

# BANK SPÓŁDZIELCZY

ŚWIAT BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ  
NR 1/595 STYCZEŃ-MARZEC 2020



ROZMOWA Z BARBARĄ BOROWSKĄ  
**BALANS MIĘDZY TRADYCJĄ  
A NOWOCZESNOŚCIĄ**  
s. 8

**BANKI ODPOWIEDZIALNE  
EKOLOGICZNIE** s. 21

**JAK ZATRZYMAĆ  
UDZIAŁOWCÓW?** s.14



# LEKTURA W CZASACH WIRUSA

Chyba nie ma w tej chwili nikogo, kto nie słyszałby o koronawirusie. Media od początku roku wiele uwagi poświęcały (i czynią to nadal) tej wywodzącej się z Chin sytuacji kryzysowej, która bez wątpienia będzie miała wpływ na całą globalną gospodarkę, bo dzisiaj funkcjonuje ona na zasadzie naczyń połączonych. Części składowe do finalnego produktu powstają coraz częściej w wielu miejscach na świecie, i pisząc o tym, nie mam na myśli jedynie elektroniki.

Wyobraźcie sobie Państwo, że kanapki dostarczane do jednej z sieci handlowych w Polsce, przygotowywane są na Słowacji, a jajka do nich sprowadzane są od naszych wschodnich sąsiadów. Te wszystkie towary trzeba przygotować: umyć, zakonfekcjonować, przetransportować... to kosztuje więcej, niż nam się wydaje, to eksploatacja naszego środowiska, a co za tym idzie zmiany klimatu. Do tego, że niekorzystne zmiany już zachodzą, nie trzeba chyba nikogo przekonywać. Banki Spółdzielcze również dostrzegają zagrożenia i swoją działalnością wpisują się w ekologiczny trend. Wiele banków ma już w swojej ofercie kredyty i inne usługi finansowe przeznaczone na cele ekologiczne. Banki Spółdzielcze SGB planują też nową akcję promocyjną pod hasłem „Zielone sąsiedztwo”. Warto jej kibicować, warto dbać o klimat. Sektor spółdzielczy nie tylko wpisuje się w ekologiczny trend, ale również angażuje się w społeczną odpowiedzialność biznesu.

Mówi o tym, Barbara Borowska, prezes Zarządu Banku Spółdzielczego w Gnieźnie. Bank za swoje działania został nagrodzony przez władze miasta. „Ten symboliczny tytuł został nam przyznany za sponsorowanie Gali Sportu i Królewskiego Festiwalu Artystycznego. Uhonorowanie nim odbieramy, jako docenienie nas za zaangażowanie w życie lokalnej społeczności. Tutaj pracujemy, tutaj żyjemy, stąd też widzimy potrzebę angażowania się. Wykracza to wprawdzie poza obszar działalności biznesowej, ale jest nierozdzielnie związane także z misją naszego banku” – twierdzi prezes Barbara Borowska.

Ciekawych spostrzeżeń dotyczących sektora bankowości spółdzielczej dostarcza również rozmowa z profesorem Grażyną Ancyparowicz, członkinią Rady Polityki Pieniężnej. „W mojej ocenie, całe zło wzięło się stąd, że pod koniec lat osiemdzie-



siątych XX w. weszła w życie ustawa dająca bankom spółdzielczym zbyt szerokie prerogatywy. A tymczasem idea tych banków zawsze opierała się o lokalność, działały one na trochę innych zasadach, regułach wspólnoty terytorialnej i pewnego rodzaju wspólnoty profesjonalnej. Niestety, na skutek wprowadzonych w/w regulacji, niektóre z nich skusiła droga, jaką wkroczyły do Polski banki komercyjne. I w wielu wypadkach skończyło to się tragicznie” – stwierdza pani profesor. Zapytana o postęp technologiczny, podkreśla, że nie da się go powstrzymać, choć dla banków spółdzielczych może być on dużym wyzwaniem.

Temu wyzwaniu Banki Spółdzielcze z pewnością są w stanie sprostać. Dostrzeżono to już... na świecie. Bank

Spółdzielczy we Wschowie został doceniony w Stanach Zjednoczonych. Platforma intranetowa stworzona przez Bank znalazła się w „TOP 10 najlepszych rozwiązań intranetowych” ogłoszonym przez firmę Nielsen Norman Group. Polecam artykuł o „Intranecie tętniącym życiem”. „*Mamy mniej kapitału, ale infrastrukturę informatyczną musimy mieć taką samą. W obu sektorach bankowości oczekiwania ludzi i sposoby zarządzania są jednakowe. Pracownicy chcą mieć łatwy dostęp do wszystkich narzędzi, chcą mieć pod klawiszami najświeższe informacje czy akty prawne*”. – mówi Artur Wichliński, kierownik Wydziału Informatyki w Banku Spółdzielczym we Wschowie, jeden z głównych inspiratorów i twórców intranetu.

A jeśli już o nowoczesności mowa, nasz magazyn także się zmienia, a to dzięki Państwu – naszym szanownym Czytelnikom. Dziękujemy za wypełnienie ankiety, która pomoże nam robić magazyn jeszcze bardziej uszyty na miarę, dostosowany do oczekiwań. Oddajemy w Państwa ręce nowy, odświeżony kwartalnik.

Piszę ten felieton w słoneczną sobotę (28 marca br.) kiedy wielu z nas dla wspólnego dobra musi zostać w domu, zamiast smakować wiosnę. Wszyscy mamy nadzieję, że pokonamy wirusa i wrócimy do normalności w lepszych nastrojach. Nasz magazyn ukazuje się tuż przed Świętami Wielkiej Nocy – życzę Państwu przede wszystkim zdrowia, zdrowia i jeszcze raz zdrowia. Udanej lektury. :)

**Roman Szewczyk**  
Redaktor Naczelny

## BANK SPÓŁDZIELCZY

Adres Redakcji: ul. Mielżyńskiego 20, 61-725 Poznań, T.: **61 42 37 210**, E.: **redakcja@bs@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: **dubielstudio.pl, rm2.eu** Skład: **drkuma**

Zdjęcie na okładce: **Piotr Robakowski**

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

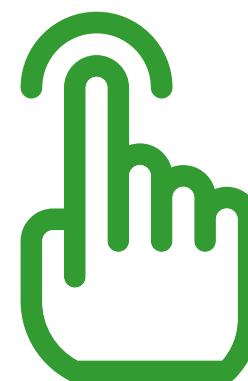
Wydawca:

**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.





**KLIKNIJ ŻEBY  
PRZEJŚĆ DO  
ARTYKUŁU**



**WAŻNE DLA SEKTORA**

**SPÓŁDZIELCZOŚĆ TRAKTOWANA  
JEST PO MACOSZEMU** **s.5**

**BALANS MIĘDZY TRADYCJĄ,  
A NOWOCZESNOŚCIĄ** **s.8**

**INACZEJ NIŻ W KAŻDYM BANKU** **s.11**

**JAK ZATRZYMAĆ  
UDZIAŁOWCÓW?** **s.14**

**DZIAŁANIE NA WŁASNĄ RĘKĘ NIE  
MA DZISIAJ SZANS POWODZENIA** **s.17**

**TEMAT NUMERU**

**BANKI SPÓŁDZIELCZE,  
A OCHRONA ŚRODOWISKA** **s.21**

**BANKI WOBEC PROBLEMU  
ZMIAN KLIMATU NA ZIEMI** **s.24**

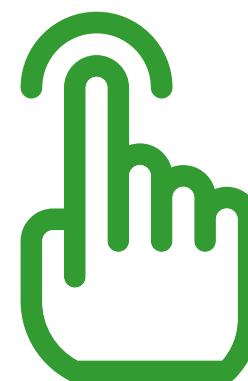
**BANKI SPÓŁDZIELCZEJ GRUPY  
BANKOWEJ BEZKONKURENCYJNE  
W PREFERENCYJNYM  
KREDYTOWANIU ROLNICTWA** **s.26**

**SPECJALNIE DLA WAS**

**OSTROŻNIE Z APARTHOTELAMI** **s.28**

**MODELOWY ODDZIAŁ:  
UKŁON W STRONĘ KLIENTA** **s.30**





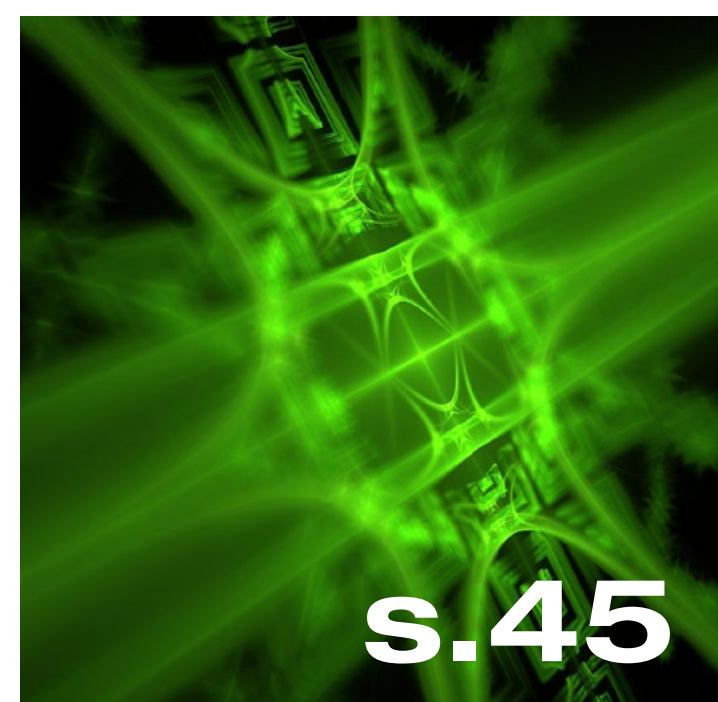
KLIKNIJ ŻEBY  
PRZEJŚĆ DO  
ARTYKUŁU



**KRYTYKA  
PRACODAWCY  
W MEDIACH**



**W POGONI ZA NOWYM**



**ŁATWIEJ JUŻ BYŁO**

#### **SPECJALNIE DLA WAS**

**„MAMY TU WSZYSTKO” –  
BANKOWOŚĆ SPÓŁDZIELCZA  
WIDZIANA INACZEJ...**

**s.34**

#### **PRAWO**

**KRYTYKA PRACODAWCY  
W MEDIACH**

**s.38**

**W POGONI ZA NOWYM,  
CZYLI SŁÓW KILKA O METODYCE OCENY  
ODPOWIEDNIOŚCI CZŁONKÓW ORGANU  
ZARZĄDZAJĄCEGO, OPUBLIKOWANEJ  
PRZEZ KNF**

**s.40**

#### **RECENZJA**

**INTELIGENCJA SZTUCZNA,  
REWOLUCJA PRAWDZIWA**

**s.42**

**KOBIECA STRONA BIZNESU**

**s.44**

#### **AKTUALNOŚCI**

**ŁATWIEJ JUŻ BYŁO**

**s.45**

**MOBILNE PRZYSPIESZENIE  
W MEDIACH**

**s.47**

**INTRANET, KTÓRY TĘTNI ŻYCIEM**

**s.49**

**KONSUMERYZACJA, CZYLI  
JAK Z „PRZEDSIĘBIORCAMI –  
KONSUMENTAMI” BĘDZIE?**

**s.51**

**KLIENCI BANKÓW SPÓŁDZIEL-  
CZYCH SGB MOGĄ JUŻ KORZYSTAĆ  
Z LIMITU 100 ZŁOTYCH W TRANS-  
AKCJACH ZBLIŻENIOWYCH  
MASTERCARD**

**s.52**



# SPÓŁDZIELCZOŚĆ

## TRAKTOWANA JEST PO MACOSZEMU

ROZMOWA Z PROF. GRAŻYNĄ ANCYPAROWICZ,  
CZŁONKINIĄ RADY POLITYKI PIENIĘŻNEJ



**Podczas dyskusji w Polskim Towarzystwie Ekonomicznym przed trzema laty, powiedziała pani, że w rządowej Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, zbyt mało miejsca poświęcono roli spółdzielczości w polskiej gospodarce. Czy to oznacza, że ta forma działalności gospodarczej, to dzisiaj relikwyt przeszłości, przeżytek z danych lat?**

Mówiłam, że nie ma żadnych zapisów w tym dokumencie dotyczących spółdzielczości, że nie widać jakichkolwiek dzia-

łań na rzecz ochrony spółdzielczości, jako takiej. Odbywają się kongresy spółdzielców, w których biorę udział, ale nie widziałam tam żadnych przedstawicieli rządu. To też świadczy o tym, że spółdzielczość nie jest traktowana równorzędnie z innymi formami własności i prowadzenia działalności gospodarczej. A przecież są kraje, znacznie bardziej od nas rozwinięte pod względem ekonomicznym, gdzie spółdzielczość odgrywa ogromną rolę. Mam na myśli Austrię, a także Francję. Tam, ta forma gospodarki, przede wszystkim jeśli chodzi o spółdzielczość finansową, istnieje i się rozwija. U nas spół-





dzielczość jest traktowana po macoszemu, co uważam za ogromny błąd. Jest to przecież forma wspierania drobnych wytwórców. W naszym kraju nie widać, aby władze chciały, w jakiś zdecydowany sposób, opowiedzieć się po stronie spółdzielczości.

### **Ale przecież powstał przed laty zespół międzyresortowy dla przygotowania raportu o stanie polskiej spółdzielczości?**

U nas, jeśli chce się pokazać, że coś się robi, to najlepiej powołać jakiś zespół, po to żeby zademonstrować, że coś jednak robimy w tym kierunku, ale ponieważ odpowiedzialność jest zbiorowa, to nie ma potem kogo pociągnąć do odpowiedzialności i wyciągnąć konsekwencji za brak efektów takiego działania. Można natomiast zawsze powiedzieć, że zrobiliśmy wszystko, co było możliwe, ale niestety nie udało się. Dlatego mam duży żal o to, że obecna władza, która opowiadała się zawsze, że jest wrażliwą na sprawy społeczne, ograniczyła program społeczny do rozdawnictwa publicznych pieniędzy, co można pochwalić w niektórych dziedzinach rozwoju, bo to pomogło gospodarce. Ale jeśli chodzi o zmiany strukturalne i systemowe, to poza deklaracjami i pewnymi inwestycjami infrastrukturalnymi, które częściej są zapowiadane niż realizowane, to nie dostrzegam żadnych kroków, które prowadziłyby konsekwentnie do zapowiadanych zmian.

### **Mówiła też pani, że regulacje dotyczące spółdzielczych instytucji finansowych są zbyt rygorystyczne, niedostosowane do specyfiki i zróżnicowania kapitałowego sektora spółdzielczego. Jakie zmiany są potrzebne w tym zakresie?**

Tutaj trzeba sięgnąć do historii zmian regulacyjnych w sektorze, ale nie tylko w bankowości spółdzielczej, lecz w całym sektorze bankowym. W mojej ocenie całe zło, jeśli chodzi o banki spółdzielcze, zaczęło się już pod koniec lat osiemdziesiątych, kiedy weszła w życie ustawa dająca tym bankom zbyt szerokie prerogatywy. Banki te zawsze były pomyślane, jako instytucje lokalne, działające na trochę innych zasadach, przede wszystkim wspólnoty terytorialnej i pewnego rodzaju wspólnoty profesjonalnej. Ale na skutek wprowadzenia wówczas zmian regulacyjnych, zaczęły działać, jak banki komercyjne, co mogło się skończyć tragicznie. Rezultat był taki, że na początku transformacji ustrojowej, jeszcze w końcowych latach istnienia PRL, mieliśmy blisko 2,5 tys. banków spółdzielczych. Dzisiaj zostało ich około 500, ale już wiadomo, że będzie ich jeszcze mniej, ponieważ będzie ich ubywało. W mojej ocenie, doszło do nadmiernej liberalizacji prawa bankowego, co nadało bankom spółdzielczym uprawnienia, których one nigdy nie powinny uzyskać. Przede wszystkim dlatego, że nie mają ani kapitałów, ani odpowiedniej kadry, ani też sieci, żeby działać na zasadach pełnej komercji. Inna jest bowiem ich rola, nakierowana przede wszystkim na zaspokajanie potrzeb członkowskich. Tamte zmiany spowodowały lawinowy proces konsolidacji sektora. W efekcie zostało zaledwie 20% banków, w porównaniu z okresem sprzed zmian. Jeśli cho-

dzi o udział w systemie bankowym, to oczywiście banki komercyjne rozwijały się znacznie szybciej, dlatego na początku transformacji, tylko około 20% wszystkich aktywów polskich banków przypadało na sektor spółdzielczy, ale dzisiaj jest to zaledwie kilka procent. Z pewnością barierą dla rozwoju tych banków była konieczność sprostania wymogom nadzoru finansowego, które były zbyt wygórowane i nie uwzględniały specyfiki spółdzielczości. Nie rozumiem, dlaczego żądamy od banków spółdzielczych żeby miały taki sam poziom ochrony kapitałów własnych, jak banki komercyjne. Nie rozumiem, dlaczego jest tak wysoko ustawiona poprzeczka, jeśli chodzi o kapitały własne.

Nie rozumiem, dlaczego żądamy od banków spółdzielczych żeby miały taki sam poziom ochrony kapitałów własnych, jak banki komercyjne. Nie rozumiem, dlaczego jest tak wysoko ustawiona poprzeczka, jeśli chodzi o kapitały własne.

Nie wiem także, dlaczego banki inwestycyjne są tak bardzo lansowane przez polskich autokratów, jako korzystna forma działania, chociaż w mojej ocenie są one zarzewiem wszelkich kryzysów finansowych. Dlaczego mamy się cieszyć, że są one także w Polsce? Ja się cieszyłam, że w naszym kraju nie ma banków inwestycyjnych, a są tylko uniwersalne i spółdzielcze. Banki inwestycyjne nie finansują realnej sfery gospodarki, a finansują tylko rynki finansowe i są od-

powiedzialne za afery spekulacyjne, jakie wybuchają niszcząc gospodarkę światową. To właśnie takie działania doprowadziły do zaostrzenia dyrektyw nadzorczych ustalanych przez Komitet Bazylejski, i teraz także my musimy ponosić tego konsekwencje. Regulacje te, oraz unijne, zostały bezkrytycznie zaakceptowane i przeniesione na nasz sektor bankowy. Można jeszcze zrozumieć wprowadzenie takich norm w stosunku do kilku największych banków ważnych systemowo. Natomiast w przypadku pozostałych banków, o czym się jakoś nie mówi, regulacje takie hamują rozwój sektora, zwłaszcza spółdzielczego. Za duże niebezpieczeństwo uważam to, że banki spółdzielcze są silnie powiązane z samorządami, które trzymają w nich swoje nadwyżki finansowe. Po ostatnich wydarzeniach związanych z upadłościami niektórych banków spółdzielczych obawiam się, że samorządy mogą zacząć wycofywać te depozyty. A to, jeśli miałoby charakter zjawiska masowego, mogłoby się niedobrze skończyć dla całej spółdzielczości bankowej. Nie wiem, czy nie powinno zostać wprowadzone jakieś rozwiązanie, które dałoby pewnego rodzaju gwarancje środkom zgromadzonym przez samorządy w bankach spółdzielczych, ale wówczas potrzebny byłby zdecydowany sygnał, że rząd chce wspierać spółdzielczość bankową. Mam jednak duże obawy, że z przyczyn niekoniecznie merytorycznych, rząd się na to nie zgodzi. Zwłaszcza, że stosunek do bankowości spółdzielczej w Polsce jest negatywny.

### **Ale czy przy takich gwarancjach dla lokat samorządowych, nie wzrosną składki banków na BFG?**

Nie widzę powodu, dla którego powinny one rosnąć, co dzisiaj wynika głównie z wygórowanych norm ostrożnościowych oraz z tego, że kilka dużych banków komercyjnych jest w tarapatkach. Uważam, że w przypadku banków spółdzielczych, to normy, które już obowiązują doprowadzą do tego, że za kilka lat na rynku mogą zostać trzy największe banki spółdzielcze i jedna spółdzielcza kasa oszczędnościowo kredytowa.





Moim zdaniem, powinny zostać ograniczone niektóre kompetencje banków spółdzielczych. Nie powinny, na przykład, mieć możliwości wchodzenia w ryzykowne przedsięwzięcia, czy dokonywać pewnych operacji finansowych. Powinny też mieć ograniczony zasięg terytorialny i przede wszystkim świadczyć usługi dla swoich członków. W przypadku lokat samorządowych, to nic złego nie byłoby w tym, żeby zostały one objęte gwarancjami, ale niekoniecznie Bankowego Funduszu Gwarancyjnego tylko, na przykład Banku Gospodarstwa Krajowego. Jeśli nie będzie takich gwarancji, to znaczy, że w Polsce nie ma miejsca dla spółdzielczości finansowej. Po co nam spółdzielczość przecież można wszystko powiedzieć obcemu kapitałowi, chociaż wciąż mówi się o repolonizacji sektora finansowego. Nie jestem przeciwna kapitałowi zagranicznemu, ale pod warunkiem, że funkcjonuje on lepiej niż nasz. Uważam, że trzeba powiedzieć sobie otwarcie, czy chcemy mieć spółdzielczość

czy też nie? Bo obłudą jest mówienie, że chcemy mieć spółdzielczość, która ma głębokie tradycje w Polsce w walce z ubóstwem, promocją polskich produktów itp., a z drugiej strony traktuje się ją, jak jakiś relikw z przeszłości. Rząd powinien uczciwie powiedzieć, jaki jest jego stosunek do spółdzielczości, a w szczególności spółdzielczości bankowej. Być może

istnieją jakieś ekspertyzy mówiące, że nie ma sensu podtrzymywanie tej formy gospodarowania i powinna być ona stopniowo wygaszana, ponieważ Polska przyjęła inny model działania, niż w krajach, o których już mówiłam, czyli w Austrii lub Francji, gdzie spółdzielczość odgrywa ważną rolę, a szczególnie spółdzielczość finansowa.

### **Mówiła pani w Sejmie, że jest przeciwna podatkowi bankowemu, zwłaszcza naliczanemu od wielkości aktywów?**

Zawsze byłam przeciwna takiemu podatkowi. Uważam, że jeśli już chcemy wprowadzać nowe podatki finansowe, to powinny one dotyczyć przede wszystkim transakcji i to na rynku kapitałowym. Takie transakcje powinny być bardzo wysoko opodatkowane ze względu na to, że mają one charakter spekulacyjny i bardzo często prowadzą do różnych patologii. Natomiast w przypadku podatku bankowego, to byłam temu przeciwna z kilku powodów. Po pierwsze, dlatego, że jest on naliczany od aktywów. Wiadomo było, że banki będą szukały możliwości przeniesienia skutków tego podatku na deponentów. I tak się stało. Pojawiły się nawet głosy, dlaczego ludzie trzymają jeszcze pieniądze w bankach, przy tak niskim oprocentowaniu depozytów? Trzymają, ponieważ nie mają innej alternatywy, bo prawie wszyscy dostają dzisiaj pensje na konta bankowe, więc depozyty rosną. Jednocześnie koszty obsługi klienta w banku niewspółmiernie wzrosły. Jeśli do tego mamy niskie stopy procentowe, które powinny skłaniać banki do oszczędności, ale jednocześnie podnosi się wobec banków bardzo silnie wymogi kapitałowe, to rezultat jest taki, że pomimo tego, że nie było zmiany głównych stóp procentowych NBP, to największe banki, a za nimi wszystkie inne, systematycznie pogorszyły warunki dla deponentów. Jednocześnie banki podnoszą różnego rodzaju opłaty. Za wszystko. I to się robi w taki sposób, że klient nie ma właściwie wyboru. W mojej ocenie, podatek bankowy nie odegrał właściwie żadnej pozytywnej roli. Zrobił za to wiele złego. Chociażby

dlatego, że banki ciągle wracają do tego podatku i wciąż narzekają. Nie wiem, czy nie lepiej było zamiast tego podatku podnieść składki na BFG.

### **Czy w pani ocenie nowoczesne technologie nie osłabią więzi banków spółdzielczych z ich klientami? Czy nie zagrażają egzystencji tych banków w obliczu rosnącej konkurencji?**

Nowe technologie są dla banków spółdzielczych bardzo kosztowne, ale nie da się ich uniknąć. Nie można się przeciwstawiać wdrażaniu nowych technologii, ponieważ nie da się powstrzymać postępu. A taka próba zakończy się, jak w XIX wieku, kiedy robotnicy w Wielkiej Brytanii zaczęli niszczyć maszyny wprowadzane do fabryk, które miały ich zastąpić. Postęp techniczny wymusza często zmiany, które są

kosztowne. Możliwe jest tylko dopasowanie tempa tych zmian do możliwości tego sektora finansów. Cyfryzacja gospodarki staje się faktem i nie da się jej zatrzymać. Obecne zmiany dążą nawet do wyeliminowania procesu myślenia z gospodarki. Czyli zastąpienia człowieka przez sztuczną inteligencję. Trzeba się dostosować do tej nowej sytuacji, której nie da się niczym powstrzymać. Uwa-

żam, że człowieka nigdy się nie uda wyeliminować całkowicie, bo ktoś musi przecież zaprogramować te maszyny. Jest to jednak rewolucja nie tylko techniczna, ale także społeczna. Nie wiem, do czego nas te rewolucyjne zmiany doprowadzą, bo moim zdaniem jesteśmy dopiero na ich początku. Przecież na początku XIX wieku też nikt nie wiedział, co będzie za 200 lat. Na pewno będzie to zupełnie inny świat, który dzisiaj trudno sobie wyobrazić. Z pewnością te zmiany są dla banków spółdzielczych dużym wyzwaniem. Trudno jednak sobie wyobrazić, żeby dzisiaj klient przychodząc do banku, rozliczał się przy użyciu czeków, czy innych papierowych dokumentów.

Uważam, że można było uniknąć upadłości w sektorze bankowości spółdzielczej w ostatnich latach, gdyby zrealizowano postulat, zgłaszany przez NBP, że nadzór bankowy powinien być ulokowany w banku centralnym. Tak jak było kiedyś, czyli do 2008 roku. NBP ma wysoko wykwalifikowaną kadrę, ma rozbudowaną sieć oddziałów w całym kraju i łatwo może do każdego banku dotrzeć. W jaki sposób nadzór finansowy, gdzie dominują ludzie zorientowani przede wszystkim na rynek kapitałowy, może skontrolować blisko 600 banków? Do małych raczej nie dociera. Efektem są prasowe sensacje podważające zaufanie społeczeństwa do całego systemu bankowego. ●

*Rozmawiał: Janusz Orłowski*

**Rada Polityki Pieniężnej (RPP)** – organ decyzyjny Narodowego Banku Polskiego. Zadaniem RPP jest coroczne ustalanie założeń i realizacja polityki pieniężnej państwa. Rada ustala wysokość podstawowych stóp procentowych, określa zasady operacji otwartego rynku oraz ustala zasady i tryb naliczania i utrzymywania rezerwy obowiązkowej. Zatwierdza plan finansowy banku centralnego oraz sprawozdanie z działalności NBP.





# BALANS MIĘDZY TRADYCJĄ A NOWOCZESNOŚCIĄ

ROZMOWA Z BARBARĄ BOROWSKĄ,  
PREZES ZARZĄDU BANKU SPÓŁDZIELCZEGO W GNIEŹNIE



FOTO: Piotr Robakowski

**Zacznijmy od tytułów. Tytuł Mecenasa Kultury roku 2019, przyznany przez władze Gniezna za sponsorowanie Gali Sportu i Królewskiego Festiwalu Artystycznego, miał dla banku znaczenie? Czy takie nagrody przynoszą korzyści?**

Niewątpliwie uhonorowanie tym tytułem jest docenieniem zaangażowania banku w inicjatywy podejmowane na rzecz lokalnej społeczności spoza obszaru działalności biznesowej. Jesteśmy częścią tej społeczności, prowadzimy wiele działań wykraczających poza skalę naszych biznesowych powinności i uważamy, że jest to część naszej misji. Liczy się nie tylko zysk, ale przede wszystkim – służba lokalnej zbiorowości. Takie nagrody wzmacniają poczucie, że to, co robimy, ma większy sens. Że warto.

**Tu powinniśmy wkroczyć na płaszczyznę społecznej odpowiedzialności biznesu...**

...A ja mam wrażenie, że ostatnio posługujemy się tym pojęciem zbyt często na różnych płaszczyznach, ponieważ stało się ono modne. W przypadku bankowości spółdzielczej ta odpowiedzialność jest przecież istotą naszego działania. Od półtora wieku jest to element naszej misji, powiedziałabym – jeden z najważniejszych. Działamy dla dobra środowiska, w którym jesteśmy obecni, jako bank. W istocie nie tworzymy niczego nowego, ale wiernie trzymamy się naszej misji, może tylko z większą świadomością i odpowiedzialnością niż niegdyś angażujemy się w istotne problemy społeczne, wspieramy setki inicjatyw, ponosimy związane z tym koszty i mówimy – tak właśnie powinno być. Taka jest rola banku, który należy do spółdzielców.





### **Pełna zgoda, choć zastanawiałem się czy dziś, kiedy liczy się głównie pieniądz i skala osiąganych zysków, taka aktywność przynosi bankowi wymierne korzyści?**

W ten sposób buduje się reputację banku i kreuje jego wizerunek. Ponosimy koszty, sponsorując na przykład drużynę piłki nożnej mężczyzn i kobiet, inicjatywy biegowe, zawody żużlowe, inicjatywy kulturalne, naukowe itp., ale nie przeliczamy tego sponsoringu na bezpośredni wynik finansowy. On się pojawia w dłuższej perspektywie: rośnie zaufanie do banku, zacieśniają się relacje z otoczeniem, poprawia się rozpoznawalność banku w otoczeniu. Są to dla nas korzyści tak samo ważne, a może i ważniejsze niż złotówki. Ale przede wszystkim – dla wielu osób stajemy się bankiem pierwszego wyboru. Właśnie tym, który na co dzień sprawdza się w roli patrona licznych przedsięwzięć kulturalnych i sportowych. Gnieźnianie wiedzą, że można na nas liczyć.

Ale prawda też jest taka, że wiele inicjatyw wprowadzają do życia banku sami pracownicy. Niemal wszyscy pracownicy, włącznie z członkami Zarządu, żyją na co dzień w tym środowisku, co oznacza że mamy rozpoznane jego potrzeby, wiemy czego oczekuje lokalna społeczność. Umiemy szybko docenić, jakie wartości społeczne niosą inicjatywy, które pojawiają się wokół nas – sprzyjamy im, jeśli są bliskie naszej misji. Staramy się znaleźć ze swoim zaangażowaniem także tam, gdzie rzeczywiście widzimy czysto ludzką potrzebę, konieczność wspierania osób wykluczonych, potrzebujących, pokrzywdzonych. Ta charytatywna część aktywności banku jest szczególnie doceniana, dotyczy wszak indywidualnych przypadków, dla których często jesteśmy jedynym źródłem wsparcia.

### **W Spółdzielczej Grupie Bankowej będziemy mieli wkrótce drugą odsłonę projektu „Sportowe Wyzwanie”. Co pani sądzi o takich inicjatywach? Angażujemy wszystkich pracowników banków spółdzielczych i banku zrzeszającego do wspólnego biegania, uprawiania zdrowego trybu życia.**

Ten projekt wpisuje się w misję, o której mówiłam. Sport to obszar propagowania wartości, nawiązywania wzajemnych relacji, rozwijania komunikacji międzyludzkiej i kreowania wzorców do naśladowania. To wszystko sprawia, że sport jest czynnikiem scalającym ludzi niezależnie od płci, wieku, miejsca zamieszkania, środowiska pracy, poziomu wykształcenia. W minionej edycji również nasi pracownicy byli zaangażowani w „Sportowe Wyzwanie” i osiągnęli, o ile pamiętam, dobre rezultaty. Taka rywalizacja pomiędzy zespołami z różnych banków sprzyja budowaniu relacji w samym zrzeszeniu. Moim zdaniem, posiadanie wspólnych pasji świetnie przekłada się na wymianę doświadczeń między ludźmi i zespołami.

Trudno sobie dziś wyobrazić funkcjonowanie banku bez aktywności w mediach społecznościowych. Coraz większa rzesza osób z naszego otoczenia jest tam obecna praktycznie codziennie.

### **Uprawia pani jakiś sport?**

Jedyną dyscypliną (*śmiech*), której próbuję rekreacyjnie jest jazda na rowerze. Koleżeństwo namawia mnie na bieganie, a trzeba wiedzieć, że jeden z członków naszego zarządu oraz kilku pracowników startuje w licznych imprezach biegowych, ale ja pozostałam przy rowerze. Wspieram natomiast lokalny sport, jestem blisko niemal wszystkich inicjatyw.

