czasową niedostępnością banku biorącego udział w transakcji (np. związane z przerwą konserwacyjną) i w konsekwencji brak możliwości wykonania przelewu w danym momencie. W takiej sytuacji bank nadawcy otrzymuje natychmiastową informację zwrotną. Aktualną listę banków włączonych do systemu można sprawdzić na stronie www.expresselixir.pl.

Kolejnym plusem Express Elixir jest wygoda korzystania. W celu realizacji transakcji wystarczy zalogować się do swojego konta w systemie bankowości elektronicznej lub aplika-



Wartość transakcji w systemie Express Elixir – czerwiec 2012 – wrzesień 2019



wartość transakcji
w milionach zł

kir.pl

cji mobilnej. Następnie należy wybrać opcję natychmiastowego przelewu Express Elixir. Po zaakceptowaniu zlecenia, pieniądze w ciągu kilku sekund znajdują się na koncie odbiorcy. Środki przez cały czas pozostają w zamkniętym obiegu międzybankowym. Istotną korzyścią wynikającą z takiego rozwiązania jest bezpieczeństwo transakcji.

Benefitami płynącymi z rozwiązania KIR mogą cieszyć się nie tylko klienci indywidualni, ale i biznesowi. Z punktu widzenia przedsiębiorców ważną cechą wyróżniającą system Express Elixir, jest wysoki jednorazowy limit transakcji, który wynosi 100 tys. zł dla przelewów natychmiastowych i przelewów na numer telefonu oraz 250 tys. zł dla przelewów podatkowych. System nie nakłada ograniczeń, co do liczby transakcji realizowanych w ciągu doby. Ponadto, gdy kontrahent płaci za pomocą przelewu natychmiastowego, firma otrzymuje potwierdzenie tej czynności zaraz po dokonaniu transakcji. To znacznie przyspiesza realizację zamówienia czy wykonania usługi, a w rezultacie usprawnia współpracę między partnerami biznesowymi.

System Express Elixir charakteryzuje się elastycznym i bezpiecznym modelem rozliczeniowym. Realizacja przelewów za jego pośrednictwem oparta jest na modelu depozytowym, wykorzystującym środki zgromadzone na rachunku powierniczym prowadzonym przez NBP w systemie SORBNET2. Dzięki temu pieniądze przelewane za pośrednictwem Express Elixir nie opuszczają systemu bankowego, dając bankom pewność rozliczeń. KIR na bieżąco prowadzi ewidencję środków zgromadzonych na rachunku powierniczym należnych poszczególnym uczestnikom systemu. Informacja o aktualnym saldzie dostępna jest w systemie Ognivo, który umożliwia również zarządzanie podstawowymi parametrami Express Elixir (takimi jak limity transakcji) czy zgłaszanie KIR planowanych przerw technicznych.

Poza tym rosnąca popularność systemu przelewów natychmiastowych może pozytywnie wpłynąć na wizerunek banku

– jako instytucji idącej z duchem czasu i dbającej o klienta. Uruchamiając Express Elixir, banki zyskują również możliwość tworzenia nowych rozwiązań w oparciu o infrastrukturę systemu.

Ponad 200 banków spółdzielczych w systemie Express Elixir

W systemie Express Elixir uczestniczy obecnie większość kluczowych banków komercyjnych. Rozwiązanie to zdobyło popularność także wśród działających lokalnie banków spółdzielczych, zrzeszonych zarówno w Spółdzielczej Grupie Bankowej, jak i Grupie BPS. Aktualnie z systemu Express Elixir mogą korzystać klienci ponad 200 banków spółdzielczych. Jest to znaczący wzrost w stosunku do października roku 2018, kiedy w systemie aktywnych było 100 banków spółdzielczych.

Klienci chcą korzystać z przelewów natychmiastowych

Oczekiwania klientów względem szybkich i wygodnych płatności potwierdza tegoroczne badanie, przeprowadzone przez Kantar TNS¹, na zlecenie KIR i Związku Banków Polskich. Według badania, więcej niż co trzeci klient banku w Polsce (36%) uważa, że natychmiastowa realizacja przelewu powinna być możliwa w każdej sytuacji. W porównaniu z ubiegłym rokiem grupa osób deklarujących takie oczekiwania wzrosła o 12 pkt. proc. Podobny odsetek badanych (31%) uważa, że przelewy natychmiastowe są przydatne przede wszystkim do opłacania rachunków „na ostatnią chwilę”, a także, gdy chcemy mieć pewność, że pieniądze niezwłocznie trafią na konto odbiorcy – osoby prywatnej lub podmiotu administracji publicznej.

1. Badanie zrealizowane w marcu 2019 r. na ogólnopolskiej próbie osób w wieku od 15 lat (N=1009) i próbie pracowników banków (N=102).

36% klientów banków oczekuje, że przelewy w trybie natychmiastowym będą stosowane standardowo, w każdej sytuacji, kiedy dokonują transakcji na rachunku bankowym. To spory wzrost w porównaniu z rokiem ubiegłym, kiedy osób spodziewających się takiego serwisu było 24%. Badanie pokazało, że potrzeba ta jest największa w pokoleniu trzydziestolatków (40% wskazań). Warto też wspomnieć, że przelewy natychmiastowe są szczególnie ważne dla przedstawicieli wolnych zawodów – ponad połowa badanych w tej grupie uznaje, że powinny one stać się normą. Taki stan rzeczy może wynikać również z polityki banków, które coraz częściej traktują płatności natychmiastowe, jako wyróżnik swojej oferty.

– *Przelewy natychmiastowe stają się usługą powszechną, a klienci banków sięgają po to narzędzie coraz częściej* – mówi Grzegorz Leńkowski, dyrektor Linii biznesowej płatności natychmiastowych w KIR. – *Popularność przelewów natychmiastowych rośnie wyjątkowo dynamicznie. Widzimy to w statystykach obsługiwanego przez KIR systemu Express Elixir* – komentuje Grzegorz Leńkowski.

Z przelewów natychmiastowych wciąż najchętniej korzystamy w sytuacji, kiedy chcemy szybko i pewnie przetransferować środki na konto innej osoby oraz gdy musimy uregulować „w ostatniej chwili” rachunek za energię elektryczną, wodę, gaz, itp. (w obu przypadkach odsetek wskazań w badaniu Kantar TNS wyniósł 31%). Niemal tyle samo ankietowanych wskazało na pilne płatności na rzecz administracji publicznej (30%), czyli np. płatności podatkowe, opłaty administracyjne, mandaty. W dalszej kolejności respondenci wymieniają spłatę rat kredytu, pożyczki lub karty kredytowej (20%). Potrzebę skorzystania z przelewu natychmiastowego przy okazji zakupów na dużą kwotę, za które nie chcemy płacić gotówką, zadeklarowało 14% badanych.

– *Podstawową cechą odróżniającą świat cyfrowy od analogowego jest szybkość procesów. Możliwość dokonania przelewu w czasie liczonym w sekundach jest kluczowa zwłaszcza w realizacji usług online, które co do zasady powinny być dostępne natychmiast* – wyjaśnia Grzegorz Leńkowski. Obecnie niemal co piąty Polak w wieku 19–25 lat w przypadku transakcji na dużą kwotę, np. zakup samochodu, woli wykonać przelew natychmiastowy, niż płacić gotówką. – *To właśnie najmłodszy klienci banków, dla*

których świat cyfrowych usług jest codziennością, będą wywierać presję na dostosowanie oferty instytucji finansowych do potrzeb konsumentów. Ten proces jest nieunikniony – przewiduje ekspert KIR.

Rekordy Express Elixir

Zainteresowanie konsumentów sprawia, że ilość przelewów natychmiastowych w Express Elixir stale rośnie. Najlepszym dowodem na efektywność i wygodę działania systemu są liczby, świadczące o zaufaniu, jakim obdarzyli usługę konsumentów.

Łączna wartość przelewów rozliczonych od początku funkcjonowania systemu Express Elixir (czerwiec 2012 r.) do końca września br. przekroczyła 100 mld zł, przy czym 30% tych obrotów zostało zrealizowanych w bieżącym roku. Dla porównania, w roku 2018 łączna wartość przelewów natychmiastowych Express Elixir wyniosła 29,76 mld zł.

W listopadzie 2019 r. za pośrednictwem Express Elixir rozliczono 2,77 mln transakcji o wartości 4,1 mld zł. Dla porównania, w listopadzie 2018 r. w systemie Express Elixir zrealizowano 1,49 mln transakcji, których łączna wartość wyniosła 3,2 mld zł. Liczba zrealizowanych przelewów natychmiastowych, w stosunku do listopada 2018 r. zwiększyła się o 86 proc., a wartość wzrosła o 31 proc.

Obecnie KIR prowadzi prace nad uruchomieniem możliwości dokonywania przelewów natychmiastowych w euro. Nowy system pozwoli zarówno klientom indywidualnym, jak i firmowym na zlecenie i odbieranie przelewów w euro w czasie zbliżonym do rzeczywistego, przy znacznie szerszym zasięgu usługi, obejmującym kraje europejskiego obszaru gospodarczego, co jest możliwe dzięki dostosowaniu się do schematu SEPA dla płatności natychmiastowych (SCT Inst).

KIR konsekwentnie rozwija funkcjonalności dostępne w systemie Express Elixir, wspierając przyspieszenie obiegu pieniądza w gospodarce i uatrakcyjnając ofertę banków działających w Polsce.

Oferowanie usług tego typu znacząco zwiększa konkurencyjność podmiotów sektora bankowego, nie tylko względem innych instytucji finansowych, ale również fintechów i tzw. bigtechów, które coraz częściej rozszerzają swoją ofertę właśnie o produkty płatnicze. ●

Już 36% klientów banków oczekuje, że przelewy w trybie natychmiastowym będą stosowane standardowo, w każdej sytuacji, kiedy dokonują transakcji na rachunku bankowym. To spory wzrost w porównaniu z rokiem ubiegłym, kiedy osób spodziewających się takiego serwisu było 24%. Badanie pokazało, że potrzeba ta jest największa w pokoleniu trzydziestolatków (40% wskazań). Warto też wspomnieć, że przelewy natychmiastowe są szczególnie ważne dla przedstawicieli wolnych zawodów – ponad połowa badanych w tej grupie uznaje, że powinny one stać się normą. Taki stan rzeczy może wynikać również z polityki banków, które coraz częściej traktują płatności natychmiastowe, jako wyróżnik swojej oferty.

Spółdzielcze DNA, czyli rzecz o wartościach

Kiedy pojawia się pytanie – co jest ważniejsze we współczesnym banku, nowe technologie czy ludzie? – zawsze odpowiadam: ludzie.
Z pełnym przekonaniem.

Miroslaw Skiba,
prezes Zarządu SGB-Banku SA

Wszystko, co obecnie dzieje się w ramach strategii „Mobilnego przyspieszenia” w bankach spółdzielczych SGB, da się określić mianem małej rewolucji. To fakt. Nie tworzymy, rzecz jasna, świata nowych odkryć w obszarze technologii, ale dzisiejszy postęp w stosunku do naszych wcześniejszych narzędzi jest niesamowicie duży.

A jednak to nie nowe technologie są prawdziwym wyzwaniem, przed którym stoi bankowość spółdzielcza. Czeką nas ogromna zmiana w świadomości pracowniczej, budowa nowej kultury organizacji i zarządzania zasobami ludzkimi. Dynamika zmian technologicznych coraz mocniej wymusza na personelu banków konieczność dostosowania się do nowych wymagań rynku. Inne formy kontaktów z klientami, odmienne niż wcześniej sposoby reagowania na oczekiwania konsumentów, przyspieszony proces decyzyjny, szybkość komunikacji, inny język dialogu z klientami – to zupeł-

nie nowe warunki pracy dla personelu przyzwyczajonego do relacji bezpośrednich, do rozmów twarzą w twarz, do symboliki „okienka kasowego”.

W świecie nowych wyzwań są wartości niezmiennie. Odpowiedzialność – za siebie i za organizację, do której przynależymy. Szacunek do pracy. Umiejętność kooperowania, działania w dużych, interdyscyplinarnych zespołach. Zaangażowanie. Efektywna komunikacja ze współpracownikami. Ten etos pracy, te wartości – jak można sądzić – mamy we krwi. Spółdzielczość bankowa zawsze z nich słynęła.

Spółdzielcze DNA

Prawdziwy problem pojawia się wtedy, kiedy ze struktur dotychczas dobrze uformowanych trzeba stworzyć całkowicie nową jakość. Aby poprawić wyniki finansowe, tchnąć w firmę nowe życie i pokonać problemy, nie wystarczy już dzisiaj „dokręcić śrubę”, zaoferować pracownikom bonusy w po-

>>

stacji premii i nagród.

To sfera kultury organizacyjnej decyduje o powodzeniu firm, a nie technologie, z których one korzystają. Ta kultura, a też system wartości, który tworzy firmowe DNA, przenoszona jest zwykle z najwyższych szczebli na całą resztę organizacji. Działa jak kaskada. Menedżer definiuje cele, wartości, sposoby realizacji celów i sposoby rozpowszechniania wartości wśród pracowników. Im większe zrozumienie modelu kultury organizacyjnej wśród kadry kierowniczej, tym łatwiejsze powinno być przenoszenie jej na niższe szczeble zarządzania. Im łatwiej się komunikujemy, im szybszy jest przekaz wewnątrz organizacji, tym lepsze są efekty wspólnego działania jej zespołów.

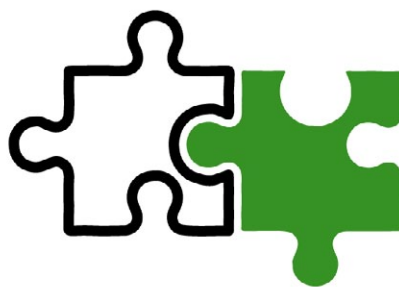
Czy w bankach spółdzielczych istnieje takie DNA? Jak silnie utożsamiają się z nim pracownicy? Jaki mają wpływ na kulturę swojej korporacji? To są pytania, na które menedżerowie powinni odpowiadać sobie każdego dnia. Można patrzeć z radością na punktualność przychodzenia do pracy i systematyczność w realizowaniu wyznaczonych celów, ale można też oceniać i czuć dumę z kreatywności pracowników, z mocy ich działań w zespołach, z umiejętności współpracy i zaangażowania w życie marki.

Wszystko zależy od nas... menedżerów. Od wielkiej grupy decydentów, którzy stymulują do pracy swoje zespoły, wyznaczają im atrakcyjne zadania, pomagają w podnoszeniu kwalifikacji, dają przykład i... dużo swobody. Jeśli chcemy opierać swój system wartości o zasadę odpowiedzialności – bądźmy odpowiedzialni na każdym etapie działania, na każdym stanowisku. Jeśli chcemy pielęgnować szacunek do pracy – nie gódźmy się na wrzucanie ramion... To nie musi przebiegać wyłącznie liniowo, pracownik – kierownik, to powinny być działania wielopłaszczyznowe.

Komunikowanie wartości

Odbiorcą komunikatów poświęconych systemowi wartości są nie tylko pracownicy. Powinni o nich wiedzieć klienci, udziałowcy, lokalne społeczności i partnerzy. Komunikujemy nasze DNA przy użyciu różnych narzędzi. Pierwszym z nich jest postawa top managementu. Kto jak nie szefowie mają dawać świadectwo przestrzegania wartości marki?

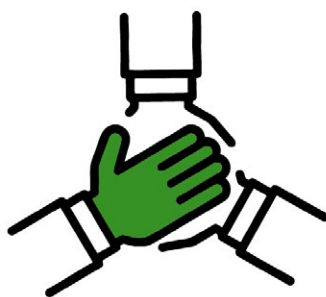
Jedną z metod komunikowania wartości są spotkania, w czasie których można się



Współpraca



Odpowiedzialność



Zaangażowanie



Efektywna komunikacja

do nich odwoływać i rozwijać. Takim miejscem jest także intranet, strony internetowe, tablice i plakaty, broszury i raporty roczne. Metod komunikowania głównych wartości firmy jest wiele, jeszcze więcej jest sposobów ich wdrażania i ochrony. Kluczowe bywa, moim zdaniem, precyzyjne określenie podziału władzy, kompetencji i odpowiedzialności.

Równie ważne jest stworzenie standardów pozwalających mierzyć stopień wdrażania DNA – choćby badania ankietowe, anonimowe sondy, monitoring problemów zgłaszanych przez pracowników.

Szczególną rolę przypisywałbym rekrutacji pracowników o profilu zgodnym z wartościami marki. Tak samo ważna staje się dzisiaj edukacja – od listów, broszur i szkoleń pracowników aż po programy informacyjno-szkoleniowe czy filmy o ochronie wartości. Motywacja w postaci awansów, premii, nieformalnych form uznania: listów gratulacyjnych, pochwał, certyfikatów i dyplomów – to wszystko są elementy spójnego systemu wdrażania wartości organizacyjnych.

Dojrzały lider w każdej organizacji jest w stanie zdefiniować problemy z budowaniem trwałych systemów wartości. Zaskakujące jest jednak to, jak wiele funkcjonuje zasad niepisanych, obowiązujących niejako poza świadomością lidera. Zespoły potrafią działać według nieformalnego podziału kompetencji, radzą sobie w trudnych sytuacjach w oparciu o własne, a nie narzucone z góry schematy i standardy, komunikują się według swojej intuicji i działają zgodnie z wieloletnimi przyzwyczajeniami.

Prezes i szeregowy pracownik hołdują takim samym zasadom, mają to samo firmowe DNA, potrafią określić znaczenie swojego miejsca w organizacji i mają wpływ na jej biznesowy sukces. Jeśli postrzegamy swoją rolę tak samo, jeśli łączy nas zespół identycznych zasad, działamy według wspólnego schematu – jesteśmy drużyną. Jesteśmy zespołem, jednym organizmem. Gramy razem, do jednej bramki! ●

#dumnizBS

Dlaczego jestem dumna z pracy w bankowości spółdzielczej?

Niedawno internetowy portal bankowości spółdzielczej bs.net.pl zainicjował akcję pod hasłem: „Jesteśmy dumni, bo pracujemy w banku spółdzielczym”. Redakcja naszego kwartalnika „Bank Spółdzielczy” zainspirowana w/w akcją postanowiła na swych łamach zamieścić wypowiedzi pracowników SGB-Banku SA, którzy deklarują się, że są dumni z pracy w bankowości spółdzielczej. W niniejszym wydaniu „BS” przedstawiamy dwa krótkie wywiady z dwiema paniami dyrektor z SGB-Banku SA. Obie są zgodnie dumne z pracy w sektorze bankowości spółdzielczej, różni je tylko długość stażu pracy.

Rozmowa z **Aleksandrą Szymankiewicz**,
dyrektor Departamentu Rachunkowo-
Sprawozdawczego w SGB-Banku SA

Rozpoczęłam pracę związaną ze spółdzielczością w 1983 roku. I nieprzerwanie do dnia dzisiejszego z tą spółdzielczością jestem związana.

Czyli zaraz po studiach?

Nie, pierwsza moja praca była inna. Studia zrobiłam w trakcie pracy w banku spółdzielczym.

Nie było wtedy jeszcze SGB...

Wtedy nie było jeszcze banku zrzeszającego, był tylko i wyłącznie Bank Gospodarki Żywnościowej (BGŻ), który był taką, jakby to określić?...

BGŻ był taką czapą nad bankami. Wtedy był jeszcze PRL.

Oczywiście, i ta czapa BGŻ-u była nad nami. Nikt wtedy nie dbał o to, czy banki są odpowiednio wyposażone w infrastrukturę, czy mają odpowiednie kapitały, czy generują wynik. Oparcie w BGŻ-ecie było prawie żadne...



Jakieś zasady musiały chyba obowiązywać?

Zasady były takie, że mamy udzielać kredytów w ramach określonych limitów i to wszystko.

Tylko rolnikom?

Także przedsiębiorcom indywidualnym, czyli rzemieślnikom. Wtedy rolnicy i rzemieślnicy stanowili rynek lokalny. Muszę przyznać, że zarówno rynek rolnika, jak i rzemieślnika, czyli przedsiębiorcy indywidualnego, działających w obrębie spółdzielczości, to był i jest nadal rynek najsolidniejszy.

J.S: Nawet do dzisiaj?

Uważam, że tak jest do dzisiaj. W międzyczasie powstał bank zrzeszający. To był rok 1991. Powstało tych banków zrzeszających chyba osiem, jeśli dobrze pamiętam. Potem nastąpiło sukcesywne łączenie pomiędzy zrzeszeniami i tym sposobem my jesteśmy obecnie jednym z dwóch banków zrzesza-

>>

jących banki spółdzielcze. Na dzisiaj mamy 194 banki spółdzielcze zrzeszone w SGB. Wszystkie są w dobrej kondycji finansowej, poza kilkoma przypadkami, gdzie są pewne małe problemy. Ale dzięki IPS-owi, czyli systemowi ochrony i naszym działaniom, mamy nadzieję, że problemy tych banków nie skończą się tragedią ich upadku.

Czy jest pani dumna z pracy w bankowości spółdzielczej?

Tak, jestem dumna z tej pracy. To tutaj (mówiąc to, ogarnia mnie swego rodzaju wzruszenie) zaczynałam rzeczywiście swoją pierwszą pracę zawodową. To tam, w banku spółdzielczym, otrzymałam olbrzymie wsparcie. I tam, tak na prawdę, nauczyłam się bankowości spółdzielczej.

J.S.: Czyli niejako na żywym materiale...

Dokładnie tak, na żywym materiale. Zaczynałam, jako nowicjus. Bank kojarzył mi się wtedy tylko i wyłącznie z hasłem: Bank. A co jest w środku, nie miałam zielonego pojęcia. Do banku nie chodziłam nawet, aby opłacać comiesięczne raty, w tym względzie korzystałam z Poczty Polskiej. Ale od pierwszego dnia, jak przyszedłam do pracy...

Do okienka kasowego?

Nie, zaczynałam od sali operacyjnej. Nigdy nie byłam kasjerem w banku. Zaczynałam od takiej pracy, za którą mało kto przepada, a którą ktoś zrobić musi. Najpierw liczyłam utargi nocne. Teraz tego już nie ma, a jeśli jest, to w niewielkim stopniu. A potem musiałam przejść przez wszystkie działy w tej bankowości. Od tzw. likwidatury, poprzez oszczędności, poprzez bilansowanie dnia i na końcu zostałam w kredytach. Jestem dumna, że pracuję w banku spółdzielczym. Z uwagi na to, że zamieniłam w międzyczasie miejsce zamieszkania na Poznań, podjęłam pracę w powstałym właśnie banku zrzeszającym SGB.

Czy nie miewała pani ochoty iść do bankowości komercyjnej, waszej nowej konkurencji, która chyba mocno namieszała na bankowym rynku?

Nigdy takiej ochoty nie miałam. Nowa konkurencja pojawiła się na rynku z lepszymi usprawnieniami technologicznymi i innym sposobem obsługi klienta. Zaczęły się już wtedy tworzyć załączki korporacji. Banki spółdzielcze były jeszcze ciągle mocno w tyle po tym wstrząsie, który nastąpił w latach 80-tych. Wtedy wiele banków spółdzielczych, mimo nadzoru BGŻ-u, upadło i w ogóle wokół banków spółdzielczych wytworzyła się niedobra atmosfera.

Zaczęły być postrzegane, jako przeżytek PRL-u?

Może nie tyle przeżytek, co instytucje niepewne i niestabilne. Sugerowano w mediach, że trzeba uważać na banki spółdzielcze, bo tam można stracić pieniądze, bo tam można to, bo tam można tamto...

Naturalnie, pewna i bezpieczna była tylko komercja...

Dokładnie, tak to wówczas wyglądało. Ale komercja była też rodzajem motoru stanowiącego dla nas duże wyzwanie. Szczególnie w latach 90-tych, kiedy to już zaczęły się przeobrażenia i transformacje, gdzie fundusze zaczęły odgrywać swoją istotną rolę. Gdzie po raz pierwszy pojawiło się sformułowanie podejścia do ryzyka bankowego. Ciągłe tylko brakowało pieniędzy. Nie jest łatwą sztuką w tak krótkim czasie zbudować kapitał, który zapewni normy regulacyjne i współczynniki kapitałowe i do tego nadażyć technologicznie za konkurencją. Tym niemniej, w mojej ocenie, my, jako spółdzielczość bankowa, i nie myślę tutaj o banku zrzeszającym SGB, a o pojedynczych bankach spółdzielczych, sami chyba troszeczkę zapędziliśmy się w ślepą uliczkę. Bo sami sobie wmówiliśmy, że ci w komercji to mają wszystko takie super, a my tego nie mamy. A to nie była do końca prawda. Owszem, mieli kapitał, ale nasze banki też ciężko pracowały na swój kapitał i go w końcu stworzyły. Później było już w spółdzielczości coraz lepiej. Teraz, kiedy reklamujemy się mobilnym przyspieszeniem, mogę powiedzieć, że banki spółdzielcze nie są w niczym gorsze i w niczym nie ustępują bankom komercyjnym. A główną cechą wyróżniającą banki spółdzielcze od komercyjnych, w przypadku obsługi

Komercja była też rodzajem motoru stanowiącego dla nas duże wyzwanie. Szczególnie w latach 90-tych, kiedy to już zaczęły się przeobrażenia i transformacje, gdzie fundusze zaczęły odgrywać swoją istotną rolę. Gdzie po raz pierwszy pojawiło się sformułowanie podejścia do ryzyka bankowego. Ciągłe tylko brakowało pieniędzy. Nie jest łatwą sztuką w tak krótkim czasie zbudować kapitał, który zapewni normy regulacyjne i współczynniki kapitałowe i do tego nadażyć technologicznie za konkurencją.

klienta, jest dobra znajomość tego klienta na lokalnych rynkach. Tam klient nie jest kimś anonimowym. Pracownicy banku znają go, klient z kolei wie, że jak przyjdzie do banku, to czeka tam na niego „jego pani”, która go zawsze obsługiwała, z którą to panią on rozmawia nie tylko o sprawach biznesowych, ale i tak zwyczajnie, po ludzku. W mojej ocenie, to jest równie ważne, co nowoczesna technologia. A banki spółdzielcze mogą się teraz pochwalić i dobrą technologią i dobrą organizacją pracy, ale przede wszystkim relacyjnością z klientem w obrębie rynku lokalnego, na którym działają. Na zakończenie chciałabym dodać, że bank spółdzielczy, jako moja pierwsza i jedyna praca, stworzył mi pewną formę rodziny, z której się człowiek nie chce wypisać. Daje siłę i potrzebę współdziałania dla dobra klienta i nas samych. ●

Rozmawiał: Jerzy Sygidus

#dumnizBS

To ludzie są wartością banków

Rozmowa z **Anną Jaszczak**, dyrektor Departamentu Rozwoju Kadr i Administracji w SGB-Banku SA

I jak to jest z tą bankowością spółdzielczą?

Kusi mnie, by uciec się do pewnej przetrośności...

Na przykład jakiej?

Szczerze mówiąc, nie przyszłam pracować do SGB z powodu marki. Dla mnie branża finansowa jest branżą finansową, niezależnie od rodzaju własności i sposobów jej podziału na sektory. Walczymy o klienta :) Główną przyczyną, dla której zdecydowałam się przyjść do pracy w Spółdzielczej Grupie Bankowej jest jej lokalny charakter i to, że mogę w realny sposób uczestniczyć w zmianie. Głównym zaskoczeniem – pozytywnym! – są ludzie, których tutaj spotkałam i możliwość zrobienia wspólnie z nimi tak wielu ciekawych projektów. Jako spółdzielczość stawiamy na relacje i tutaj są one bliższe, mocniejsze i autentyczne. Zmiana wymaga dużego wysiłku, optymizmu, konsekwencji i odporności na opórny :), szczególnie wtedy gdy dążymy do zmiany kultury organizacji. Dzięki tej atmosferze i wspólnym działaniom czerpię motywację i determinację. Mogę powiedzieć, że obecnie mam wielki fun w pracy :)

Relacje między pracownikami banku, czy między bankowcami i klientami?

Ostatnio myślę, że nie da się rozdzielić się tych relacji, tak jak nie da się tak całkowicie oddzielić życia zawodowego od prywatnego. Spółdzielczość ze względu na swój model biznesowy jest fantastycznym miejscem gdzie można sprawdzić swoje umiejętności społeczne, w wymiarze klient, pracownicy banków spółdzielczych, współpracownicy z innych zespołów. Przenikamy się wzajemnie i dopiero dobrze wypracowane relacje we wszystkich wymiarach dadzą nam długoterminowy rozwój własny i organizacji. Brzmi może pokrętnie ale warto temat pogłębić :)

Muszę też przyznać, że dopiero dzięki pracy tutaj, w spółdzielczości bankowej, po wizytach w bankach spółdzielczych i w oddziałach SGB zrozumiałam, co to naprawdę znaczy mieć dobre relacje z klientem.

Tutaj te relacje oparte są – jakby to odpowiednio sformułować? – na prawdziwej znajomości partnerów. Bankowiec



i klient to często znajomi z jednej ulicy tego samego miasteczka. Razem mogli chodzić do szkoły, bawili się na tym samym podwórku, znają swoich sąsiadów, znają swoje najbliższe otoczenie. .