### **Warto mieć w sobie społeczną wrażliwość? Prezesi banków kojarzą się zwykle z twardą osobowością, zimną kalkulacją i bardziej z wyrachowaniem niż empatią.**

U mnie to wynika z wcześniejszych doświadczeń. Kiedy zaczynały się w Polsce przemiany gospodarcze, razem z małą grupą ludzi zaangażowałam się w tworzenie realnego samorządu mieszkańców. W gminie, w której mieszkam, nie było to wówczas popularne. Organizowaliśmy spotkania, integrowaliśmy mieszkańców, organizowaliśmy sylwestra, mikołajki dla dzieci, itp. To była grupka

dziesięciu osób zarażonych wspólną pasją, która poświęcała społecznej działalności mnóstwo wolnego czasu i często też swoje pieniądze. Wiem skądinąd, że w bankowości spółdzielczej wiele osób wywodzi się właśnie z takich małych grup społecznej aktywności. Jesteśmy członkami zarządów, mamy pod swoją pieczę wielkie pieniądze, ale wiemy, że prawdziwe życie to nie tylko biznes.

### **Tak wypełnia się treścią idea „banku z sercem”...**

Zawsze będę tak o nas mówiła. Banki spółdzielcze to banki z sercem właśnie. To nas wyróżnia na rynku. Mamy przed sobą konieczność spełnienia wszelkich wymagań regulatora, musimy dotrzymywać reguł biznesowych, mieć zaufanie i być gwarantem dla powierzonych nam pieniędzy, ale zawsze powinniśmy – jako bank – mieć serce. Widzieć człowieka, a nie tylko tabelę w Excelu. Stawia nam się wysokie wymagania prawne, regulacyjne, organizacyjne, finansowe, ale jednym z najważniejszych wyzwań ciągle jest społeczna użyteczność. Byciem potrzebnym dla własnego środowiska.

To właśnie ta druga sfera naszej aktywności, zwykle zbywana milczeniem przy różnych analizach makroekonomicznych, w wypowiedziach publicystów i specjalistów rynku finansowego, którzy

widzą w nas bank, jako zbiór aktywów i pasywów stricte finansowych, a nie dostrzegają naszej społecznej, bardzo ważnej funkcji. Angażujemy własne środki finansowe – niepomierne niższe niż zasoby banków komercyjnych – ale każda z naszych małych cegiełek buduje lokalną społeczność. Żaden bank komercyjny nie ma takiej wrażliwości i żaden nie jest z niej lokalnie rozliczany.

Czy można się więc dziwić, że w wielu środowiskach da się słyszeć dumę z „naszego lokalnego banku”? Mówi tak wielu





klientów. Dla nich bank spółdzielczy to jest „mój bank”. To dowód na to, że jesteśmy dokładnie tam, gdzie jako bankowość spółdzielcza powinniśmy być.

### Jak zmienił się klient Banku Spółdzielczego w Gnieźnie na przestrzeni lat?

Mocno zmienił się rynek, zmienili się również nasi klienci. Kiedyś bank spółdzielczy był postrzegany, jako bank dla rolnictwa, dziś mamy klientów z różnych branż, wzrasta liczba klientów detalicznych, co sprawia, że chcemy kierować swoją ofertą do zróżnicowanych grup konsumentów. Jesteśmy coraz lepiej postrzegani przez małą i średnią przedsiębiorczość, poprzez obecność w mediach społecznościowych i przy wielu lokalnych inicjatywach staramy się też walczyć o klientów z młodego pokolenia. Ich wymagania są specyficzne, operują innym językiem komunikacji, chcą oferty dopasowanej do swoich potrzeb.

Ale na tym tle trzeba też powiedzieć o zmianach, które dokonują się w samym banku. Kadry nam młodnieją, to naturalny proces, ponieważ część pracowników przechodzi na emeryturę, na ich miejsce przychodzą nowi. Młodzi z banku chcą komunikować się z młodymi na rynku. Znamy się, mówią o tych samych pasjach, żyją w tym samym tempie. Połączenie młodości z doświadczeniem i wiedzą pracowników o dłuższym stażu pracy tworzy dobrą płaszczyznę dla rozwoju banku. Upatrywałamby w zmianie pokoleniowej sporą szansę na przyszłość – banki muszą się dostosować do nowej rzeczywistości, to oczywiste.

### Stąd pomysł na obecność banku na Facebooku?

Tak. Trudno sobie dziś wyobrazić funkcjonowanie banku bez aktywności w mediach społecznościowych. Coraz większa rzesza osób z naszego otoczenia jest tam obecna praktycznie codziennie. A jeśli naszym przesłaniem jest łączenie tradycji z nowoczesnością, to gdzie mielibyśmy to robić, jeśli nie właśnie tam? Spora w tym zasługa pewnej presji i wsparcia w Zrzeszeniu: dostajemy od SGB-Banku nie tylko pomoc przy tworzeniu postów na Facebooku, ale też wiele praktycznych rad. To świetny kanał promocji naszych produktów i codziennej rozmowy z klientami. Zważywszy jednak na specyfikę naszego banku i klientów nie zaniebujemy tradycyjnych form komunikacji, odpowiadając na potrzeby ludzi, którzy z takich kanałów komunikacji nie korzystają.

### Jak klienci z Gniezna przyjmują fakt, że ich bank dysponuje pięcioma najnowocześniejszymi płatnościami mobilnymi?

Daliśmy klientom to, co mają najlepsi na rynku, a taki prezent trzeba docenić. Te płatności, jak i planowana nowa aplikacja mobilna SGB to dla banków takich jak nasz wielkie wyzwanie...

### Dlaczego?

Nowoczesność kusi. My jesteśmy świadomi trendów i dynamiki postępu w naszym bankowym biznesie. Usługi mobil-

ne oczywiście są mentalnie bliższe młodemu klientowi, proszę jednak pamiętać, że banki spółdzielcze ze swoją grupą tradycyjnych klientów muszą zachować pewne proporcje pomiędzy tradycyjną bankowością, a usługami mobilnymi. Jedni lubią wizytę w placówce, inni zdecydowanie wybiorą bank w telefonie. A dbać trzeba równie dobrze o obie grupy. Dlatego patrząc z wielkim przekonaniem na wszystkie technologiczne nowinki, muszę też widzieć potrzeby starszych klientów.

### Ciągle liczy się dobry produkt.

Ależ oczywiście! I nie ma większego znaczenia, w jakim kanale dystrybucji go sprzedajemy. Dobry produkt przynosi korzyści bankowi, bo to przecież jest biznes, ale daje również pewną wartość dodaną klientowi. Tutaj obie strony muszą być zadowolone. Trzeba pamiętać, że właśnie młode pokolenie

jest naszą przyszłością, dlatego z pełnym przekonaniem wprowadziliśmy do oferty banku wszystkie dostępne płatności mobilne i pozostajemy otwarci na kolejne innowacyjne rozwiązania, które pozwolą nam sprostać konkurencji, a może ją wręcz wyprzedzić. W przypadku naszego banku na pewno okolicznością sprzyjającą wprowadzaniu płatności mobilnych było odmłodzenie kadry pracowniczej, która lepiej czuje bankowość mobilną i łatwiej radzi sobie z nowymi rozwiązaniami. Oni też dużo szybciej potrafią wytłumaczyć starszej grupie naszych

klientów, jakie profity może im przynieść aplikacja mobilna, jak jej używać.

### Jest pani w zarządzie banku od 2003 roku, który notuje bardzo dobre wyniki finansowe, rozwija sieć kontaktów z klientami, rozwija się stabilnie i ma wielki wpływ na rozwój lokalnej społeczności. Jaka jest pani recepta na sukces w bankowości spółdzielczej?

Gdybym powiedziała, że ciężka praca, byłoby to pewnie banalne?

### Raczej: oczywiste.

Ale ja tak myślę. Nie podam panu zatem żadnej oryginalnej recepty bo jej nie ma, ale dobre wyniki to efekt codziennej wytężonej pracy, determinacji i wiary w sukces wszystkich pracowników i kadry zarządzającej. Zapamiętałam sentencję, której używał Henry Ford: „Połączenie sił to początek. Pozostanie razem z sobą, to postęp. A wspólna praca, to sukces.” I chyba nie ma skuteczniejszej drogi do sukcesu. Wspólna praca nad wspólnymi celami. I nie ma tu większego znaczenia, czy mówi się o tym z poziomu zarządu, czy szeregowego pracownika. To od nas, jako całości zależy, czy będziemy się cofali – czy będziemy podążać do przodu. Najważniejsze jest wspólne zaufanie, rozumienie celów, determinacja całego zespołu. Końcowy wynik finansowy, zadowolenie środowiska to zawsze efekt współpracy wielu osób. Tak trzeba to postrzegać. ●

Rozmawiał: Roman Szewczyk  
Gniezno 5 marca 2020 r.





# INACZEJ

## NIŻ W KAŻDYM BANKU



ROZMOWA Z MIECZYŚLAWEM OLEARKĄ,  
PREZESEM ZARZĄDU EXPRESS BANKU SPÓŁDZIELCZEGO W RZESZOWIE

**Gdy rozmawialiśmy przed kilkoma laty mówił pan, że w Rzeszowie jest najwięcej placówek bankowych w przeliczeniu na jednego mieszkańca. Czy z perspektywy lat można mówić o zmianie trendu?**

Zacznijmy od tego, że przez te lata Rzeszów zmienił się nie do poznania. Dzięki autostradzie i obwodnicy wyprowadzono z miasta ruch tranzytowy, powstały nowe osiedla, do struktury miejskiej włączono kilka sąsiednich miejscowości. To jest miasto zupełnie inne niż dekadę – dwie temu. Mocno rozwinięta, nowoczesna aglomeracja. I w ślad za jej rozwojem podąża bankowość, we wszystkich jej aspektach. Jedenaście okolicznych banków spółdzielczych miało w Rzeszowie aż 28 placówek. O bankowości komercyjnej nie wspomnę. Teraz to wszystko się zmienia, tylko nasz bank zlikwidował w ostatnim czasie dwie placówki.

**Przyczyną jest bankowość internetowa?**

Wie pan, kiedyś liczba placówek dawała twarde przełożenie na skalę prowadzonego biznesu. Dzisiaj już nie. Rynek jest mocno podzielony, a konkurencja bardzo silna. Zmieniły się przyzwyczajenia. Dawniej klient przychodził do banku, wypełniał na papierze polecenie przelewu, przywitał się z panią z obsługi i wychodził. Teraz ponad 84 % dyspozycji to zlecenia internetowe. Spada przez to znaczenie placówek w bezpośredniej

obsłudze klientów. Klient nie będzie przecież jechał do swojego banku, by poznać szczegóły oferty – znajdzie je w Internecie. Jaki jest efekt? Banki zamykają punkty obsługi klientów, tną koszty, przenoszą swoją aktywność do świata wirtualnego.

**Zmienił się cały model bankowości?**

Jeszcze nie do końca, ale zmiany postępują. Ciągłe mamy wielu klientów, którzy z przyzwyczajenia po prostu lubią odwiedzić swój bank. Potrzebują kontaktu z żywym człowiekiem. Dzięki rozmowie lepiej rozumieją szczegóły ofert, mogą dopytać, a bank może te oferty lepiej personalizować. To oczywiste, że zmierzamy w stronę bankowości internetowej, mobilnej, ale nie zapominajmy jak wielka grupa naszych klientów to osoby w wieku 40+. A przecież są jeszcze ich rodziny, sąsiedzi, znajomi – to ciągle jest duży rynek. Nie każdy klient jest już w pełni przekonany do banku w smartfonie. Ja wiem, że przyszłość należy do nowych technologii, ale byłoby bardzo źle, gdybyśmy zapomnieli o ludziach, którzy przyjmują nowinki technologiczne z ostrożnością lub dopiero uczą się ich stosowania.

**Potrzeba lat?**

Postęp jest bardzo szybki, więc i świadomość technologiczna będzie się rozwijała błyskawicznie. Ale myślę, że potrzeba przede wszystkim konsekwentnej, dobrze przemyślanej





komunikacji. Powtarzalności kampanii informacyjnych, udostępniania wiedzy, osvajania naszych klientów z nową rzeczywistością. Jedna kampania „Mamy tu wszystko” w telewizji i Internecie za mało.

### **Nie dostrzega pan rezultatów promocji płatności mobilnych w bankach spółdzielczych?**

Powiem szczerze: sukcesu jeszcze nie ma. Ale nie łudźmy się, do pojawienia się pierwszych efektów kampanii reklamowej w naszej branży potrzebny jest czas. Potrzebne są nowe, interesujące dla rynku produkty. Sama mobilność usług bankowych, która przecież nie jest osobistym odkryciem banków spółdzielczych, to za mało. Stawiałbym więc raczej na cykliczność kampanii, na promowanie wspólnych produktów i usług, na przyciąganie nowych klientów ofertą. I stawiałbym na cierpliwość: to jest tak jak z depozytami, które w banku zaczynają zarabiać dopiero po kilku miesiącach od ich złożenia. Musimy być konsekwentni, cierpliwi i otwarci na klientów.

### **Kim jest klient Express Banku Spółdzielczego? Na kogo jesteście nastawieni?**

*(uśmiech)* Na każdego. To nie jest dobry moment na takie precyzyjne targetowanie, dziś trzeba się bić dosłownie o każdego klienta na rynku. W naszym przypadku dominują osoby fizyczne, małe i średnie podmioty gospodarcze, w mniejszym stopniu rolnicy. Naszymi partnerami są także duże lokalne firmy, choć tu konkurencja jest bardzo duża. Powiedziałbym: gigantyczna.

### **A młodzi klienci? Rzeszów to studenckie zagłębie...**

Około 60 tysięcy studentów, bardzo dużo. Niestety, spóźnił się w relacjach z nimi, banki komercyjne ze swoim rozwojem technologicznym przejęły ten segment rynku. Proszę pamiętać, że na rzeszowskim rynku usług finansowych działa około 120 placówek bankowych i okołobankowych. Tu wszyscy chcą znaleźć miejsce dla siebie. A my? Przez lata przeciągaliśmy wdrażanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych, nie mogliśmy podjąć zrzeszeniowych decyzji czy idziemy w prawo, czy w lewo... Efekt widać: świat nas wyprzedził. W segmencie młodych klientów nie ma dziś mody na bank spółdzielczy.

### **Express Bank Spółdzielczy reklamuje się hasłem „Inaczej niż w każdym banku”. Co to oznacza w praktyce?**







Po pierwsze bezpośredni kontakt. Klient styka się z żywym człowiekiem, a nie algorytmami, które oceniają jego zdolność finansową. U nas jest możliwość rozmowy, rozsądnych negocjacji. Nikt nie powita klienta wklepaniem jego danych do komputera i szybkim wyrokiem – nie ma pan szans na kredyt. Podać panu przykład. Przedsiębiorca trafia do nas po wizytach w trzech innych, sieciowych bankach. Ma stamtąd trzy oferty kredytowe. Trafia do banków komercyjnych, rozmawia ze specjalistami, którzy po jakimś czasie wysyłają mu decyzje kredytowe podjęte przez analityków z Warszawy. Negatywne. Nikt nie bawi się w niuanse, jeśli nie mieścisz się w parametrach systemu – odpadasz. I z takim bagażem doświadczeń przedsiębiorca trafia do naszego banku. Rozmawiamy, poznajemy niuanse jego sytuacji finansowej, pomysł na biznes, zagrożenia i szanse. Klient nawet nie wie, jak dobre jest jego zabezpieczenie, choć zostało zakwestionowane przez banki komercyjne. Efekt? Podpisana umowa kredytowa i wieloletni rozwój. Jego biznes świetnie się kręci, choć żaden z konkurencyjnych banków nie chciał go obdarzyć zaufaniem. To właśnie jest rozwinięta w praktyce myśl „Inaczej niż w każdym banku”. Dostrzegamy to, co potrafią pominąć inne banki.

**Czy to prawda, że do kolejek klientów stojących przed placówkami Podkarpackiego Banku Spółdzielczego tuż po ogłoszeniu jego przymusowej restrukturyzacji, podchodzili przedstawiciele banków komercyjnych, oferując swoje usługi?**

Nie było mnie przy tym, ale wiem, że takie przypadki miały miejsce. To jest brutalna walka o rynek.

**A jak pan ocenia wydarzenia związane z Podkarpackim Bankiem Spółdzielczym?**

To właśnie jest rozwinięta w praktyce myśl „Inaczej niż w każdym banku”. Dostrzegamy to, co potrafią pominąć inne banki.

Krytycznie. Spójrzmy na sam proces przymusowej restrukturyzacji. Jeśli mielibyśmy do czynienia z upadłością banku, to sprawa jest jasna – decyzją sądu tracą klienci/kontrahenci/członkowie itd.

W przypadku PBS sytuacja jest inna – bank nie upadł, został przejęty przez inny bank, ale i tak nastąpił – bez kontroli sądowej – przepadek własności nie tylko właścicieli, ale też klientów, a w tym: samorządów itd. Taki model restrukturyzacji jest szkodliwy i podważa tylko zaufanie do banków.

**Straciliście na tej aferze?**

Finansowo nie. Wizerunkowo i prestiżowo – bardzo. To ma i będzie miało negatywny wpływ na przyszłość bankowości spółdzielczej. Klienci, po tak silnej akcji propagandowej, która towarzyszyła temu wydarzeniu, zaczną odnosić się do banków spółdzielczych z rezerwą. Nie będą dociekać, czy chodzi o ten czy inny bank spółdzielczy. Oberwie cała nasza branża, trzeba to jasno powiedzieć.

**Tak pan uważa? Ma pan taką ogólną refleksję?**

Przypadek „restrukturyzacji” PBS, jednego z największych banków spółdzielczych w Polsce pokazał, że zalecane przez różne instytucje i specjalistów łączenie BS w większe jednostki, w założeniu bezpieczniejsze, niczego nie zapewnia. Wręcz przeciwnie, zwiększa tylko skalę ewentualnych kłopotów i szkód.

Okazało się przy okazji, że gdyby kilkanaście BS, które weszły w skład PBS pozostało na przykład samodzielnie, to prawdopodobnie większość z nich do dziś byłaby na rynku. ●

Rozmawiał: Roman Szewczyk  
Rzeszów, 21 lutego 2020





# JAK ZATRZYMAĆ UDZIAŁOWCÓW?

ROBERT AZEMBSKI

Jest wiele istotnych powodów, by zostać członkiem banku spółdzielczego. A jednak chętnych na zakup udziałów nie przybywa lawinowo. Tendencja jest wręcz przeciwna. To niepokojące, gdyż istotą spółdzielczości są właśnie udziałowcy. To przede wszystkim oni tworzą bank spółdzielczy.

Podczas, gdy w bankach komercyjnych, jako spółkach akcyjnych, najistotniejsze decyzje podejmuje zwykle główny akcjonariusz, to w przypadku banków spółdzielczych, wiele do powiedzenia mają członkowie, czyli udziałowcy, będąc właścicielami banku.

## Coraz mniej członków

Udziałowcy są absolutnie niezbędną częścią bankowości spółdzielczej, a jednak ich liczba od wielu lat systematycznie maleje. Według danych KNF, jeszcze w 2015 r. było ich ponad milion. Tymczasem w połowie ubiegłego roku ta liczba zmalała o prawie 13%. Wśród tych, którzy się wykruszyli, przeważały osoby fizyczne.

Trudno znaleźć jeden tylko powód takiego stanu rzeczy. Do ucieczki udziałowców z pewnością przyczynił się szereg ograniczeń nałożonych przepisami prawa krajowego, unijnego i regulacji nadzorczych. Te wprowadzone jeszcze w latach 90. poprzedniego wieku, przestały uwzględniać specyfikę BS-ów, niemal zrównując ich udziałowców z akcjonariuszami banków komercyjnych. Pominięto istotny fakt, że spółdzielnie nie mogą się finansować z rynku kapitałowego. Dodatkowo, zakazano stosowania preferencji, które dotychczas mieli udziałowcy, m.in. korzystniejszego oprocentowania kredytu zaciągniętego przez członka banku spółdzielczego. Aktualne normy prawne,

Jeszcze kilka lat temu bycie udziałowcem banku spółdzielczego wydawało się być korzystne, gdyż powszechną praktykę stanowiło wypłacanie dywidendy i to wyższej niż oferowane przez BS-y oprocentowanie lokat, które po obniżeniu stóp procentowych jeszcze zmalało.

nie dopuszczają możliwości stosowania preferencyjnych warunków produktowych dla członków. Przede wszystkim jednak, gdzieś w trakcie ustalania nowych przepisów, zagubiono po prostu zasadę proporcjonalności. A zgodnie z nią mniejsze instytucje finansowe powinny być traktowane inaczej, niż te duże, komercyjne. – Należy złamać utrzymujący się dogmat, że zakazane jest pewne uprzywilejowanie spółdzielców przy korzystaniu z usług ich macierzystych banków. W innych kra-

jach UE mechanizmy takie funkcjonują i to z powodzeniem – apeluje na łamach portalu aleBank.pl dr hab. Lech Kurkliński, dyrektor Alterum, Ośrodka Badań i Analiz Systemu Finansowego.

## Dobrze już było

Jeszcze kilka lat temu bycie udziałowcem banku spółdzielczego wydawało się być korzystne, gdyż powszechną praktykę stanowiło wypłacanie dywidendy i to wyższej niż oferowane przez BS-y oprocentowanie lokat, które po obniżeniu stóp procentowych jeszcze zmalało. Równocześnie jednak, ograniczenia narzucone przez nadzór, zmusiły wiele banków do dużego zmniejszenia dywidendy, a nawet całkowitej rezygnacji z dzielenia się zyskiem ze swoimi członkami.

Należy pamiętać, że banki spółdzielcze mogą zwiększyć swoje kapitały poprzez wypracowany wynik lub pozyskując je od właścicieli. Jednak w 2017 r. zmieniły się przepisy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających. Zmiana dotyczyła możliwości zaliczenia przez banki spółdzielcze udziałów członkowskich do funduszy własnych podstawowych. W jej myśl, banki spółdzielcze, których statuty nie są w pełni zgodne z przepisami nowego art. 10c ustawy, nie mogą zaliczać funduszu udziałowego do funduszy własnych. Na szczęście, wielu BS-om udało się dostosować w statutach swoje zapisy do warunków pozwalających zaliczyć udziały członkowskie na listę instrumentów EBA, spełniających kryteria dla funduszy CET1. To pozwoliło dodatkowo wzmocnić ich kapitały. Nie rozwiązało jednak problemu pozyskiwania nowych członków, a spadająca liczba udziałowców niepokoi nie tylko same banki. Jest przedmiotem troski także obu izb samorządowych i związków rewizyjnych i pojawia się regularnie, jako ważny punkt w raportach zarówno KNF, jak też NBP.

## Nie tylko pieniądze

Mimo wszelkich niekorzystnych rozporządzeń, udziałowcy banku spółdzielczego nadal mogą liczyć na uczestnictwo w podziale nadwyżki bilansowej, np. w formie oprocentowania kwot wpłaconych na udziały. Dywidenda za dany rok bywa też dopisywana do wartości każdego udziału członkowskiego.

Członkostwa w banku spółdzielczym nie można rozpatrywać jedynie przez pryzmat pieniędzy. Chociaż jest ono nierozdzielnie związane z koniecznością

wniesienia udziału członkowskiego, w wysokości określonej przez statut spółdzielni, to, jak pisze dla portalu aleBank.pl Zdzisław Kupczyk, były prezes BPS Banku: „Już po generalnych zmianach zawartych w procesach transformacyjnych fundusz członkowski uznawany był jako aktywa szczególnej wartości, także w wymiarze konsolidującym członków banku spółdzielczego w ich obowiązkach na rzecz własnego przedsiębiorstwa bankowego”.







## JADWIGA SZYMCZAK, WICEPREZES ZARZĄDU GOSPODARCZEGO BANKU SPÓŁDZIELCZEGO W BARLINKU

### Czy warto być udziałowcem BS?

Wiele jest argumentów, dla których warto być udziałowcem banku spółdzielczego. My zachęcamy klientów proponując im bycie współwłaścicielem. Informujemy o możliwości kandydowania do rady nadzorczej czy zostania delegatem. Wiele osób jest z początku bardzo tym zaskoczonych. Jednak, gdy przedstawiamy im ideę spółdzielczej formy własności, która najwyraźniej nie wszystkim jest znana, zaczynają rozumieć, jakie mają możliwości i dołączają do nas, nabywają udziały i stają się członkami banku. Nie wszyscy jednak mają potrzebę współdziałania, czy współdecydowania. Tych z kolei zachęcamy możliwością inwestowania w udziały – inwestowania długoterminowego, jako alternatywę dla lokat, czy też dywersyfikację ryzyka inwestycyjnego. Nasz bank wypłaca dywidendę na wyższym poziomie niż oprocentowanie lokat, co dla wielu klientów jest interesujące. Jednak, żeby móc korzystać z tych możliwości, trzeba dołączyć do grona udziałowców, po prostu składając deklarację członkowską, wpłacając jednorazowo wpisowe w wysokości 150 zł oraz wykupić jeden obowiązkowy udział członkowski o wartości 300 zł.

Czy sama jestem udziałowcem? Oczywiście. To fajne uczucie mieć wpływ na działanie instytucji, w której posiada się rachunek i lokuje swoje nadwyżki finansowe. Ważne jest również to, że właśnie dzięki członkom, funkcjonowanie banków spółdzielczych

jest wyjątkowo transparentne. Mają oni bowiem prawo do nadzorowania działań – kontroli statutu i regulaminów wydanych na jego podstawie, otrzymują możliwość wglądu w roczne sprawozdania z działalności, uchwały organów bankowych, włącznie ze sprawozdaniami finansowymi.

Trzeba sobie uzmystowić, że bycie udziałowcem, to bycie de facto współwłaścicielem banku. A to oznacza coś więcej, niż partycypowanie w funduszu członkowskim. To także czynne uczestnictwo w organach statutowych, dające realny wpływ na funkcjonowanie i kierunki rozwoju banku. To w praktyce możliwość współtworzenia instytucji finansowej. To także możliwość wybierania i bycia wybieranym do organów BS-u oraz oceniania działalności banku, zgłaszania wniosków go dotyczących i żądania informacji o sposobie ich załatwienia. Udziałowcy zyskują też znaczącą wiedzę w zakresie finansów, niezbędną do pełnego i satysfakcjonującego korzystania z usług bankowych i umożliwiającą szybkie podejmowanie istotnych decyzji.

To tylko niektóre korzyści wynikające z członkostwa. Nie do przecenienia jest także możliwość wpływania na decyzje dotyczące lokalnych społeczności, np. komu, w jakim aspekcie i jak szeroko pomóc, czy jakiego rodzaju produkty wprowadzić, gdyż są one potrzebne na regionalnym rynku. Zyskują na tym równocześnie sami udziałowcy i ich rodziny będące na ogół mieszkańcami tej samej gminy, czy powiatu, na którego terenie działa ich bank spółdzielczy.

Członkostwo dla wielu mieszkańców małych miejscowości i rolników, to także szansa na otrzymanie kredytu na rozwój czy możliwość aktywniejszego uczestnictwa w lokalnych wydarzeniach i realizacji inicjatyw społecznych.

To wszystko można zyskać za stosunkowo niewielkie pieniądze. W zależności od banku, kwota wpisowego kształ-

tuje się w granicach 150–200 zł, a zakup już tylko jednego udziału, pozwala na bycie pełnoprawnym członkiem instytucji. Na ogół członek banku może posiadać nie więcej niż 500 udziałów. Ich ceny są bardzo różne, Niektóre BS-y oferują je np. w cenie 150 zł, inne nawet po 1500 zł.

### Spółdzielczość zagranicą ma się lepiej

Co piąty klient banku we Francji, w Niemczech, czy Holandii jest członkiem jakiejś struktury spółdzielczej. Nic dziwnego, gdyż lista proponowanych im benefitów jest tam obszerna. Poza tym, co otrzymują Polacy będący udziałowcami swo-

ich banków spółdzielczych, ich zachodni koledzy wciąż mogą liczyć m.in. na preferencyjne oprocentowanie lokat oraz kredytów długoterminowych, uczestniczą w konkursach z nagrodami, czy mają prawo do specjalnych rabatów przy korzystaniu z produktów spółek należących do

Trzeba sobie uzmystowić,  
że bycie udziałowcem,  
to bycie de facto  
współwłaścicielem banku.

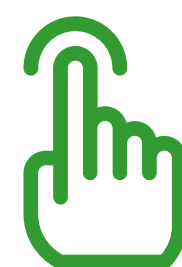
spółdzielczej grupy. Niektóre z banków uhonorowują swoich udziałowców w sposób, wydawałoby się odległy od swojej działalności, np. oferując im darmową kartę wstępu do wszystkich muzeów krajowych, zniżki na bilety do teatrów, klubów fitness itp. Polskie instytucje nie mają już tak łatwo, gdyż część tych benefitów, w naszych realiach, zapewne wymagałaby szczególnej zgody legislatorów. Jednak wiele z pomysłów dałoby się skopiować bez konieczności uzyskiwania jakiegokolwiek przyzwolenia. Wystarczyłoby kreatywnie je dostosować do możliwości banku i tych oferowanych w regionie. Wiele rozwiązań leży wyłącznie w obszarze pomysłu i chęci wprowadzenia przez same banki. ●





# Łatwe i bezpieczne płatności BLIKIEM

w aplikacji Portfel SGB



KLIKNIJ ŻEBY  
PRZEJŚĆ NA  
STRONĘ WWW



Bezpłatna infolinia:  
**800 888 888**  
[www.sgb.pl/mobilne](http://www.sgb.pl/mobilne)

Usługa BLIK dostępna jest w SGB-Banku S.A. i w wybranych bankach spółdzielczych SGB, dla posiadaczy kart płatniczych wydanych przez SGB-Bank S.A. i banki należące do Grupy SGB oraz posiadaczy aplikacji Portfel SGB. Szczegóły oferty, w tym informacje o opłatach i prowizjach, wymagania techniczne, zasady korzystania z BLIKA oraz lista banków Grupy SGB oferujących usługę BLIK dostępne są w oddziałach SGB-Banku S.A., w wybranych placówkach banków spółdzielczych SGB i na stronie [www.sgb.pl/mobilne](http://www.sgb.pl/mobilne)



# DZIAŁANIE NA WŁASNĄ RĘKĘ NIE MA DZISIAJ SZANS POWODZENIA

ROZMOWA Z KRYSTYNĄ MAJERCZYK-ŻABÓWKĄ  
PREZES ZARZĄDU KRAJOWEGO ZWIĄZKU BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH

**Na jakim etapie zmian jest obecnie sektor banków spółdzielczych? Czy zmiany zachodzące na rynkach finansowych spowodują utratę przez spółdzielców ich głównych atutów, jak chociażby bliskich relacji z klientami, czy może nowoczesne technologie pomogą bankom zmierzyć się z coraz ostrzejszą konkurencją?**

Według raportu o stabilności systemu finansowego opublikowanego przez NBP w grudniu 2019 r. sektor banków spółdzielczych, jako całość funkcjonuje stabilnie, chociaż wciąż stoi przed szeregiem wyzwań związanych z trudną sytuacją pojedynczych banków oraz potrzebą ich zrestrukturyzowania, a także zdefiniowania długoterminowej strategii. Banki spółdzielcze, w większości przypadków, spełniają nadzorcze wymagania kapitałowe i płynnościowe, jednak niektóre wymagają zdecydowanych działań zmierzających do określenia ich dalszej formuły funkcjonowania. Stosunkowo niska efektywność związana z modelem biznesowym i nadal niewystarczający poziom integracji sektora stanowią wyzwania istotne z punktu widzenia zyskowności banków spółdzielczych oraz ich rozwoju w przyszłości.

Z pewnością problemem całego sektora bankowego w Polsce jest stosunkowo niska rentowność, rosnąca presja regula-

Banki zrzeszające podejmują wspólne działania, aby w ramach „mobilnego przyspieszenia” nadrabiać stracony czas. Jest to tym bardziej istotne w sytuacji bycia „blisko ludzi”, co jest tradycyjnie kojarzone właśnie z bankami spółdzielczymi.

cyjna, otoczenie rynkowe, zmiany oczekiwań klientów i rozwój technologiczny. Te uwarunkowania dotyczą oczywiście także banków spółdzielczych. Zmieniające się otoczenie gospodarcze i postęp technologiczny wymagają, żeby jedną z kompetencji, mających kluczowe znaczenie dla przyszłości banków spółdzielczych, było umiejętne poruszanie się w nowej, cyfrowej rzeczywistości, zarówno banków, jak i ich klientów.