Dlatego to nie są tylko relacje biznesowe, ale przede wszystkim środowiskowe, lokalne, takie zwyczajnie ludzkie. Tu jest ta bezpośredniość, której nie znajdziemy wszędzie. Po sześciu miesiącach jest to dla mnie bardzo ważnym doświadczeniem. Coraz mocniej jestem przekonana, że to jest dobre miejsce pracy, że nadal chcę tu być. Tutaj mam poczucie realnego wpływu na to, co robię, jak robię, po co robię, dlaczego i dla

kogo. Jeżeli masz dobry pomysł i wiesz jak chcesz zrobić – możesz działać. Tego właśnie szukałam i w końcu znalazłam bo wbrew pozorom takie podejście jest tylko deklaracją w wielu firmach.

Tak teraz wraz z moim zespołem i Zarządem wspólnie pracujemy nad głównymi projektami jak wartości – po co i jak je wdrożyć, proces informacji zwrotnej, jak dalej rozwijać kadrę menedżerską i pracowników oraz program mentorin-

gowy dla Zrzeszenia. To, co jeszcze jest tu dla mnie zachwycające (świadomie używam tego słowa), to koloryt i różnorodność tej firmy. Nie tylko tu, w SGB-Banku, ale też w bankach spółdzielczych, które mają bardzo ciekawą historię, są głęboko osadzone w swych lokalnych środowiskach. Tam także można odnaleźć i ciekawe rozwiązania, i ciekawe doświadczenia, ale też bardzo ciekawych ludzi. Myślę, że to właśnie oni są prawdziwą wartością banków, to oni decydują o tym, jak szybko firma się rozwija, jak jest postrzegana na lokalnym rynku, jak powodzi się jej pracownikom. I mamy wiele banków spółdzielczych gdzie rządzą kobiety. Wspaniale :)

Jednym słowem, świat bankowości spółdzielczej jest dla mnie światem na wskroś prawdziwym.

Czy na tej prawdziwości komuś może zależeć?

To jest wartość sama w sobie.

Trzymajmy za nas mocno kciuki :) ●

Rozmawiał Jerzy Sygidus

Certyfikaty ZBP wręczone pracownikom sektora

Podczas 56. już uroczystości, odbywającej się w tym roku w warszawskim Klubie Bankowca, w ramach Systemu Standardów Kwalifikacyjnych ZBP dyplomy – świadectwa przejścia systemu certyfikacji – otrzymało 114. pracowników sektora bankowego. W tym tradycyjnie już, licznie, reprezentowana była grupa banków spółdzielczych. Oprócz Systemu Standardów Kwalifikacyjnych w Polsce funkcjonują również inne systemy certyfikacji.

Robert Azembski

Pośród tych, którzy otrzymali certyfikaty, licznie reprezentowany był sektor banków spółdzielczych. W tym roku aż 25. pracowników mogących pochwalić się zdobytymi dyplomami, pracuje w Banku Spółdzielczym Ziemi Kaliskiej.

System Standardów Kwalifikacyjnych w bankowości polskiej ma na celu nie tylko stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych kadr finansowych w Polsce, ale także poprawę wizerunku sektora bankowego. Certyfikacja ZBP w Systemie kładzie nacisk na etyczne postępowanie pracowników, dla których wzorem jest Kodeks Etyki Bankowej (Zasady Dobrej Praktyki Bankowej). Standardy stanowią opis wymagań dotyczący wiedzy, umiejętności i pożądanych postaw pracowników banków – bez względu na wielkość, profil działalności, czy zasięg działania banku. Zdobycie przez pracownika kwalifikacji na wymaganym przez System poziomie, odpowiada zdobytym stopniom zawodowym.

Związek Banków Polskich od 1996 roku wydał łącznie 16.372 certyfikaty, w tym wydał lub wydaje następujące:

- Dyplomowany Pracownik Bankowy (8671 posiadaczy),
- Certyfikowany Konsultant ds. Finansowych (41 posiadaczy),

- Senior Menedżer ds. Zarządzania Procesami i Jakością (20 posiadaczy),
- Menedżer ds. Zarządzania Procesami i Jakością (16 posiadaczy),
- Specjalista z zakresu Analizy Kredytowej Podmiotu Gospodarczego (brak posiadaczy tego certyfikatu),
- Specjalista z zakresu Operacji i Rozliczeń Bankowych (brak posiadaczy tego certyfikatu),
- Stosowanie zasad cyberbezpieczeństwa przez pracowników instytucji finansowych (brak informacji o liczbie posiadaczy).

Europejski Certyfikat Bankowca i stały rozwój

Według Raportu Końcowego EY, przygotowanego na zlecenie Sektorowej Rady ds. Kompetencji, EFCB 3E, czyli Europejski Certyfikat Bankowca, wydawany przez EBTN, a będący zaktualizowaną wersją wcześniejszego certyfikatu EFCB, posiadają w Polsce 4883 osoby (wliczając w to posiadaczy EFCB, dostępnego na rynku od 2004 r.).

Posiadanie EFCB 3E stanowi jeden z wymogów do ubiegania się o stopień Dyplomowanego Pracownika Bankowego. Ważną zmianą w stosunku do poprzedniej wersji EFCB jest

>>



Wśród tych, którzy otrzymali certyfikaty, licznie reprezentowany był sektor banków spółdzielczych.

wprowadzenie wymogu stałego rozwoju zawodowego wobec posiadaczy Certyfikatu. Jest to pierwszy z 14 omawianych certyfikatów o charakterze ogólnym. Pozostałe, z wyjątkiem Konsultanta ds. Finansowych, adresowane są do węższej grupy specjalistów z dziedziny bankowości.

Drugi co do popularności certyfikat ZBP – Certyfikowany Konsultant ds. Finansowych (CKF) skupia się na jakości obsługi i relacji z klientami. Dedykowany jest pracownikom bezpośredniej obsługi klientów oraz doradcom bankowym. Precyzując, wszystkim tym, którzy kontaktują się z klientami nie tylko w placówkach bankowych, czy na spotkaniach poza bankiem, ale także zdalnie – przez Internet i telefon. Certyfikat adresowany jest również do pracowników placówek franczyzowych i pośrednictwa finansowego.

Kolejnym certyfikatem finansowym dedykowany nie tylko pracownikom bankowości, lecz w ogóle sektora finansowego, jest Certyfikacja Dealerów Rynków Finansowych, opracowana przez WIB we współpracy ze Stowarzyszeniem Rynków Finansowych ACI Polska. Ten system certyfikacji jest obecny na rynku od 21 lat, a certyfikaty posiadają 454 osoby. Chcąc je zdobyć należy wykazać się wiedzą, zdając

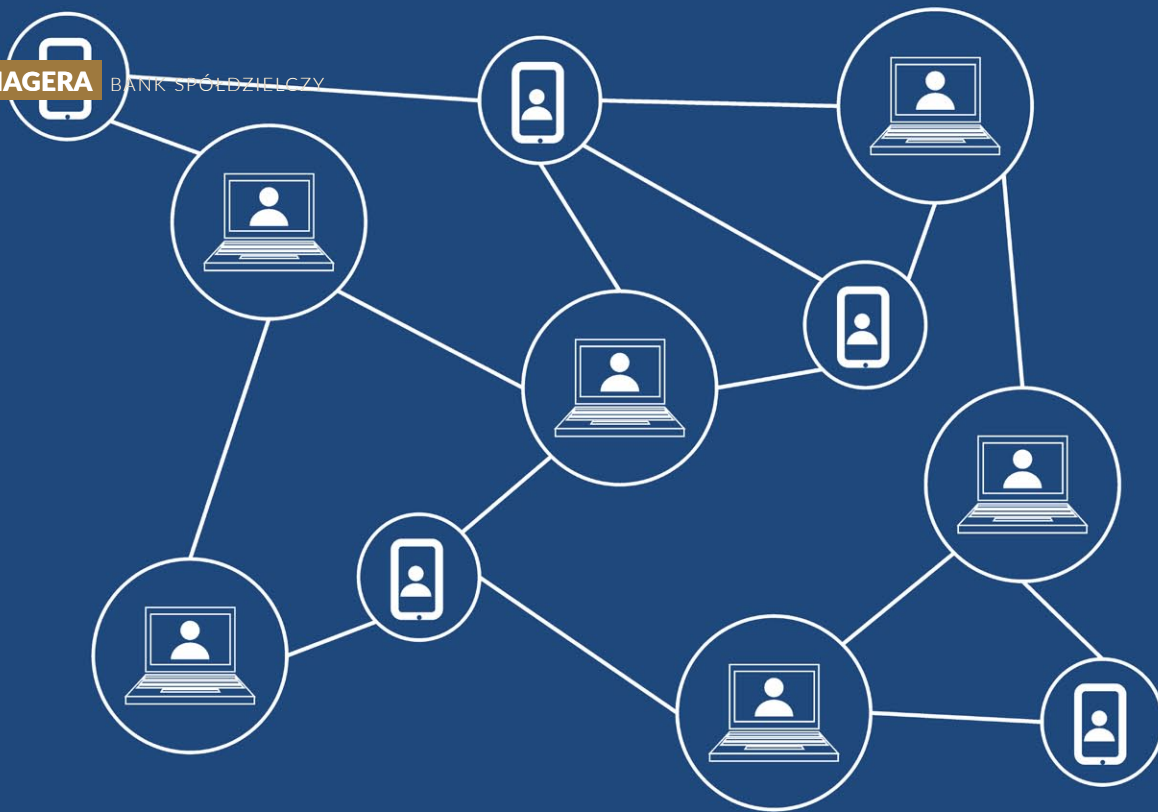
egzamin – nie ma jednak wymogów, co do odnawialności, zatem motywacja do ciągłego rozwoju pracownika banku może być w przypadku tego certyfikatu niższa.

Kompetencje odpowiedzią na spowolnienie

– Polska gospodarka wejdzie w fazę automatyzacji i robotyzacji, które nie ominą także sektora bankowego, stąd konieczne jest przygotowanie się do tego i rozpoznanie wszelkich ryzyk związanych z tym procesem – powiedział podczas uroczystości Krzysztof Pietraszkiewicz, prezes Związku Banków Polskich. Gratulując zgromadzonym zdobycia nowych kwalifikacji, stwierdził, że „uzyskują je dla przyszłości”, co jest szczególnie istotne w perspektywie spowolnienia wzrostu gospodarczego, przed którą Polska stoi w najbliższych latach. W opinii prof. Lecha Kurklińskiego, przewodniczącego Komitetu ds. Standardów Kwalifikacyjnych w Bankowości Polskiej, zdobyte kwalifikacje przydadzą się w szczególny sposób w realiach spodziewanego spowolnienia, które będzie miało swoje skutki także dla kadr bankowych. Tym większe gratulacje należą się tym, którzy zdecydowali się przejść proces certyfikacji. ●

Grzegorz Poniatowski, prezes Zarządu Banku Spółdzielczego Ziemi Kaliskiej:

Dokonując corocznego podsumowania działalności Banku Ziemi Kaliskiej na zebraniu przedstawiciele zawsze za najistotniejszą sprawę uznawałem i uznaję fakt inwestowania w kadre, jako najważniejszy z zasobów banku. Oczywiście, mamy nowoczesne technologie i produkty, ale przecież ktoś tym wszystkim musi zarządzać, ktoś to wszystko musi „poukładać”. Bez odpowiednio przygotowanych ludzi tego po prostu zrobić się nie da. To, że 25. pracowników naszego banku odebrało właśnie certyfikaty Dyplomowanego Pracownika Bankowego potwierdza tylko fakt, że inwestujemy w ludzi. Inwestycja w kadry nie procentuje od razu, nie daje natychmiastowych efektów. Niemniej jestem przekonany, że zwraca się kilkakrotnie. Przekłada się na efektywność pracy, także na dobrą pracę z klientami, a w ostatecznym rozrachunku, na wyniki i pozycję banku na rynku. Chcę przy tym zauważyć, że nasza kadra, nasz bank, pracuje przede wszystkim na rynku lokalnym. Co nie oznacza bynajmniej, że w przyjętej przez nas strategii nie zakładamy poszerzania działalności. Żeby to jednak było w pełni możliwe, potrzeba zgody kilku partnerów do takiego współdziałania. Nasza działalność na rynku ponadlokalnym, którą już prowadzimy, nie polega na konkurowaniu z bankami tradycyjnie zakorzenionymi na danym terenie. Jeśli jednak są klienci z innych rejonów, którzy uznają nasz bank za spełniający ich oczekiwania, to oczywiście taką współpracę podejmujemy.



Segmentacja zatrudnienia

– szansa czy zagrożenie dla banków spółdzielczych?

dr Przemysław Piasecki,
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wdobie rosnącej konkurencji oraz ciągłych zmian regulacyjnych pojawia się coraz więcej propozycji wskazujących jak ograniczyć koszty banków spółdzielczych (BS), zwiększyć ich sprawność organizacyjną, a w rezultacie uzyskać lepsze wyniki finansowe. W niniejszym artykule przedstawiono cechy charakterystyczne oraz możliwe konsekwencje jednego ze sposobów zwiększenia efektywności w obszarze zasobów ludzkich, jakim jest segmentacja zatrudnienia.

Czym jest segmentacja zatrudnienia?

Segmentacja zatrudnienia to stan, w którym „występują istotne i stosunkowo trwałe różnice pomiędzy grupami pracowników (...) w ich warunkach pracy” (Piasecki, 2018, p. 26), przy czym grupy te (nazywane segmentami) wyróżnio-

ne są na podstawie podobieństwa cech pracowników. Stan ten może wynikać z serii pozornie niepowiązanych ze sobą decyzji zarządu dotyczących personelu organizacji lub celowej strategii działania ukierunkowanej na różnicowanie warunków zatrudnienia. Przykładem tej drugiej jest wprowadzenie w organizacji popularnego obecnie zarządzania talentami, w którym grupa „talentów” uznawanych za pracowników o najwyższym potencjale, mogących w szczególności wpłynąć na wyniki organizacji, otrzymuje zdecydowanie lepsze warunki pracy niż reszta załogi.

Segmentacja zatrudnienia w bankach spółdzielczych

Dotychczasowe badania kadr banków spółdzielczych w Polsce pozwoliły zidentyfikować występowanie segmentacji

>>

zatrudnienia w części badanych BS (ok. 1/3 w 2015 r. (Piasecki, 2018) i ok. 2/3 w 2017 r. – choć przy zmodyfikowanej metodycie badania (Piasecki, 2019)). Należy jednak podkreślić, że siła zjawiska jest umiarkowana – różnice między grupami pracowników w zakresie oferowanych warunków pracy nie okazały się bardzo znaczące. Co więcej, podział na segmenty zatrudnienia rzadko był efektem przemyślanych, długookresowych działań kierownictw banków.

Warto podkreślić, że w obu badaniach dominował podział na dwa segmenty, z których w jednym oferowano istotnie lepsze warunki pracy, niż w drugim. Dotyczyło to m.in. wyższej płacy zasadniczej i premii; lepszych możliwości rozwoju, w tym poprzez szkolenia; większej elastyczności w organizacji pracy i większych możliwości oddziaływania pracowników na decyzje.

Szanse i zagrożenia

Wielu naukowców i praktyków podkreśla szereg korzyści, które organizacja może uzyskać, wprowadzając segmentację zatrudnienia, m.in. ograniczenie wydatków ponoszonych na pracowników zatrudnionych w segmentach o mniejszym znaczeniu, ograniczenie złożoności poprzez skupienie się na zarządzaniu segmentami, lepsze dopasowanie oferowanych warunków pracy do oczekiwań pracowników. Z drugiej strony pracownicy należący do tzw. segmentów peryferyjnych mogą mieć poczucie mniejszego wsparcia ze strony kierownictwa organizacji, a nawet niesprawiedliwości (szerzej zob. Piasecki, 2019). Ponadto zarządzanie kilkoma segmentami zatrudnienia wymaga odpowiednich kwalifikacji pracowników działu personalnego, bez których koszty mogą paradoksalnie wzrosnąć. W przypadku BS należy się spodziewać, iż wprowadzenie jasnego rozgraniczenia lepszego i gorszego segmentu byłoby (przynajmniej na początku) trudne do przyjęcia przez pracowników, biorąc pod uwagę m.in. głęboko zakorzenione wartości spółdzielcze.

Jak działać?

W świetle przedstawionych szans oraz potencjalnych kosztów związanych z wprowadzaniem celowej segmentacji zatrudnienia pojawia się pytanie, kiedy i pod jakimi warunkami można rozważyć wyróżnienie grup pracowników o nietożsamy warunkach pracy. W świetle dotychczasowych badań kadr banków spółdzielczych oraz literatury zagranicznej, można sformułować kilka podstawowych pytań, na które powinien odpowiedzieć sobie zarząd BS (a być może przedyskutować z pracownikami działu personalnego) przed wprowadzeniem zmian:

1. Czy działania ukierunkowane na segmentację zatrudnienia wpisują się w strategię personalną BS, a szerzej w całą strategię BS?
2. Jakie cele chcemy osiągnąć (np. zmniejszenie kosztów personalnych, utrzymanie pracowników na najważniejszych stanowiskach, dopasowanie oferowanych warunków pracy do preferencji grup pracowników np. o różnym wieku)?
3. Jakie będą kryteria segmentacji (np. stanowiska i działy, placówki, staż pracy, wiek)?
4. Jakich obszarów zarządzania personelem ma dotyczyć różnicowanie warunków pracy (np. szkolenia i inne formy rozwoju, wynagrodzenia zasadnicze i system premiowania, możliwości wpływu pracowników na podejmowanie decyzji)?

W świetle przedstawionych szans oraz potencjalnych kosztów związanych z wprowadzaniem celowej segmentacji zatrudnienia pojawia się pytanie, kiedy i pod jakimi warunkami można rozważyć wyróżnienie grup pracowników o nietożsamy warunkach pracy. W świetle dotychczasowych badań kadr banków spółdzielczych oraz literatury zagranicznej, można sformułować kilka podstawowych pytań, na które powinien odpowiedzieć sobie zarząd BS (a być może przedyskutować z pracownikami działu personalnego) przed wprowadzeniem zmian.

5. Jak duże różnice w warunkach pracy mają się pojawić (tzn. na ile warunki pracy osób z jednego segmentu będą się różnić od tych, które oferowane będą w innym segmencie)?
6. Czy zostaną wyróżnione segmenty o wyraźnie lepszych i gorszych warunkach pracy, czy każdemu z segmentów przypisane zostaną lepsze warunki pracy przynajmniej w jednym obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (np. pracownicy w pierwszym segmencie otrzymają wyższe płace zasadnicze, a w drugim większy pakiet świadczeń materialnych)?
7. Jak duża liczba segmentów zostanie wyróżniona (co jest kluczowe przede wszystkim z perspektywy efektywnego zarządzania zróżnicowanymi segmentami w ramach jednej organizacji)?
8. Czy i w jaki sposób segmentacja zatrudnienia będzie komunikowana pracownikom?

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę różnice w wielkości i lokalnych uwarunkowaniach prowadzenia działalności trudno jednoznacznie rozstrzygnąć, czy wprowadzanie segmentacji zatrudnienia jest dla polskich lokalnych instytucji kredytowych szansą, czy zagrożeniem. Można jednak zarekomendować przyjrzenie się tej koncepcji przez kierownictwo każdego z BS, choćby po to, by wiedzieć, jakich działań należy unikać. ●

Bibliografia

- Piasecki, P. (2018). *Segmentacja zatrudnienia w bankach spółdzielczych w Polsce*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Piasecki, P. (2019). *Dimensions of HR differentiation: The effect on job satisfaction, affective commitment and turnover intentions*. W recenzji.

Ozusowanie umów zlecenia

Kończący się właśnie rok 2019 r. przyniósł wiele zmian, w szczególności w zakresie nowych obowiązków, w dziedzinie prawa pracy. Przypomnieć tylko można o nowym rozporządzeniu Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 10 grudnia 2018 r. w sprawie dokumentacji pracowniczej czy ustawie z dnia 10 stycznia 2018 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze skróceniem okresu przechowywania akt pracowniczych oraz ich elektroniczną. Również i nadchodzący rok 2020 r. nie pozostanie w tyle pod kątem nowelizacji, tym razem w dziedzinie ubezpieczeń społecznych. Trwają już bowiem prace nad zmianami dotyczącymi objęcia ubezpieczeniem społecznym i zdrowotnym każdej umowy zlecenia.

Monika Czekanowicz, radca prawny,
Wojciech Pietrzykowski, radca prawny,
 Kancelaria Radców Prawnych, A. Pieścik,
 W. Pietrzykowski, W. Wolniewicz

Kwestia objęcia przedmiotowym ubezpieczeniem umów zlecenia, jak i umów o świadczenie usług, do których ustawodawca nakazuje stosować przepisy dotyczące zlecenia, od zawsze budziła wiele kontrowersji wśród zleceniodawców, jak i zleceniobiorców. A tak naprawdę należałoby rzec wśród pracodawców i pracowników. Nie sposób bowiem zaprzeczyć, iż umowy zlecenia od zawsze chyba stanowiły pokusę dla pracodawców, którzy celem uniknięcia związania się z pracownikiem niewdzięczną umową o pracę, wybierali stosunek cywilnoprawny jako ten, który pozbawiony jest wielu proceduralnych obciążeń, elastyczny pod względem zobowiązań, a przede wszystkim łatwy i szybki do zakończenia. Zdecydowanym plusem umowy zlecenia był również początkowo brak konieczności objęcia ubezpieczeniem społecznym zleceniobiorcy, co zmniejszało ogólne koszty „zatrudnienia” po stronie zleceniodawcy. Każda zatem zmiana i rozszerzenie obowiązkowego ubezpieczenia emerytalnego i rentowego na tę grupę podmiotów budziła zarówno obawy, jak i sprzeciw.

Obecnie obowiązujący przepis art. 6 ust. 1 pkt. 4 ustawy z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (dalej u.s.u.s.) określający podmioty podlegające obowiązkowo ubezpieczeniu społecznemu wskazuje, iż obowiązkowo ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowemu podlegają osoby fizyczne, które na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej są osobami wykonującymi pracę na podstawie umowy agencyjnej lub umowy zlecenia albo innej umowy o świadczenie usług, do której zgodnie z Kodeksem cywilnym stosuje się przepisy dotyczące zlecenia, zwanymi dalej „zleceniobiorcami”, oraz osobami z nimi współpracującymi. Objęcie

ubezpieczeniem społecznym zleceniobiorcy zgodnie z przepisem art. 13 pkt. 2 u.s.u.s. następować będzie od dnia oznaczonego w umowie jako dzień rozpoczęcia jej wykonywania do dnia rozwiązania lub wygaśnięcia tej umowy.

Osoby objęte obowiązkowymi ubezpieczeniami

emerytalnym i rentowym zgodnie z przepisem art. 12 ust. 1 u.s.u.s. podlegać będą również obowiązkowo ubezpieczeniu wypadkowemu, i to bez względu na to gdzie wykonywane będzie zlecenie. Do ubezpieczeń społecznych ustawodawca zalicza również ubezpieczenie chorobowe, które pozwala na uzyskanie prawa do świadczeń określonych w ustawie z dnia 25 czerwca 1999 r. o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa. W przypadku tego ubezpieczenia zleceniobiorca ma możliwość jemu podlegania według własnego wyboru, a więc dobrowolnie, na skutek zgłoszenia. Z tym, że i tu ustawodawca zastrzegł pewien wyjątek. W przypadku gdyby zleceniobiorca nie podlegał obowiązkowo ubezpieczeniu emerytalnemu i rentowemu, co również jest możliwe i o czym będzie wspomniane poniżej, nie będzie w ogóle dopuszczalne przystąpienie do ubezpieczenia chorobowego.

Podleganie ubezpieczeniom jest równoznaczne z obowiązkiem obliczenia i odprowadzenia składek. Podstawą wymiaru składek przy umowach cywilnoprawnych jest, jak wskazuje przepis art. 18 ust. 2 u.s.u.s., przychód w rozumieniu przepisów o podatku dochodowym od osób fizycznych z tytułu m.in. umowy agencyjnej lub umowy zlecenia, jak również z tytułu współpracy przy tej działalności lub współpracy przy wykonywaniu umowy, jeżeli w umowie określono odpłatność

>>

za jej wykonywanie kwotowo, w kwotowej stawce godzinowej lub akordowej albo prowizyjnie. Zważyć jednak należy, iż nie jest to jedyny przepis w ustawie określający podstawę wymiaru składek zleceniobiorcy. Ten sam artykuł w ustępie 7 wskazuje bowiem, iż dla ubezpieczonych o których mowa w art. 6 ust. 1 pkt. 4 u.s.u.s. – a zatem zleceniobiorców – oraz ubezpieczonych podlegających dobrowolnie tym ubezpieczeniom, podstawę wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe stanowi zadeklarowana kwota, nie niższa jednak niż kwota minimalnego wynagrodzenia, z zastrzeżeniami odnoszącymi się do podlegania ubezpieczeniu przez część miesiąca i niezdolności do pracy trwającej przez część miesiąca.

W stosunku do zleceniobiorców podstawę wymiaru składek na ubezpieczenie emerytalne i rentowe ustalić można zatem dwojako. Jeżeli w umowie wskazano konkretną odpłatność za jej wykonanie w sposób kwotowy, w kwotowej stawce godzinowej, akordowej albo prowizyjnej, podstawę wymiaru stanowić będzie przychód z tytułu wykonywania umowy w rozumieniu przepisów o podatku dochodowym od osób fizycznych. Przy ustaleniu odpłatności za zrealizowanie umowy w inny sposób, podstawę wymiaru składek na ubezpieczenie społeczne stanowić będzie zadeklarowana przez ubezpieczonego kwota, której wysokość nie może być jednak niższa od kwoty minimalnego wynagrodzenia określonego zgodnie z przepisami ustawy z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę. Nie można bowiem zapomnieć o wprowadzonej w styczniu 2017 r. nowelizacji przepisów wprowadzających tzw. minimalne wynagrodzenie w przypadku umów zlecenia lub o świadczenie usług, analogicznie jak w przypadku minimalnego wynagrodzenia pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę. Ze zleceniobiorcą można jak najbardziej ustalić konkretną kwotę wynagrodzenia za realizację przedmiotu umowy, jednakże po zweryfikowaniu czasochłonności zlecenia, wynagrodzenie wykonawcy w przeliczeniu na godziny jego pracy nie mogą być niższe aniżeli wskazane przez ustawodawcę.

Wracając do omawianego obowiązku

podlegania ubezpieczeniom emerytalnym i rentowym przepis art. 6 u.s.u.s. wprowadza zastrzeżenia pozwalające na wyłączenie z tego kręgu poszczególnych podmiotów bądź to

Abstrahując od podłoża wprowadzanych zmian, zwiększą się koszty po stronie zleceniodawców, zmniejszą zaś aktualne przychody zleceniobiorców. Istnieje również ryzyko zmniejszenia zainteresowania nawiązania współpracy z osobami do 26 roku życia, które do tej pory nie podlegały ubezpieczeniom społecznym z tytułu umów zlecenia. Po zmianach możliwe, że zleceniodawcy będą woleli zawrzeć umowę zlecenia z osobami bardziej doświadczonymi, skoro i tak będą zmuszeni do opłacenia składek. Wciąż pozostaje więc mnóstwo wątpliwości odnoszących się do przedmiotowego zagadnienia, jedyne co na ten moment stwierdzić można z całą pewnością to fakt, iż zdecydowanie, poprzez wyższe i obowiązkowe składki, polepszy się sytuacja ZUS.

całkowicie, niezależnie od okoliczności bądź w sposób ograniczony, w przypadku pojawienia się tzw. zbiegu ubezpieczeń.

I tak, wyłączeni całkowicie zostali uczniowie szkół ponadpodstawowych lub studenci, do ukończenia 26 roku życia. Oznacza to, że zawarcie umowy zlecenia z osobą wyżej wskazaną nie rodzi po stronie zleceniodawcy obowiązku zgłoszenia zleceniobiorcy do ZUS, jak również obliczania i potrącania z wynagrodzenia składek na ubezpieczenia. Co więcej, zleceniobiorcy będący uczniami szkół ponadpodstawowych lub studenci, do ukończenia 26 roku życia, nie będą mogli podlegać ubezpieczeniu społecznemu nawet dobrowolnie, na swój wniosek. Ustawodawca nie przewidział po prostu takiej możliwości.