Bankowość spółdzielcza powinna więc odpowiedzieć sobie na pytanie, w jakim zakresie jest gotowa na wymienione wyzwania i zmiany. Warto od razu odnotować, że takie odpowiedzi są udzielane – banki zrzeszające podejmują wspólne działania, aby w ramach „mobilnego przyspieszenia” nadrabiać stracony



czas. Jest to tym bardziej istotne w sytuacji bycia „blisko ludzi”, co jest tradycyjnie kojarzone właśnie z bankami spółdzielczymi. Pozostawanie „blisko ludzi” jest bowiem dziś rozumiane już nie tylko jako łatwy dostęp klienta do najbliższej placówki bankowej, ale także, a może nawet przede wszystkim, jako dostęp do banku w sposób wirtualny. Stąd też koncepcja mobilnego przyspieszenia w całym sektorze. Inicjatywa utworzenia platformy informatycznej BS API, jak wynika z prezentacji banków zrzeszających, już przekłada się na konkretne rezultaty. W pierwszej kolejności oparte na tym rozwiązaniu zostaną nowe aplikacje mobilne w obu zrzeszeniach. Docelowo, dzięki otwartej architekturze BS API bę-

dzie można zbudować wspólną platformę usług. Ważne jest to, że będzie ona służyła realizacji celów biznesowych wszystkich banków spółdzielczych. Trzeba te ambitne plany wspierać i wspólnie realizować.

**W jakim zakresie banki spółdzielcze powinny korzystać z wzorców zagranicznych, a jakie rozwiązania wprowadzać na podstawie własnych, krajowych doświadczeń?**

Warto wymienić dwa obszary, w których banki spółdzielcze mogłyby skorzystać z doświadczeń zagranicznych. Pierwszym z nich jest kwestia związana z bazą członkowską. Z raportów prezentowanych cyklicznie przez UKNF wyraźnie widać, iż w Polsce liczba członków banków spółdzielczych systematycznie spada. W latach 2012 – 2018 liczba udziałowców banków spółdzielczych zmniejszyła się o ponad 100 tys., czyli o ok. 10%. W bankach spółdzielczych w krajach europejskich ten trend jest odwrotny – liczba członków od lat ma tendencję rosnącą. Warto więc podpatrywać jak robią to inni i próbować przenosić sprawdzone rozwiązania na grunt krajowy.

Drugim obszarem, w którym polskie banki spółdzielcze mogą czerpać z doświadczeń swoich europejskich odpowiedników są kwestie związane z ekologią. Europejskie banki spółdzielcze popierają ideę zrównoważonego rozwoju implikującego działania na rzecz ochrony klimatu. Polskie banki spółdzielcze dostrzegły już swoją rolę w tym obszarze i potrzebę zintensyfikowania swoich działań. W trakcie ostatniego Konwentu na rzecz współpracy i rozwoju polskiej bankowości spółdzielczej podkreślana była konieczność tworzenia proekologicznych produktów, udziału w programach krajowych i unijnych mających na celu poprawę jakości środowiska naturalnego, promocji lokalnych proekologicznych inwestycji i podkreślanie „zielonego charakteru” działalności banków spółdzielczych. Warto inspirować się w tych działaniach także tym, co zrobili już i osiągnęły banki spółdzielcze w innych krajach europejskich.

**Podczas obrad ostatniego Konwentu na rzecz rozwoju bankowości spółdzielczej powołano**





**zespół ekspertów, którzy mają przygotować analizę dotyczącą wzrostu liczby udziałowców w bankach zagranicznych. Czy do czasu powstania takiego raportu KZBS będzie podejmował działania na rzecz pozyskania nowych udziałowców, a jeśli tak, to jakie?**

Wciąż rozpowszechniany jest pogląd, iż bycie udziałowcem banku spółdzielczego powinno się opłacać. Zwłaszcza, że jeszcze kilkanaście lat temu status członka banku spółdzielczego dawał realne korzyści. Banki spółdzielcze wypłacały swoim członkom dywidendę, a jej stopa była często wyższa niż oferowane przez nie oprocentowanie lokat. Spadek stóp procentowych sprawił, że oprocentowanie zmalało, a wiele banków musiało zrezygnować z dzielenia się zyskiem z udziałowcami, albo mocno zredukować dywidendy – m.in. ze względu na ograniczenia stawiane przez nadzór bankowy w ramach polityki dywidendowej i potrzebę zwiększania funduszy własnych. Zdaniem wielu osób, głównym powodem spadkowej tendencji w liczbie udziałowców banków spółdzielczych jest polityka dywidendowa oraz brak ze strony instytucji finansowych jakichkolwiek zachęt, które wiązałyby ściślej członków z tą instytucją.

Do spadku liczby członków banków spółdzielczych przyczyniają się jednak nie tylko przepisy prawne. Bardzo często jest tak, że mamy do czynienia ze zbyt małą popularyzacją wiedzy w zakresie korzyści wynikających z członkostwa. Banki spółdzielcze umożliwiają członkom czynne uczestnictwo w organach statutowych, a przez to realny wpływ na ich funkcjonowanie i kierunki rozwoju. Część banków oferuje członkom dostęp do wiedzy w zakresie finansów, która jest niezbędna w korzystaniu z usług bankowych. Wartość samą w sobie stanowi bankowość relacyjna, lokalna, umożliwiająca szybkie podejmowanie decyzji. To tylko niektóre korzyści wynikające z członkostwa.

Zatem zmniejszanie się liczby udziałowców uzasadniane jedynie aktualnymi przepisami prawnymi, które nie dopuszczają możliwości stosowania preferencyjnych warunków produktowych dla członków jest pewnym uproszczeniem. Członkowie banków spółdzielczych w innych krajach europejskich też nie korzystają z takich przywilejów, a jednak ich ilość systematycznie wzrasta. Nie czekając więc na wyniki analiz ekspertów, banki spółdzielcze w Polsce mogą już teraz podejmować działania, by zachęcać mieszkańców terenów, na których działają do nabywania udziałów i wstępowania w szeregi członków.

KZBS już od dłuższego czasu zachęca banki spółdzielcze, aby np. w ramach corocznie obchodzonego Święta Spółdzielczości Bankowej organizowały dni otwarte dla swoich klientów, członków, ale też potencjalnych klientów i członków. Nie chodzi tu oczywiście o świętowanie, ale o wykorzystanie dobrej okazji, aby zaprosić mieszkańców miejscowości, czy gminy, w której funkcjonuje bank spółdzielczy do jego siedziby, zorganizować dla nich warsztaty zapoznające z możliwościami wykorzystania np. nowych technologii oferowanych przez banki, zasadami cyberbezpieczeństwa, itp. tak, by pokazać, że bycie członkiem banku spółdzielczego to m. in. dostęp do tego typu wiedzy i informacji. To poprawia relacyjność lub pozwala na nawiązywanie nowych kontaktów biznesowych.

**Jaka jest szansa na pozyskanie nowych klientów, co można zaoferować młodym ludziom żeby korzystali z usług banków lokalnych?**

Z przeprowadzonych badań wynika, że pod względem zadowolenia klientów indywidualnych z usług, które świadczą dla nich banki spółdzielcze, zajmują one bardzo dobre czwarte miejsce, wśród wszystkich banków świadczących usługi bankowości detalicznej w Polsce. Wątpliwe jest jednak czy ta baza

klientów, którą mają obecnie banki spółdzielcze gwarantuje im uzyskiwanie należitych przychodów teraz, i czy umożliwi uzyskiwanie przychodów zapewniających stabilność rozwoju w przyszłości. Z badań wynika także, że bankom spółdzielczym trudno jest także pozyskać nowego klienta, w szczególności młodego, bądź bardziej zasobnego finansowo.

Aby pozyskać nowych, młodych klientów, marka banku spółdzielczego powinna być stale obecna w ich świadomości. Dziś konsumenci, którzy zmieniają bank, szukają odpowiednich dla siebie użyteczności. Przede wszystkim nowoczesnych kanałów dystrybucji usług bankowych – wygodnych, dostosowanych do oczekiwań konsumenta i bezpiecznych. W obecnej rzeczywistości relacyjność ma inną formę i bliskość oznacza

## Ale należy też pamiętać, że stabilna pozycja rynkowa banków spółdzielczych w dużej mierze wynika z przewagi terytorialnej na obszarach, gdzie banki komercyjne nie wkraczają.

dostępne elektronicznie i w ramach mobilnej bankowości usługi i produkty bankowe. W tej chwili taka bankowość stanowi o przewadze konkurencyjnej. Warto przy tej okazji zwrócić uwagę na jeszcze jeden czynnik – wykształcenie. W strukturze klientów banków spółdzielczych osoby z wykształceniem poniżej średniego stanowią prawie 60 procent klientów. Jest to szczególnie istotne, gdy zaczynamy oferować klientom nowoczesne rozwiązania technologiczne. To wymaga większej pracy doradców bankowych, czasu na „zaprzyjaźnienie się” klientów z nowymi narzędziami. Nie zapominajmy też, iż młodsze pokolenie oczekuje czegoś więcej, stąd banki spółdzielcze muszą pokazywać, że ich oferta nie odstaje od banków komercyjnych, a nawet w przypadku niektórych rozwiązań zaczyna je wyprzedzać. Przekaz w tym zakresie musi być jednak bardzo prosty i jasny, a banki – do czego KZBS zachęca od dłuższego czasu – powinny w ramach „dni otwartych” edukować także tych klientów, którzy nie dość swobodnie czują się w świecie nowinek technologicznych.

**Jakie działania marketingowe powinny być podejmowane przez banki spółdzielcze, żeby były skuteczne? Czy lepsze będą wspólne przedsięwzięcia pod szyldem całego sektora, czy raczej prowadzone oddzielnie przez każdy bank, podkreślające jego specyfikę i skierowane do określonego środowiska lokalnej społeczności?**

Kierownictwa banków spółdzielczych nie odbierają jeszcze alarmujących sygnałów dotyczących utraty klientów, gdyż klienci rzadko odchodzą z banków spółdzielczych. I to jest bardzo pozytywne. Wysoki udział w liczbie obsługiwanych klientów banki te zawdzięczają stabilnej bazie tzw. „starych” klientów. Ale należy też pamiętać, że stabilna pozycja rynkowa banków spółdzielczych w dużej mierze wynika z przewagi terytorialnej na obszarach, gdzie banki komercyjne nie wkraczają. Klienci jednak często stają się multibankowi, nie rezygnują z usług danego banku, ale stają się pasywni, zacieśniając jednocześnie współpracę z bankiem konkurencyjnym. Niestety, w perspektywie istnieje ryzyko utracenia obecnej pozycji rynkowej przez bank, który nie nadąży za oczekiwaniami klientów.

KZBS od dawna zwraca uwagę, że powodzenie dalszego rozwoju sektora bankowości spółdzielczej zależy od stopnia





jego wewnętrznej samodyscypliny oraz integracji działań, tam gdzie pojawiają się w jej efekcie korzyści biznesowe, wizerunkowe, finansowe, organizacyjne czy skutkujące podniesieniem poziomu bezpieczeństwa prowadzonych usług. Dzięki zintegrowanym, wspólnym działaniom banki spółdzielcze mają możliwość konkurowania z większymi i sprawniejszymi technologicznie bankami i nowymi podmiotami na rynku usług finansowych,

Kilka ostatnich lat w bankowości to okres nieustannego dostosowywania się do licznych zmian, głównie regulacyjnych. W oczywisty sposób za zmianami regulacyjnymi postępują wymagania technologiczne. Działania dostosowawcze banków w tym zakresie to, oprócz wysiłku organizacyjnego, także określone, na ogół wysokie, koszty. Stąd banki spółdzielcze, by stać się nowoczesnym centrum usług finansowych, muszą intensyfikować współpracę w ramach zrzeszeń oraz pomiędzy zrzeszeniami. Osiągnięcie pożądaných efektów, działając na własną rękę, nie ma dzisiaj szans powodzenia.

W ostatnim okresie współpraca taka została w sposób zauważalny zintensyfikowana. Od połowy 2018 r. funkcjonuje Zespół ds. Współpracy Międzyzrzeszeniowej. Celem Zespołu jest wyłanianie obszarów do współpracy i kooperacji międzyzrzeszeniowej z myślą o konkurencyjności i efektywności sektora, jako całości. Jednym z efektów jego działania jest podjęcie prac nad sektorowymi rozwiązaniami informatycznymi, wspólnymi dla obu Zrzeszeń.

Dobrym przykładem skutecznych działań marketingowych prowadzonych pod szyldem całego sektora bankowości spółdzielczej była też ostatnia kampania „Mamy tu wszystko” zachęcająca do korzystania z nowoczesnych usług w bankach spółdzielczych – płatności kartą, telefonem lub zegarkiem.

### **Jakie nauki dla spółdzielczości bankowej płyną z przypadku PBS w Sanoku, czy systemy ochrony instytucjonalnej, jeśli będą do nich należały wszystkie banki, całkowicie wyeliminują tego rodzaju przypadki?**

Wszczęcie przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny przymusowej restrukturyzacji Podkarpackiego Banku Spółdzielczego w Sanoku jest rozwiązaniem jednostkowym i nie powinno być podstawą do wystawiania pozostałym bankom spółdzielczym oceny innej niż wynika to z analiz opartych o wiarygodne raporty.

Tak jak zostało to podkreślone na początku naszej rozmowy, według Raportu o stabilności systemu finansowego NBP z grudnia 2019 r. sektor banków spółdzielczych, jako całość funkcjonuje stabilnie. Zatem podmioty współpracujące z bankami spółdzielczymi nie mają powodów do niepokojów w kontekście prowadzonego jednostkowego procesu resolution.

Funkcjonowanie w ramach sektora dwóch systemów ochrony instytucjonalnej (IPS), monitorowanych zarówno przez UKNF, jak i BFG, znakomicie wpływa na zwiększenie bezpieczeństwa środków deponowanych w bankach spółdzielczych będących członkami tych systemów. Głównym ich celem jest prewencja oraz zapewnianie wzajemnego wsparcia w zakresie płynności i wypłacalności w sytuacji wystąpienia trudności finansowych w którymkolwiek z banków będących uczestnikami systemu ochrony. Dotychczasowe doświadczenia związane z funkcjonowaniem systemów ochrony instytucjonalnej są pozytywne. Dlatego pozostawanie części, na szczęście coraz mniejszej, banków spółdzielczych poza strukturami IPS jest zjawiskiem niepokojącym. Systemy ochrony spełniają swoją funkcję. PBS w Sanoku, jako jeden z nielicznych, nie był uczestnikiem systemu ochrony instytucjonalnej, ani członkiem grupy zrzeszeniowej.

Wielu ekspertów i instytucji zwraca uwagę, iż dla wzmocnienia bankowości spółdzielczej pożądana jest jej dalsza integracja zwłaszcza w ramach systemów ochrony. Doświadczenia wy-

nikające z dotychczasowego funkcjonowania systemów pokazują, że są przesłanki do dalszej i głębszej integracji sektora bankowości spółdzielczej, co może umożliwić poprawę jego efektywności i konkurencyjności, a przez to stworzyć warunki do stabilnego rozwoju i zapobiec wystąpieniu w przyszłości takich sytuacji, jaka miała miejsce w PBS w Sanoku.

### **Czy KZBS zabiega o zmiany legislacyjne, które mogłyby ułatwić prowadzenie działalności bankom spółdzielczym, a jeśli tak, to o jakie? Co w najbliższym czasie będzie najważniejszym zadaniem dla Związku, jakie są plany na obecny rok?**

KZBS w ramach swojej statutowej działalności podejmuje liczne działania na gruncie krajowych i europejskich procesów legislacyjnych, uczestnicząc w dialogu pomiędzy nadzorcą, regulatorem oraz Bankowym Funduszem Gwarancyjnym. Uczestniczy również w licznych zespołach roboczych i eksperckich, celem zapewnienia optymalnych rozwiązań prawnych i regulacyjnych, uwzględniających specyfikę funkcjonowania sektora bankowości spółdzielczej.

Do kluczowych zagadnień, adresowanych do nadzorczy, przedstawicieli rządu, posłów i senatorów, a także Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, z perspektywy efektywnego funkcjonowania banków spółdzielczych należały w ostatnim czasie takie zagadnienia, jak nadmierna sprawozdawczość obowiązkowa, niepokojąca tendencja do umacniania w tworzonych regulacjach pozycji dłużnika kosztem pozycji wierzyciela, wynikająca z licznych ograniczeń możliwości dochodzenia należności. Zwracamy też uwagę na konieczność praktycznego stosowania zasady proporcjonalności w rekomendacjach nadzorczych, w szczególności w odniesieniu do banków spółdzielczych będących uczestnikami systemów ochrony instytucjonalnej.

Dzięki inicjatywom podjętym przez Związek udało się m. in. doprowadzić do skorzystania przez Radę BFG z możliwości odstąpienia od obligatoryjnego żądania licznych informacji sprawozdawczych niezbędnych do realizacji zadań Funduszu, wobec podmiotów, które nie są znaczące systemowo lub nie zostały uznane za instytucję globalną. Na liście podmiotów, wobec których Fundusz nie będzie żądał informacji niezbędnych do realizacji jego zadań, znalazło się 501 banków spółdzielczych.

Udało się też wynegocjować uwzględnienie przez nadzorcę specyfiki sektora bankowości spółdzielczej w zakresie obowiązków oferowania kredytów na stałą lub okresowo stałą stopę procentową. Utworzony został też Funduszu Gwarancji Rolnych, zwiększający dostępność gwarancji BGK dla małych i średnich przedsiębiorstw.

W roku 2020 w zakresie procesów legislacyjnych KZBS będzie się koncentrował m.in. na: rozwiązaniu niektórych problemów związanych z dochodzeniem wierzytelności, w tym egzekucją komorniczą, inicjowaniu niezbędnych zmian rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie zasad tworzenia rezerw na ryzyko związane z działalnością banków, zmianie przepisów prawnych zapewniających możliwość ustanawiania efektywnych zabezpieczeń umożliwiających skuteczne dochodzenie należności od dłużników, jak również zmianie niektórych przepisów fiskalnych, które obciążają podatkiem pomoc udzielaną przez systemy ochrony instytucjonalnej bankom.

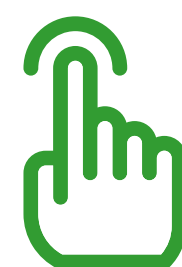
Oczywiście KZBS będzie również na bieżąco reagował na wszystkie nowe inicjatywy legislacyjne dotyczące funkcjonowania sektora bankowego, a w szczególności banków spółdzielczych. ●

*Rozmawiał: Janusz Orłowski*

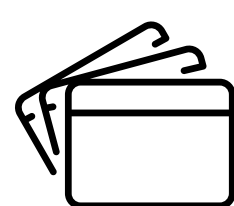




# Z naszym bankiem **zapłacisz zegarkiem**



KLIKNIJ ŻEBY  
PRZEJŚĆ NA  
STRONĘ WWW



**GARMIN PAY™**

Bezpłatna infolinia:  
**800 888 888**  
[www.sgb.pl/mobilne](http://www.sgb.pl/mobilne)

Usługa Garmin Pay dostępna dla posiadaczy kart płatniczych z aktywną funkcją zbliżeniową wydanych przez banki należące do Spółdzielczej Grupy Bankowej. Szczegóły oferty, w tym informacje o Garmin Pay, wymaganiach technicznych oraz zasadach korzystania z usługi Garmin Pay dostępne są na stronie [www.sgb.pl/mobilne](http://www.sgb.pl/mobilne)



# BANKI SPÓŁDZIELCZE, A OCHRONA ŚRODOWISKA

PIOTR GÓRSKI

## Klimat to jest kredyt

Ekolodzy często powtarzają, że klimat to nie jest spadek po przodkach, a kredyt wzięty od dzieci i wnuków, który trzeba spłacić. Jeśli pojawia się słowo „kredyt” i mówi się o jego „spłacie”, to skojarzenia z instytucjami finansowymi, w tym z bankami spółdzielczymi wydają się więcej niż naturalne. Niezależnie od tego, ile jest w tym swoistego skrót myślowego, a ile prawdy, pewne jest, że ochrona środowiska staje się zadaniem priorytetowym. Wymaga też, coraz większych nakładów, a to sprawia, że dla całych gałęzi, różnych sektorów gospodarki jest już bardzo opłacalnym biznesem. Nieuchronne wydaje się więc ogromne zaangażowanie banków w inwestycje służące środowisku już w najbliższych latach.

System finansowania ochrony środowiska w Polsce realizowany jest poprzez fundusze ekologiczne tj. Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW), będący państwową osobą prawną oraz 16 wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej (WFOŚiGW), będących samorządowymi osobami prawnymi. Do 2010 r. w tym systemie funkcjonowały również powiatowe i gminne fundusze ochrony środowiska. Od 2010 r. ich rolę przejęły budżety powiatów i gmin, z których bezpośrednio finansowane są zadania z tego zakresu. W 2018 r. wydatki na ochronę środowiska w Polsce wyniosły prawie 65 mld zł. W relacji do Produktu Krajowego Brutto (PKB) stanowiło to 3,1%, a w przeliczeniu na jednego mieszkańca dawało ok. 1687 zł.

## Polscy pracodawcy chcą współuczestniczyć

Poparcie dla ambicji Europy, „aby skutecznie chronić Ziemię – jej zasoby, klimat i środowisko” już w grudniu 2019 r. zadeklarowała Konfederacja Lewiatan – reprezentatywna polska organizacja przedsiębiorców. Zaznaczała jednak, że „głęboka transformacja energetyczna powinna być przeprowadzona w sposób inkluzyjny, przy utrzymaniu konkurencyjności gospodarki i miejsc pracy”. Daria Kulczycka, dyrektor departamentu energii i zmian klimatu Konfederacji Lewiatan wyjaśniała, że: „zgoda na ambitną europejską politykę klimatyczną musi być uwarunkowana wprowadzeniem mechanizmów ochrony kon-

kurencyjności przemysłu europejskiego, stworzeniem warunków dla uczciwej, sprawiedliwej transformacji we wszystkich krajach UE i mądrego ukierunkowania środków publicznych i prywatnych na rozwój nowych technologii zeroemisyjnych”. Jej zdaniem, działania naszego rządu w Brukseli, w tym wnioski o pogłębione analizy, wydłużenie czasu i więcej pieniędzy na transformację, są tylko wtedy zasadne, jeśli jednocześnie przedstawiona zostanie przez polskie władze wiarygodna, szczegółowa mapa przejścia od węgla do odnawialnych źródeł energii wraz ze wskazaniem ich źródeł finansowania. „Na niskoemisyjną transformację gospodarki należy przeznaczyć nie połowę, a całą dostępną Polsce pulę aukcyjną unijnego systemu handlu uprawnieniami do emisji (EU ETS)” – utrzymywała dyr. Kulczycka. Kluczowe w tym zakresie będą również środki z funduszu w ramach Mechanizmu Sprawiedliwej Transformacji (JTM) przeznaczonego dla regionów, które są w znacznym stopniu uzależnione od paliw kopalnych. Zaangażowanie kapitału prywatnego – jej zdaniem – jest tu także niezbędne. Dla przykładu – koszty transformacji samego ciepłownictwa w Polsce wynoszą 110 mld euro do 2030 roku (297 mld euro do 2050 roku). Zielona transformacja nie uda się więc bez pełnego zaangażowania biznesu – podkreśla reprezentantka Lewiatana. Informuje przy tym, że „taką mobilizację biznes deklaruje, oczekując włączenia w prace nad operacjonalizacją Zielonego Ładu i Europejskiej Polityki Przemysłowej na poziomie europejskim i krajowym”.

A jaka tu może być rola instytucji finansowych? Dyskusję na ten temat przeprowadzono w trakcie jesiennych targów POLECO w Poznaniu, a okazją ku temu był program „Czyste Powietrze”.

## Jaskółka w „Czystym Powietrzu”

Wymianę poglądów otworzyła wypowiedź Henryka Kowalczyka – ówczesnego ministra środowiska. Informował on m.in., że trwają prace analityczne nad możliwością zaangażowania banków komercyjnych w realizację programu „Czyste Powietrze”. Piotr Woźny – prezes zarządu NFOŚiGW proponował udział banków w następujących obszarach: udostępnienia bankowości elektronicznej, jako kanału do składania wniosków, finansowania pomostowego dla przedsięwzięć termomodernizacyj-





nych realizowanych przez gospodarstwa domowe oraz akcji marketingowej. Prezes Woźny podkreślał też, że udział banków powinien usprawnić program w kwestiach m.in.: szacowania udziału kosztów, identyfikacji grup posiadających zdolność kredytową czy określenia szczegółowych warunków udzielania kredytów pomostowych. Dodawał, że NFOŚiGW chce rozmawiać z bankami o instrumencie finansowym wspierającym termomodernizację domów. Krzysztof Pietraszkiewicz – prezes związku Banków Polskich, zapewniał natomiast, że sektor bankowy jest zainteresowany uczestniczeniem w rządowych programach rozwojowych, szczególnie w tych nakierowanych na ochronę powietrza i podniesienie efektywności energetycznej. – Banki od wielu lat zgłaszają gotowość do udziału w realizacji projektów poprawiających jakość życia Polaków, a jedno z rozwiązań mogą stanowić programy pilotażowe dotyczące produkcji energii ze źródeł odnawialnych, rolnictwa, gospodarki wodnej, czy oszczędzania energii. Program „Czyste Powietrze” zakłada, że 2/3 środków stanowić będą dotacje, a 1/3 pożyczki. – „Przy pewnej aranżacji finansowej moglibyśmy osiągnąć znacznie większy efekt i rozmiar tej działalności. Trzeba będzie współtworzyć lepsze warunki do realizacji programu” – podkreślał prezes Pietraszkiewicz. Filip Kochan, przedstawiciel Banku Światowego w Polsce zapewnił, że „w raporcie przygotowanym na polecenie Komisji Europejskiej, dotyczącym pierwszego etapu wdrażania programu „Czyste Powietrze” – poza oceną na temat jego przygotowania – pojawi się propozycja zmian kanałów dystrybucji, uwzględniająca rozszerzenie sieci dostępności”.

### SGB w ekologii już działa

Banki Spółdzielcze SGB aktywnie włączają się w promowanie postaw proekologicznych – informuje Rafał Łopka z Biura Komunikacji i PR SGB-Banku. – Nic w tym dziwnego – dodaje. Działania służące ochronie środowiska są od lat częścią ich misji. Ujawnia, że Grupa przygotowuje się do wdrożenia nowego produktu kredytowego – Kredyt EKO!, który umożliwi finansowanie eko-inwestycji. Produkt ten może zostać przeznaczony m.in. na jeden z następujących celów: zakup i montaż instalacji fotowoltaicznych, zakup i montaż nowej instalacji grzewczej w tym wymianę kotłów grzewczych, docieplenie budynku mieszkalnego, wymiana stolarki okiennej, zakup i instalacja przydomowej ekologicznej oczyszczalni ścieków, zakup przyjaznego środowisku (A+++ sprzętu AGD. Przedstawiciel Biura Komunikacji nie ukrywa, że swoje długoletnie doświadczenia w ochronie środowiska mają też BS-y zrzeszone w tej grupie. Jednym z prekursorów jest tu BS w Sztumie. Instytucja ta już przed 7 laty otrzymała Kryształowy Hit Pomorza 2013 za stworzenie i realizację kampanii „EKO pozytywni”. Kapituła tego wyróżnienia uznała tę akcję za modelowe wspieranie instrumentami finansowymi działań proekologicznych na rzecz lokalnego środowiska społecznego. Niektóre z tych instrumentów wciąż są kontynuowane. Oprócz proekologicznych starań na rzecz przechodzenia z bankowości papierowej na elektroniczną, w ofercie są także: kredytowanie urządzeń i instalacji do wy-

korzystania energii słonecznej. Przedstawiciele BS w Sztumie utrzymują, że kredyt fotowoltaika jest odpowiedzią na zapotrzebowanie rynku. W stosunku do standardowych kredytów ma obniżone oprocentowanie nawet o 4,5% (w zależności od okresu na jaki udzielany jest kredyt oraz zakresu współpracy kredytobiorcy z bankiem). Dodają, że ich zdaniem, jest to najskuteczniejsza zachęta dla kredytobiorców. Podkreślają również dużą liczbę zapytań z całej Polski związanych z tą ofertą oraz deklaracji chęci nawiązania długofalowej współpracy i to zarówno ze strony klientów, jak i firm produkujących instalacje fotowoltaiczne. Nikt przy tym nie ukrywa, że pewnym ograniczeniem w tej działalności jest fakt, że tego kredytu nie załatwia się w pełni zdalnie. Niezbędna jest co najmniej jedna wizyta kredytobiorcy w banku, co może być utrudnieniem dla klientów z Polski centralnej

czy południowej – ale bank pracuje również nad rozwiązaniem tego problemu. Dzisiaj bank oferuje całość proekologicznego wsparcia w ramach własnych możliwości finansowych. Gdyby było wsparcie z instytucji krajowych, czy europejskich na pewno byśmy z niego skorzystali – zaznaczają przedstawiciele BS w Sztumie.

### Czysta energia

Kredyty na fotowoltaikę w swej ofercie ma też kilka innych banków spółdzielczych zrzeszonych w SGB. W większości stosują one podobne kryteria i procedury w ich przyznawaniu. Na innych zasadach natomiast funkcjonują usługi proekologiczne prowadzone przez SGB Leasing. Ta spółdzielcza instytucja finansowa wprowadziła do swojej oferty produktowej atrakcyjne i przede wszystkim uproszczone finansowanie takich inwestycji. Jest to odpowiedź na wzrost popularności instalacji fotowoltaicznych wśród przedsiębiorców oraz rolników, a także łatwość dostępu do tej formy uzyskiwania energii elektrycznej. Klienci mogą skorzystać z leasingu operacyjnego, finansowego lub pożyczki leasingowej. Przedsiębiorcy szukający korzyści podatkowych mają możliwość skorzystać – jak do tej pory – z atrakcyjnego leasingu, natomiast rolnicy indywidualni z pożyczki leasingowej. Finansowanie większości instalacji fotowoltaicznych odbywa się na uproszczonych zasadach tzn. do wydania decyzji o przyznaniu finansowania wystarczy przedłożyć wypełniony i podpisany wniosek bez żadnych dokumentów finansowych oraz dodatkowych zaświadczeń. Główne parametry oferty to: uproszczone procedury przyznania finansowania, leasing operacyjny, finansowy, pożyczka leasingowa, wpłata własna już od 5%, okres finansowania do 7 lat oraz równe, miesięczne raty.

### Fundusze mają „swój” bank, ale mogą też współpracować z innym

W Polsce fundusze dysponują prawie wszystkimi krajowymi i międzynarodowymi środkami na dofinansowanie działalności proekologicznej (także z Unii Europejskiej). Ponadto Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej jest większościowym akcjonariuszem Banku Ochrony Środowiska, który realizuje przeważającą część usług bankowych związanych

## 100 milionów do wzięcia w ramach programu „Słoneczne dachy”. Nabór ruszył w marcu.





z tym tematem. Urszula Chłystun z Działu Organizacyjno-Administracyjnego Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (WFOŚiGW) w Poznaniu pytana o możliwości uczestnictwa – w takiej sytuacji – jednostek spółdzielczości finansowej w działaniach na rzecz ochrony środowiska informuje, że zgodnie z zapisami w ustawie Prawo ochrony środowiska z dnia 27 kwietnia 2001, art. 411 ust. 10 wojewódzkie fundusze mogą udostępniać środki finansowe bankom z przeznaczeniem na udzielanie kredytów bankowych, pożyczek lub dotacji na wskazane przez siebie programy i przedsięwzięcia z zakresu zadań ochrony środowiska i gospodarki wodnej. Dodaje także, że w chwili obecnej WFOŚiGW w Poznaniu realizuje umowę podpisaną z Bankiem Ochrony Środowiska, w której bank zobowiązuje się do udzielania z własnych środków kredytów dla osób fizycznych z dotacją WFOŚiGW w Poznaniu przeznaczoną na częściową spłatę kapitału tych kredytów. Umowa z BOŚ nie wyklucza jednakże możliwości współpracy z innymi bankami. Przedstawicielka poznańskiego WFOŚiGW nadmienia również, że w zakresie Programu Priorytetowego Czyste Powietrze oraz wspierania elektromobilności ofertę dla sektora bankowego posiada Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Warszawie.