Nieco szerzej omówić należy zagadnienie zbiegu ubezpieczeń, gdyż ono właśnie podlegało największym przemianom w toku nowelizacji systemu ubezpieczeń społecznych. Przypadek umowy zlecenia, jako jedynego tytułu do ubezpieczeń przedstawiony został powyżej poprzez wskazanie zarówno początku objęcia ubezpieczeniem, jak i podstawy ubezpieczenia. Podkreślić należy ponownie, iż umowa

zlecenie, jako jedyny tytuł do ubezpieczenia stanowi zasadniczo zawsze obowiązkowy tytuł do ubezpieczenia emerytalnego, rentowego, wypadkowego, jak również dobrowolnego ubezpieczenia chorobowego. Zbieg ubezpieczeń to sytuacja, kiedy ubezpieczony spełnia warunki do objęcia obowiązkowym ubezpieczeniem emerytalnym i rentowym z dwóch lub więcej tytułów ubezpieczeń. Zasady rozstrzygania powstałego zbiegu reguluje przepis art. 9 u.s.u.s. Ustęp 1 wskazuje tytuły, które bezwzględnie wiążą się z obowiązkowym ubezpieczeniem emerytalnym i rentowym. Jest wśród nich m.in. stosunek pracy. W przypadku zbiegu ubezpieczeń wynikającego z zatrudnienia i z umowy zlecenia ustawodawca wprowadził bezwzględny obowiązek objęcia ubezpieczeniem emerytalnym i rentowym z tytułu umowy zlecenia niezależnie od wysokości osiąganego z tytułu stosunku pracowniczego wynagrodzenia, jeżeli zleceniodawca jest jednocześnie pracodawcą zleceniobiorcy. Dla celów ubezpieczeniowych umowa zlecenie jest traktowana w tej sytuacji, jako umowa o pracę. Rozwiązanie to ukróciło praktyki polegające na zawieraniu z pracownikami umów o pracę na część etatu, od których naliczano i odprowadzano niskie składki, a następnie umów zlecenie „na cały etat”,

od których składki w ogóle nie były naliczane i odprowadzane.

Nieco inne rozwiązanie ustawodawca zastosował

gdy pracodawcą zleceniobiorcy jest inny podmiot. W tej sytuacji istotna będzie wysokość wynagrodzenia osiąganego przez zleceniobiorcę, jako pracownika. Zleceniobiorca, którego podstawa wymiaru składek z tytułu stosunku pracy w przeliczeniu na okres miesiąca wynosi co najmniej minimalne wynagrodzenie za pracę podlega dobrowolnemu ubezpieczeniu emerytalnemu, rentowemu i wypadkowemu. Chęć uczestnictwa w ubezpieczeniu chorobowym, także należącym do ubezpieczeń społecznych, zgodnie ze wspomnianą wcześniej zasadą, w ogóle nie będzie mogła być zgłoszona. Przepis art. 11 ust. 2 u.s.u.s. wyraźnie bowiem wskazuje, iż dobrowolnemu ubezpieczeniu chorobowemu podlegają na swój wniosek osoby objęte obowiązkowo ubezpieczeniami emerytalnym i rentowymi, wymienione m.in. w art. 6 ust. 1 pkt. 4 u.s.u.s. (zleceniobiorcy). Przepis nie wprowadza możliwości złożenia wniosku o objęcie ubezpieczeniem chorobowym osób, które dobrowolnie podlegają ubezpieczeniu emerytalnemu i rentowemu. Jednakże zleceniobiorca, którego podstawa wymiaru składek z tytułu stosunku pracy, w przeliczeniu na okres miesiąca, jest niższa od minimalnego wynagrodzenia będzie już podlegał obowiązkowo ubezpieczeniom społecznym, za wyjątkiem ubezpieczenia chorobowego, do którego będzie mógł przystąpić dobrowolnie.

Kwestia posiadania innego tytułu do ubezpieczeń, jak i osiągania wymaganego ustawą wynagrodzenia jest niezwykle niewralgiczna w stosunkach między zleceniodawcą, a zleceniobiorcą. Zauważyć należy, iż przepis art. 98 ust. 1 pkt. 1a u.s.u.s. penalizuje zaniechanie obowiązku opłacania składek na ubezpieczenia społeczne w przewidzianym terminie. To, czy zleceniodawca opłaci stawki za zleceniobiorcę zależy zasadniczo wyłącznie od zleceniobiorcy, który musi przekazać odpowiednie informacje dotyczące innego tytułu do ubezpieczeń, jak również wysokości podstawy wymiaru składek, a przynajmniej czy podstawa ta jest wyższa niż minimalne wynagrodzenie. Skuszony chęcią uzyskania wyższego wynagrodzenia, bez potrąconej składki, zleceniobiorca może złożyć zleceniodawcy informację nieprawdziwą. I owszem, przyznać należy rację niektórym przedstawicielom doktryny, iż zleceniodawca będzie mógł żądać zwrotu od zleceniobiorcy wypłaconej nadwyżki wynagrodzenia, która powinna być odprowadzona, jako składka na ubezpieczenie, jednakże niewątpliwie generuje to koszty po jego stronie, naraża go na utratę możliwości dochodzenia roszczenia w związku z przedawnieniem, jak również skutkuje natychmiastową koniecznością odprowadzenia składek wraz z odsetkami do ZUS, jeszcze przecież przed uzyskaniem zwrotu od zleceniobiorcy. Tym samym należy szczególnie ostrożnie podchodzić do oświadczeń zleceniobiorcy w zakresie posiadanego obowiązkowego tytułu do ubezpieczeń w wysokości przekraczającej minimalne wynagrodzenie. Analogiczną ostrożność sugeruje się zachować w przypadku zbiegu ubezpieczeń z tytułu kilku umów cywilnoprawnych. W tym przypadku ustawodawca zdecydował, iż obowiązkowe podleganie ubezpieczeniu emerytalnemu i rentowemu, jak również idącemu za nimi ubezpieczeniu wypadkowemu, dotyczyć będzie stosunków zlecenia do kwoty minimalnego wynagrodzenia począwszy od stosunku, który powstał najwcześniej, przy czym zleceniobiorca będzie mógł zdecydować czy tytułem do ubezpieczenia nie ustalić innej umowy, zawartej w okresie późniejszym.

W tej sytuacji możliwe będzie zgłoszenie się przez zleceniobiorcę do dobrowolnego ubezpieczenia chorobowego. Wynagrodzenie, które zleceniobiorca osiągać będzie ponad kwotę minimalną uznane zostało, jako dobrowolna podstawa ubezpieczenia społecznego. Zleceniobiorca będzie mógł z tych stosunków podlegać ubezpieczeniu emerytalnemu, rentowemu i wypadkowemu, za wyjątkiem ubezpieczenia chorobowego, wykluczonemu przy ubezpieczeniu dobrowolnym.

Niezależnym od omówionych wyżej zasad

podlegania ubezpieczeniom społecznym ubezpieczeniem jest ubezpieczenie zdrowotne wynikające z przepisów ustawy z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (dalej u.ś.o.z.). Osoba wykonująca pracę na podstawie omawianej umowy cywilnoprawnej zawsze podlega obowiązkowemu ubezpieczeniu zdrowotnemu, nie ma przy tym znaczenia czy umowa zlecenie stanowi jedyny tytuł do ubezpieczeń zleceniobiorcy czy też jest jednym z wielu, jak również szczególnych okoliczności związanych ze zleceniodawcą.

Do przedstawionej wyżej regulacji zdążyliśmy już przywyknąć i wydawać by się mogło, że ukróciła ona nieprawidłowe praktyki ze strony zleceniodawców będących jednocześnie pracodawcami zleceniobiorców. Stąd też duże zaniepokojenie z zaplanowanych na przyszły rok zmian w zakresie wprowadzenia obowiązkowego podlegania ubezpieczeniu społecznemu od każdej umowy zlecenia. W sytuacji, gdy jak wskazano wyżej, zleceniobiorca podlega ubezpieczeniu emerytalnemu i rentowemu dobrowolnie, z uwagi na posiadanie innych tytułów do ubezpieczeń i osiąganie z nich wynagrodzenia wyższego niż minimalne, po zmianach konieczne będzie naliczenie i odprowadzenie składek obowiązkowo.

Oficjalnym założeniem ustawodawcy

jest zmniejszenie popularności tzw. umów śmieciowych, do których zaliczana jest umowa zlecenie i zwiększenie świadczeń emerytalnych zleceniobiorców. Wprowadzenie obowiązkowego ubezpieczenia społecznego od każdej umowy zlecenia na gruncie przepisów prawa ubezpieczeń społecznych praktycznie zlikwidowałoby różnicę między tym stosunkiem cywilnoprawnym, a pracowniczym. Jedyną różnicą pozostałoby chęć uczestnictwa w ubezpieczeniu chorobowym, gdzie jest ono obowiązkowe w stosunkach pracy, a dobrowolne bądź wręcz wykluczone w stosunkach cywilnoprawnych. Niewątpliwie jednak, abstrahując od podłoża wprowadzanych zmian, zwiększą się koszty po stronie zleceniodawców, zmniejszą zaś aktualne przychody zleceniobiorców. Istnieje również ryzyko zmniejszenia zainteresowania nawiązania współpracy z osobami do 26 roku życia, które do tej pory nie podlegały ubezpieczeniom społecznym z tytułu umów zlecenia. Po zmianach możliwe, że zleceniodawcy będą woleli zawrzeć umowę zlecenia z osobami bardziej doświadczonymi, skoro i tak będą zmuszeni do opłacenia składek. Wciąż pozostaje więc mnóstwo wątpliwości odnoszących się do przedmiotowego zagadnienia, jedyne co na ten moment stwierdzić można z całą pewnością to fakt, iż zdecydowanie, poprzez wyższe i obowiązkowe składki, polepszy się sytuacja ZUS. ●

Nowa odsłona dyrektywy CRD – zmiany w zakresie oceny nadzorczej BION

Wojciech Kapica, partner

Adrian Rycerski, associate w SMM Legal Maciak
Mataczyński Adwokaci sp.k. z siedzibą w Warszawie

Wprowadzenie

Niniejszy artykuł stanowi zapowiedzianą kontynuację tematyki związanej ze zmianami w zakresie CRD¹ oraz CRR². W poprzednim numerze³ Banku Spółdzielczego ukazały się dwa artykuły, w których autorzy niniejszej publikacji omówili kilka z najważniejszych zmian we wskazanych wyżej aktach prawnych. Dotychczas w kręgu zainteresowań autorów znalazły się zmiany w zakresie: portfela handlowego, ryzyka rynkowego oraz jednostki odpowiedzialnej za handel (CRR); wskaźnika dźwigni i bufora wskaźnika dźwigni (CRR); sprawozdawczości i ujawniania informacji (CRR); zasady równości wynagrodzeń dla pracowników płci męskiej i żeń-

skiej (CRD); oraz warunków podejmowania działalności przez instytucje kredytowe (CRD). W niniejszym numerze autorzy postanowili przybliżyć zmiany w zakresie oceny nadzorczej, uwzględniającej w większym stopniu ryzyko prania pieniędzy i finansowania terroryzmu w instytucjach. Nacisk w aktualnym numerze został więc położony na nowe regulacje wynikające z dyrektywy zmieniającej CRD⁴.

Zmiany w ocenie nadzorczej w kontekście wzmożonej aktywności prawodawcy ukierunkowanej na zwalczanie prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu

Przeciwdziałanie praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu pozostaje w obszarze szczególnego zainteresowania prawodawcy unijnego, którego aktywność w tym zakresie

1. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi, zmieniająca dyrektywę 2002/87/WE i uchylająca dyrektywy 2006/48/WE oraz 2006/49/WE (Dz. Urz. UE L 176, 27.6.2013, s. 338–436); dalej, jako: „CRD”.

2. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012 (Dz. Urz. UE L 176, 27.6.2013, s. 1–337).

3. Bank Spółdzielczy, nr 3/593 lipiec-wrzesień 2019, s. 78-81; https://www.sgb.pl/wp-content/uploads/2019/10/BS-3-2019_15.10.pdf.

4. dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/878 z dnia 20 maja 2019 r. zmieniającej dyrektywę 2013/36/UE w odniesieniu do podmiotów zwolnionych, finansowych spółek holdingowych, finansowych spółek holdingowych o działalności mieszanej, wynagrodzeń, środków i uprawnień nadzorczych oraz środków ochrony kapitału (Dz. Urz. UE L 150, 7.6.2019, s. 253–295); dalej, jako: „dyrektywa zmieniająca CRD”.

jest niezwykle duża⁵, a co za tym idzie także działania prawodawcy krajowego są znaczące.

W dniu 9 lipca 2018 r. weszła w życie już piąta dyrektywa AML⁶, której termin wdrożenia do krajowego porządku prawnego przypadł na 10 stycznia 2020 r. Z kolei w dniu 13 lipca 2018 r. weszła w życie ustawa z dnia 1 marca 2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu wdrażająca poprzednią wersję dyrektywy AML.

Prawodawca unijny postanowił zaadresować tę problematykę także w dyrektywie zmieniającej CRD. Już w motywie 20 tejże dyrektywy, prawodawca unijny wskazał, że zwalczanie prania pieniędzy i finansowania terroryzmu „ma kluczowe znaczenie dla utrzymania stabilności i integralności systemu finansowego”. Podkreśla się, że na rentowność instytucji oraz stabilność systemu finansowego znaczny wpływ miałoby ujawnienie udziału instytucji w procederze prania pieniędzy i finansowania terroryzmu. Dlatego też zwraca się szczególną uwagę na istotną rolę w weryfikacji niedociągnięć i narzucaniu dyscypliny, jaka przypada organom odpowiedzialnym za udzielanie zezwoleń i nadzór ostrożnościowy. Stąd też organy te (w Polsce KNF) powinny uwzględniać kwestie prania pieniędzy i finansowania terroryzmu w swojej działalności nadzorczej, w tym w ramach procesu oceny i przeglądu nadzorczo, oceny adekwatności zasad, procedur i mechanizmów instytucji w zakresie zarządzania oraz ocen odpowiedniości członków organu zarządzającego.

Omawiane w tym miejscu zmienione przepisy (art. 97 CRD) stanowią źródło regulacji krajowych, w tym metodyki badania i oceny nadzorczej banków komercyjnych, zrzeszających oraz spółdzielczych (Metodyka BION) wydanej przez KNF w dniu 28 marca 2019 r.⁷. Celem Metodyki BION jest wskazanie sposobu przeprowadzania procesu BION, zakresu badania i oceny nadzorczej oraz zasady nadawania ocen BION w ramach wykonywanych czynności nadzorczych⁸. Warto wskazać, że w obecnie obowiązującej Metodocy BION wskazano, iż blok tematyczny „przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu” badany jest tylko w trakcie inspekcji⁹.

Zgodnie z art. 97 ust. 1 CRD właściwe organy dokonują przeglądu uregulowań, strategii, procesów i mechanizmów wdrożonych m.in. przez autorów niniejszego artykułu: W. Kapica (red.), J. Grynfelder, W. Ługowski, T. Mierzwiński, R. Obczyński, A. Otto, E. Patsiotos, Z. Piotrowska, A. Rycerski, J. Stolarczyk, *Przeciwdziałanie praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Komentarz*, Warszawa 2019.

5. Z uwagi na istotne znaczenie problematyki przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu, zachęcamy do skorzystania z komentarza opracowanego m.in. przez autorów niniejszego artykułu: W. Kapica (red.), J. Grynfelder, W. Ługowski, T. Mierzwiński, R. Obczyński, A. Otto, E. Patsiotos, Z. Piotrowska, A. Rycerski, J. Stolarczyk, *Przeciwdziałanie praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Komentarz*, Warszawa 2019.

6. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/843 z dnia 30 maja 2018 r. zmieniająca dyrektywę (UE) 2015/849 w sprawie zapobiegania wykorzystywaniu systemu finansowego do prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu oraz zmieniająca dyrektywę 2009/138/WE i 2013/36/UE (Dz. U. UE L 156, 19.6.2018, s. 43–74).

7. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Metodyka_BION_bankow_2019_65194.pdf.

8. Metodyka BION, s. 4.

9. Metodyka BION, s. 51, przypis nr 27.

CRD został zmieniony przez dyrektywę zmieniającą CRD w ten sposób, że usunięto z niego ust. 1 lit. b, który odnosił się do ryzyka, jakie instytucja stwarza dla systemu finansowego, biorąc pod uwagę identyfikację i pomiar ryzyka systemowego na mocy art. 23 rozporządzenia (UE) nr 1093/2010 lub, w stosownych przypadkach, zalecenia ERRS¹⁰. Dodano natomiast akapit drugi w ustępie 4 oraz cały ustęp 4a oraz 6¹¹.

Dodany ustęp 4 podkreśla zasadę proporcjonalności w ramach dokonywania przeglądu i oceny, o której mowa w ustępie 1 (którego treść została przytoczona powyżej). Z kolei dodany ustęp 4a stanowi podstawę modyfikacji przez organy nadzoru, metodyki stosowania i przeglądu nadzorczego. Modyfikacja ta ma na celu uwzględnienie instytucji o podobnym profilu ryzyka, na przykład o podobnych modelach działalności lub o podobnej lokalizacji geograficznej ekspozycji. Zanim jednak organy nadzorcze państw członkowskich zmodyfikują we wskazanym wyżej zakresie metodyki oceny, mają obowiązek powiadomić o tym fakcie EUNB¹². W tym też celu EUNB ma monitorować praktyki nadzorcze i wydawać wytyczne, określające sposób, w jaki mają być oceniane podobne profile ryzyka. Wskazany wyżej motyw 20 dyrektywy zmieniającej CRD znajduje odzwierciedlenie w jej części artykułowej, poprzez nowo dodany ustęp 6 (art. 97 ust. 6). Przepis ten normuje sytuację, w której, w wyniku przeglądu dokonywanego przez organ nadzoru, organ ten ma uzasadnione podstawy, by podejrzewać, że w związku z tą instytucją dokonano lub usiłowano dokonać prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu lub że istnieje podwyższone ryzyko takich czynów. W takim przypadku organ nadzoru ma obowiązek powiadomić EUNB. Przejawia się w tym przepisie obraz silnej współpracy pomiędzy organami, w tym organami krajowymi i EUNB, w celu skutecznego przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, co uznać należy za działanie zasadne i spójne, w kontekście pozostałych działań legislacyjnych odnoszących się do tej problematyki.

Podsumowanie

W niniejszym artykule nacisk został położony na ocenę nadzorczą w kontekście zmian w CRD. Jest to ważny element funkcjonowania sprawnego nadzoru, uwzględniany w bieżącej działalności banków. Sam proces oceny BION, jako niezwykle złożony, wymaga szczególnej rozwagi, dlatego też zmiany, jakie nastąpiły w tym obszarze na mocy dyrektywy zmieniającej CRD, nie mogą ująć uwadze osób zaangażowanych w działalność podmiotów z sektora bankowego. Elementem, który stanowi nowość jest naświetlenie przez prawodawcę unijnego problemu przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowania terroryzmu. Tym bardziej problematyka ta wymaga właściwego jej uwzględnienia w bankach, jako instytucjach o charakterze strategicznym. Autorzy niniejszego artykułu żywią nadzieję, że przedstawiony Państwu tekst, w przystępny sposób przybliżył zarys zmian CRD odnoszących się do oceny nadzorczej. ●

10. Europejska Rada ds. Ryzyka Systemowego.

11. Artykuł 1 pkt 28 dyrektywy zmieniającej CRD.

12. Europejski Urząd Nadzoru Bankowego.

LEGO, czyli jak przetrwać kryzys i... przekonać samych siebie (do sukcesu)

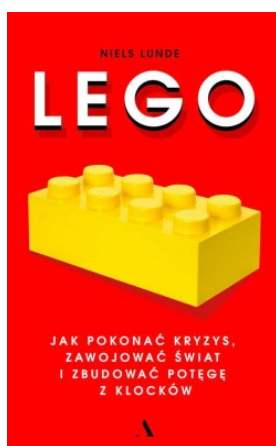
Nie przypadkiem trawestowałem tytuł tej pasjonującej książki, która powinna być obowiązkową lekturą. Nie tylko menadżera zarządzającego już nieco większą firmą, ale każdego zaangażowanego w jej rozwój pracownika.

Robert Azembski

Tę ponad 400 stron czyta się jednym tchem, momentami niczym powieść sensacyjną. Na tle historycznych uwarunkowań i na różnych poziomach (zarządzającym, marketingu, logistyce produkcji i sprzedaży, personalnych i psychologicznych zależnościach pomiędzy decydentami w firmie) książka ukazuje rozbudowaną historię żywej legendy – duńskiej korporacji LEGO. Autorem pozycji jest Niels Lunde, redaktor naczelny duńskiej gazety biznesowej „Borsen”. Przygotowując swoją opowieść posłużył się ponad 100 wywiadami z kluczowymi postaciami w korporacji LEGO i z ekspertami związanymi z firmą, ale także materiałami, które były używane w jej komunikacji wewnętrznej. Książka Niels’a Lunde zawiera, co najmniej kilka kluczowych, uniwersalnych, a przy tym wyrazistych, przesłań.

Poprawianie dobrego

Założyciel LEGO, Ole Kirk Christiansen miał mawiać: „Nawet to, co najlepsze, nigdy nie jest za dobre”. Jakość i prostotę podstawowego produktu, jakim jest klocek do zabawy (początkowo drewniany, potem – co okazało się genialne samo w sobie – plastikowy), przekazał swoim następcom – nominując „klocek” na wyróżnik, a zarazem filar swojego przedsiębiorstwa. Przez ponad 80 lat istnienia i burzliwego rozwoju, podczas którego kolejni menadżerowie firmy starali się kierować ten globalny pancernik na nowe wody, LEGO nie naruszyło tego filaru. I to pomimo kilku poważnych kryzysów oraz szalonych pomysłów biznesowych. Gdyby te pomysły zostały zrealizowane w całości, firmy dawno by już nie było.



Redaktor Niels Lunde dokonuje wnikliwej analizy zmieniającej się w dramatycznych okolicznościach strategii biznesowej tej jednej z najpotężniejszych marek świata. Pokazuje przełomowe momenty w życiu firmy przez pryzmat widzenia ludzi, którzy życzyli jej dobrze. Menadżerów, wkładających całą energię, pomysły, zapał, by gasić kryzysowe pożary, ale i wymyślać oraz wdrażać w korporacji nowe idee, w zamyśle mające trwale odbudować jej zyskowność. Często za szybko i odrywając się zanadto od „DNA” LEGO. Od owego filara, którym od początku był prosty klocek służący do konstruowania wymyślnych zabawek.

Firma Lego powstała

w latach 30. XX wieku. Opowieść zaczyna się w 1978 r., gdy kierownictwo przejmuje wnuk założyciela – Kjeld Kirk Kristiansen. Wszystko toczy się pomyślnie i dość leniwie aż nagle, pod koniec lat 90. firma po raz pierwszy w historii notuje stratę. Szczęśliwie dla niej zmienia się otoczenie gospodarcze: upada mur berliński, następuje otwarcie rynków postkomunistycznych, z czego firma skwapliwie korzysta. Potem Kjeld wpada na pomysł budowy parków rozrywki Legoland wzorowanych na Disneylandzie. Wokół tego snute są wielkie plany rozciągnięcia marki na inne jeszcze produkty, niż tylko same klocki. Stworzenia z niej swego rodzaju wehikułu edukacyjnego, intelektualnego huba dla dzieci i młodych ludzi. Niestety, kryzys finansowy, który dopada firmę w 1997 r., zmusza zarządzających LEGO do odstąpienia od kosztochłonnej i nadmiernie ambitnej strategii. Nie

>>

ma przy tym dobrego pomysłu na rozwój i wyniki spadają. Szczęście jednak nie opuszcza firmy. Niecały rok później, w następstwie podpisania umowy z Lucas Film na produkcję i sprzedaż zestawów „Star Wars”, korporacja odnotowuje ogromne zyski. Potem, na początku nowego milenium, są znowu straty, ale wyniki firmy wspiera sprzedaż w USA. Wkrótce przychodzi kolejne załamanie i potem znowu sukces – znakomicie sprzedaje się seria zabawek do składania, nawiązujących do popularnej powieści i filmu o Harrym Potterze. Cały czas nie ustają jednak konflikty i przepychanki na szczycie władzy w firmie, nasilające się w okresach kryzysowych. Wdrażane są kolejne strategie, które trzeba później odkręcać. Częste zmiany personalne oraz „cudowne”, ale niezrealizowane programy sanacji opakowane atrakcyjnymi nazwami, nie przekonują. Ani kadry menadżerskiej średniego szczebla, ani pracowników, ani – co najważniejsze – rynku. W „Lego” trwa permanentna walka o przypodobanie się klientom. Ci niekoniecznie chcą podążać za pomysłami firmowych speców od marketingu. Na przykład wycofanie nazwy jednej z ważnych submarek firmy (klocków Duplo) zamiast zysku przynosi firmie zły rozgłos i dotkliwe straty.

Powrót do „klocka”

Opowieść red. Nilsa Lunde czyni tak naprawdę głównym bohaterem nie kolejnych menadżerów władających firmą, ale dyrektora generalnego Kjelda Kirka Kristiansena, prawnuka założyciela firmy. Idealistę, który nigdy nie zwątpił w „klocek” – filar firmy. Poszukującego dla tego „klocka” najlepszej formy, w której sprzedałby się on w sposób nowoczesny, dopasowany do coraz szybciej zmieniającej się rzeczywistości. Kristiansen, ma cały czas decydujący głos w korporacji. Potrafi poskromić swoje ambicje, dopuszczając nowe pomysły oraz idee wraz z nowymi ludźmi do rządzenia w LEGO. Ale, gdy trzeba, poświęca dla firmy swoje idee fix, jakimi była budowa kolejnych Legolandów.

Książka zawiera wyraźnie zaznaczone punkty zwrotne. Rozpozna je i wyciągnie z nich pożyteczną naukę każdy, kto rozumie i czuje, co jest ważne. Dotyczy to także banków spółdzielczych i bankowości spółdzielczej – jako idei społecznej, a zarazem praktyki biznesowej. Czy znamy takie sytuacje, gdy osadzeni od lat mocno w społeczności lokalnej (podobnie jak i firma LEGO w swoim duńskim mieście Billund), osiągając zadawalające wyniki i obrastając biurokracją, tracimy czujność na niepokojące sygnały płynące z zewnątrz? Gdy nie czujemy wystarczającej motywacji do przeprowadzenia zmian? I te nieskończone narady, na których ktoś chce zabłysnąć, ale co do których mamy przeczucie, że nie posuwają wiele do przodu? Z pewnością też zetknęliśmy się z sytu-

acją (jak to miało miejsce w przypadku syna i wnuka założyciela LEGO), gdy stary prezes nie chce ustąpić nowemu, starając się nadal wpływać na los banku.

Spierając się o najlepsze rozwiązania dla przyszłości banków spółdzielczych dobrze jest dopuścić mnogość pomysłów na rozwiązanie problemów i na rozwój. Wypróbować wszystko, co ma sens. Skorzystać z każdej możliwości, jaka się otwiera. Nawet, gdyby obrona w danym momencie strategia okazała się chybiona i należałoby po jakimś czasie ją zweryfikować.

Warto przy tej okazji przypomnieć starą prawdę: każdej firmie pisane są sukcesy i porażki, zyski i straty. Nic nie jest dane na zawsze, ale też nic nie jest na zawsze stracone. Tak jak to było w przypadku firmy LEGO, która nie ustawała w wysiłkach w poszukiwaniu najlepszej dla siebie drogi. Tak jak „klocka” nie wyparty dziecięce gry komputerowe, tylko zmobilizowały korporację do zwiększonego wysiłku w poszukiwaniu najlepszej drogi, tak konkurencja nie poradzi sobie z tą siłą, którą reprezentuje spółdzielczość bankowa. Zasada się ona bowiem na wspólnocie interesów i dążeń.

Filar potrzebny do budowy

W LEGO zastanawiano się, czy przemysł zabawekarski nie zniknie wraz z nastaniem ery cyfrowej. Nie zniknął. Czyż niektóre problemy w naszym sektorze bankowym nie przypominają tych, które dotknęły firmę LEGO? Czy nie warto może zrobić przeglądu niektórych inwestycji? Przyjrzeć się sprawozdawczości? Komunikacji wewnętrznej? Robiąc uczciwy przegląd prawdziwego „stanu rzeczy”, zachowamy się podobnie, jak Jørgen Vig Knudstrop, opatrnościowy prezes, który w końcu wyprowadził korporację na prostą. W jego działaniach przyświecała mu dewiza guru zarządzania Jacka Welcha, by „postrzegać świat takim, jaki jest, a nie takim, jakim chcielibyśmy go widzieć”. Udało mu się postawić LEGO na kilku solidnych nogach. W taki sposób, że firmą nie bujały już sezonowe wahania sprzedaży. W korporacji LEGO postawiono na innowacje. Nie odrywając się od swojego DNA, czyli „klocka”, oznaczało to otwarcie się na wielokanałową sprzedaż prowadzoną nie tylko klasycznie, w sklepach firmowych i marketach, ale i za pośrednictwem portalu Amazon oraz mediów społecznościowych, a w USA nawet niektórych drogerii. Była to rewolucyjna i zbawienna zmiana. Wcześniej nawet nie do pomyslenia w konserwatywnej firmie. Warto w tym kontekście odwołać się raz jeszcze do idei spółdzielczości. Stawiając na konieczne innowacje, podobnie jak to zrobiła w końcu firma LEGO, nie zapominajmy o swoim „DNA”, z którego wyrosły banki spółdzielcze. O tym filarze, na którym się do dziś wspierają. ●

W Polsce książka została wydana w sierpniu nakładem wydawnictwa Agora. Dostępna jest m.in. w EMPIK-u oraz u innych dystrybutorów.



Konto TAK!