### **Ekologia jest fajna, gdy nie trzeba za nią płacić**

WFOŚiGW w Poznaniu w tych dniach ogłosił rozpoczęcie realizacji nowego programu z zakresu fotowoltaiki. Podczas konferencji prasowej, która odbyła się na terenie Poznańskiej

Spółdzielni Mieszkaniowej „Winogrody” w Poznaniu, wojewoda wielkopolski Łukasz Mikołajczyk wraz z prezesem zarządu WFOŚiGW w Poznaniu Jolantą Ratajczak przedstawili założenia programu „Słoneczne dachy” adresowanego do wspólnot i spółdzielni mieszkaniowych. Na program zostało przeznaczone 100 mln zł. Nabór ruszył 1 marca. Program pilotażowo będzie realizowany w województwie wielkopolskim. Oferowane w formie pożyczki dofinansowanie po spełnieniu określonych warunków jest częściowo umarzalne. Przykładowo, pożyczka udzielona ze środków udostępnionych przez NFOŚiGW może zostać częściowo umorzona w wysokości 10% na przedsięwzięcia dotyczące zakupu, montażu i uruchomienia kompletnej instalacji PV do 50 kW, służącej na potrzeby części wspólnych istniejących budynków, dostosowanej do współpracy z instalacjami odbiorczymi w budynku – informują przedstawiciele WFOŚiGW. Spółdzielnia mieszkaniowa chce instalować panele przede wszystkim na budynkach wysokich, najbardziej energochłonnych (windy, wentylacja) a ma ich blisko 60. Jolanta Ratajczak wylicza, że po skorzystaniu z programu każdy mieszkaniec poznańskiej spółdzielni, w ciągu roku zmniejszy o ok. 300 zł swoje opłaty na utrzymanie części wspólnych danego budynku. Wyjaśnia, że ten pilotaż obejmuje nie tylko Poznań i duże miasta, ale znaczny teren województwa wielkopolskiego. Informując o tym prezes Ratajczak dodaje, że z ochroną środowiska tak już jest, że jest fajna, gdy nie trzeba za nią płacić. Jej zdaniem, dla mieszkańców budownictwa wielorodzinnego to kryterium spełnione jest w efekcie programu „Słoneczne dachy”. ●

## JAN GRZESIEK – PREZES ZARZĄDU BANKU SPÓŁDZIELCZEGO W JAROCINIE

**W październiku ubiegłego roku prezes zarządu NFOŚiGW Piotr Woźny zaproponował udział banków w działaniach na rzecz ekologii w następujących obszarach: udostępnienia bankowości elektronicznej, jako kanału do składania wniosków, finansowania pomostowego dla przedsięwzięć termomodernizacyjnych realizowanych przez gospodarstwa domowe oraz prowadzenia akcji marketingowych. Jego zdaniem, banki powinny usprawnić program „Czyste powietrze” w kwestiach m.in.: szacowania udziału kosztów, identyfikacji grup posiadających zdolność kredytową czy określenia szczegółowych warunków udzielania kredytów pomostowych. Czy zgadza się pan z tak nakreślonymi zadaniami dla banków, w tym banków spółdzielczych?**

Tak, zgadzam się z powyższymi kwestiami gdyż tak, jak w przypadku podobnych linii kredytowych, obowiązują ustalone zasady, od oceny zdolności kredytowej poprzez udział środków własnych, a z tym wiąże się ocena kosztów inwestycji uzależnionych od parametrów przewidzianej termomodernizacji. Zatem ustalenie warunków udzielania kredytów pomostowych w tych obszarach nie różni się pomiędzy bankami komercyjnymi, a bankami spółdzielczymi. Oddzielną kwestią jest kontrola efektu wykonania inwestycji, wymagającego fachowej wiedzy w zakresie takich instalacji, jak np. termomodernizacja. To zagadnienie tak jak w przypadku podobnych linii kredytów pomostowych powinno spoczywać na instytucji udzielającej dofinansowania czy wsparcia

finansowego.

**Czy dzisiaj istnieją możliwości włączenia się banków spółdzielczych w realizację tych programów proekologicznych, choćby w tak opisanym zakresie?**

Banki spółdzielcze od dłuższego czasu włączają się w realizację programów kredytowania inwestycji o charakterze proekologicznym, jak np.: termomodernizacja, czy odnawialne źródła energii. Podstawą finansowania takich działań są kredyty celowe na tego typu inwestycje niezależne od procedur stosowanych przy innych produktach, wsparcia pomostowego czy też kredyty gotówkowe dla osób fizycznych lub przedsiębiorstw.

**Czy są jakieś obszary ochrony środowiska, w które szerzej niż obecnie mogłyby się włączyć spółdzielcze instytucje finansowe?**

Uważam, że banki spółdzielcze realizują szereg zadań związanych z zagadnieniami ochrony środowiska. Przecież utrzymanie wyłączeń gruntów w kulturze uprawy tzw. zielonych upraw lub zalesień w ramach ARiMR były kredytowane szczególnie przez banki spółdzielcze. To one uczestniczyły w kredytowaniu inwestycji termomodernizacji budynków mieszkaniowych i gospodarczych oraz wymiany pieców węglowych na gazowe w ramach wsparcia Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. Banki spółdzielcze organizowały również konsorcja budowy przydomowych wiatraków czy innych źródeł energii odnawialnej, jak np. solary, czy fotowoltaika.

**Rozmawiał: Piotr Górski**





# BANKI WOBEC PROBLEMU

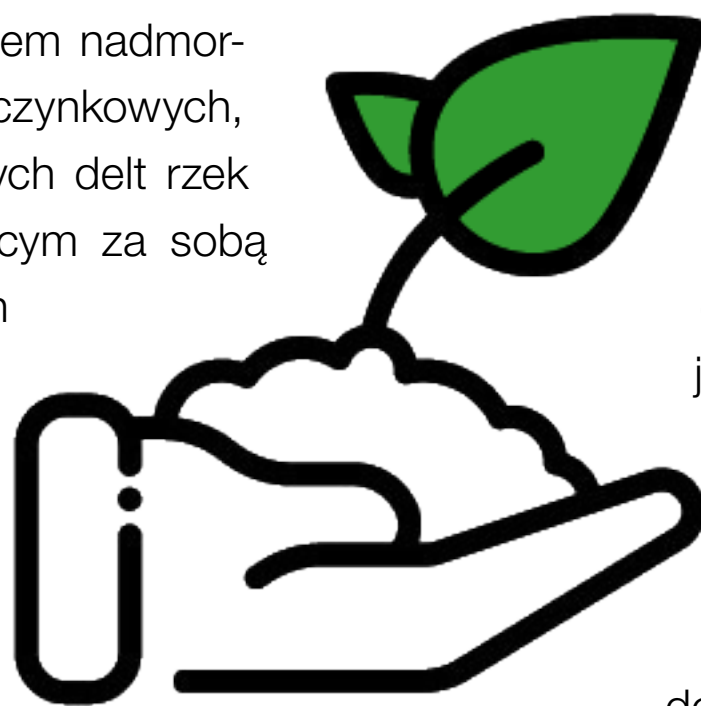
## ZMIAN KLIMATU NA ZIEMI

DR HAB. EUGENIUSZ GOSTOMSKI PROF. UE,  
INSTYTUT HANDLU ZAGRANICZNEGO, UNIWERSYTET GDAŃSKI



Postępujący od kilku dekad gwałtowny wzrost emisji dwutlenku węgla na świecie, spowodowany działalnością człowieka, wzmacnia efekt globalnego ocieplenia klimatu na Ziemi, będącego skutkiem cyklicznych zmian sposobu poruszania się naszej planety wokół Słońca.

Dwutlenek węgla absorbując promieniowanie podczerwone, podnosi temperaturę w atmosferze ziemskiej, co powoduje topnienie lodowców i w konsekwencji podnoszenie się poziomu mórz. Grozi to nie tylko zniszczeniem nadmorskich centrów gospodarczych i wypoczynkowych, ale także zalaniem słoną wodą urodzajnych delt rzek i nisko położonych pól ryżowych, niosącym za sobą widmo głodu dla mieszkańców na tych terenach. Ocieplenie klimatu jest też przyczyną coraz częstszych anomalii pogodowych: huraganów, powodzi, długotrwałych suszy, które szczególnie silnie dają się we znaki biednym mieszkańcom Południa, prowadząc do wojen o zasoby wody i dostęp do niedotkniętych jeszcze stepowaniem i pustyńnieniem obszarów rolnych. Zmusza to miliony ludzi do migracji, zwiększając też falę uchodźców w Europie niczym w czasach wielkich wędrówek ludów. W regionach dotkniętych falami upałów odnotowuje się wzrost zgonów i plagi pożarów.



### Ochrona klimatu na Ziemi

poprzez ograniczenie emisji gazów cieplarnianych stanowi wielkie wyzwanie dla całej ludzkości, wobec którego nie może

być obojętny także sektor bankowy. Nowy prezes Europejskiego Banku Centralnego Christine Lagarde chce uczynić działania na rzecz ochrony klimatu przedmiotem zainteresowania EBC, ale na razie nie sprecyzowano na czym ma polegać „zielona” polityka banku centralnego strefy euro. Czy będzie ona realizowana przez skupowanie z rynku tzw. zielonych obligacji, które służą pozyskiwaniu środków na finansowanie istotnych projektów ekologicznych?

Spośród banków komercyjnych w Europie dotychczas najwięcej na rzecz ochrony środowiska uczyniły „zielone” banki, specjalizujące się w udzielaniu kredytów na realizację inwestycji związanych z ochroną środowiska naturalnego. W Polsce takim bankiem jest Bank Ochrony Środowiska, który oferuje m.in. kredyty na termoizolację budynków, budowę instalacji gazowych w obiektach użyteczności publicznej na wsi, zakup sadzonek roślin na biomasę, finansowanie budowy oczyszczalni ścieków i na przedsięwzięcia związane z zagospodarowaniem odpadów. W Europie najbardziej znanym na niwie ekologicznej i etycznej bankiem jest holenderski Troidos Bank z oddziałami także w Belgii, Hiszpanii, Niemczech i Wielkiej Brytanii. Zarządza on kilkoma ekologicznymi funduszami inwestycyjnymi, które pozyskane na rynku środki inwestują w projekty służące zrównoważonemu rozwojowi, a więc w produkcję zdrowej żywności, energii ze źródeł odnawialnych, kolektory słoneczne i inne projekty o dużych walorach społecznych i ekologicznych.

Również inne banki często udzielają kredytów firmom na dzia-





talność gospodarczą zgodną z zasadami zrównoważonego rozwoju. Korzystny wpływ na środowisko naturalne mają kredyty bankowe na energooszczędne budownictwo mieszkaniowe. Akcentowanie udzielania tego rodzaju kredytów w działaniach promocyjnych banku wpływa pozytywnie na jego wizerunek w społeczeństwie, a przez to wzmacnia jego pozycję konkurencyjną na rynku. Społeczeństwo bowiem wysoko ocenia wszelkie projekty na rzecz poprawy środowiska naturalnego podejmowane przez banki i inne przedsiębiorstwa.

### Wszystkie banki dzięki zastąpieniu

w dużym stopniu „papierowej” bankowości bankowością elektroniczną przyczyniły się do zmniejszenia zużycia papieru i tym samym ograniczenia wycinki drzew. Pozytywnie z ekologicznego punktu widzenia należy też ocenić centralizację przetwarzania danych w sektorze bankowym, co prowadzi do zmniejszenia ilości wykorzystywanego w bankach sprzętu informatycznego.

Natomiast do pewnej redukcji zużycia wody i prądu w placówkach bankowych mogą przyczynić się pracujące tam osoby poprzez racjonalne korzystanie z mediów i sam bank m.in. dzięki stosowaniu energooszczędnego oświetlenia i dysponowaniu służbowymi samochodami o niskim zużyciu paliwa. Różne inicjatywy ekologiczne skierowane na zewnątrz realizują banki w ramach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR). Wymienić tutaj moż-

na takie działania jak: wspieranie z udziałem pracowników akcji „Sprzątanie świata” oraz finansowanie akcji edukacyjnych w szkołach mających zachęcić uczniów do segregacji odpadów, niewyrzucania żywności, oszczędnego korzystania z wody i prądu.

W spółdzielczym sektorze bankowym działania o charakterze ekologicznym dobrze wpisują się w model funkcjonowania banków spółdzielczych, których celem nie jest ani maksymalizacja zysku, ani wzrost rynkowej wartości banku, lecz jak najpełniejsze zaspokojenie potrzeb finansowych swoich członków i klientów oraz wspieranie finansowe i poprzez uczestnictwo pracowników banku, przedsięwzięć środowiskowych: edukacyjnych, kulturalnych, sportowych i społecznych, służących lokalnej społeczności. Jednakże ze względu na skromny potencjał ekonomiczny i ludzki banki spółdzielcze mają ograniczone możliwości przeciwdziałania niekorzystnym zmianom w środowisku naturalnym, ale nie powinny rezygnować z działań proekologicznych, w których trzeba widzieć kroplę drążącą skałę. Proekologiczna aktywność banków spółdzielczych ma miejsce na trzech następujących płaszczyznach:

- gospodarka wewnętrzna banku – chodzi tutaj o takie zorganizowanie funkcjonowania centrali i placówek banku, aby jak najmniejsze było zużycie wody, energii elektrycznej i energii cieplnej, aby wytwarzano jak najmniej odpadów;
- oferta kredytów proekologicznych dla osób prywatnych, rolników i przedsiębiorców;
- działania wspierające lokalne inicjatywy w zakresie ochrony środowiska naturalnego, wychodzące ze szkół i proekologicznych fundacji, bądź związków.

Wszystkie te działania są bardzo ważne także dlatego, że inspirować do działań proekologicznych podmioty z otoczenia zewnętrznego banków spółdzielczych. Mamy więc tutaj do czynienia z efektem multiplikacyjnym ich inicjatyw ekologicznych. Poniżej przedstawiono konkretne działania proekologiczne dwóch niemieckich banków spółdzielczych.

### Bank Ewangelicki w Kassel

który posiada 13 placówek operacyjnych w całym kraju, zatrudnia 470 osób i dysponuje aktywami o wartości prawie 8 mld euro (2018 r.), przywiązuje bardzo dużą wagę do zachowania Działa Stworzenia dla przyszłych pokoleń. W banku prowadzi się stały monitoring zużycie wody i energii we wszystkich placówkach, zużywany papier niemal w 100% pochodzi z recyklingu, dąży się do całkowitego wyeliminowania papierowych wyciągów o stanie kont klientów, przy zakupie wszelkich towarów na potrzeby banku zwraca się uwagę na ich aspekt ekologiczny, zachęca się pracowników

dojeżdżających do pracy z niedaleka do korzystania z rowerów (do ich dyspozycji w banku jest bezpłatny parking), a pracowników z bardziej oddległych miejscowości, aby dojeżdżali do pracy koleją (bank wykupił im zniżki na pociąg). Bank zaleca pracownikom, aby podróże służbowe w jak największym stopniu odbywali koleją lub korzystali z publicznych środków transportu. Pozyskane środki bank inwestuje w projekty spełniające kryteria zrównoważonego rozwoju i o dużej przydatności dla społeczeństwa<sup>1</sup>.

### GLS Gemeinschaftsbank w Bochum

który liczy 52 tys. członków, posiada 8 placówek operacyjnych, zatrudnia 582 osoby i dysponuje aktywami o wartości 5,7 mld euro (2018 r.), ma opinię najbardziej ekologicznego banku spółdzielczego w Niemczech. Zgodnie z maksymą „Pieniądze są dla ludzi”, obok celów ekonomicznych realizuje także cele społeczne i ekologiczne. Znajduje to wyraz w polityce kredytowej banku i działalności jego fundacji, która wspiera liczne projekty socjalne i ekologiczne. Aż 99,6% udzielonych w 2018 r. kredytów spełniało określone przez bank kryteria socjalne i ekologiczne. Poprzez własne wydawnictwo, klienci GLS Gemeinschaftsbank są systematycznie informowani o nowo udzielonych kredytach na finansowanie przedsięwzięć zgodnych z jego misją społeczną i ekologiczną.

Bank stale monitoruje zużycie papieru, wody i energii. Zużycie papieru przez Bank w latach 2015–2018 zmniejszyło się o 15 ton do poziomu 78 ton, najwięcej papieru pochłoniął druk czasopisma „Bankspiegel”, przy czym w 98% korzystano z papieru recyklingowego. Do celów sanitarnych stosuje się wodę deszczową. Dostawcy nowego sprzętu komputerowego są zobowiązani odbierać zużyte komputery. Bank poprzez spółkę zależną GLS Energie AG posiada i eksploatuje elektrownię wiatrową i fotowoltaiczną o mocy 84,4 MW<sup>2</sup>. ●

1. Szerzej zob. *Nachhaltigkeitsbericht der Evangelischen Bank eG*, [www.eb.de](http://www.eb.de)

2. Szerzej zob. *Nachhaltigkeitsbericht 2018*, [www.gls.de](http://www.gls.de)

W spółdzielczym sektorze bankowym działania o charakterze ekologicznym dobrze wpisują się w model funkcjonowania banków spółdzielczych, których celem nie jest ani maksymalizacja zysku, ani wzrost rynkowej wartości banku, lecz jak najpełniejsze zaspokojenie potrzeb finansowych swoich członków i klientów.





# BANKI SPÓŁDZIELCZEJ GRUPY BANKOWEJ BEZKONKURENCYJNE W PREFERENCYJNYM KREDYTOWANIU ROLNICTWA

MICHAŁ MIKOŁAJSKI  
SGB-BANK SA

W roku 2019 kredyty z dopłatami Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa do oprocentowania cieszyły się dużą popularnością wśród klientów związanych z sektorem rolnym. Najlepszą pozycję w preferencyjnym kredytowaniu rolnictwa uzyskały banki Spółdzielczej Grupy Bankowej.

Znakomite wyniki w udzielaniu kredytów (z dopłatami ARiMR do oprocentowania), które zostały osiągnięte w 2019 roku przez banki spółdzielcze SGB pokazują, że ta forma finansowania potrzeb związanych z działalnością rolniczą jest bardzo popularna. Producenci rolni planując inwestycje w rozwój prowadzonej działalności oraz podejmując działania mające na celu usunięcie skutków niekorzystnych zjawisk atmosferycznych i klęsk żywiołowych, chętnie nawiązują współpracę z bankami działającymi na lokalnym rynku.

W 2019 roku banki spółdzielcze udzielały kredytów z następujących linii kredytowych:

- Linia Z – zakup użytków rolnych,
- Linia RR – inwestycje w rolnictwie i rybactwie śródlądowym,
- Linie klęskowe – dla producentów rolnych dotkniętych skutkami niekorzystnych zjawisk atmosferycznych.

Zestawienie danych o kredytach preferencyjnych udzielonych w 2019 roku doskonale obrazuje skalę nawiązanej współpracy producentów rolnych z Bankami SGB. W sumie zostało udzielonych około 7 200 kredytów, co stanowiło 61% wszystkich kredytów z dopłatami ARiMR udzielonych w 2019 roku. Kwota kredytów wyniosła blisko 800 mln zł z niespełna 54%-owym udziałem w rynku. Dla porównania, w 2018 roku wszystkie banki współpracujące z ARiMR udzieliły łącznie 7313 kredytów na kwotę przeszło 1 134 mln zł, w tym udział banków SGB wyniósł 53,18% w liczbie kredytów oraz

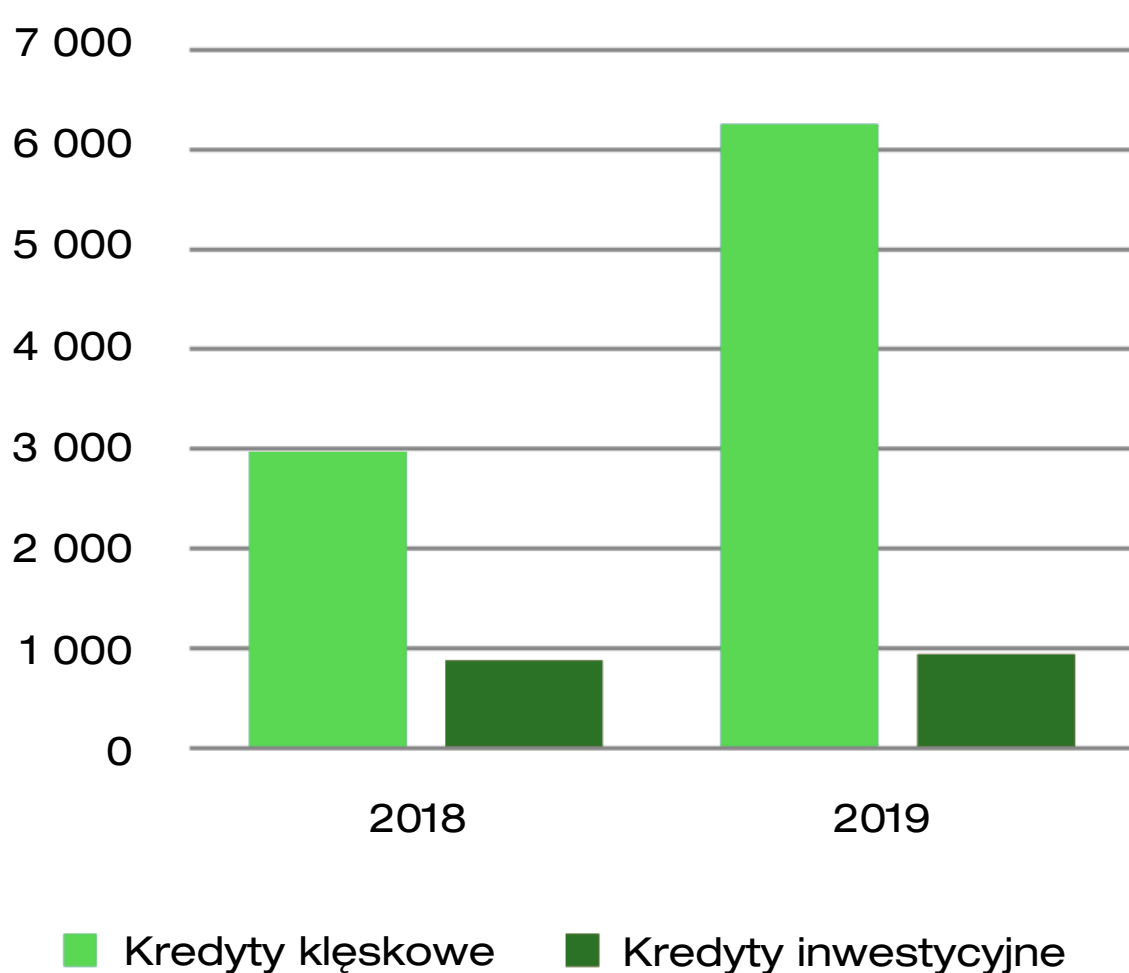
46,14% w ich kwocie. Wykresy zamieszczone poniżej prezentują dane o sumarycznej liczbie oraz kwocie kredytów udzielonych przez banki SGB w latach 2018-2019 z podziałem na kredyty tzw. klęskowe oraz inwestycyjne (linie kredytowe PR, RR oraz Z).

Klienci, którzy doznali szkód w wyniku klęsk żywiołowych np. suszy, gradobicia, nawałnic i opadów czy ujemnych skutków przezimowania, często zwracają się do banków SGB w celu uzyskania fachowego wsparcia i pomocy finansowej w postaci kredytu z dopłatami ARiMR. Obserwowany znaczący wzrost liczby kredytów udzielonych z linii klęskowych, związany jest z wystąpieniem w szczególności katastrofalnych klęsk suszy w roku 2019 oraz w roku poprzedzającym.

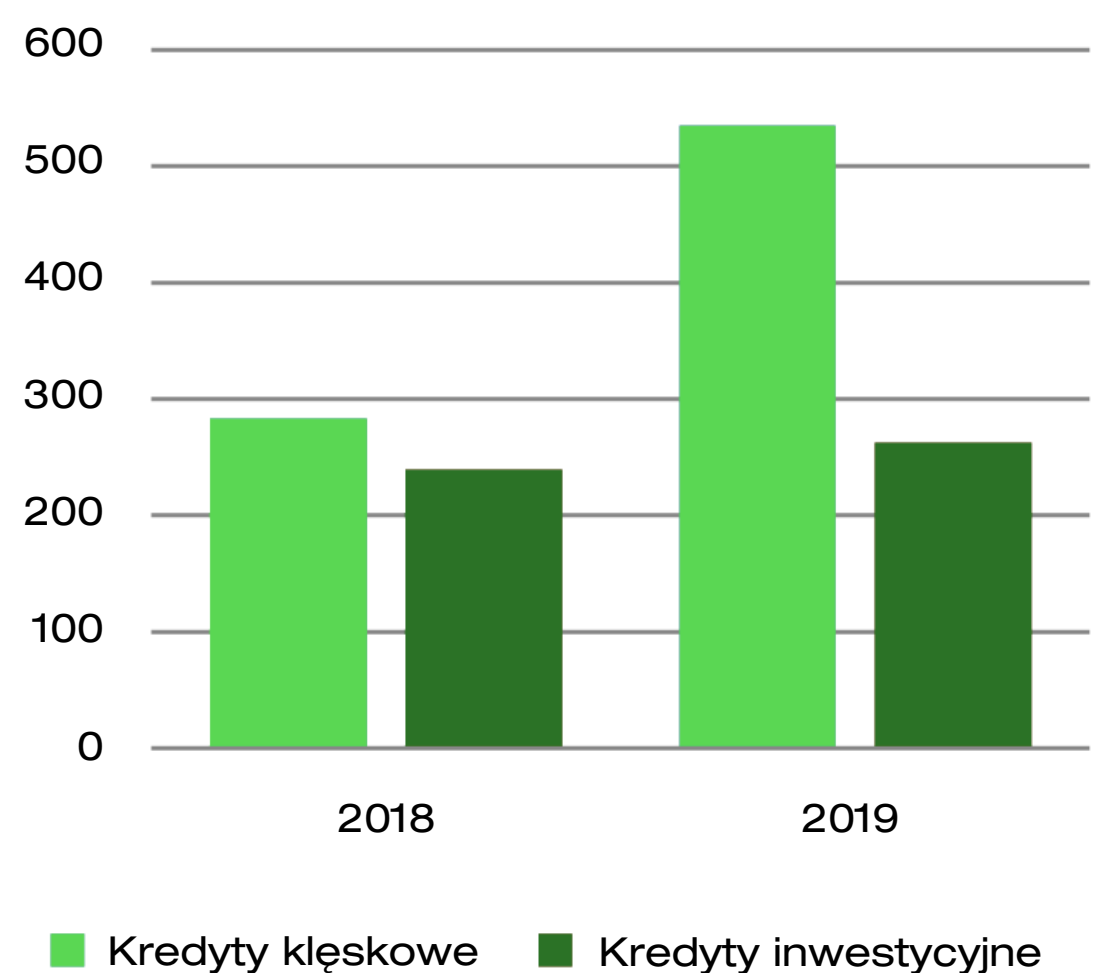
Bardzo duży udział banków SGB w przedsięwzięciach finansowanych kredytami preferencyjnymi wskazuje na ich nieocenioną rolę w rozwoju obszarów wiejskich. Jednocześnie tak znaczna ilość podpisanych umów kredytowych świadczy o wzorowym standardzie obsługi klientów oraz o wysokim poziomie kompetencji pracowników zaangażowanych w udzielanie kredytów z dopłatami ARiMR do oprocentowania. W świetle przytoczonych danych można stwierdzić, że banki SGB są niekwestionowanym liderem w preferencyjnym kredytowaniu producentów rolnych, a ich oferta jest dobrze dopasowana do potrzeb lokalnej społeczności.

W roku bieżącym klienci nadal mogą zwracać się do banków spółdzielczych SGB z wnioskami o udzielenie wsparcia w postaci kredytu preferencyjnego z dopłatami ARiMR. Wciąż dostępne są środki do wykorzystania w przedsięwzięciach inwestycyjnych. W przypadku kredytów tzw. klęskowych, które w ostatnim czasie cieszą się bardzo dużą popularnością, ARiMR udostępnia fundusze przeznaczone na finansowanie pomocy dla producentów rolnych. ●

**Liczba kredytów preferencyjnych udzielonych przez Banki SGB w latach 2018-2019**



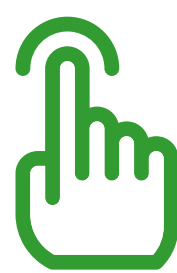
**Kwota kredytów preferencyjnych (w mln) udzielonych przez Banki SGB w latach 2018-2019**







# Płacić telefonem gdzie chcesz i kiedy chcesz szybko, łatwo i wygodnie.



KLIKNIJ ŻEBY  
PRZEJŚĆ NA  
STRONĘ WWW



Bezpłatna infolinia:

**800 888 888**  
[www.sgb.pl/mobilne](http://www.sgb.pl/mobilne)

Usługa Google Pay dostępna jest w wybranych bankach spółdzielczych SGB, dla posiadaczy kart płatniczych z aktywną funkcją zbliżeniową wydanych przez wybrane banki spółdzielcze SGB. Szczegóły oferty, w tym informacje o aplikacji mobilnej Google Pay, opłatach i prowizjach, wymagania techniczne, zasady korzystania z usługi oraz lista banków Grupy SGB oferujących usługę Google Pay dostępne są w wybranych placówkach banków spółdzielczych SGB i na stronie [www.sgb.pl/mobilne](http://www.sgb.pl/mobilne)



# OSTROŻNIE Z APARTHOTELAMI

ROBERT AZEMBSKI

**M**ożna przewidywać, że popyt na nieruchomości pozostaje w tym roku stabilny. Przy wzroście pensji minimalnej i dochodów Polaków w ogóle, szczególnie tych zamożniejszych, ale i zakupach obcokrajowców, dobra koniunktura na rynku mieszkaniowym będzie nadal się utrzymywać.

Zgodnie z wyliczeniami HRE Investments – firmy zajmującej się inwestowaniem na rynku nieruchomości, trzyosobową rodzinę, w której rodzice mają pensje na poziomie średniej krajowej, stać na kredyt o wartości 664 tys. złotych. Rok temu taka zdolność kredytowa była niższa o ok. 70 tys. zł. Przy niskich stopach procentowych zaciąganie kredytów na zakup, ale i na wynajem nieruchomości, jest obecnie bardzo korzystne, bo koszt ich spłaty jest relatywnie niski. Winduje to ceny nieruchomości, które rosną szczególnie szybko w dużych i bardziej znaczących ośrodkach miejskich oraz na ich obrzeżach. Wielu obserwatorów rynku mówi o powstającej na rynku nieruchomości „bańce”.

## Mieszkania na wynajem

Coraz częściej kupowane są, i nadal będą, mieszkania pod wynajem. Sprzyja temu m.in. napływ cudzoziemców zza wschodniej granicy. Nierzadko zdarza się, że budynki jednorodzinne bywają przerabiane na hotele i hostele dla robotników zza granicy. W Polsce nie ma ograniczeń, co do krótkoterminowego wynajmu, jak to jest np. w Hiszpanii, gdzie zdelegalizowano wynajem mieszkań na okres krótszy niż 1 miesiąc. Polaków będzie stać na większe powierzchnie mieszkalne, zarówno na ich zakup, jak i na wynajem. Szczególnie inwestycje w aparthotele, przynoszące wysoką stopę zwrotu, jawią się atrakcyjnie, ale nie są one pozbawione niebezpieczeństw, na co powinni zwracać uwagę nie tylko inwestorzy, ale i banki kredytujące tego rodzaju inwestycje.

Przypomnijmy, że zarówno aparthotele, jak i tzw. condohotele to obiekty, które świadczą usługi kwaterunkowe lub hotelarskie na krótki okres. Idea inwestowania w tego typu przedsięwzięcia polega na tym, iż osoba fizyczna kupuje lokal, lub pokój w takim budynku. Może jednak z niego korzystać na własny użytek wyłącznie w ściśle określonych terminach. Natomiast przez pozostałą część roku lokal jest wynajmowany

z ryzykiem utraty zainwestowanych pieniędzy, którego inwestorzy powinni być świadomi.

Co prawda, zakup tego typu nieruchomości lub praw majątkowych z nimi związanych może mieć charakter inwestycyjny, jednak nie dochodzi do niego na rynku podlegającym nadzorowi KNF. Firmy realizujące projekty budowlane i oferujące lokowanie oszczędności w te projekty nie są zazwyczaj nadzorowane przez KNF. Obiecują same zyski, nie informując zazwyczaj inwestorów o kosztach wynikających z posiadania nieruchomości (takich, jak m.in. podatki, koszty przekształcenia statusu nieruchomości, czy koszty konkretnych remontów) lub o czynnikach ryzyka (takich jak np. sezonowość najmu czy ryzyko braku najemców).