Nowe konto osobiste w bankach spółdzielczych SGB

Od 15 listopada 2019 roku banki spółdzielcze SGB udostępniają nowe konto osobiste „Konto TAK!”. To idealne uzupełnienie oferty płatności mobilnych, z których klienci banków spółdzielczych SGB mogą korzystać już od kilku miesięcy.

Najnowszy produkt SGB to oferta działająca zgodnie z zasadą 3x1:

- 1 zł za prowadzenie konta, bez żadnych warunków;
- 1 transakcja miesięcznie zwalnia z opłaty za nowoczesną kartę debetową;
- 1 zł za wypłaty z innych niż należące do Grupy SGB bankomatów w Polsce.

W pakiecie usług klienci banków spółdzielczych otrzymują także dodatkowe benefity od partnerów SGB – kartę Mastercard z programem lojalnościowym „Bezcenne Chwile” lub kartę VISA z programem „Visa Oferty”. Konto TAK zapewnia dostęp do bankowości internetowej, w tym do płatności mobilnych BLIK, Apple Pay, Google Pay, Garmin Pay i Fit-bit Pay.

Nowy produkt SGB oznacza również nowe wrażenia wizualne, związane z designerskim, pionowym projektem karty płatniczej, której posiadanie wyróżniać będzie klientów banków spółdzielczych.

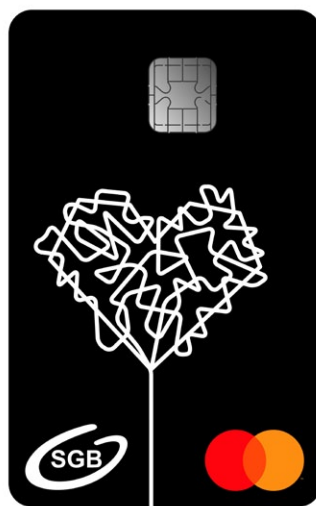
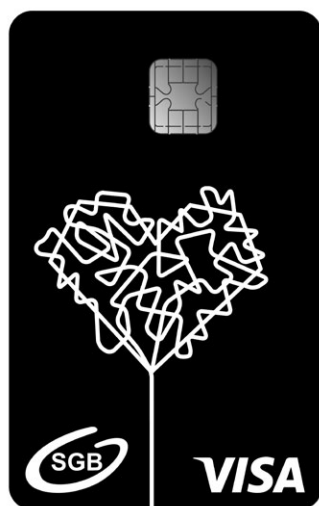
– Wypełniamy obietnicę,

którą banki spółdzielcze składają w kampanii telewizyjnej „Mamy tu wszystko” – mówi Błażej Mika, wiceprezes zarządu SGB-Banku SA, odpowiedzialny między innymi za segment bankowości mobilnej. – *Tak właśnie jest: mamy tu wszystko! Klient banków spółdzielczych może znaleźć w swoim lokalnym banku wszystkie rodzaje usług, do których przyzwyczała nas bankowość komercyjna. Od atrakcyjnego konta bankowego za złotówkę, przez dostęp do programów lojalnościowych naszych partnerów aż do wiodących płatności mobilnych, których bogactwo wyróżnia nas na krajowym rynku usług bankowych. W ten sposób*

dołączamy do grona instytucji finansowych, które oferują klientom pełen zestaw technologicznych nowości i jednocześnie obsługę opartą na bezpośrednich, przyjaznych relacjach.

Spółdzielcza Grupa Bankowa planuje, zgodnie z wcześniejszymi zapowiedziami, wdrożenie nowej aplikacji mobilnej, która zastąpi „Portfel SGB”. Jej wdrożenie przewidziano na drugi kwartał 2020 roku. ●

Oprac. Rafał Łopka



Polski Kompas 2019 dla Spółdzielczej Grupy Bankowej

Roman Szewczyk, SGB-Bank SA



Nagrodami oprócz SGB wyróżniono również marki: Energe SA, KGHM Polska Miedź SA, Totalizator Sportowy oraz Ministerstwo Finansów.

– To jest nagroda również dla Banków Spółdzielczych SGB – mówi Mirosław Skiba, prezes zarządu SGB-Banku SA po otrzymaniu statuetki Polski Kompas 2019, nagrody redakcji „Gazety Bankowej” przyznawanej wyróżniającym się markom polskiej przedsiębiorczości i instytucji finansowych.

Już po raz piąty redakcja Gazety Bankowej przygotowała „Polski Kompas. Rocznik instytucji finansowych i spółek akcyjnych”, organizując podczas jego prezentacji coroczną galę z nagrodami dla przedsiębiorstw i ludzi, którzy szczególnie mocno wpłynęli w ostatnim roku na finansowy i wizerunkowy sukces polityki gospodarcze.

W tym roku nagrodę „Gazety Bankowej” Polski Kompas 2019 „za łączenie nowoczesnych rozwiązań i tradycji bankowości spółdzielczej, determinację w modernizacji Zrzeszenia SGB oraz krzewienie współpracy pomiędzy bankami sektora spółdzielczego, a także za opracowanie i wdrożenie strategii Mobilnego Przyspieszenia w Bankach Spółdzielczych” przyznano Spółdzielczej Grupie Bankowej, reprezentowanej na uroczystej gali przez Mirosława Skibę, prezesa Zarządu SGB-Banku SA, Sławomira Flissikowskiego, przewodniczącego Rady Nadzorczej SGB-Banku SA oraz Przemysława Pilarskiego, przewodniczącego

Rady Zrzeszenia SGB.

Podczas uroczystej laudacji bardzo wysoko oceniono tegoroczne osiągnięcia Spółdzielczej Grupy Bankowej: wdrożenie całej gamy płatności mobilnych, tworzenie platformy BS API, współpracę między zrzeszeniami, poprawę wyników finansowych Banku i wizerunku polskiej bankowości spółdzielczej. Odbierając nagrodę Polski Kompas 2019 prezes Mirosław Skiba przyznał, iż jest to uhonorowanie pracy wszystkich pracowników Spółdzielczej Grupy Bankowej:

– To wielkie wyróżnienie należy się zespołom wdrażającym Mobilne Przyspieszenie, ciężko pracującym przy wprowadzeniu kolejnych płatności mobilnych. To podkreślenie naszej bardzo dobrej współpracy między Bankiem Zrzeszającym a Radą Nadzorczą SGB-Banku SA i Radą Zrzeszenia SGB. Jesteśmy dopiero na początku zmian, przed nami wyzwania związane z udostępnieniem nowych technologii na każdym poziomie struktury bankowości spółdzielczej i w każdej relacji z naszymi klientami. Cieszę się z tej nagrody, ponieważ dzięki niej docenia się zespołową pracowitość, konsekwencję, zespołowe działanie, determinację i dążenie do sukcesu. Z wielką radością przekażę tę nagrodę pracownikom Spółdzielczej Grupy Bankowej – to jest ich święto. ●



BS API bankowości spółdzielczej z nagrodą Produkt Roku IT@Bank2019

Mirośław Skiba – prezes Zarządu SGB-Banku SA oraz Paweł Gula – wiceprezes Zarządu Banku BPS SA odebrali dziś w Warszawie nagrodę Produkt Roku IT@Bank2019 za przygotowanie i wdrożenie BS API – innowacyjnego interfejsu, który pozwala na integrację wielu systemów informatycznych i przyspiesza rozwój technologiczny banków spółdzielczych należących do obu Zrzeszeń.

Nagrodę przyznawaną liderom technologii IT w obszarze finansowym wręczono podczas corocznej konferencji IT@Bank 2019 – największego i najbardziej prestiżowego w Polsce spotkania środowiska informatycznego z polskim sektorem bankowym. To tutaj spotykają się wizjonerzy, inspiratorzy i praktycy z zakresu nowoczesnych technologii IT, by rozmawiać o transformacji cyfrowej sektora finansowego w Polsce.

– Nagroda za wysiłek całego środowiska bankowości spółdzielczej przyznawana przez najlepszych specjalistów IT w naszym kraju, to duże wyróżnienie i jeszcze większe zobowiązanie – ocenia prezes SGB-Banku, Mirośław Skiba. – W szybkim tempie dołączamy do czołówki polskich banków komercyjnych, nadrabiając wieloletni dług technologiczny. Stworzenie BS API było przełomem, który otwiera drzwi do prawdziwej transformacji naszego sektora. Zyskaliśmy platformę integrującą wiele zróżnicowanych systemów informatycznych w naszych bankach. Dzięki BS API możemy tworzyć wspólne oferty dla klientów, dokonywać monetyzacji danych. To jednocześnie kolejny krok sprzyjający informatycznemu przyspieszeniu w obu zrzeszeniach i tworzeniu najnowocześniejszych rozwiązań mobilnych dla klientów banków spółdzielczych.

– Nowoczesna bankowość, a taką jest bankowość spółdzielcza, oferuje łatwy w obsłudze i bezpieczny dostęp do produktów i usług bankowych za pomocą komputera lub smartfona. Niezbędne są do tego nowoczesne i bardzo kosztowne rozwiązania informatyczne. Specjaliści z obydwu Zrzeszeń, przy współpracy z wiodącymi firmami z zakresu bankowego IT, skonstruowali takie narzędzie i udostępnili bankom spółdzielczym – mówi o BS API wiceprezes Banku BPS, Paweł Gula. – Tworzy ono jednolite standardy informatyczne w bankowości spółdzielczej. Z uwagi na skalę wykorzystania jest to rozwiązanie wyjątkowe. Sposób i tempo jego powstania obrazuje dobrą, efektywną współpracę obydwu Zrzeszeń w dążeniu do stałego podnoszenia poziomu obsługi klientów banków spółdzielczych. Nagroda za Produkt Roku od IT@Bank2019 jest tego dowodem.



Nagrodę wspólnie odebrali: Paweł Gula, wiceprezes Banku BPS oraz Mirośław Skiba, prezes SGB-Banku SA

BS API powstał dzięki współpracy Spółdzielczej Grupy Bankowej i Banku Polskiej Spółdzielczości. Warto przypomnieć, że w maju br. w Warszawie został podpisany list intencyjny w sprawie BS API. W myśl porozumienia wszystkie zaangażowane podmioty – dwa zrzeszenia, firmy technologiczne ASSECO, NOVUM i SOFTNET oraz izby gospodarcze sektora bankowego – zobowiązały się do prac nad udostępnieniem wspólnej platformy BS API, za pomocą której banki oraz dostawcy będą dostarczać rozwiązania do wspólnego wykorzystania w ramach bankowości spółdzielczej. To istotny element integracji technologicznej niemal wszystkich polskich banków spółdzielczych. Jego bezpośrednie efekty klienci banków SGB i BPS będą mogli poczuć w pierwszej połowie 2020 roku przy okazji wdrożenia nowej aplikacji mobilnej.

Sukces był możliwy dzięki pomocy i zaangażowaniu Związku Banków Polskich i Krajowego Związku Banków Spółdzielczych. ●

Oprac. Rafał Łopka

Fotowoltaika

– finansowanie dla przedsiębiorców

Panele fotowoltaiczne stanowią nowoczesne, zielone i stosunkowo niedrogi źródło energii (w porównaniu, chociażby z energią geotermalną czy wodną, dla których potrzebne są określone warunki i skomplikowane instalacje) i mogą być wykorzystywane dla potrzeb prywatnych. Takim rozwiązaniem (w którym podmiot korzystający z energii jednocześnie ją produkuje) zainteresowane są zarówno osoby fizyczne, jak i przedsiębiorstwa. W związku ze znacznym rozwojem tej gałęzi gospodarki oraz stałą poprawą przepisów wprowadzających znaczne ułatwienia coraz więcej jest na rynku ofert dofinansowania projektów instalacji paneli fotowoltaicznych.

Tomasz Musiałkowski, SGB Leasing sp. z o.o.

Korzystać z nich może prosument prowadzący działalność gospodarczą lub też nie (wówczas może korzystać z popularnych programów publicznych). Poniższy artykuł wskazuje i wyjaśnia najważniejsze kwestie związane z istotą wykorzystania energii słonecznej oraz dofinansowaniem fotowoltaiki, zwłaszcza dla osób prowadzących własną działalność gospodarczą.

Problemy dzisiejszej energetyki

W ostatnim czasie możemy zaobserwować wiele niekorzystnych zmian klimatycznych, jakie zachodzą na całym świecie np. wzrost zanieczyszczeń, globalne ocieplenie, smog, negatywne zmiany w środowisku naturalnym itd. W przeważającej części przyczynia się do tego krótkowzroczna i bezrefleksyjna działalność człowieka, który do wytwarzania energii wciąż nadmiernie wykorzystuje tzw. nieodnawialne źródła energii, czyli takie, których zasoby odnawiają się bardzo powoli bądź wcale np. ropę naftową, węgiel, gaz ziemny czy uran. Wydobywanie i korzystanie z tych źródeł energii powoduje przede wszystkim wzrost zanieczyszczeń środowiska oraz nieodwracalne zmiany w ekosystemie.

Remedium na ten stan rzeczy jest uświadomienie sobie mocy i potencjału tzw. odnawialnych źródeł energii (tzw. OZE), których wykorzystywanie jest ekologiczne i nie wiąże się z długotrwałym ich deficytem, ponieważ odnawiają się w bardzo krótkim czasie. Takimi źródłami są między innymi wiatr, promieniowanie słoneczne, opady, pływy morskie, fale morskie i geotermia. Zastosowanie energii ze źródeł odnawialnych niesie ze sobą wiele potencjalnych korzyści, w tym zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych, dywersyfikację dostaw energii i zmniejszoną zależność od rynków paliw kopalnych (w szczególności ropy naftowej i gazu). Roz-

wój odnawialnych źródeł energii może również potencjalnie stymulować wzrost zatrudnienia w gospodarce poprzez tworzenie nowych miejsc pracy w sektorze tzw. zielonych technologii.

Na szczęście coraz więcej krajów na świecie zdaje sobie sprawę zagrożeń związanych ze zmianą klimatu i aktywnie promuje wszelkie inwestycje w odnawialne źródła energii poprzez wprowadzanie różnych systemów wsparcia dla inwestorów. Pomagają w tym preferencyjne kredyty, ulgi podatkowe czy dotacje – fotowoltaika, jak i inne źródła odnawialne, stają się coraz popularniejsze. Przykładowo w 2017 r. energia ze źródeł odnawialnych stanowiła 17,5% zużycia

Znaczenie energii słonecznej

Słońce to potężne źródło energii, która jest dostępna za darmo dla wszystkich – zawsze i wszędzie. O potencjale energetycznym Słońca niech świadczy fakt, że w ciągu godziny dostarcza ono Ziemi więcej energii, niż zużywa się na niej w ciągu całego roku. Wszystko to sprawia, że wykorzystywanie promieni słonecznych do wytwarzania energii elektrycznej postrzega się za technologię przyszłości, która już teraz rozwija się bardzo dynamicznie na całym świecie. Od początku XXI wieku energetyka słoneczna, czyli gałąź przemysłu zajmująca się wykorzystaniem energii promieniowania słonecznego rozwija się w tempie około 40% rocznie. Globalne inwestycje w energię słoneczną w 2014 wyniosły 149,6 mld dolarów, a w 2016 roku łączna moc zainstalowanych ogniw słonecznych wynosiła 301 GW (wzrost o 75 GW w stosunku do 2015 roku) i zaspokajały one 1,3% światowego zapotrzebowania na energię elektryczną

>>

energii w UE, a do 2020 r. jej udział w stosunku do wszystkich wykorzystywanych źródeł energii ma osiągnąć 20%.

OZE a sprawa Polska

Polska, której gospodarka energetyczna od wielu lat oparta jest na wykorzystywaniu takich surowców jak węgiel i gaz ziemny, ma jeszcze bardzo wiele do zrobienia, żeby dorównać pod względem popularności korzystania z ekologicznych źródeł energii krajom Europy Zachodniej. Przyspieszenie procesu rozwoju OZE w Polsce jest niezwykle ważne, również z powodu polityki Unii Europejskiej, która wyraźnie zmierza w kierunku stanowczego ograniczania zużycia węgla oraz pozostałych nieodnawialnych, wysokoemisyjnych źródeł energii.

Oprócz argumentów czysto ekologicznych dochodzą tutaj kwestie finansowe – limity emisji, stale rosnące koszty związane z wykorzystaniem tradycyjnych form pozyskiwania energii. Motywacją do wyłączenia prac nad przyspieszeniem rozwoju tej energetycznej gałęzi jest też wizja straty nawet 8 mld zł, jeśli Polsce nie uda się wypełnić limitów. Będziemy bowiem wtedy zmuszeni zakupić OZE z państw członkowskich, które mają nadwyżkę tej energii.

Do 2020 roku, co najmniej 15% wytwarzanej w Polsce energii powinno pochodzić z odnawialnych źródeł. Jeśli Polska nie spełni tych wymogów, grożą jej wysokie kary ze strony Unii Europejskiej. To wszystko prowadzi jednoznacznie do rozwoju OZE, który w dogodnych warunkach prawnych ma szansę na powodzenie. Dla efektywnego wdrażania nowoczesnych rozwiązań jest potrzebne aktywne wsparcie państwa w tym zakresie. Rządzący zaczynają zdawać sobie z tego sprawę i w ostatnim czasie uruchomiono wiele programów mających wspomóc inwestycje konsumentów i firm w OZE. Pojawiły się dofinansowania i dotacje w formie ogólnopolskich programów rządowych jak np. program „Mój prąd”, „Czyste powietrze”, „Energia plus”, jak również wiele mniejszych programów realizowanych w konkretnych województwach, powiatach, gminach i miejscowościach.

Do wykorzystania na ten cel pozostają również niemałe środki przyznane Polsce z Unii Europejskiej. Dla wszystkich podmiotów, których celem inwestycyjnym jest fotowoltaika, dotacje unijne mogą stanowić nieocenioną pomoc. Dodatkowo inwestorzy mogą skorzystać np. z ulgi termomodernizacyjnej pozwalającej na odliczenie od dochodu wydatków na termomodernizację budynków jednorodzinnych, ulgi inwestycyjnej pozwalającej pomniejszyć rolnikom należny po-

Słowo „prosument” powstało z połączenia dwóch wyrazów – „producent” oraz „konsument”. Prosument to osoba lub firma, która wytwarza energię elektryczną z OZE na własne potrzeby, ale jednocześnie w przypadku nadwyżek energii, może ją odsprzedać sieci energetycznej.

datek rolny lub premii termomodernizacyjnej przyznawanej przez Bank Gospodarstwa Krajowego. Korzystnie w tym zakresie zmienia się również otoczenie prawne poprzez rozporządzenia ustaw i nowelizacje ustaw, które upraszczają proces inwestycji w odnawialne źródła energii, np. poprzez rozszerzenie definicji prosumenta, o czym opowiemy w dalszej części artykułu.

Wszystko to sprawia, że rośnie świadomość ekologiczna Polaków i co za tym idzie, wzrasta popularność odnawialnych źródeł energii, w tym instalacji fotowoltaicznych. Są one już od wielu lat bardzo popularne np. w Niemczech, Francji, Hiszpanii, Włoszech, a nawet w krajach skandynawskich.

Fotowoltaika – co to jest?

Głównym i najważniejszym elementem instalacji fotowoltaicznej są panele fotowoltaiczne. To one zamieniają energię promieniowania słonecznego w energię elektryczną w postaci prądu stałego.

Do niedawna prosumentem wg ustawy o OZE mogli być wyłącznie konsumenci, ale w czerwcu bieżącego roku ustawodawca rozszerzył definicję prosumenta o osoby prowadzące działalność gospodarczą pod warunkiem, że sprzedaż energii nie jest ich głównym źródłem dochodu oraz o spółdzielnie energetyczne gmin wiejskich i wiejsko-miejskich. Ta zmiana powinna istotnie wpłynąć na dalszy rozwój fotowoltaiki w Polsce.

Finansowanie paneli fotowoltaicznych – oferta SGB Leasing

Zakup oraz montaż instalacji fotowoltaicznej najczęściej wiążą się z jednorazowym poniesieniem dużego kosztu przez inwestora. Decydując się na zewnętrzne finansowanie w postaci leasingu, przedsiębiorcy mogą dokonać transakcji bez konieczności angażowania środków własnych, które z powodzeniem mogą przeznaczyć na inne cele inwestycyjne.

Klientów, którzy chcą skorzystać z leasingu operacyjnego, finansowego lub pożyczki leasingowej zapraszamy na stronę www.sgbleasing.pl ●

Mamy nowego pracownika!

Hanna Kniotek, SGB-Bank SA

Nie zdziwcie się, gdy spotkacie na korytarzu SGB-Banku czarnego, jak nasza nowa karta, labradora o imieniu VISA :).

Jak już wiecie, nasi pracownicy angażują się w różne inicjatywy, jedną z nich jest wolontariat w poznańskiej Fundacji Labrador, która zajmuje się szkoleniem psów przewodników dla osób niewidomych i nieodpłatnie im je przekazuje. Pierwszym etapem szkolenia jest roczna socjalizacja psa pod całodobową opieką wolontariusza, następnie czworonogi trafiają na około ośmiomiesięczne, specjalistyczne szkolenie, gdzie poznają zasady pracy dla osób niewidzących i niedowidzących.

Pierwszy rok dla przyszłego psa pracującego jest niezwykle istotny. Poznaje wtedy miasto, różne środki transportu, oswaja się z hałasem, tłumem, uczy się jeździć windą, ruchomymi schodami, a przede wszystkim trenuje skupienie – nawet w bardzo ciekawych i emocjonujących sytuacjach. Pies, który w przyszłości ma być czyimiś oczami i bezpiecznie prowadzić przez miasto nie może siedzieć całymi dniami sam, w czterech ścianach. Dlatego warunkiem, jaki stawia fundacja chętnemu do socjalizacji psa, jest możliwość zabierania go do pracy, szkoły i wszędzie tam, gdzie jego opiekun na co dzień spędza najwięcej czasu.

Visa rezyduje w pokoju Biura Marketingu, będzie też z pewnością brać udział w niektórych spotkaniach (praca to praca). Ma w tej chwili 4,5 miesiąca, chętnie poznaje nowe osoby, lubi być głaskana, odwdzięcza się za to sporą dozą czu-



łości i czuje się w Banku już dość swobodnie. Wchodzimy powoli w kolejny etap szkolenia – będziemy ćwiczyć koncentrację i potrzebujemy w tym Waszej pomocy. Każdy kto chce się z Visą zapoznać i pobawić jest mile widziany u nas w pokoju. Od nowego roku, gdy spotkacie ją na smyczy postarajcie się jej nie zaczepiać, nie zachęcać do kontaktów. Jak już będzie przewodnikiem, to będzie mistrzowsko ignorować otoczenie podczas pracy, ale jesteśmy dopiero na początku drogi.

Wszystkich zainteresowanych działaniami fundacji zapraszamy na stronę fundacja.labrador.pl ●

Relacja z rozmowy o bezpieczeństwie z uczniami szkoły podstawowej

Po co nam banki? Co to jest cyberbezpieczeństwo? Jakie są zagrożenia w Internecie?

Na te i wiele innych pytań dzieci, w Szkole Podstawowej nr 1 im. Tytusa i Jana Działyńskich w Plewiskach, odpowiadał Daniel Krzywiec – dyrektor Departamentu Bezpieczeństwa SGB-Banku SA.

Rafał Łopka, SGB-Bank SA

W dniu 27 września br. w zajęciach edukacyjnych w ramach programu „Opowiedz, czym się zajmujesz?” udział wzięły dzieci klasy III. Dzieci miały możliwość zadawania rozmaitych pytań zaspokajających ich ciekawość, dowiedziały się również wielu nowych dla nich, ciekawych informacji o bezpieczeństwie w banku. Podczas spotkania dzieci miały okazję zobaczyć brykiet z przemiłnych banknotów oraz dowiedzieć się o najbardziej powszechnych atakach na bankomaty, karty płatnicze i systemy bankowości elektronicznej. W trakcie zajęć, dzieci poszukiwały roz-

wiązań problemów zupełnie innych od tych, które znają z codziennego życia. Przy pomocy swej kreatywnej wyobraźni wymyślały rozwiązania bezpieczeństwa, które można byłoby wdrożyć w bankowości. Na zakończenie zajęć dzieci otrzymały słodką niespodziankę i firmowe upominki. „To były interesujące, budujące zajęcia, przebiegające w bardzo miłej atmosferze. Mam nadzieję, że udział w nich rozbudzi w dzieciach ciekawość i chęć do nauki oraz wpłynie na kreatywne, twórcze i oryginalne podejście do świata – podsumował spotkanie z dziećmi dyrektor Daniel Krzywiec. ●





Banki Spółdzielcze SGB, Oddział SGB-Banku SA w Ostrowie Wielkopolskim partnerem XVII edycji Ogólnopolskiego Konkursu Magii Tańca

Marlena Janusz-Gąsiorek, dyrektor Oddziału SGB-Banku SA w Ostrowie Wielkopolskim

W dniach 28 i 29 września 2019 roku w Ostrowie Wielkopolskim odbyła się XVII edycja Ogólnopolskiego Konkursu Tanecznego im. Aliny Janikowskiej – MAGIA TAŃCA. Nie zabrakło na niej banków spółdzielczych SGB, współpracujących z Oddziałem SGB-Banku SA w Ostrowie Wielkopolskim, które wspólnie wsparły to przedsięwzięcie, a były to: Bank Spółdzielczy Ziemi Kaliskiej, Bank Spółdzielczy w Pleszewie, Bank Spółdzielczy w Jarocinie, Bank Spółdzielczy w Krotoszynie, Bank Spółdzielczy w Dobrzycy, Bank Spółdzielczy w Raszkowie, Spółdzielczy Bank Ludowy w Kępnie i Spółdzielczy Bank Ludowy w Skalmierzycach.

Konkurs ten to przedsięwzięcie na skalę ogólnopolską, uczestniczą w nim zespoły z całej Polski. Wydarzenie, którego celem była konfrontacja dorobku artystycznego zespołów dziecięcych i młodzieżowych z całej Polski, organizowane było, jak co roku, przez Stowarzyszenie Kulturalne Gwiazda. Grupa Baletowa „Gwiazda” istnieje od 1996 roku, uczęszczają do niej dziewczynki w wieku 7-18 lat. Zespół ma na swoim koncie liczne sukcesy w kraju i poza jego granicami. Jest zdobywcą wielu medali na międzynarodowych konkursach tańca, występował m.in.: w Faro w Portugalii, w Paryżu i Disneylandzie we Francji, Vancouver i Toronto w Kanadzie, w Kranievie w Bułgarii, na chorwackiej wyspie

Hvar oraz w hiszpańskiej Barcelonie.

Do przeglądów konkursowych zgłosili się tancerze z Katowic, Elbląga, Opola, Krakowa, Łańcuta, Gdyni, Radomia, Poznania, Środy Wielkopolskiej, Szczecinka, Dębina, Lubawy, Leszna, Koźmina Wielkopolskiego, Lubonia, Pleszewa, Ostrzeszowa, Konina, Kalisza, Sulmierzyc, Dobrzecina Wielkiego, kaszubskiego Warzna, Odolanowa oraz kilka zespołów z samego Ostrowa Wielkopolskiego.

W ciągu dwóch dni zmagani konkursowych, na scenie Ostrowskiego Centrum Kultury wystąpiło ok. 460 uczestników z 31 szkół tańca, którzy łącznie wykonali 175 prezentacji różnych technik tańca. Był taniec klasyczny, współczesny, jazzowy, charakterystyczny i ludowy oraz step amerykański, show dance i taniec nowoczesny.

Młodzi tancerze prezentowali się w układach grupowych, solowych oraz w duetach i tercetach, w różnych kategoriach wiekowych.

Nagrodzeni uczestnicy otrzymywali puchary, dyplomy oraz nagrody rzeczowe. Wybrani laureaci zaprezentowali się podczas koncertu galowego, który odbył się w niedzielę, 29 września, o godz. 17.00.

Każdego dnia tego tanecznego konkursu przyznano również nagrody główne – Grand Prix dla najlepszego solisty, duetu/trio oraz grupy. ●



Banki Spółdzielcze

NOWE KONTO TAK! NOWOCZESNE

WYGODNE
DOPASOWANE

KORZYSTNE
BLISKIE

Powiedz TAK! nowoczesności

Otwórz nowe **Konto TAK!** już dziś.

-  **1 zł miesięcznie** za prowadzenie konta
-  **1 zł za wypłatę** z bankomatu innej sieci w Polsce
-  **karta Mastercard®** z programem Mastercard® Bezcenne® Chwile
-  **mobilne płatności** BLIKIEM, zegarkiem, telefonem



Banki Spółdzielcze, które oferują Konto TAK!, ustalają szczegółowe warunki korzystania z pakietu Konto TAK!. W skład pakietu mogą wchodzić różne produkty i usługi, a szczegóły oferty oraz informacje o wysokości pozostałych opłat i prowizji pobieranych od Klienta w związku z korzystaniem z tego pakietu dostępne są w Taryfie Opłat i Prowizji Banku Spółdzielczego SGB oferującego pakiet. Lista Banków Spółdzielczych SGB oferujących Konto TAK! oraz wyszukiwarka bankomatów wchodzących w skład Spółdzielczej Sieci Bankomatów znajduje się na stronie www.sgb.pl. Stan na 15.11.2019 r.