Inwestorzy decydujący się na zakup nieruchomości często posiłkują się kredytami. To dodatkowo naraża na ryzyko finansowe ich samych, a pośrednio także i finansujący inwestycje w aparthotele bank. Może się bowiem okazać, że taka inwestycja nie tylko nie przyniesie zysków, ale będzie dodatkowym obciążeniem ze względu na konieczność spłaty odsetek kredytu, czy ponoszenia wydatków na utrzymanie nieruchomości. Ryzyko powstaje też w sytuacji, gdy inwestycja jest dopiero na wczesnym etapie planowania, lub realizacji. Może bowiem nie zostać dokończona np. z uwagi na niewystarczające możliwości finansowe podmiotu realizującego projekt (czasem i upadłość dewelopera).

Nieruchomościami inwestycyjnymi, nierzadko kredytowanymi, są również nieruchomości rolne. Są to często działki położone w popularnych rejonach wypoczynkowych. Sprzedający deweloperom ziemię rolnicy potrafią „gwarantować” łatwość zmiany przeznaczenia nieruchomości z rolnej na działkę budowlaną. Zdarza się, że finansowane kredytem inwestycje powstają już „w trakcie” załatwiania odpowiednich dokumentów. Może dochodzić do sytuacji, że kredyt został już udzielony a deweloper nie dokończył budowy lub nie sprzedał mieszkań z powodu nie dopełnienia obowiązków formalnoprawnych. Taki deweloper jest szczególnie narażony na bankructwo gdyż zazwyczaj nie posiada wystarczającej wartości środków własnych, by sfinansować kolejną inwestycję, szybko wybudować i sprzedać następne lokale.

## Nie (zawsze) bezpieczne inwestycje

W tym miejscu, by nie przegadywać tematu, warto przypomnieć ubiegłoroczny komunikat KNF z końca sierpnia, w którym Urząd wskazuje, że inwestycje tego rodzaju „mogą przybierać różne formy i mogą wiązać się z różnymi tytułami właścicielskimi dla nabywcy, w tym m.in. z uzyskaniem statusu właściciela nieruchomości, współwłasności nieruchomości czy też z nabyciem udziału w spółce będącej jej właścicielem”. Ostrzega przy tym potencjalnych inwestorów, że wiążą się one

## Ostrzeżenie dla banków

Urząd Komisji Nadzoru Finansowego zwrócił uwagę podmiotom nadzorowanym, w tym bankom, że będąc profesjonalnymi podmiotami działającymi na rynku finansowym i instytucjami zaufania publicznego, powinny dokładać wszelkich starań w stosowaniu najwyższych standardów, działać w sposób rzetelny, z zachowaniem należytej staranności w stosunku do klienta oraz zachować szczególną ostrożność w wyborze kontrahenta i oferowanego produktu. I tu następuje część komu-







nikatu, na którą szczególnie warto zwrócić uwagę. Same banki powinny powstrzymać się od świadczenia usług pośrednictwa. Podmioty nadzorowane muszą się do tego zastosować, nawet jeżeli samo pośrednictwo w inwestowaniu w „condohotele”/”aparthotele”, pośrednictwo jako usługa, nie podlega nadzorowi.

Nadzór skierował w zeszłym roku pismo do banków zwracając uwagę na kwestie związane z inwestycjami w nieruchomości, w tym m.in. że:

- nie jest dozwolone świadczenie przez banki jakichkolwiek usług pośrednictwa czy doradztwa przy transakcjach obrotu nieruchomościami lub innych formach inwestycji w „condohotele”/”aparthotele”,
- nie są dopuszczalne inne formy pozastatutowej aktywności banków, które mogą prowadzić w efekcie do takiego pośrednictwa (np. działania marketingowe polegające na kojarzeniu inwestora i dewelopera),
- w przypadku oferowania instrumentów finansowych spółek realizujących projekty „aparthoteli”/”condohoteli” –

analogicznie jak w przypadku firm inwestycyjnych – wymagane jest bezwzględne przestrzeganie przepisów prawa, jak również norm podwyższonej staranności obowiązujących podmioty zaufania publicznego.

Według Fortech Consulting – firmy doradczącej na rynku hotelowym, która opracowała raport „Condo/aparthotele – perspektywy rozwoju sektora i obszary ryzyka”, rynek mieszkaniowy pozwala wygenerować stopę zwrotu na poziomie najwyżej ok. 4,7% (wg danych NBP), ale deweloperzy inwestycji „condo” deklarują gwarancje dla nabywcy stóp zwrotu z inwestycji na poziomie 7–8%. Jak twierdzą sami deweloperzy, co daje dodatkowo do myślenia, inwestycje condohotelowe nie tylko dają im możliwość wejścia na ten dynamicznie rozwijający się segment rynku i poszerzenia oferty dla klientów inwestycyjnych, ale pozwalają też ominąć liczne ograniczenia regulacyjne funkcjonujące na rynku mieszkaniowym. Tam jednak, gdzie rynek nie liczy się z żadnymi normami ostrożnościowymi, powstaje szczególne ryzyko. Jeśli nie nadzorca, to same banki, w interesie swoich klientów i własnym, powinny to ryzyko stale monitorować i przeciwdziałać powstającym niebezpieczeństwom. Warto mieć na uwadze m.in. przypadek upadłego Banku Spółdzielczego w Wołominie, który do upadku doprowadziły liczne nieprawidłowości w finansowaniu niektórych klientów, w szczególności zaś nadmierna koncentracja kredytów na rynku deweloperskim. ●

Polaków będzie stać na większe powierzchnie mieszkalne, zarówno na ich zakup, jak i na wynajem.

Szczególnie inwestycje w aparthotele, przynoszące wysoką stopę zwrotu, jawią się atrakcyjnie, ale nie są one pozbawione niebezpieczeństw, na co powinni zwracać uwagę nie tylko inwestorzy, ale i banki kredytujące tego rodzaju inwestycje.





# MODELOWY ODDZIAŁ: UKŁON W STRONĘ KLIENTA

ROBERT AZEMBSKI



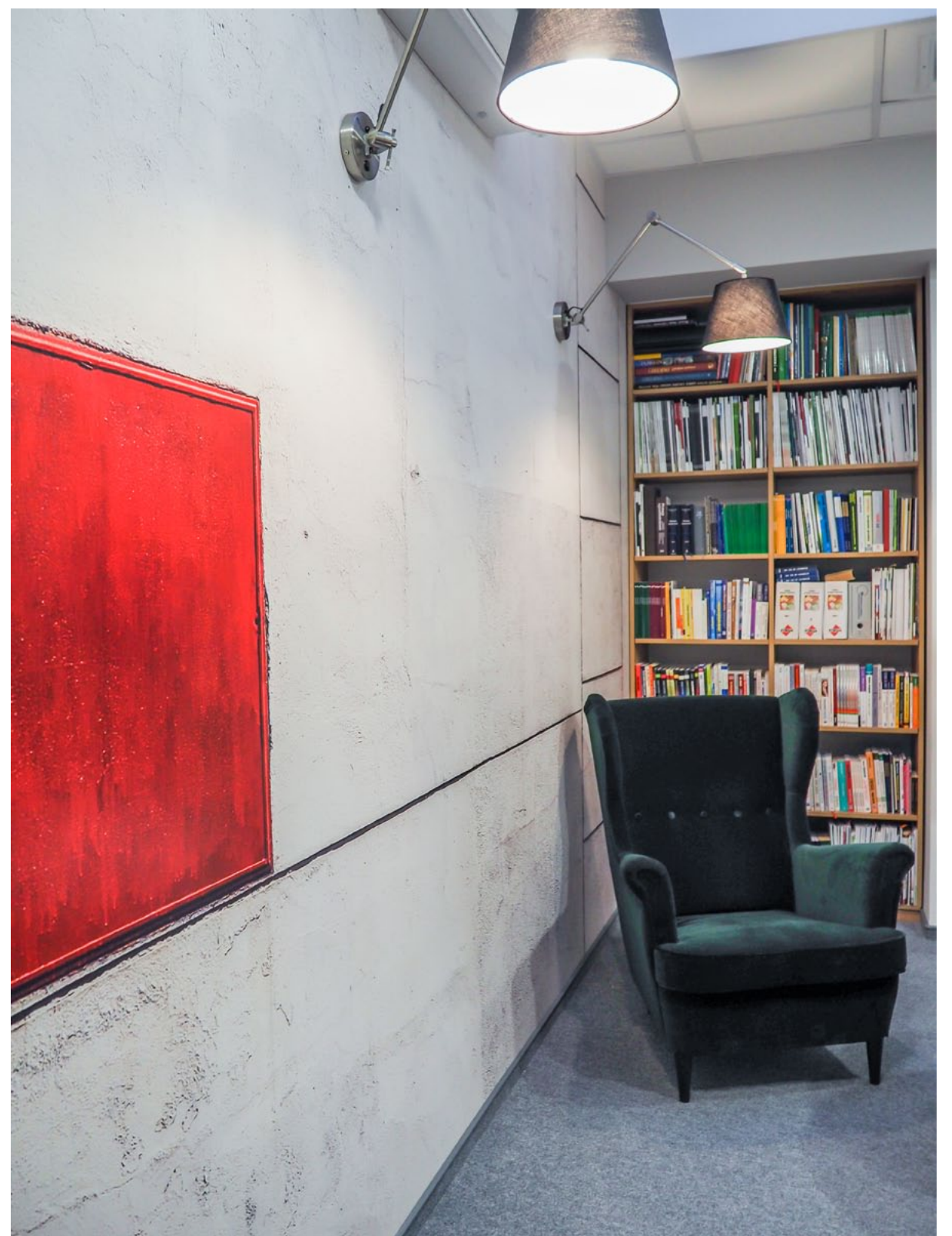
**NA ZDJĘCIACH:** wybrane placówki banków spółdzielczych

W bankowości coraz nowocześniej i coraz bardziej wirtualnie. Mimo dynamicznych zmian wciąż 80% usług sprzedawanych jest w placówkach. Dbłość o wygląd i wyposażenie oddziałów, w tak zmieniającej się rzeczywistości, staje się wyzwaniem. Tym większym, że klient nie chce już być tylko petentem, chce załatwiać swoje sprawy w komfortowych warunkach. I bank powinien mu je zapewnić.

W oddziale przyszłości, jaki zbudowało laboratorium Accenture we Francji i o jakim pisze portal automatyka bankowa, zanim jeszcze wejdzie się do środka, przez okno widzi się ekran dotykowy wyświetlający wszelkie informacje dotyczące banku i jego oferty. Gdy klient przekroczy próg placówki, korzystając ze specjalnej, identyfikującej go karty, wita go doradca zawiadomiony przez specjalny sygnał informujący o pojawieniu się gościa. Specjalny system jednocześnie dostarcza pracownikowi banku informacji o nim, jego potrzebach i dotychczasowej aktywności. Doradca wie zatem od razu, co można i warto zaproponować tej konkretnej osobie, zanim jeszcze zaprosi ją do strefy obsługi. Intuicyjne ekrany dotykowe i wiele innych elektronicznych urządzeń usprawniają proces obsługi, pomagając klientom samodzielnie załatwić wiele spraw. Szereg usług jest w pełni zautomatyzowanych.

## W banku, jak w kawiarni

W Polsce, zresztą podobnie jak na świecie, na dużą skalę zamykane są oddziały banków. W ciągu tylko trzech lat (2016–2018) w naszym kraju zlikwidowano 1500 placówek. Ten trend trwa, bo klienci coraz częściej korzystają z bankowości online i z dedykowanych aplikacji. Z domu zarządzają swoim kontem, dokonują przelewów, a nawet zaciągają pożyczki. A jednak większość usług wciąż sprzedawanych jest w placówkach.



Bartłomiej Kąkol, współwłaściciel pracowni architektonicznej AWA, specjalizującej się w projektach wnętrz bankowych, uważa, że powstaje pewien dysonans, bo placówki bankowe, ze swej natury, są tradycyjnym rozwiązaniem, a tymczasem pojawiają się nowe rozwiązania i trzeba to jakoś pogodzić. Oddziały więc się zmieniają, bo zmienia się ich charakter. – W związku z tym banki szukają różnego rodzaju rozwiązań, zadając sobie pytanie, do czego dziś może służyć placówka bankowa? Wie-







le zależy od tego, kogo obsługują, jakie produkty sprzedają. Niektóre większe banki, które się borykają z tym problemem, uważają, że powinny zrezygnować z małych placówek, tworzyć tzw. placówki węzłowe – duże, które będą obsługiwały najbardziej wymagające usługi, takie jak kredyty hipoteczne, czy skomplikowane pożyczki inwestycyjne. W mniejszych oddziałach wprowadzają wirtualne działania – nie ma już pełnej obsługi, ale jest wirtualny węzeł, gdzie siedzą specjaliści i udzielają porad i informacji. Gdy ktoś przychodzi ze skomplikowanym problemem może się w wydzielonej salce połączyć z odpowiednim pracownikiem banku, który np. znajduje się w innym mieście i przeprowadzą tele – czy wideokonferencję, bo doradca dostępny jest tylko zdalnie – informuje architekt B. Kąkol.

Coraz częściej, banki, szukając nowych rozwiązań, przyciągających do banku potencjalnych klientów, zmieniają swoje placówki w miejsca pozornie nie mające z bankiem wiele wspólnego. Bardziej niż placówki bankowe przypominają one kawiarnie sieciowe, w których można rozsiąść się wygodnie z laptopem, a bezpłatna sieć WiFi umożliwia pobieranie i korzystanie z aplikacji bankowej przy filiżance ulubionej kawy. Inne stają się z kolei strefami coworkingu, mogącymi się zamienić, w razie potrzeby np. w salę konferencyjną. Te ostatnie powstają często w centrach miast, przy dworcach i lotniskach, gdzie, nawet nie będąc klientem banku, można zasiąść i wspólnie popracować, np. czekając na pociąg. – Są też pomysły, by

przestrzenie bankowe udostępniać lokalnej społeczności na jej potrzeby, np. zebrania spółdzielni mieszkaniowej, zarządu wspólnoty itp. Chodzi o to, by znaleźć dodatkową usługę i zachęcić ludzi do wejścia do banku, a przy okazji namówić ich do skorzystania z jakiegoś produktu. A przede wszystkim ma to przywiązać do marki, spowodować, by się kojarzyła sympatycznie, korzystnie, przydatnie. Jest przecież szansa, że np. osoba korzystająca z coworkingu kiedyś założy własną firmę i po potrzebny kredyt przyjdzie właśnie do tego banku, na terenie którego tak dobrze jej się pracowało – mówi Bartłomiej Kąkol.

### Mniej ludzi więcej urządzeń

Banki przede wszystkim się dygitalizują. Powstają, coraz większe strefy samoobsługowe, a także oddziały w pełni zautomatyzowane, bezgotówkowe. – Kiedyś taka strefa ograniczała się do ściany z bankomatem, obecnie to spore przestrzenie w banku, wyposażone w ekrany multimedialne, tablety i infokioski – opowiada architekt. W ciągu ostatnich lat ta strefa mocno się rozwija. Odciąża to pracowników i pozwala im skupić się na kliencie, jego potrzebach i wysokiej jakości obsługi. Przychodzące osoby mają do dyspozycji tablety, komputery, czy drukarki. Do transakcji gotówkowych służą kolejne urządzenia – działające całodobowo bankomaty i wpłatomaty. By taki oddział funkcjonował jak należy, banki muszą edukować klientów, gdyż nie wszyscy sprawnie posługują się Internetem, wielu ma też różne obawy przed korzystaniem z nowoczesnych urządzeń, czy łączeniem się z globalną siecią.

### Na pierwszym miejscu klient

Pełna digitalizacja wymaga ogromnych przestrzeni i nakładu dużych pieniędzy, by te przestrzenie odpowiednio wyposażyć. Nie mają ich często banki spółdzielcze, ale i one zmierzają prostą drogą ku nowoczesności. Nowoczesność oznacza nie tylko liczbę zainstalowanych urządzeń, ekranów dotykowych, czy innych elektronicznych nowinek. To przede wszystkim inne podejście do klienta wymuszające zmiany w wyglądzie placówki. Klient nie chce być już petentem grzecznie stojącym w kolejce do okienka. Dziś staje się partnerem dla pracownika banku. Placówki wyposaża się więc, coraz częściej, w strefy wypełnione wygodnymi kanapami, gdzie klient może przy kawie poczekać na wyposażonego w laptop pracownika i omówić z nim swoje potrzeby. Tego zdania jest też Beata Hamka-





to, pełniąc obowiązki prezesa zarządu Banku Spółdzielczego w Jaworze. – Modelowy oddział banku to bank „bez okienek”, gdzie obsługa klienta odbywa się przez bezpośredni i bliski jego kontakt z doradcą, co umożliwi budowanie wzajemnych relacji. Właśnie takie założenia towarzyszyły obecnemu zarządowi naszego banku, przy zlecaniu wykonania projektów nowych lokalizacji oddziałów. Całkowitą metamorfozę planujemy zakończyć do 2022 roku – opowiada Beata Hamkała. Nowoczesnym wyglądem cieszą się już trzy Oddziały Banku – w Strzegomiu, Męcince i Paszowicach oraz Punkt Kasowy w Wądrożu Wielkim, a na zmianę czekają placówki w Jaworze, Bolkowie i Mściwojowie. Przedstawicielka BS w Jaworze podkreśla także, że modelowy oddział powinien przede wszystkim, umiejętnie łączyć oczekiwania klientów oraz pracowników, łącząc równocześnie estetykę z funkcjonalnością oraz dając obu stronom komfort korzystania z niego. Oznacza to między innymi strefę wydzieloną, w której można zrealizować czynności wymagające przekazania bardziej osobistych informacji związanych np. z udzieleniem kredytu lub wykonaniem większych kwotowo operacji gotówkowych.

Jednak mniejsza przestrzeń, jaką dysponują banki spółdzielcze, nie musi oznaczać rezygnacji z nowoczesnego wyposażenia. Wymaga to jednak starannych przemyśleń. Podkreśla to Grzegorz Flanz, wiceprezes zarządu Banku Spółdzielczego w Toruniu – Wybrany model placówki bankowej to przede wszystkim konsekwencja przyjętej strategii działania banku. Kluczowe jest określenie, ile i jakich placówek potrzebują klienci i jak biznes bankowy ma być prowadzony. W BST już blisko dekadę temu postanowiono, że proste transakcje gotówkowe będą powszechnie realizowane z wykorzystaniem urządzeń samoobsługowych, natomiast rola pracowników placówki ma koncentrować się na funkcjach doradczych – mówi prezes Flanz. Aktualnie wszystkie oddziały toruńskiego banku są wyposażone w strefy samoobsługowe z umiejscowionymi w nich bankomatami i wpłatomatami. W miastach strefy te dostępne są całą dobę, natomiast na obszarach wiejskich w godzinach 5.00–23.00.

### Rozpoznawalność, ważna rzecz

Bartłomiej Kąkol, będąc architektem, zwraca dużą uwagę na ujednolicenie wyglądu placówek danego banku. Ma być wszędzie podobny, znormalizowany. Klient od razu powinien rozpoznać oddział swojego banku. Mówi o tym też Grzegorz Flanz, który także podkreśla, że wystrój placówki musi zgadzać się z ustaleniami w zakresie jej standardu – układu przestrzenne-



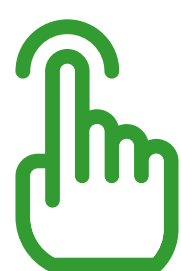
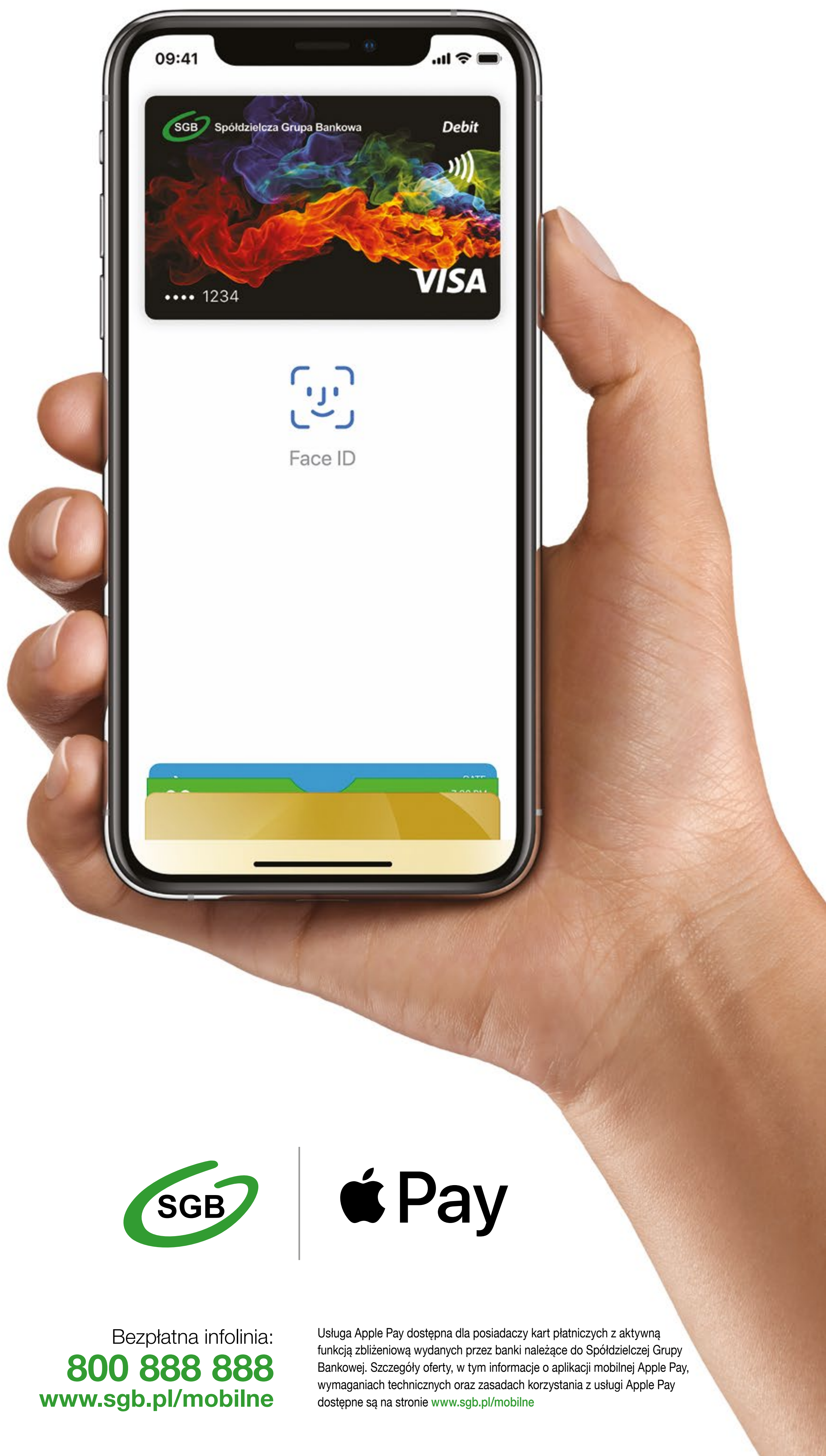
go, stosowanych materiałów, kolorystyki, oznakowania. Zarówno klientom, jak i pracownikom, przebywającym w dowolnym z oddziałów, ma jednoznacznie kojarzyć się z tym konkretnym bankiem. Jednak nie chodzi tylko o ujednolicenie wyglądu. – Placówka musi odzwierciedlać pożądaną wizerunek. Jeśli bankowi zależy na przykład, na zaakcentowaniu, że jest otwarty na klientów, ceni sobie rozmowy z nimi i chce budzić zaufanie, wówczas placówka musi być pozbawiona zamkniętych boków kasowych, krat czy też wysokich lad zmuszających klientów do pozycji stojącej podczas rozmowy z pracownikiem – uważa wiceprezes BST.

Oddziały bankowe jeszcze długo nie znikną. I nie powinno się wszystkich zlikwidować. Badanie J.D. Power, dotyczące bankowości w USA, potwierdza, że klienci nadal powszechnie z nich korzystają. Co więcej, wyższą satysfakcję z usług mają na ogół ci klienci, którzy odwiedzili placówki kilkakrotnie w ciągu roku niż ci, którzy je omijali skupiając się jedynie na bankowości internetowej, czy mobilnej. ●





# Dodaj swoją kartę SGB do Apple Pay. To proste.



KLIKNIJ ŻEBY  
PRZEJŚĆ NA  
STRONĘ WWW



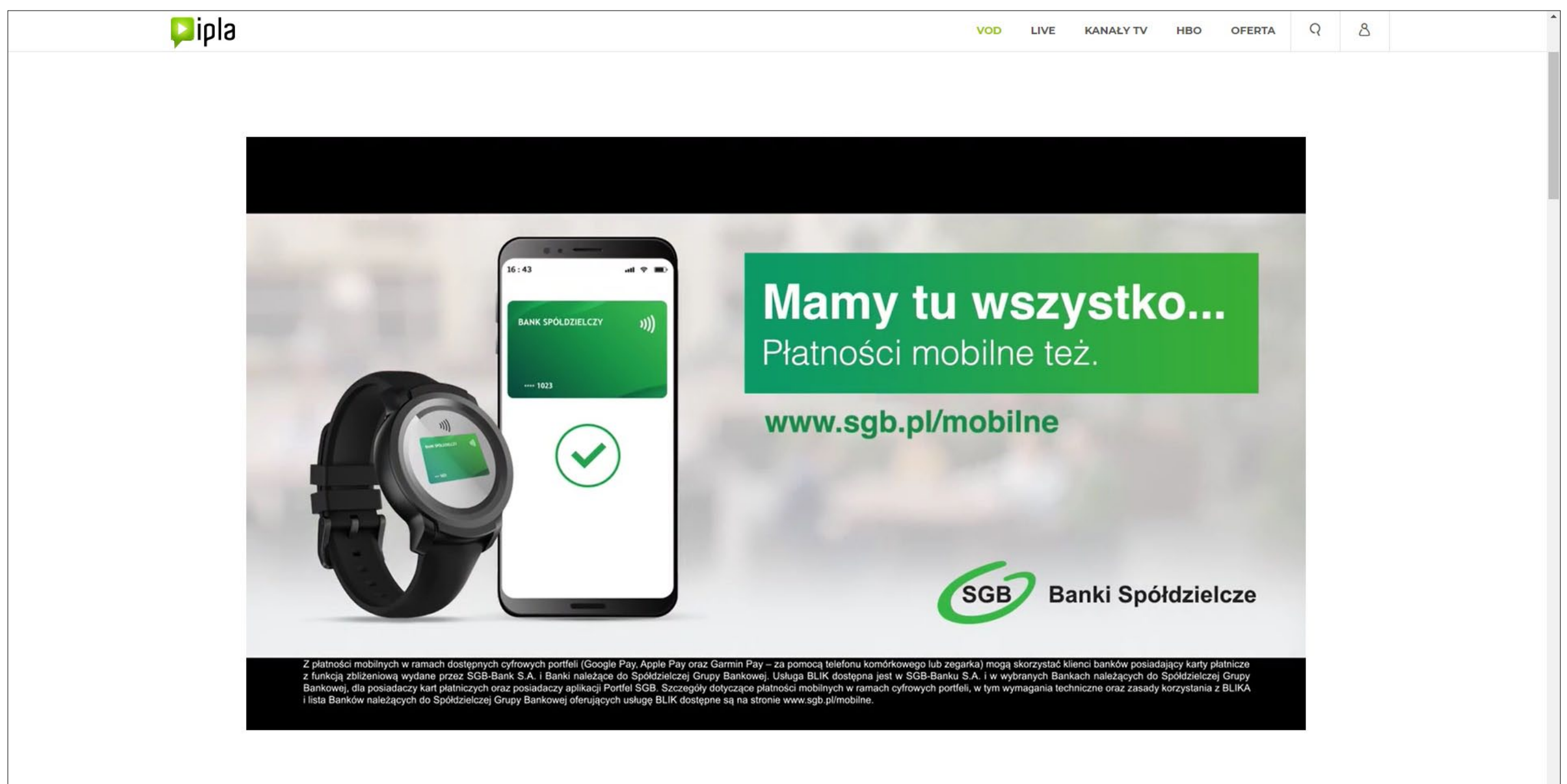
Bezpłatna infolinia:  
**800 888 888**  
[www.sgb.pl/mobilne](http://www.sgb.pl/mobilne)

Usługa Apple Pay dostępna dla posiadaczy kart płatniczych z aktywną funkcją zbliżeniową wydanych przez banki należące do Spółdzielczej Grupy Bankowej. Szczegóły oferty, w tym informacje o aplikacji mobilnej Apple Pay, wymaganiach technicznych oraz zasadach korzystania z usługi Apple Pay dostępne są na stronie [www.sgb.pl/mobilne](http://www.sgb.pl/mobilne)



# „MAMY TU WSZYSTKO” – BANKOWOŚĆ SPÓŁDZIELCZA WIDZIANA INACZEJ...

EWELINA IGNACZAK, PIOTR ORLIK  
SGB-BANK SA



Z czym kojarzy ci się bank spółdzielczy? – takie pytanie zadaliśmy respondentom w trakcie 6. badań fokusowych, jakie przeprowadziliśmy w sierpniu 2019 r.

Kolor zielony, tradycja, małe miejscowości, mało innowacyjny, słaba technologia, wieś – to najpopularniejsze skojarzenia zarówno wśród klientów banków spółdzielczych, jak i klientów konkurencji. W badaniach zauważalne były tezy, że mimo swojej liczebności banki spółdzielcze postrzegane są jako instytucje niszowe i nieco skostniałe. Wielu osobom –zwłaszcza z dużych aglomeracji, bank spółdzielczy kojarzy się z małym miasteczkiem, kredytami dla rolników oraz archaiczną bankowością, w której wszystkie sprawy klientów załatwia się w okienku oddziału. Można powiedzieć, że w powszechnej opinii najbardziej typowym wyróżnikiem BS-ów jest lokalny charakter, skromna – w porównaniu do komercyjnych banków, oferta produktowa oraz brak wielu udogodnień technologicznych. To potencjalne napięcie między zastanym wizerunkiem banków spółdzielczych, a tym, jaki wizerunek chcemy kreować w kampanii, jest, wbrew pozorom, czymś cennym.

## Jak pokazać banki spółdzielcze?

Dlatego podchodząc do kampanii, której celem było wskazanie rozwoju technologicznego i wprowadzenie do usług banków spółdzielczych płatności mobilnych, wiedzieliśmy, że czeka nas nie lada wyzwanie. Jak, mówiąc o „mobilnym przyspieszeniu”, nie sprawić wrażenia, że jesteśmy ostatni, bo przecież wszyscy już to mają? Jak w jednej komunikacji połączyć dwie instytucje finansowe, każda ze swoją identyfikacją wizualną? Jak połączyć mówienie do nowych i obecnych klientów? Jak pokazać banki spółdzielcze w spocie o płatnościach mobilnych, które z zasady wymagają sytuacji pozabankowych?

W naszych spotach chcieliśmy budować takie napięcie, ale nie wprost, tj. nie na linii: skostniały bank vs nowoczesny bank. Istotne było również zachowanie pewnej stosowności i wiarygodności w komunikacji. W końcu mówimy o banku – instytucji zaufania publicznego.

Wyodrębniliśmy kilka potencjalnych obszarów napięć – starterów do naszych historii

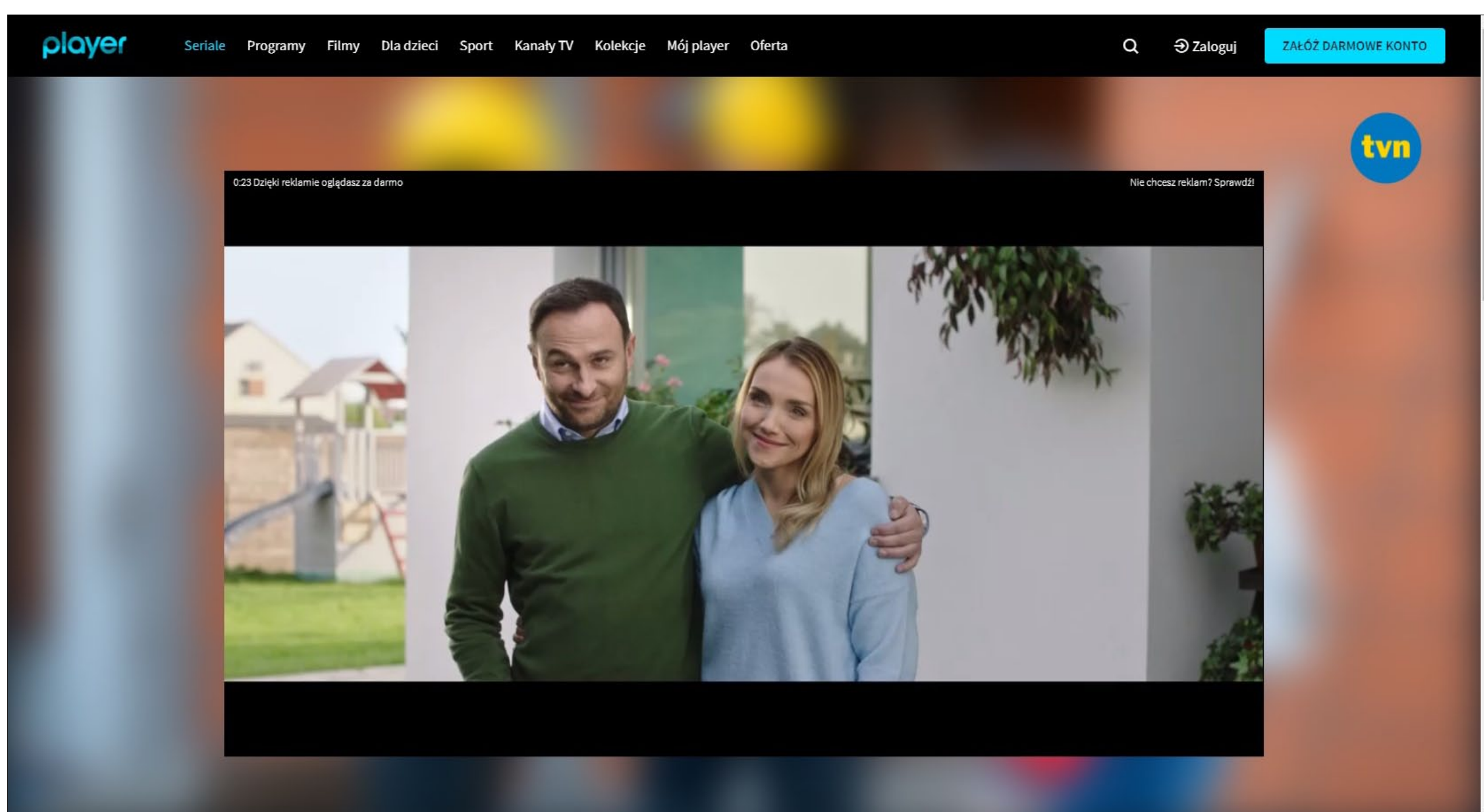
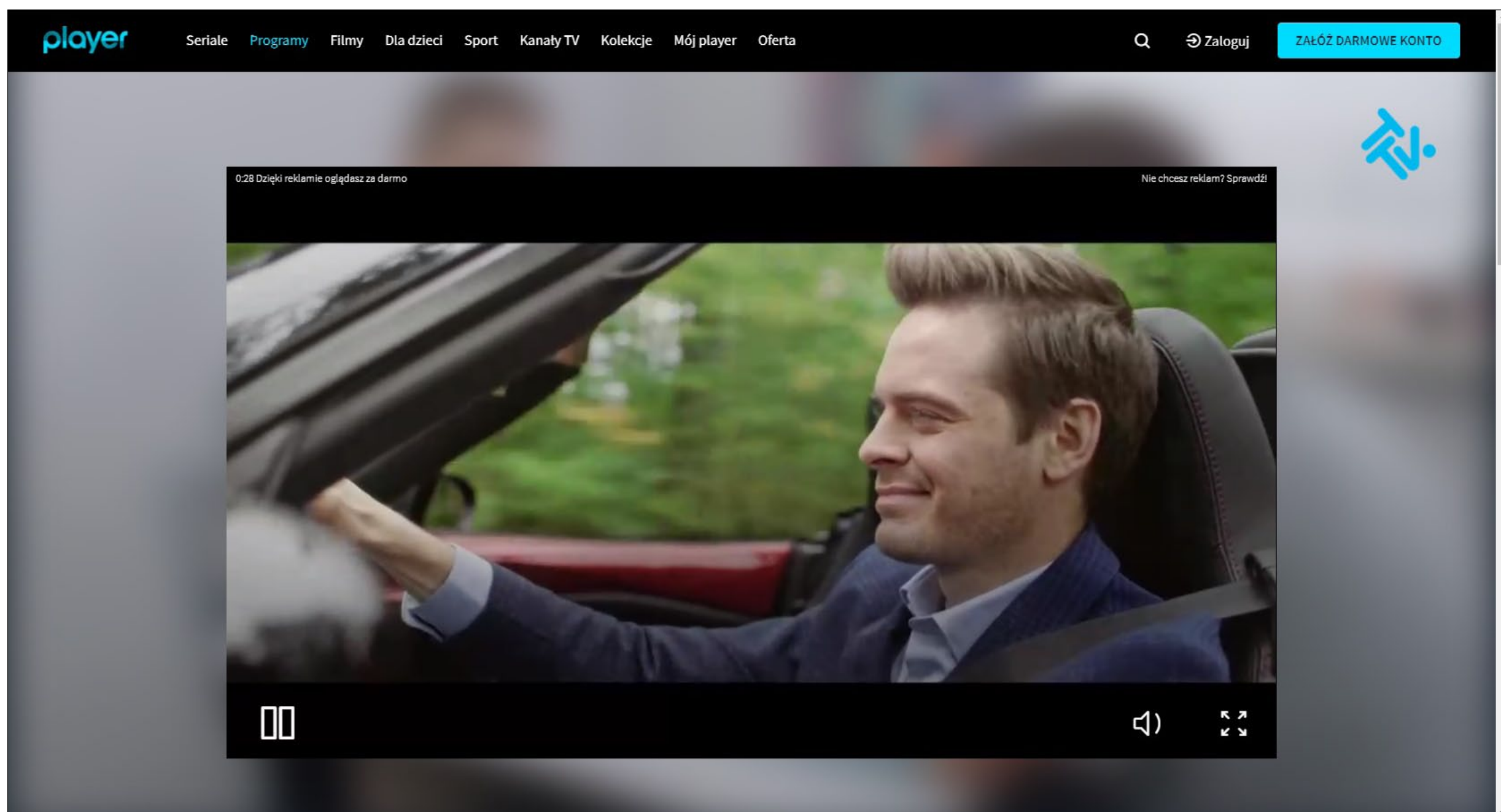
- konflikt pokoleń: „starzy”, którzy nie ogarniają i młodzi „digitalnomads”
- mieszkańcy małych miasteczek (to klienci banków spółdzielczych) vs mieszkańcy wielkich miast (klienci banków komercyjnych)
- płatności mobilne vs gotówka – ułatwienie vs uciążliwość

„Banki Spółdzielcze mają bardzo ograniczony zakres usług i produktów, a już na pewno nie nadążają za rewolucją technologiczną”. To fałszywe przekonanie zestawiliśmy ze stereotypami na temat małych miasteczek, w których działają nasze banki, wyrażanych przez mieszkańców dużych miast.

Kampania „Mamy tu wszystko...” była pierwszym krokiem na drodze do zmiany wizerunku banków spółdzielczych. Chcemy pokazywać banki naszego zrzeszenia, jako nowoczesne, innowacyjne i odpowiadające na potrzeby klientów.







## Bracia

Na podstawie ocen przebadanych kreacji reklamowych zdecydowaliśmy się na wybór konceptu o roboczej nazwie „Bracia”. Historia była prosta:

Janek, 35 lat, pochodzi z małego miasta, ale wyjechał na studia do dużego miasta i tam został, pracuje w korporacji, robi karierę. Kilka razy w roku odwiedza swojego starszego brata, który został w ich rodzinnym mieście.

Robert, 46 lat, urodził się i mieszka w małym miasteczku. Nie ciągnie go do pędu wielkiego miasta, ma tu wszystko, czego potrzebuje: rodzinę, pracę i całą masę przyjaciół, niektórych z dzieciństwa. Czasami tęskni za bratem...

Młodszy Janek, odwiedza starszego Roberta, jego żonę i dzieci, przywozi prezenty bratankom. Po wspólnym obiedzie wszyscy rodzinie wybierają się do lokalnej kawiarni, gdzie następuje kulminacyjny moment płatności... Tutaj młodszy brat nerwowo szuka swojego portfela, który musiał zostawić w samochodzie. Z ratunkiem przybywa starszy brat Robert, który płaci kartą banku spółdzielczego przy użyciu smartfona. Młodszy brat z niedowierzaniem obserwuje sytuację, pytając: „Macie tu możliwość płacenia telefonem?”

W trakcie odwiedzin młodszy brat wiele razy zadaje pytanie: „Macie tu?...” pytając o hulajnogi elektryczne, kawiarnię, cafe latte – wyraża tym samym przekonanie, że w mniejszej miejsco-

wości musi czegoś brakować, że nie nadąża ona za wielkimi ośrodkami miejskimi i obecnym tam postępowaniem. Jak wielkie jest jego zdziwienie, kiedy okazuje się, że mieszkańcom nie potrzeba nic więcej, mają bowiem zarówno doskonałe warunki życiowe, jak i udogodnienia porównywalne do tych w dużych miastach.

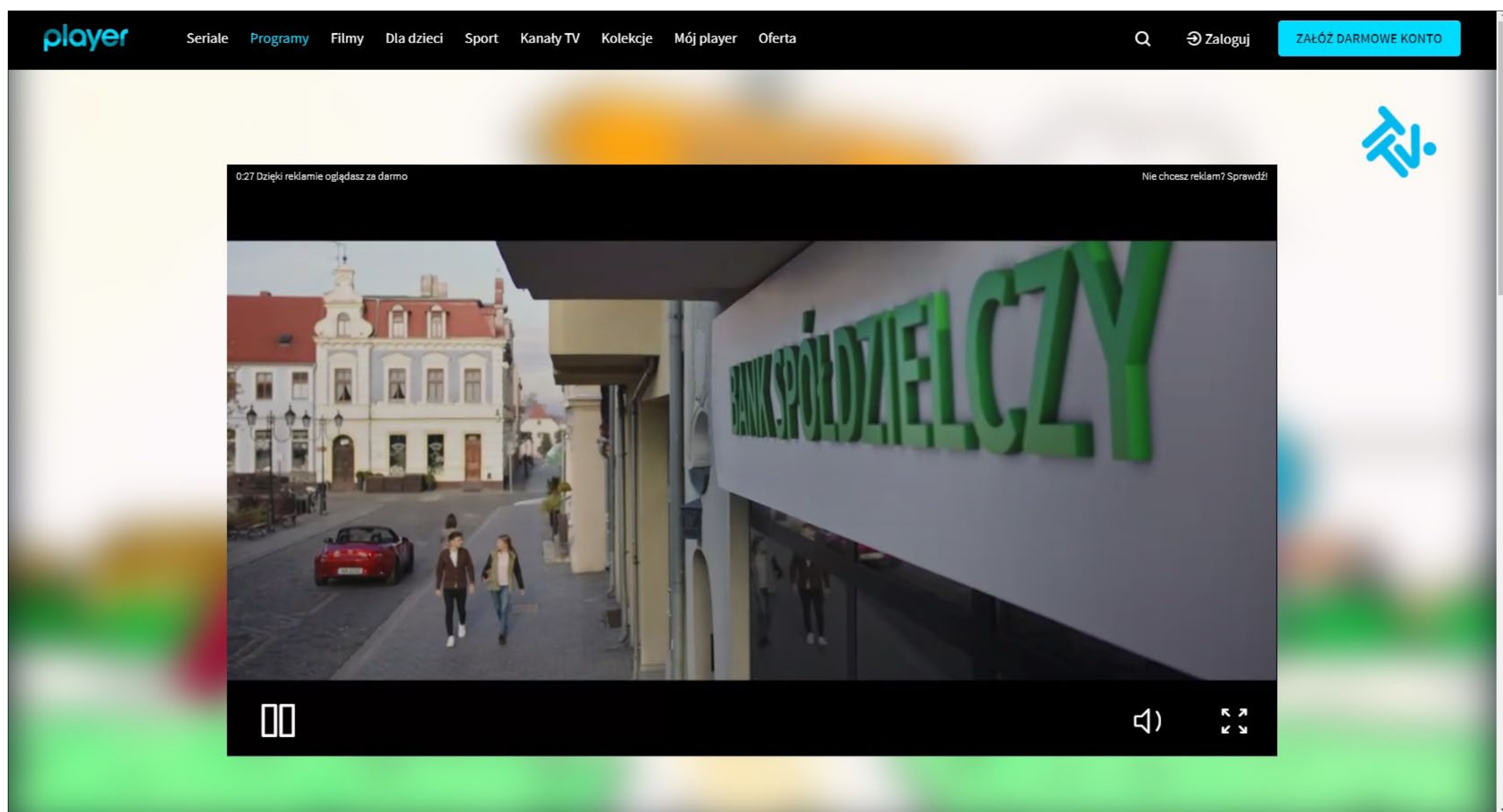
## Na rynku powstaje nowy bank?

W komunikacie prasowym Mirosław Skiba, prezes Zarządu SGB-Banku SA pisał: „*Mobilne przyspieszenie*” w Bankach Spółdzielczych SGB wchodzi w kolejną fazę. Chcemy jak najszerszej upowszechniać wiedzę o tym, że bankowość spółdzielcza zmienia się na naszych oczach. Wdrożyliśmy BLIKA, Google Pay, Apple Pay i Garmin Pay, dzięki czemu trafiamy do grupy banków, które oferują klientom pełne spektrum usług w obszarze mobilności. Intensywnie przygotowujemy przyjazną w obsłudze i nowatorską własną aplikację płatniczą. Nie byłoby tego sukcesu, gdyby nie olbrzymia aktywność wszystkich pracowników SGB-Banku i banków spółdzielczych naszego Zrzeszenia. Kampania reklamowa to z kolei efekt współpracy obu zrzeszeń, mający na celu wypromowanie lokalnych banków spółdzielczych, jako nowoczesnych i dbających o komfort klienta, instytucji finansowych.

Sześciu aktorów pierwszoplanowych, kilkunastu statystów, około 30 osób ekipy technicznej, reżyser, scenograf, specja-







liści od oświetlenia, dźwiękowcy, stylistki... W takich warunkach powstał spot do kampanii promującej mobilne usługi bankowości spółdzielczej. Spot był kręcony w Środzie Wielkopolskiej i Daszewicach. Na potrzeby filmu zbudowano placówkę banku spółdzielczego i przerobiono wnętrze jednej z lokalnych restauracji. Ekipa filmowa miała nawet sygnały, że pracownicy BS w Środzie Wielkopolskiej byli zaniepokojeni, że na przeciwnej ścianie rynku powstał nowy Bank Spółdzielczy. Na potrzeby scenariusza zbudowano na rynku imitację letniego ogródka, a zdjęcia w rodzinnym domu jednego z braci kręcono w nieodległych Daszewicach. W głównych rolach wystąpili: Ewa Kaczmarek (znana też pod artystycznym pseudonimem Laura Leish), współtwórczyni poznańskiego teatru „Usta Usta Republika”, Mikołaj Fajfer – jeden z bohaterów seriali „Barwy szczęścia” i „Pierwsza miłość” oraz Adrian Budakow, którego można było zobaczyć między innymi w serialach „Bodo”, „Ojciec Mateusz” czy „Komisarz Alex”. 30- i 15-sekundowe spoty oraz billboardy sponsorskie emitowane były w ogólnopolskich stacjach TV, Internecie: w portalach, mediach społecznościowych, a także na platformach VOD.

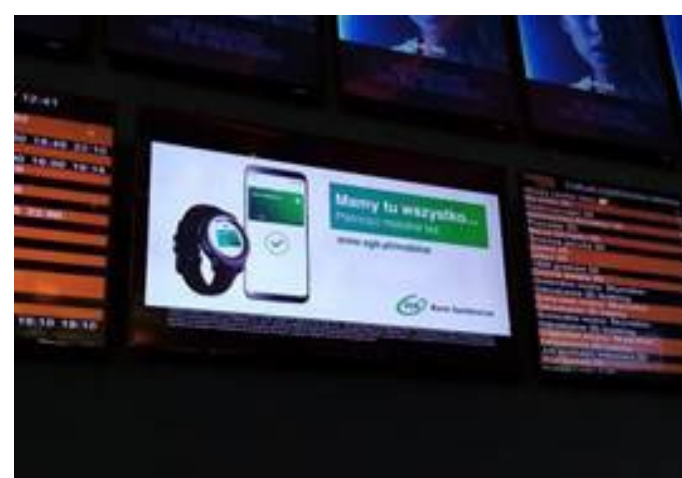
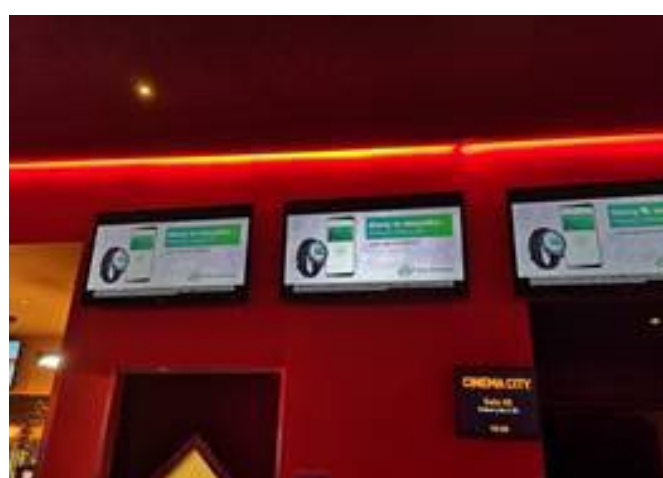
### Trochę liczb

Kampania reklamowa banków spółdzielczych SGB i BPS promująca usługi mobilne bankowości spółdzielczej w TV i VOD wystartowała 21 października 2019 roku. Główny etap TV trwał do 17 listopada, dodatkowo zrealizowaliśmy emisję reklamy w bloku świątecznym 25-29. grudnia. W lokalnych kinach spot można było oglądać do końca stycznia 2020, a w Internecie działania trwały do końca lutego 2020 r. Za kreację i koordynację prac odpowiadała agencja IQ Marketing. Realizacją spotu zajął się dom produkcyjny Overseer.

Planowanie i zakup mediów powierzyliśmy domowi mediowemu Effective Media.

Kampania spełniła założone cele. W efekcie, w okresie kampanijnym klienci banków spółdzielczych SGB dodali do cyfrowych portfeli prawie 10 tys. tokenów. Przynajmniej raz kampanię w telewizji widziało ponad 6,5 mln osób, trzy i więcej – 5,6 mln osób, pięć i więcej – 4,9 mln osób, a co najmniej 10 razy i więcej kampanię widziało 3,7 mln osób. W lokalnych kinach spot przed filmami obejrzało ponad 1,5 mln widzów. W samym tylko Internecie reklama wyświetliła się blisko 50 mln razy i wygenerowała ponad 230 tys. kliknięć. Po zakończeniu kampanii reklamowej przeprowadziliśmy badania efektywności. Wyniknęło z nich, że 63% respondentów – klientów banków spółdzielczych rozpoznawało spot i stwierdziło, że był zauważalny. Co ciekawe, ankietowani klienci konkurencyjnych banków stwierdzili, że spot zmienia ocenę banków spółdzielczych – rosną przede wszystkim wskaźniki związane z nowoczesnością i innowacyjnością. Jednoznacznie kampania wpłynęła pozytywnie na świadomość obecności w bankach spółdzielczych innowacyjnych metod płatności.

Kampania „Mamy tu wszystko...” była pierwszym krokiem na drodze do zmiany wizerunku banków spółdzielczych. Chcemy pokazywać banki naszego zrzeszenia, jako nowoczesne, innowacyjne i odpowiadające na potrzeby klientów. Zamierzamy kontynuować kampanię przede wszystkim w Internecie – planujemy realizację kolejnych mini spotów nawiązujących do pierwszego filmu reklamowego na potrzeby mediów społecznościowych, playerów video itp. Oczywiście banki spółdzielcze SGB mogą wykorzystywać wszystkie materiały zamieszczone w Intranecie. Zachęcamy do tego, bo tylko spójne działania przyniosą długotrwałe efekty. ●





# PO UBEZPIECZENIE UPRAW DO BANKU SPÓŁDZIELCZEGO



W drugiej połowie marca Concordia Polska Grupa Generali rozpoczęła wiosenny sezon ubezpieczenia upraw rolnych. Z roku na rok coraz więcej banków spółdzielczych oferuje swoim klientom ubezpieczenie upraw rolnych – mówi Tomasz Kromolicki, dyrektor sieci bancassurance Concordii, pełnomocnik Zarządu.



Mamy swoją filozofię wdrażania do sprzedaży produktów ubezpieczeniowych. Oferta ubezpieczenia upraw rolnych jest przez nas wspierana w bankach, które przeszły kolejne etapy sprzedaży ubezpieczeń: najpierw rozwinęły ofertę ubezpieczeń do kredytów/produktów bankowych, a potem

z powodzeniem zawierały polisy dla klienta indywidualnego – dodaje Tomasz Kromolicki.

Już 160 banków z powodzeniem oferuje swoim klientom ubezpieczenie upraw. W placówkach bankowych prowadzone są rozmowy o skutkach gradobicia, przymrozkach wiosennych, deszczu nawalnym, wydajności plonu na hektar czy fazach rozwoju liści. Ku zaskoczeniu naszych partnerów biznesowych – banków, rolnicy są bardzo dobrze zorientowani we wszystkich pojęciach ubezpieczeniowych i praktycznie z głowy podają dane potrzebne do zawarcia umowy ubezpieczenia. Nie bez znaczenia jest również fakt, że korzystanie z mechanizmów pomocy krajowej i europejskiej jest uzależnione od ubezpieczenia co najmniej 50% posiadanego areału. To powoduje znaczący wzrost zainteresowania naszymi polisami.

– Warto przeanalizować możliwości rozszerzenia palety dostępnych w banku produktów o ubezpieczenie upraw, a w dalszej kolejności o pakiet ubezpieczeń Agro dostępnych w Concordii. Mogę zdradzić, że nasz rekordowy klient w zeszłym sezonie wiosennym ubezpieczył w banku spółdzielczym uprawy ze składką na pojedynczej polisie na ponad 420 tys. zł. – zachęca Tomasz Kromolicki.

Sieć wsparcia sprzedaży banków spółdzielczych Concordii Ubezpieczenia oferuje szkolenia na każdym poziomie zaawansowania, mamy też ekspertów Agro, którzy mogą uczestniczyć w spotkaniach z największymi klientami.

Zapraszamy do współpracy wszystkie banki, których klientami są rolnicy. Jesteśmy dobrze rozpoznawalną przez nich marką – szczególnie pod kątem likwidacji szkód, które w ubezpieczeniach upraw są nieodłączną częścią każdego sezonu sprzedaży.

Obserwowany wzrost temperatur i brak wyraźnych tendencji przyrostu opadów atmosferycznych, będą prowadziły do coraz częstszych i dłuższych okresów suszy w Polsce, a to z kolei wymaga szczególnej uwagi rolników i rozsądnego zarządzania tym ryzykiem w swojej działalności.

– W bieżącym roku kontynuowaliśmy pilotażowy program ubezpieczania zbóż ozimych od ryzyka suszy. Kierowaliśmy go do klientów Concordii Polska Grupa Generali, którzy ubezpieczyli swoje uprawy od innych ryzyk w sezonie jesiennym 2019 roku. Sprzedaż rozpoczęliśmy 10 lutego, na zasadach analogicznych jak w roku ubiegłym. Ubezpieczeniem suszy mogły zostać objęte zboża ozime, a działki, na których się znajdują, muszą mieć powierzchnię przekraczającą 5 ha i być odpowiednio geokodowane – wyjaśnia Krzysztof Mrówka, dyrektor Biura Ubezpieczeń Rolnych Concordii Polska Grupa Generali.

Sprzedaż ubezpieczeń od ryzyka suszy zakończyła się 13 marca br.

W marcu rozpoczniemy również sezon ubezpieczania od wiosennych przymrozków, deszczu nawalnego, huraganu i – szczególnie dotkliwego w ostatnich latach – ryzyka gradobicia.

W 2019 roku Concordia ubezpieczyła areał ponad 800 tys. ha, czyli aż o ponad 150 tys. więcej niż w 2018 roku.

Concordia Ubezpieczenia za jeden z głównych filarów sukcesu we współpracy ze swoimi klientami uważa pośredników. Poniżej komentarz Tomasza Klimeckiego z Rejonowego Banku Spółdzielczego w Lututowie – jednego z największych sprzedawców ubezpieczenia upraw wśród banków spółdzielczych w ostatnim wiosennym sezonie sprzedaży w Concordii.

## Co sprawia, że polecamy Państwo klientom wybór ubezpieczenia upraw w Concordii?

Na wybór ubezpieczenia upraw w Concordii składa się kilka aspektów.

**Po pierwsze**, Concordia to wieloletni lider jeśli chodzi o ubezpieczenia. Na swoją markę pracowała wiele lat i nasi klienci to doceniają.

**Po drugie**, ubezpieczyciela poznaje się nie po tym, jaką składkę inkasuje, ale po tym, jak likwiduje szkody. Z Concordią nasi klienci przeszli już wszystkie klęski żywiołowe – od huraganów, deszczu nawalnego po grad i suszę. Zadowolenie z szacowania szkód, fachowość likwidatorów i krótki czas oczekiwania na likwidację to tylko niektóre aspekty, które powodują, że klienci w kolejnych latach wracają po ubezpieczenie upraw w Concordii. Po trzecie, Concordia ma szeroki pakiet dla klientów Agro i to pozwala na domknięcie całości ubezpie-

czeń w gospodarstwie. I wreszcie argument od naszej strony – nasi pracownicy na każdym etapie mają wsparcie pracowników Concordii, przez co chętnie przedstawiają klientom ofertę tej właśnie firmy. System Obsługi Sprzedaży RUBINET jest także przystępny, co ułatwia wypełnienie i zawarcie umowy ubezpieczenia. Z własnego doświadczenia mogę potwierdzić, że od 15 lat ubezpieczam u nich swoje uprawy i nigdy się na Concordii nie zawiodłem, dlatego jest partnerem godnym polecenia.

## Są Państwo liderem sprzedaży upraw wśród Banków Spółdzielczych. Czy zdradzają Państwo swój przepis na sukces?

Moim zdaniem każdy bank musi wypracować własny przepis na sukces, ponieważ składa się na niego wiele zmiennych. Inaczej trzeba podchodzić do tematu upraw w Polsce północnej i zachodniej, gdzie dominują duże gospodarstwa, inaczej na południu, gdzie jest większe rozdrobnienie. W naszym przypadku sukces zawdzięczamy przede wszystkim ciężkiej, wieloletniej pracy, gdyż rynek ubezpieczeń upraw nie sposób zdobyć z dnia na dzień. Czasami jest tak, że występuje klęska na danym terenie i po niej widzimy wzrost sprzedaży ubezpieczeń, jednak w większości nasz portfel to efekt pracy naszych pracowników. Trzeba także pamiętać o motywacji pracowników banku do sprzedaży ubezpieczeń. My to robimy poprzez system prowizyjny dla indywidualnego pracownika, a także premie dla całego oddziału w przypadku osiągnięcia zamierzonych efektów. Ta synergia dwóch czynników pomogła nam rozwinąć ubezpieczenia tam, gdzie ich do tej pory nie było. Trzeba także stawiać jasno cele na dany rok i konsekwentnie pilnować ich realizacji – najlepiej w trybie miesięcznym. Podam przykład: w planie na 2019 rok było 1200 umów ubezpieczenia, a zawarliśmy w tym okresie 1386. Plan na 2020 rok jest 1500 umów i głęboko wierzymy w jego realizację, w czym nam pomoże nasz sprawdzony partner – Concordia Ubezpieczenia Grupa Generali.



**CONCORDIA**  
UBEZPIECZENIA  
**GRUPA GENERALI**



# KRYTYKA PRACODAWCY W MEDIACH

MONIKA CZEKANOWICZ, RADCA PRAWNY,  
WOJCIECH PIETRZYKOWSKI, RADCA PRAWNY,  
KANCELARIA RADCÓW PRAWNYCH, A. PIEŚCIK, W. PIETRZYKOWSKI, W. WOLNIEWICZ

„Praca w chaosie organizacyjnym”, „Zmuszanie do nadgodzin”, „Bezsensowne, powtarzające się polecenia nieudolnych przełożonych powołanych na stanowisko wyłącznie dzięki koneksjom rodzinnym” – to tylko niektóre z określeń, które coraz częściej pracodawcy czytają o prowadzonych przez siebie przedsiębiorstwach w mediach społecznościowych ze strony już nie tylko byłych pracowników, ale i wciąż zatrudnionych. Krytyka czy może już oczernianie graniczące ze zniesławieniem? A jeśli „tylko” krytyka to czy dozwolona czy może przekraczająca zasady współżycia społecznego i uzasadniająca rozwiązanie stosunku pracy?

Rozważania w przedmiotowym zakresie należałoby zacząć od przypomnienia definicji stosunku pracy, jak i kilku kodeksowych podstawowych obowiązków pracowniczych. Zgodnie z art. 22 § 1

Kodeksu pracy przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca – do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem. Do podstawowych obowiązków pracownika określonych w art. 100 § 1 Kodeksu pracy należy zaś sumienne i staranne wykonywanie pracy oraz stosowanie się do poleceń przełożonych, które dotyczą pracy, jeżeli nie są one sprzeczne z przepisami prawa lub umową o pracę. Pracownik jest obowiązany w szczególności dbać o dobro zakładu pracy i przestrzegać w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego (art. 100 § 2 pkt. 4 i 6 Kodeksu pracy). Charakterystycznym elementem stosunku pracy jest zatem podporządkowanie pracownika pracodawcy, konieczność wykonywania pracy pod jego kierownictwem i w sposób przez niego

określony. Umowa o pracę jest oczywiście stosunkiem prawnym zakładającym równorzędność stron, poza wyrażnie określonymi przez prawo przypadkami nie jest możliwe zmuszenie

ani pracodawcy, ani pracownika do zawarcia umowy o pracę, jednakże mając na względzie ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej obciążające w całości pracodawcę ustawodawca założył, iż pracownik wykonując swoje obowiązki winien to czynić zgodnie z życzeniem pracodawcy, wedle jego wskazówek i przyjętych zasad. Postępowanie przeciwne zostało zastrzeżone wyłącznie w przypadku, gdyby polecenia pracodawcy były sprzeczne z przepisami prawa lub umową o pracę. Czy zatem dopuszczalne jest wypowiedzanie krytycznych uwag pod adresem zakładu pracy? I czy jakiegokolwiek znaczenie

ma to, czy krytyka ta wypowiedziana jest bezpośrednio do osób zainteresowanych, czy też wobec osób postronnych, w szczególności w mediach społecznościowych. To zależy – to prawidłowa odpowiedź na pierwsze z powyższych pytań. Pracownik ma prawo do konstruktyw-

nej krytyki poczynają pracodawcy oraz stosunków panujących w zakładzie pracy, tak w wyroku z dnia 19 marca 2014 r. stwierdził Sąd Najwyższy (sygn. akt I PK 187/13). Uzasadniona krytyka, poparta konkretnymi argumentami i przykładami, wyrażona w odpowiedniej formie, z zachowaniem odpowiednich granic została uznana w orzecznictwie za jedno z uprawnień pracownika. Co więcej, w pewnych przypadkach ujawnienie lub krytyka nieprawidłowości funkcjonowania zakładu pracy uznawana jest za obowiązek pracownika. Przypadek ten dotyczyć będzie chociażby pracowników samorządowych, którzy

przed przystąpieniem do wykonywania obowiązków służbowych składają ślubowanie, którego treść wyraźnie nakazuje służenie państwu polskiemu i wspólnocie samorządowej, przestrzeganie porządku prawnego i wykonywanie sumiennie powierzonych zadań publicznych

z uwzględnieniem interesu publicznego oraz indywidualnych interesów obywateli (art. 18 ust. 1 w zw. z art. 24 ust. 1 ustawy z 21.11.2008 r. o pracownikach samorządowych). Orzecznic-

Krytyka w mediach społecznościowych zdecydowanie będzie krytyką o charakterze publicznym. Nieprawdziwy komentarz odnoszący się do pracodawcy zdecydowanie uznać należy za naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych – dbania o dobro zakładu pracy.

Potwierdzona mającymi miejsce okolicznościami krytyka może uchronić pracownika przed zniesławieniem, jednakże pod kątem przepisów prawa pracy wciąż może być uznana za niedopuszczalną, przekraczającą granice z uwagi na jej zasięg.





two uznaje zatem prymat ochrony interesu publicznego nad obowiązkiem dbałości o dobro wąsko rozumianego zakładu pracy (tak Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 25 listopada 2014 r., I PK 98/14). Doktryna uznaje również, iż niedopuszczalne byłoby zakazanie pracownikom wypowiadania się całkowicie o zatrudniającym ich podmiocie z uwagi na konstytucyjną zasadę wolności wypowiedzi.

Co jednak zostało już napomknięte

nie zawsze krytyka pracodawcy będzie uznana za dopuszczalną i może się zdarzyć, iż strofujący pracodawcę pracownik, zwłaszcza czyniący to na forum publicznym, poniesie konsekwencje czy to w postaci zakończenia pracy w besztanym zakładzie pracy, czy nawet przez sprawę sądową o zniesławienie. Choćby brak entuzjazmu i aprobaty decyzji przełożonego ze strony pracownika wynikał z jego rzeczywistej troski o zakład pracy i najgłębszego przekonania o słuszności swoich racji, może on być przyczyną utraty możliwości porozumienia, a w konsekwencji utraty zaufania. Wyrażana w obecności innych pracowników, w obraźliwych słowach, dezaprobatą decyzji prezesa zarządu (kierownika zakładu pracy) usprawiedliwia utratę zaufania do pracownika i uzasadnia wypowiedzenie umowy o pracę, które jest zwykłym sposobem rozwiązania umowy o pracę. Przedstawiona powyżej teza Sądu Najwyższego z wyroku z dnia 23.09.2004 r. (sygn. akt I PK 487/03) jest wciąż aktualna. Warto dostrzec, iż sąd podtrzymał zasadność wypowiedzenia umowy o pracę pracownikowi w związku z przekroczeniem przez niego granic dopuszczalnej krytyki czynionej niejako w zamkniętym gronie, innych pracowników zakładu. Tym bardziej więc potwierdzić należy dopuszczalność rozwiązania umowy o pracę z pracow-

nikiem wypowiadającym się w mediach społecznościowych do nieokreślonego kręgu osób, którymi mogą być potencjalni kontrahenci pracodawcy.

Reasumując, krytyka nie może naruszać praw, nie może wypełniać znamion zniesławienia, a zatem oskarżania pracodawcy o postępowanie, które może poniżyć go w opinii publicznej lub narazić na utratę zaufania. W przypadku krytyki czynionej niepublicznie, czyli bezpośrednio osobie pracodawcy, zarzut winien być prawdziwy. Nie tylko jednak, krytyka powinna być wciąż zgodna z zasadami współżycia społecznego i dobrymi obyczajami. Te dwa kryteria bowiem, wchodzące do katalogu podstawowych obowiązków

pracownika, nakazującym pracownikowi szacunek dla przełożonych. W przypadku krytyki czynionej publicznie, aby uznać działanie pracownika za dopuszczalne, musiałoby służyć dodatkowo obronie społecznie uzasadnionego interesu (tak Sąd Naj-

wyższy w wyroku z dnia 30.09.2003 r., II KK 176/02). Krytyka w mediach społecznościowych zdecydowanie będzie krytyką o charakterze publicznym. Nieprawdziwy komentarz odnoszący się do pracodawcy zdecydowanie uznać należy za naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych – dbania o dobro zakładu pracy. Potwierdzona mającymi miejsce okolicznościami krytyka może uchronić pracownika przed zniesławieniem, jednakże pod kątem przepisów prawa pracy wciąż może być uznana za niedopuszczalną, przekraczającą granice z uwagi na jej zasięg. Podejmując aktywność internetową warto zatem zachować stosowny umiar i wyważenie w swoich słowach, a „anonimowe” żale, przekształcić w konstruktywną, bezpośrednią rozmowę z pracodawcą ●

Podejmując aktywność internetową  
warto zatem zachować stosowny  
umiar i wyważenie w swoich słowach,  
a „anonimowe” żale, przekształcić  
w konstruktywną, bezpośrednią  
rozmowę z pracodawcą.





# W POGONI ZA NOWYM

*CZYLI SŁÓW KILKA O METODYCE OCENY  
ODPOWIEDNIOŚCI CZŁONKÓW ORGANU  
ZARZĄDZAJĄCEGO, OPUBLIKOWANEJ PRZEZ KNF*

MARTA GOSK, RADCA PRAWNY, WOJCIECH PIETRZYKOWSKI, RADCA PRAWNY,  
KANCELARIA RADCÓW PRAWNYCH A. PIEŚCIK, W. PIETRZYKOWSKI, W. WOLNIEWICZ

W lutym 2020 r. Urząd Komisji Nadzoru Finansowego udostępnił dla sektora bankowego długo oczekiwane opracowanie tj. Metodykę oceny odpowiedniości członków organów podmiotów nadzorowanych (dalej: Metodyka). Regulacja pozwala dużo sprawniej poruszać się w meandrach oceny odpowiedniości, prezentuje bowiem stanowisko organu nadzorczego (KNF) wobec opublikowanych niespełna 2 lata temu Wytycznych w sprawie oceny odpowiedniości członków organu zarządzającego i osób pełniących najważniejsze funkcje oraz zawiera zestaw opracowanych przez KNF narzędzi dokonywania tejże oceny tj. formularzy z wzorcowymi procesami przeprowadzania oceny. Zmniejszyła się zatem niepewność co do zasad i kryteriów oceny wynikających z poszczególnych regulacji prawnych, którymi kieruje się Komisja Nadzoru Finansowego w praktyce nadzorczej. Nie bez przyczyny jednak rosną obawy banków spółdzielczych, albowiem wymogi kierowane do rady nadzorczej, zarządu i komitetu audytu stale rosną i nasuwa się pytanie, czy możliwe będzie jeszcze szerokie stosowanie zasady proporcjonalności, przejawiające się zastosowaniem złagodzonych wymogów w zakresie odpowiedniości w sektorze banków spółdzielczych.

## **Do trzech razy sztuka... próba, próba generalna, premiera**

Nie tak dawno, bo w połowie roku 2018 r. Europejski Urząd Nadzoru Bankowego oraz Europejski Urząd Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych (dalej: ESMA) opublikowały Wy-

tyczne dotyczące oceny odpowiedniości członków organów zarządzających i osób pełniących kluczowe funkcje w instytucjach kredytowych, firmach inwestycyjnych oraz w finansowych spółkach holdingowych, co skutkowało przyjęciem w bankach spółdzielczych znowelizowanych procedur i polityk związanych z oceną odpowiedniości. Zaryzykować można stwierdzenie, że pomimo wielu obaw, zgłaszanych bezpośrednio po opublikowaniu tego dokumentu, banki spółdzielcze podołały zadaniu i wprowadziły znowelizowane procedury w życie. W wielu bankach proces oceny przebiegał bardzo sprawnie, a procedury, pomimo początkowego oporu (związanego z ich obszernością) zyskały także swoich zwolenników. Z perspektywy czasu, powiedzieć można, że regulacje te spełniają w przeważającej części wymagania aktualnie stawiane przez KNF i wymagają jedynie niewielkich zmian. Dzieje się tak, ponieważ ramy ustawowe regulacji nie uległy przeobrażeniu, ale po zebraniu doświadczeń – zmieniła się optyka organu nadzorczego na pewne zagadnienia, w tym także na wspomnianą powyżej zasadę proporcjonalności. Nadal celem oceny jest umożliwienie podejmowania należytych decyzji zapewniających bezpieczny rozwój banków, niemniej jednak Metodyka wskazuje wprost, iż na proporcjonalność uzasadniającą niższe wymogi w zakresie kompetencji osób powoływanych w skład organów nie może powoływać się bank, który znajduje się w trudnej sytuacji finansowej, jak również bank, w którym organ wykrył istotne nieprawidłowości w zakresie prowadzonej działalności lub struktury zarządzania. Pozostaje otwartym pytanie, czy z tych przywilejów skorzystać będą mogły banki objęte planem naprawy.





### Wystawiając się na próbę, możemy się przekonać na co nas stać...

Nie można tracić z pola widzenia okoliczności, że wymogi dotyczące pełnienia funkcji w radzie nadzorczej banku, wskutek wykładni dokonanej przez KNF uległy zawężeniu. W szczególności zauważyć należy, że aktualnie od członków zarządu i rady nadzorczej oczekuje się nie tylko wykształcenia odpowiedniego do pełnionych funkcji i wykonywanych w ramach tych funkcji zadań, ale również wykształcenia wyższego na kierunku związanym z sektorem rynku finansowego w szczególności w zakresie bankowości i finansów, ekonomii, prawa, rachunkowości, audytu, regulacji finansowych, technologii informacyjnej i metod ilościowych członków komitetu audytu nakazują uwzględnić nie tylko skład i niezależność członków komitetu audytu, wiedzę umiejętności w zakresie rachunkowości lub badania sprawozdań finansowych oraz branży, w której działa bank. W opinii organu nadzoru, możliwe jest zaakceptowanie osoby podlegającej ocenie posiadającej wykształcenie średnie (choć zalecane jest uzupełnienie go odpowiednimi kursami specjalistycznymi lub doświadczeniem zawodowym na stanowiskach kierowniczych krótszym niż 2 lata jednak nie krótszym niż rok).

Nowością jest również to, że sytuacja finansowa członka (zarówno w obszarze okoliczności mogących mieć negatywny wpływ na sytuację finansową osoby podlegającej ocenie, jak również w aspekcie dotyczącym sytuacji finansowej podmiotów kierowanych przez osobę ocenianą) podlega badaniu w ramach kryterium reputacji, czy szerzej dawania rękojmi należytego wykonywania obowiązków.

Banki spółdzielcze, posiadają też istotną przewagę w porównaniu do sektora komercyjnego, której upatrywać można w poświęcaniu wystarczającej ilości czasu na realizowanie zadań w zarządzie bądź radzie nadzorczej banku. Z dotychczasowych doświadczeń wynika, że pełnienie funkcji w organie zarządzającym banku stanowi co do zasady główny obszar działalności członków i nie koliduje z rzetelnym wykonywaniem obowiązków.

### Banki spółdzielcze nie łapią zadyszki

Wymogi te – połączone z dużą odpowiedzialnością związaną z pełnieniem funkcji w radzie nadzorczej oraz Komitecie Audytu – mogą skutecznie zniechęcać potencjalnych chętnych chcących w ramach krzewienia idei spółdzielczości pełnić funkcje w organach banków spółdzielczych. Jak ostatecznie będzie, przekonamy się wkrótce, choć pozostaje mieć nadzieję, że banki spółdzielcze, jak robiły to w historii już wielokrotnie, bezkonkurencyjnie sprostać stawianym im wyzwaniom, wyznaczając trendy w zakresie ostrożnego, stabilnego i rozważnego zarządzania oraz wspierania inicjatyw lokalnych, pomimo istniejących przeciwności i ich odrębności od sektora komercyjnego. ●

Banki spółdzielcze, posiadają też istotną przewagę w porównaniu do sektora komercyjnego, której upatrywać można w poświęcaniu wystarczającej ilości czasu na realizowanie zadań w zarządzie bądź radzie nadzorczej banku. Z dotychczasowych doświadczeń wynika, że pełnienie funkcji w organie zarządzającym banku stanowi co do zasady główny obszar działalności członków i nie koliduje z rzetelnym wykonywaniem obowiązków.



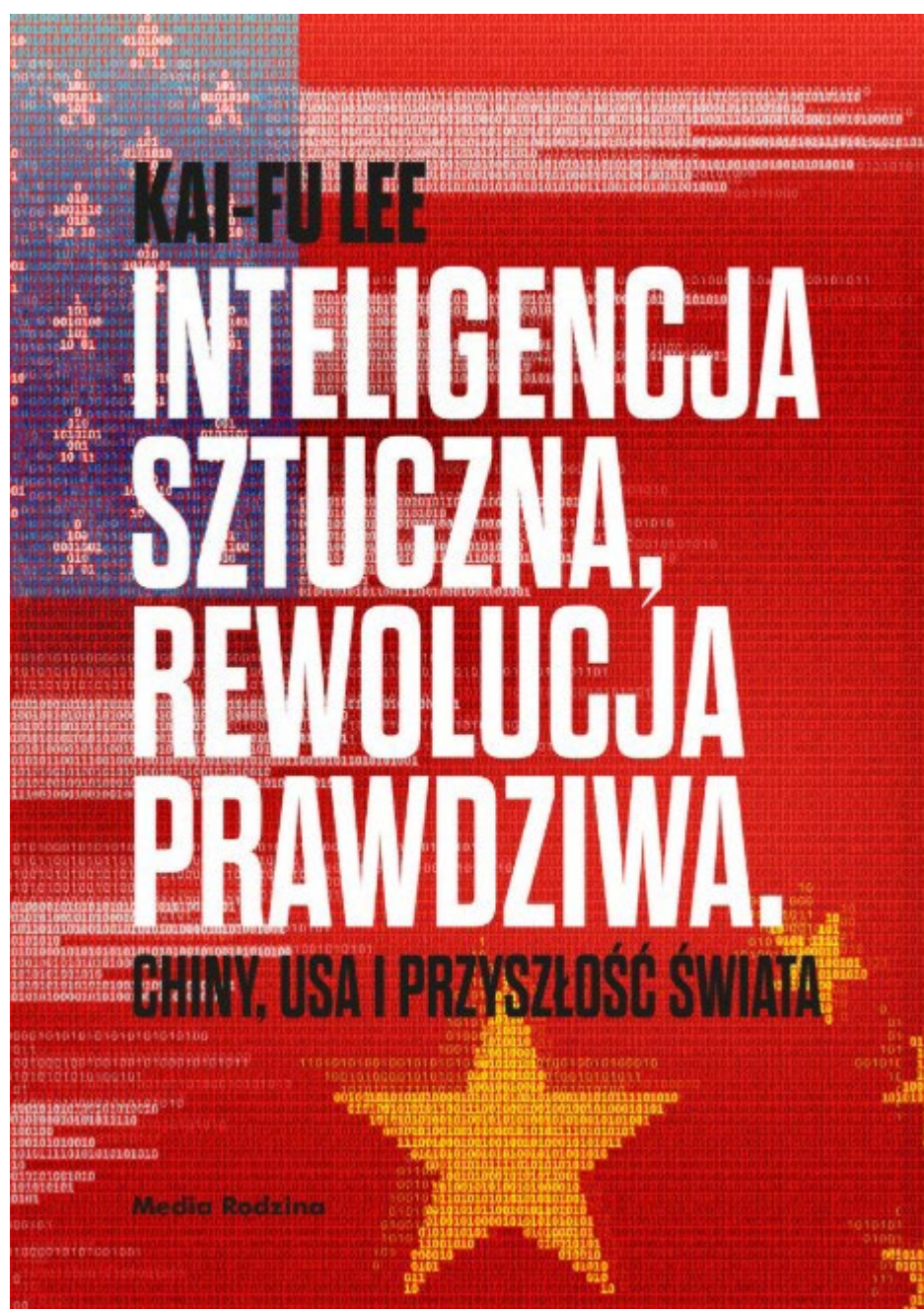


# INTELIGENCJA SZTUCZNA, REWOLUCJA PRAWDZIWA

ROBERT AZEMBSKI

Napisana z dużą swobodą książka dyrektora jednego z większych, chińskich funduszy *venture capital* odsłania kulisy chińskiego cudu gospodarczego, który w dużym stopniu został oparty o rozwój nowoczesnych start-upów technologicznych, generując setki tysięcy nowych miejsc pracy i tworząc nowe zawody, przyciągające innowacyjnych i wysoko wykwalifikowanych menadżerów.

Zdecydowanie warto przeczytać wydaną w 2019 r. książkę Kai-Fu Lee, dyrektora jednego z wiodących obecnie chińskich funduszy *venture capital* pt. „Inteligencja sztuczna, rewolucja prawdziwa”. Chiński inwestor opowiada, bogato ilustrując swoją opowieść żywymi przykładami, jak z zacofanej gospodarki komunistycznej Chińczycy, zbiorowym wysiłkiem, pchnęli ją na innowacyjne tory. Jak z kopistów zachodnich technologii stali się innowatorami, rzucając skuteczne wyzwanie ostoji zachodniego kapitalizmu – Dolinie Krzemowej. Recepta na sukces zaserwowana w opowieści pana Kai wydaje się prosta (ale jakże trudna do realizacji): jedynym sposobem na przetrwanie i potem rozwój na rynku jest ulepszanie produktu, ale i stałe doskonalenie modelu biznesowego i budowanie swoistej „fosy” wokół firmy. Warto na przykład pomyśleć o wprowadzeniu czegoś na podobieństwo tego, co zrobił Jack Ma, założyciel Alibaby: wprowadzeniu modelu dochodów „freemium”, tj. połączenia pakietu usług podstawowych z możliwością dokupienia dodatkowych elementów. Lub – przekładając na realia bankowości spółdzielczej, usługi dodatkowe byłyby dodawane nawet za darmo, pod warunkiem jednak, że klient zdecyduje się zostać członkiem BS. Bo czemu nie?



nym momencie dziedziny, stosując do optymalizacji wyznaczonego celu. Jak to opisuje Kai-Fu Lee „uczenie głębokie” znajduje najbardziej naturalne zastosowanie w takich dziedzinach, jak ubezpieczenia i udzielanie kredytów, gdzie istotne dane o pożyczkobiorcach są przebogate (historia kredytowa, dochody, korzystanie z karty kredytowej w ostatnim okresie itp.) a cel, który należy zoptymalizować jest jasny (np. minimalizacja wartości niespłaconych kredytów). Wreszcie, wykorzystanie sztucznej inteligencji powinno być mądre, czyli prowadzić do z góry zakładanego i „życiowego” efektu. Mobilnemu rachunkowi mogą i nawet powinny towarzyszyć atrakcyjne i łatwe do korzystania usługi, pozwalające rozwiązywać np. lokalne problemy prawne, znaleźć partnera biznesowego, czy po

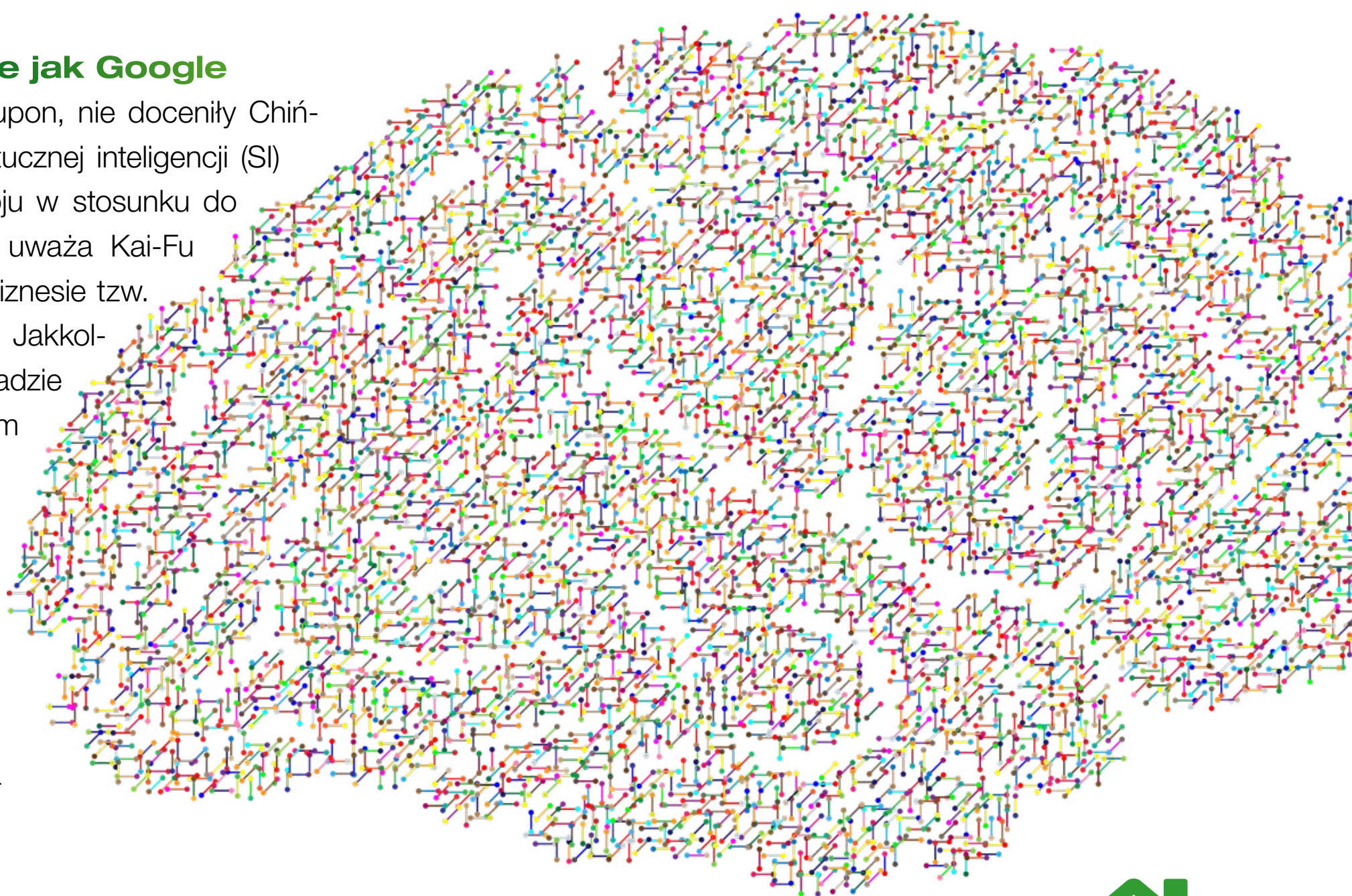
prostu najbliższą i niedrogą restaurację, sklep czy stację paliw określonego koncernu. Warto też dążyć do tego, by klient mógł bezpiecznie zapłacić telefonem... za niemal wszystko – radzi chiński guru inwestycyjny.

Wyszukiwarki jednej z korporacji chińskich, Toutiao przeszukują Internet w poszukiwaniu ciekawych treści, stosując przetwarzanie języka naturalnego i wyszukiwanie obrazów, szukając prawidłowości w zachowaniach konsumentów w Internecie oraz ich nawykach i co więcej, znajdując je. Czasem bardzo nietypowe i nie dające się w pierwszej chwili racjonalnie uzasadnić.

Autor uważa, że kolejnym, takim spektakularnym krokiem w rozwoju SI będą auta bez kierowcy, sterowane głębokim uczeniem, które pomoże im „widzieć” otaczający świat. Oczywiście, zastosowań „wąskiej SI” jest znacznie więcej i z czasem może ona zdominować naprawdę wiele dziedzin życia.

## Globalne koncerny, takie jak Google

e-Bay, Facebook, Uber czy Groupon, nie doceniły Chińczyków, jeśli chodzi o rozwój sztucznej inteligencji (SI) i nadrabianie zaległości w rozwoju w stosunku do osławionej Doliny Krzemowej – uważa Kai-Fu Lee. Chodzi o zastosowanie w biznesie tzw. „wąskiej, sztucznej inteligencji”. Jakkolwiek to zabawnie brzmi w przekładzie na język polski, nie zmienia meritum sprawy. Tak zwana „wąska SI” oparta jest o „uczenie głębokie” maszyn liczących. Pobiera jak najliczniejsze dane, w czym chińskie instytucje i wyspecjalizowane firmy są bodaj najbieglejsze na świecie. Pobiera je przy tym z jednej, wyznaczonej w da-





### Tysiące nowych biznesów, wiele miejsc pracy

Jak doszło do chińskiego cudu gospodarczego i co tak naprawdę było motorem sukcesu? Kai-Fu Lee przekonuje, że zadziałała wyjątkowa synergia trzech czynników: mądrości chińskich współczesnych „mandarynów” (państwowych urzędników), przedsiębiorczości samych Chińczyków oraz azjatyckiej mentalności, w której mieści się szacunek dla zbiorowego wysiłku i pracy. Uważa on, że grzechem pierworodnym globalnych koncernów z amerykańskim rodowodem było to, że potraktowały Chiny, jako jeszcze jeden, chociaż duży rynek, który należało „odfajkować”. Koncerny te nie pozwalały swoim pracownikom na elastyczność, konieczną do tego, aby konkurować z dynamicznymi i często patriotycznie nastawionymi, chińskimi przedsiębiorstwami. Wreszcie – nie potrafiły zatrzymać swoich najlepszych pracowników, którzy zaczęli przechodzić do chińskiej konkurencji, ani nie dbały o wyławianie młodych talentów. Krzepnące, innowacyjne chińskie start-upy, otrzymały i otrzymują nadal ogromną pomoc państwową w postaci subsydiów. Co ciekawe, chiński rząd liczy się z tym, że część z tych dotacji jest marnowana. Wygrywają ostatecznie te firmy, które zgromadzą najwięcej kapitału i potrafią przetrzymać na rynku konkurencję. Ale to jeszcze za mało: trzeba utrzymać lojalność klienta, którego przyciągnąć można stosunkowo łatwo np. na nowinki technologiczne, ale zatrzymać już trudniej, gdy opadnie wierzchnia warstwa jego fascynacji naszymi produktami, usługami, wyglądem placówki, czy nowoczesnym urządzeniem wielofunkcyjnym.

Przy wsparciu kapitałowym ze strony urzędników centralnych oraz lokalnych (przede wszystkim burmistrzów miast), a także prywatnych funduszy inwestycyjnych, po naturalnym samo odśianiu się najsłabszych, w strefie technologicznej Pekinu nazywanej Zhongguancun (wymawia się: džong-guan-sun), wyrosła chińska „Dolina Krzemowa”. Cechuje ją „masowa przedsiębiorczość i masowa innowacyjność”, jest ich tysiące i prowadzą miliony zmieniających się elastycznie biznesów. Podczas

Sztuczna inteligencja wywróci do góry nogami rynki pracy; już to się dzieje. Niewykluczone też, że zniknie zawód bankowca, w każdym razie pojmowanego tak, jak dziś.

największej chińskiej ofensywy masowej innowacyjności wykorzystanie funduszy sterujących władz lokalnych gwałtownie wzrosło, zwiększając swoją wartość niemal czterokrotnie – z 7 mld dolarów w 2013 r. do 27 mld dolarów w 2015 r. Faktem jednak jest, że wiele chińskich, niegdyś małych firm, jest dziś potężnymi graczami, obracającymi setkami milionów dolarów, a takie potęgi jak np. Google, e-Bay, czy Amazon, zostały z Chin wyparte.

### Nie ma róży bez kolców

Sztuczna inteligencja wywróci do góry nogami rynki pracy; już to się dzieje. Według przywołanej przez autora analizy firmy konsultingowej Bain & Company, do 2030 r. pracodawcy będą potrzebować na świecie ok. 20–25% pracowników mniej, niż dziś. To są miliardy ludzi. Zniknie wiele zawodów, dziś uważanych za niezbędne. Niewykluczone też, że zniknie zawód bankowca, w każdym razie pojmowanego tak, jak dziś. To pesymistyczna prognoza. Z drugiej jednak strony powstaną nowe profesje, związane przede wszystkim z faktem starzenia się społeczeństw, z koniecznością opieki nad chorymi, starymi i słabszymi, nowoczesnej edukacji młodych, wychowania dzieci, upowszechniania kultury wysokiej itd. Kai-Fu Lee uważa, że SI nie zastąpi człowieka, bo nie sprawdzi się tam, gdzie człowiek potrzebuje drugiego człowieka dla obdarzenia go życzliwością i otoczenia miłością. ●





# KOBIECA

## STRONA BIZNESU

ELŻBIETA JACHYMCZAK, DZIENNIKARKA EKONOMICZNA, ZAŁOŻYCIELKA AKADEMII KOBIECEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI, AUTORKA KSIĄŻKI „69 BIZNESOWYCH PORAD DLA PRZEDSIĘBIORCZYCH KOBIET”.

**N**a polskim rynku gospodarczym z każdym rokiem przybywa nowych przedsiębiorców. Banki, biura księgowe, kancelarie prawnicze mają coraz więcej nowych klientów. Co trzecia nowa firma zakładana jest przez kobiety. Pod tym względem Polska jest jednym z liderów w Unii Europejskiej (średnia dla UE to 31%).\* Co ciekawe, kobiety zakładają własne biznesy nie z przymusu, a z chęci rozwijania swojej kariery. Dlaczego coraz więcej kobiet decyduje się na założenie własnej firmy, a nie na pracę na etacie? Czy warto być przygotowaną do prowadzenia działalności? I jak wygląda kobieca strona biznesu? Na te i inne pytania odpowiem w niniejszym artykule.

### Sila kobiecej intuicji, talentem w biznesie

Moment, w którym kobieta decyduje się na założenie własnej firmy wynika z potrzeby realizacji własnych pasji, elastyczności czasu pracy oraz spełnienia się w wielu rolach. Osobowość kobiet pozwala im na działanie na wielu płaszczyznach. Kobiety, w których żyłach płynie biznesowa krew, odnajdują się różnych rolach – kobiety matki, kobiety partnerki, kobiety menadżerki i wiele innych. Połączenie tych wszystkich ról bywa czasem trudne, ale znalezienie równowagi w życiu tzw. Life Balance jest możliwe i bardzo ważne. Zmysł organizacyjny, doświadczenie finansowe oraz chęć pomagania innym, znacznie ułatwiają prowadzenie własnej firmy. Zwróćmy uwagę, że bez względu na rodzaj biznesu, jaki prowadzimy, czy jest to sklep warzywno-owocowy, salon kosmetyczny, czy firma szkoleniowa, publicystyka ekonomiczna, czy też biuro rachunkowe lub kancelaria prawna, najistotniejsze jest to, aby wykonywana przez nas praca była zgodna z naszymi kompetencjami, zamiłowaniem i sprawiała nam przyjemność. Jeśli kochasz to, co robisz to nie przepracujesz ani jednego dnia. Każdy dobrze prosperujący biznes powstał, dlatego, że jego właścicielka miała pomysł, który przekuła w działanie. Nie bójmy się tworzyć nowych, odważnych biznesów. Każda zainwestowana złotówka oraz każda minuta, poświęcona na budowanie własnej firmy, uczy nas determinacji, odwagi i daje naszym klientom dodatkową wartość oraz zadowolenie. Nawet najbardziej zwariowany pomysł może okazać się strzałem w dziesiątkę. Biznesy prowadzone przez kobiety w większości oparte są na kobiecej intuicji, która jest talentem w biznesie. Decyzje podejmowane przez kobiety pod wpływem intuicji w 90% okazują się słuszne i właściwe – mówi Ilona Adamska w ekskluzywnym wywiadzie w mojej książce „69 Biznesowych Porad dla Przedsiębiorczych Kobiet”.

### Kompetencje, umiejętności i talenty, czyli cała prawda o przygotowaniu do prowadzenia biznesu

Zestaw naszych kompetencji, umiejętności oraz talentów pozwala na zbudowanie dobrze prosperującej firmy. Często wieloletnia praca w różnych firmach i zdobyte doświadczenie jest

kluczowym elementem przygotowania się do prowadzenia biznesu. Przychodzi taki moment w życiu zawodowym, kiedy kobieta osiąga tzw. „szklany sufit” w firmie, w której pracuje. Jest on barierą nie do przebicia. Brak możliwości rozwoju oraz awansu zawodowego powoduje, że kobieta decyduje się na założenie własnej firmy. Jej pasje i talenty pokazują, w czym jest najlepsza. Pragnie zakomunikować światu, że jej potencjał jest dużo większy niż dotychczas. To z kolei przekłada się na ambicje i skłonność do podejmowania ryzyka.

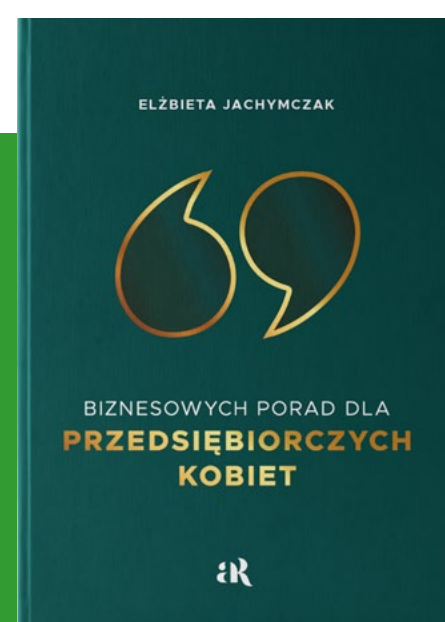
Warto prowadzić taki biznes, który jest zgodny z tym, co umiemy. Wtedy nawet brak kapitału początkowego nie jest przeszkodą do rozpoczęcia nowej drogi zawodowej. Know-how jest czasem bardziej wartościowy, niż pieniądze na start i rozwój firmy.

### Pomaganie na stałe wpisane w życie kobiety

Kobiety chętnie pomagają innym. Ich opiekuńcza natura powoduje, że chęć pomagania staje się często powodem założenia firmy. Tak, jak w życiu prywatnym sprawują opiekę nad członkami rodzin, tak samo w życiu zawodowym chcą dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem. Dokładając do tego umiejętności, pasję i talenty, powstaje świetnie prosperująca firma. Kobieta w biznesie zdolna jest do robienia wielu rzeczy na raz. W ciągu dnia zajmuje się marketingiem i promocją, dba o dobre relacje z klientami, opracowuje strategię działania na kolejne tygodnie, a przede wszystkim zajmuje się tym, co jest główną działalnością firmy, czyli np. wykonuje usługę fryzjerską w swoim salonie, czy pisze kolejny artykuł do magazynu, który prowadzi. Bardzo dobra organizacja czasu pracy i umiejętność robienia kilku rzeczy w tym samym czasie, daje kobietom przewagę w biznesie. Im więcej mają zadań do wykonania, tym lepiej się z nich wywiązują.

Sila kobiet, ich odwaga i determinacja przekładają się na coraz większą ilość nowopowstałych kobiecych firm. Kobiety są idealnym partnerem w biznesowym świecie, zdominowanym dotychczas przez mężczyzn. Biznesy prowadzone przez kobiety są odpowiedzialne, przemyślane, a one same dobrze przygotowane do ich prowadzenia. Kobieca intuicja jest talentem w prowadzeniu działalności gospodarczej. ●

\*dane na 2018 rok



Książka „69 Biznesowych Porad dla Przedsiębiorczych Kobiet”, która objęta jest Patronatem Bankowego Ośrodka Doradztwa i Edukacji Sp. z o.o. jest do nabycia od 14 lutego 2020 r. w sklepie internetowym pod adresem [www.jachymczak.pl](http://www.jachymczak.pl). Zachęcamy do lektury. Redakcja „Banku Spółdzielczego”





# ŁATWIEJ JUŻ BYŁO

PIOTR M. MAZUR, TOMASZ PŁUCIENNIK  
SGB-BANK SA

**J**ak podolać konieczności zmian technologicznych w bankach spółdzielczych? Jak zwiększyć udział małych i średnich przedsiębiorstw w portfelu bankowości spółdzielczej? Skąd wziąć nowe kadry, przy ograniczonych możliwościach zarobkowych?

Na te pytania starał się znaleźć odpowiedź „Konwent na rzecz współpracy i rozwoju polskiej bankowości spółdzielczej”, który obradował 23 i 24 stycznia w Józefowie pod Warszawą. Wszystkie prezentowane tam recepty miały jeden wspólny mianownik, który spółdzielcom powinien być szczególnie bliski – można go opisać sformułowaniem: Działajmy razem!

Ostatnie lata nie rozpieszczały sektora bankowości spółdzielczej. Z wielu stron rynku słyhać było głosy, że „ten rok był wprawdzie ciężki, ale następny na pewno będzie łatwiejszy”. Dzisiaj, po miesiącach intensywnych zmian i narastających wyzwań, na pytanie: Kiedy będzie łatwiej?, da się odpowiedzieć tylko tak: – Łatwiej już było. Przed nami okres bardzo ciężkiej pracy. W swojej prezentacji podczas spotkania w Józefowie dr hab. Lech Kurkliński zaproponował bankowości spółdzielczej spe-

*Koniec z nadgodzinami –  
zamiast tego czas pracowników  
do dyspozycji zarządu Banku.*

Eugenia Pokorska-Sawczuk  
prezes Zarządu Banku Spółdzielczego  
w Tczewie

*Koniec z pracą zmianową  
w IT. Spadek prędkości  
o 30%.*

Łukasz Madajczyk  
naczelnik Wydziału Informatyki,  
KDBS Włocławek

cyficzny antybiotyk: Biznes, biznes, biznes i ryzyko – resztę oddać. I właśnie taka jest propozycja SGB-Banku dla zrzeszonych banków spółdzielczych.

*Wzrost bezpieczeństwa –  
to bardzo ważny czynnik*

Elżbieta Czosnowska  
prezes Zarządu Banku Spółdzielczego  
we Wronkach

System SGB to właśnie taki nowoczesny „antybiotyk” o bardzo szerokim spektrum działania.

Od systemu transakcyjnego poprzez nowoczesną bankowość internetową, aż po pełne spektrum płatności mobilnych i innowacyjną aplikację mobilną. Kolejnym krokiem w rozwoju tech-





nologicznym będzie adopcja przez System SGB rozwiązań oferowanych przez Operatora Chmury Krajowej wraz z jego partnerem jakim jest Google Cloud i udostępnienie ich bankom spółdzielczym.

Planujemy jeszcze w tym roku umożliwić bankom sprzedaż produktów kredytowych w aplikacji mobilnej i zautomatyzo-

*Dzięki wdrożeniu def3000 mogliśmy podwoić sumę bilansową bez zwiększania zatrudnienia.*

Grzegorz Poniatowski  
prezes Banku Spółdzielczego  
Ziemi Kaliskiej

*Zastosowane rozwiązanie pozwala obniżyć koszty działalności, działając w pojedynkę, trudno konkurować z wielką siecią komercyjną pod względem nowoczesnych produktów, technologii, kapitałów czy możliwości udzielania kredytów.*

Eugenia Pokorska-Sawczuk  
prezes Zarządu Banku Spółdzielczego  
w Tczewie

wać szeroko rozumiany proces kredytowy. Jesteśmy w trakcie rozmów z KIR S.A. nad implementacją platformy Moje ID, celem udostępnienia klientom naszych banków dostępu do usług oferowanych przez Krajowy Węzeł Identyfikacji Elektronicznej, czyli wszystkich usług dostarczanych pod nazwą login.gov.pl,

*Jeżeli jeszcze raz miałabym podjąć decyzję o wdrożeniu def3000 zrobiłabym to samo!*

Eugenia Pokorska-Sawczuk  
prezes Zarządu Banku Spółdzielczego  
w Tczewie

między innymi systemu ePUAP czy E-Recepty. Przygotowujemy nowoczesny Frontend, który umożliwi założenie nowego rachunku w kilka minut.

Proces wdrożenia do Systemu SGB jest również dużym wyzwaniem dla Banków Spółdzielczych. Zespół wdrożeniowy również się zmienia i dostosowuje do wymagań stawianych przez rynek, dlatego tak bardzo istotne jest usprawnienie procesu komunikacji, otwarcie zespołu projektowego od pierwszego dnia trwania projektu, a także duża elastyczność. Pozwala to na możliwie maksymalne dopasowanie Systemu SGB do indywidualnych potrzeb banku spółdzielczego.

A co zostaje w Banku? Biznes i zarządzanie ryzykiem – dokładnie to, co jest potrzebne, aby sprostać wyzwaniom współczesnego rynku.

A jak rozwiązanie oceniane jest w bankach, bo przecież ta ocena jest najważniejsza? ●





# MOBILNE PRZYSPIESZENIE W MEDIACH

MARLENA SOSNOWSKA,  
RZECZNIK PRASOWY PRESS-SERVICE MONITORING MEDIÓW

Technologiczny skok banków spółdzielczych nie uszedł uwadze mediów. W raporcie podsumowującym przekaz medialny w II półroczu 2019 roku znalazły odzwierciedlenie zarówno kampania promocyjna płatności mobilnych, jak i nowy pakiet podstawowych usług oferowanych przez banki.

Analitycy PRESS-SERVICE Monitoring Mediów opracowali raport podsumowujący medialne echa mobilnego przyspiesze-

nia 508 764 zł. Co ciekawe, aż połowa przekazu pochodziła od użytkowników mediów społecznościowych, 46% z Internetu, a pozostałe 4% z prasy.

Miesiącami największej medialnej popularności frazy „mobilne przyspieszenie” w kontekście bankowości spółdzielczej były wrzesień i październik ub.r. – ukazało się wtedy po ponad 60 informacji. Liczba kontaktów odbiorców z publikacjami we wrześniu mogła wynieść nawet 635 tys.

Liczba publikacji w analizowanym okresie oraz ich dotarcie do odbiorcy



„Mobilne przyspieszenie” w bankach spółdzielczych wchodzi w kolejną fazę #PłatnościMobilne #SGB #BPS #BankiSpółdzielcze



10:48 AM · 21 paź 2019 · Twitter Web App

nia w bankowości spółdzielczej. Pod uwagę wzięto publikacje, które ukazały się w okresie od lipca do grudnia 2019 r. we wszystkich mediach.

Z podsumowania wynika, że temat mobilnego przyspieszenia w bankowości spółdzielczej pojawił się w 205 publikacjach. Ich zasięg<sup>1</sup> wyniósł ponad 36 mln, natomiast dotarcie<sup>2</sup> 1,3 mln kontaktów. Ekwiwalent reklamowy<sup>3</sup> oszacowano na kwotę

Wśród nowych rozwiązań proponowanych przez banki spółdzielcze opisywano najczęściej możliwość płacenia za pomocą Google Pay, Apple Pay i BLIK.

## Mamy tu wszystko

W analizowanym okresie miały miejsce dwie kampanie reklamowe. Pierwsza z nich, pod hasłem „Mamy tu wszystko... Płatności mobilne też” ruszyła w telewizji ogólnopolskiej i kanałach VOD w październiku ub.r. Akcja miała na celu promocję płatności mobilnych w bankowości spółdzielczej i została wspólnie opracowana i sfinansowana przez Spółdzielczą Grupę Bankową i Grupę BPS.

Na temat programu „Mamy tu wszystko...” w Internecie, social mediach, prasie i rtv w okresie od października do grudnia 2019 r. odnotowano łącznie 139 publikacji. Aż 83 % pochodziło z mediów społecznościowych, 16 % z Internetu i 1 % z prasy. Zasięg tych informacji oszacowano na 5,2 mln, a dotarcie na 281 tys. potencjalnych kontaktów odbiorców. Największą liczbę materiałów i dotarcie osiągnięto w listopadzie – odpowiednio 62 informacje i ponad 115 tys. kontaktów. Mimo tego, że kampanię zakończono 17 listopada, jej echa wybrzmiewały silnie jeszcze w grudniu, na który przypadły 54 publikacje i dotarcie na poziomie blisko 68 tys.

– *Intensywnie przygotowujemy przyjazną w obsłudze i nowatorską własną aplikację płatniczą. Nie byłoby tego sukcesu, gdyby nie olbrzymia aktywność wszystkich pracowników SGB-Banku i banków spółdzielczych naszego Zrzeszenia. Kampania rekla-*

<sup>1</sup> Zasięg – wskaźnik obrazujący potencjalną liczbę czytelników lub widzów danego medium. Odnosi się do całości tytułu prasowego, portalu internetowego i stacji RTV. Jest oparty na danych o nakładzie tytułu prasowego, oglądalności/słuchalności mediów RTV, średniej miesięcznej liczbie unikatowych użytkowników portalu internetowego.

<sup>2</sup> Dotarcie – wskaźnik pozwalający na oszacowanie realnej liczby kontaktów z pojedynczą publikacją. Dotarcie jest przypisane do konkretnej publikacji. Różni się od Zasięgu wprowadzeniem zmiennych odnoszących się do realnych zachowań odbiorców – sposobów i częstotliwości korzystania z kanałów przekazu.

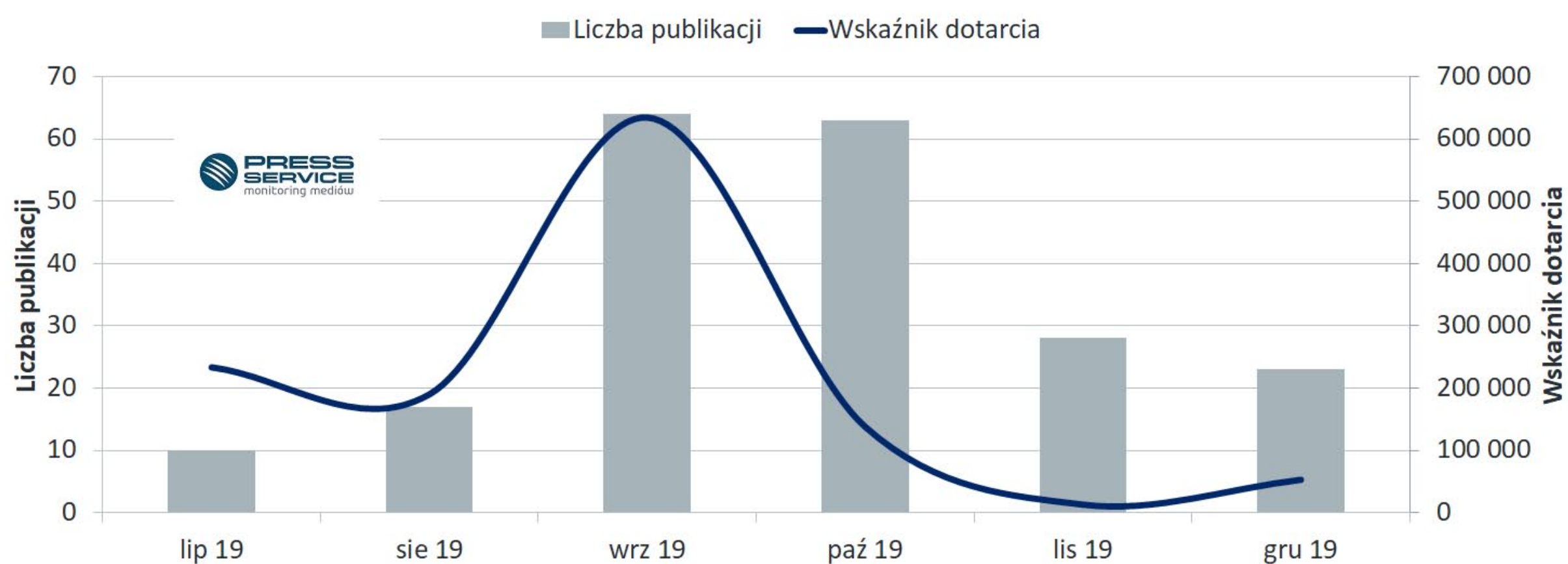
<sup>3</sup> Ekwiwalent reklamowy (AVE) – wycena danego przekazu określana w pieniądzu (w złotych). Polega na szacowaniu wartości publikacji lub emisji danego przekazu na podstawie cenników reklamowych medium, po-

wierzchni publikacji, liczby odston, liczby unikatowych użytkowników, czy czasu trwania programu. Wyraża sumę środków finansowych, jakie trzeba byłoby wydać, gdyby dany materiał był reklamą. W wycenie szacunkowej określa się cenę całej publikacji.

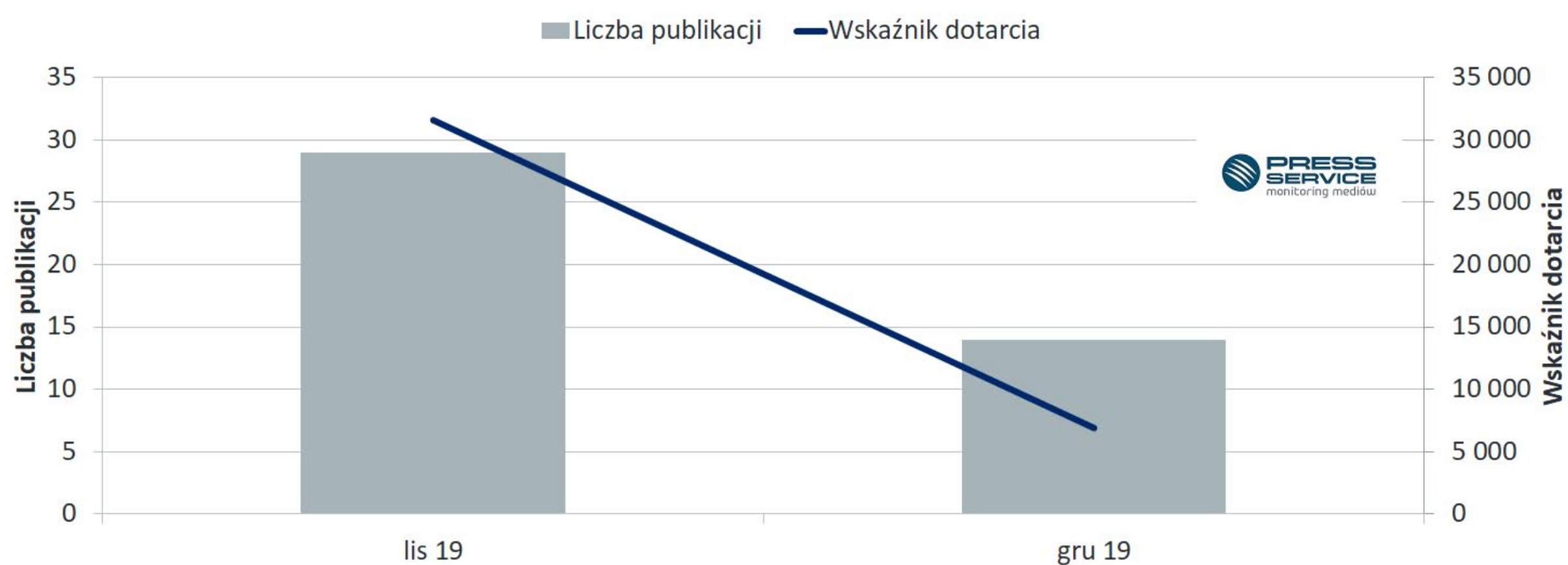




Liczba publikacji w analizowanym okresie oraz ich dotarcie do odbiorcy



Liczba publikacji w analizowanym okresie oraz ich dotarcie do odbiorcy



mowa to z kolei efekt współpracy obu zrzeszeń mającej na celu wypromowanie lokalnych banków spółdzielczych, jako nowoczesnych i dbających o komfort klienta, instytucji finansowych – komentował Mirosław Skiba, prezes zarządu SGB Banku na portalu Alebank.pl.

Szacunkowy ekwiwalent reklamowy informacji na temat kampanii „Mamy tu wszystko...” wyniósł 80 111 zł.

### Konto TAK!

Zaraz po kampanii promującej płatności mobilne banki spółdzielcze zaoferowały nowy pakiet podstawowych usług pod nazwą Konto TAK!. „Trwa ofensywa banków spółdzielczych”,

„Banki spółdzielcze idą po nowych klientów” – to tylko niektóre ze sformułowań, które można było przeczytać w mediach w listopadzie ub.r.

Na temat nowego konta w listopadzie i grudniu ukazały się 43 materiały, biorąc pod uwagę media tradycyjne i portale społecznościowe. Zasięg przekazu wyniósł 661 tys., natomiast dotarcie 39 tys. Ekwiwalent reklamowy szacunkowy publikacji oceniono na 37 054 zł.

Poprzez realizowaną strategię banki spółdzielcze konsekwentnie z miesiąca na miesiąc coraz wyraźniej wpisują mobilność w swój medialny obraz. Integracja środowiska wokół promocji nowoczesnych rozwiązań przynosi zauważalne efekty. ●



Banki Spółdzielcze  
**Mamy tu wszystko...**  
Płatności mobilne też





# INTRANET, KTÓRY TĘTNI ŻYCIEM

Tak było: gabloty z ogłoszeniami, firmowe pisma i regularne spotkania z kierownictwem jeszcze kilkanaście lat temu stanowiły podstawę komunikowania. Dziś to już przeszłość. Komunikację wewnątrz firmy, rozmowy z pracownikami i wymianę informacji między poszczególnymi działami zapewniają narzędzia nowoczesnego intranetu. W Banku Spółdzielczym we Wschowie doprowadzono je do perfekcji.

Firmowy intranet najczęściej funkcjonuje, jako rozbudowana wewnętrzna strona internetowa bądź aplikacja, której struktura przypomina portale społecznościowe. W organizacjach średniej wielkości ułatwia ona przekazywanie informacji, dostęp do danych i kontaktów. Intranet w BS Wschowa jest wielofunkcyjną platformą, bez której trudno sobie wyobrazić nie tylko wewnętrzne życie firmy, ale i obsługę klientów oraz zarządzanie praktycznie wszystkimi procesami.

– *Pracownik zaczyna każdy dzień od wejścia do intranetu. Loguje się i dołącza do społeczności. To jedyny sposób, by w ogóle rozpocząć pracę* – mówi Artur Wichliński, kierownik Wydziału Informatyki w Banku Spółdzielczym we Wschowie, jeden z głównych inspiratorów i twórców wschowskiego intranetu. Do pracy w bankowości spółdzielczej przyszedł kilkanaście lat temu, prosto z banku komercyjnego. Z wielkiej, korporacyjnej struktury trafił do firmy, w której każdy znał każdego i w której, jak mogłoby się wydawać, dobry informatyk tylko będzie się nudził.

Wcale się nie nudzi. 12 lat temu stworzenie platformy, która uprościłaby procesy back office, było wielkim wyzwaniem. Punktem wyjścia była potrzeba usprawnienia zarządzania. Biznes ma powtarzalne w każdej firmie wymagania – potrzebuje raportowania, komunikacji, wymiany danych, ujednolicenia procesów i systematyczności na każdym poziomie i we wszystkich obszarach działalności.

– *Bank spółdzielczy różni się od komercyjnego wyłącznie skalą działania* – mówi Artur Wichliński. – *Mamy mniej kapitału, ale infrastrukturę informatyczną musimy mieć taką samą. W obu sektorach bankowości oczekiwania ludzi i sposoby zarządzania są jednakowe.*

*Pracownicy chcą mieć łatwy dostęp do wszystkich narzędzi, chcą mieć pod klawiszem najświeższe informacje, akty prawne. Chcą móc komunikować się pomiędzy sobą w uproszczony, szybki sposób. Zarząd potrzebuje raportów „na już”, musi wiedzieć wszystkie wydarzenia w czasie rzeczywistym. Intranet, jako platforma skupiająca wiele różnych aplikacji, ułatwia pracę, czyni zarządzanie firmą na każdym poziomie wygodniejszym i prostszym. To ekosystem, który porządkuje nasze działania, bez którego trudno wyobrazić sobie rozwój banku.*

## Ekosystem banku

W intranecie Banku Spółdzielczego we Wschowie ulokowane są wszystkie aplikacje niezbędne pracownikom do działania na rzecz firmy i jej klientów. Kiedy trzeba poinformować personel o zmianach w prawie lub nowych wewnętrznych regulacjach, nowe elementy pojawiają się natychmiast i są widoczne na

każdym szczeblu zarządzania. Gdy któryś z elementów systemu lub jeden z komputerów zaczyna działać źle, nikt do nikogo nie dzwoni, nie poszukuje pomocy – od tego jest help desk.

W intranecie dostępne są wszystkie niezbędne do pracy bankowca aplikacje, są raporty, system obiegu dokumentów, pełny opis struktury firmy, akty prawne, uchwały zarządu, wyciągi z przepisów prawa, jest pełna baza wiedzy, a nawet – wewnętrzny sklep. Kiedy pracownik chce coś zamówić, zgłasza to w intranecie. Tam również rezerwuje się samochód na wyjazd służbowy, rozlicza delegacje, tworzy i weryfikuje faktury.

W intranecie nic nie ginie, tu rejestrowana jest chronologia wszystkich zdarzeń, a każde z pism ma swój wirtualny ślad i kolejny numer. Te dane są niezbędne zwłaszcza w przypadku kontroli zewnętrznych, kiedy trzeba w prosty sposób i z zachowaniem bezwzględnej wiarygodności odtworzyć każdą fazę procesu decyzyjnego.

Platforma wewnętrznej komunikacji w Banku Spółdzielczym we Wschowie ułatwia zarządzanie personelem, pozyskiwanie wiedzy, ale także służy usprawnieniu komunikacji wewnętrznej. Jest bankową formą agory, na której można podzielić się

W tegorocznej edycji oprócz Banku Spółdzielczego we Wschowie wyróżniono zaledwie trzy firmy z Europy – Angelini Holding SpA z Włoch, Wellcome Trust i Barclays z Wielkiej Brytanii. To już drugie globalne wyróżnienie, które zdobywa platforma komunikacyjna wschowskiego Banku: w połowie 2019 roku uhonorowano ją nagrodą Silver Award w organizowanym w Australii konkursie „Intranet i Cyfrowe Miejsce Pracy”.

informacjami, przedyskutować wszystkie kwestie zawodowe i umówić na firmowe spotkanie po pracy. Wszystko to buduje nową kulturę organizacji i wpływa na jej przewagę konkurencyjną. W takich warunkach pracuje się szybciej i sprawniej. Czy stworzenie intranetu ma wpływ na koszty działalności banku?

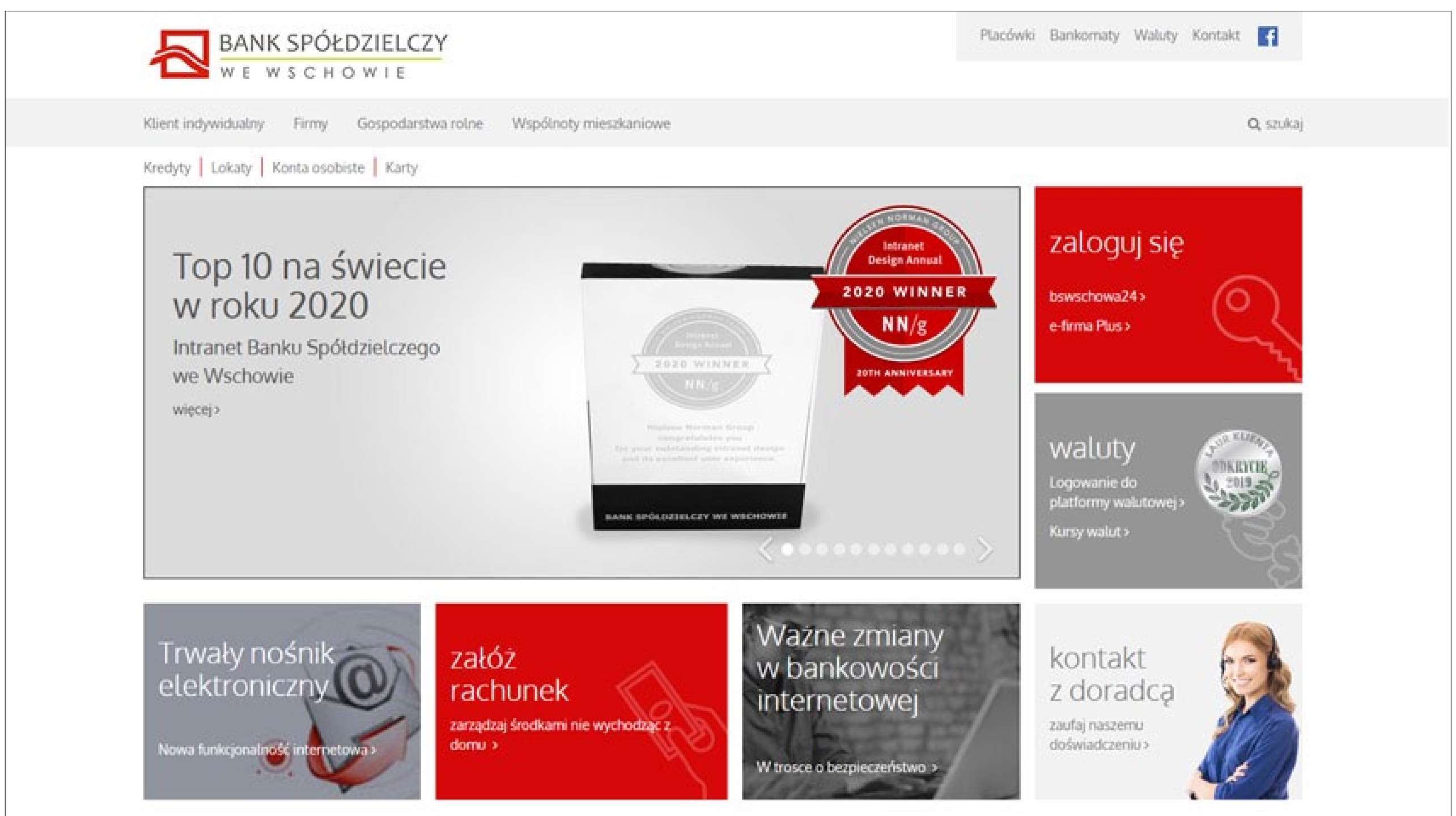
– *Najważniejszą z korzyści zbudowanego przez nas intranetu – ocenia Artur Wichliński – jest fakt jego dostępności i możliwość wytwarzania aplikacji własnymi siłami. To w sposób oczywisty przekłada się na bardzo wymierne korzyści finansowe. Nie musimy kupować oprogramowania od firm trzecich, szybciej reagujemy jako zespół, możemy w pełniejszy sposób zaspokajać wszystkie potrzeby biznesowe naszej struktury.*

## BS Wschowa – łowcy nagród

Według Artura Wichlińskiego, podstawą sukcesu jest poprawne rozumienie procesów zarządzania bankiem, a następnie







– przełożenie tej wiedzy na język informatyki i jej funkcjonalność. Warunkiem kluczowym jest jednak budowanie systemu pod potrzeby użytkowników i klientów, a nie samej organizacji. Intranet ma służyć pracownikom banku, wspomagać ich we wszystkich obszarach. Taka platforma pozwala skupić się na kliencie, zautomatyzować procesy, które wcześniej prowadzone były na papierze i w sposób ręczny.

Intranet z Banku Spółdzielczego we Wschowie zyskał już międzynarodowe uznanie, dzięki prestiżowym nagrodom w Australii i Ameryce Północnej. W styczniu 2020 roku platforma ze Wschowy znalazła się w TOP 10 ogłoszonym przez amerykańską firmę Nielsen Norman Group, od 20 lat organizującą konkurs na najlepsze rozwiązania intranetowe.

### Nielsen Norman Group

prezentuje swoją coroczną listę dziesięciu najdoskonalszych platform intranetowych, obejmujących swoim zasięgiem wszystkie zespoły, osoby i narzędzia dostępne w firmie, niezależnie od jej wielkości. W kryteriach oceny konkursowej najwyższymi ocenianymi elementami intranetu jest między innymi sposób prezentowania spójnej informacji, która dociera do wszystkich pracowników, przypominając im o mocnych stronach każdego zespołu i ułatwiając współpracę, dostępność do danych, sprawność zarządzania personelem i zadaniami, wdrażanie innowacji i kultury cyfrowej wśród pracowników, poprawa wydajności i upowszechnianie wiedzy na wszystkich szczeblach struktury.

– *Członkowie zespołu intranetowego weszli bardzo głęboko w procesy badawcze i potrzeby ludzi, aby ostatecznie wyprorokować szeroką gamę aplikacji używanych przez bank. Intranet śledzi je wszystkie i udostępnia, co pomaga stworzyć satysfakcjonujące i bogate cyfrowe miejsce pracy* – powiedział na podsumowanie konkursu ekspert w dziedzinie użyteczności Jakob Nielsen, dyrektor Nielsen Norman Group.

W tegorocznej edycji oprócz Banku Spółdzielczego we Wschowie wyróżniono zaledwie trzy firmy z Europy – Angelini Holding SpA z Włoch, Wellcome Trust i Barclays z Wielkiej Brytanii. Wśród uhonorowanych na liście TOP10 w 2020 roku znaleźli się również: Organizacja Narodów Zjednoczonych, amerykańskie i kanadyjskie firmy Dynacare, Korn Ferry, Husky Energy i Consolidated Edison.

To już drugie globalne wyróżnienie, które zdobywa platforma komunikacyjna wschowskiego Banku: w połowie 2019 roku

uhonorowano ją nagrodą Silver Award w organizowanym w Australii konkursie „Intranet i Cyfrowe Miejsce Pracy”.

– *Podjęmując decyzję o budowie cyfrowego miejsca pracy wierzyliśmy, że pomoże to nam usprawnić wewnętrzne procesy oraz komunikację w dynamicznie rozwijającej się organizacji. Jestem niezmiernie dumny, że intranet naszego banku zdobył na arenie międzynarodowej tak zaszczytne wyróżnienia. To dla nas motywacja do wyznaczania sobie kolejnych śmiałych celów i ich konsekwentnej realizacji* – podkreśla Sebastian Nietenksza, prezes Zarządu Banku Spółdzielczego we Wschowie.

### Zdigitalizowany bank przyszłości

Czy da się implementować rozwiązania intranetowe zastosowane w Banku Spółdzielczym we Wschowie w innych bankach? To byłoby trudne, o ile w ogóle możliwe. Ale można przecież sięgnąć po wschowskie doświadczenia, po wiedzę informatyków, którzy stworzyli nagradzany system

– *Bez digitalowego zarządzania personelem, przyspieszenia obiegu komunikacji, zabezpieczenia internetowych śladów procesu decyzyjnego i przyjaznych, funkcjonalnych aplikacji, nie ma przyszłości dla banków spółdzielczych. Zostaną tylko te, które potrafią się dostosować do realiów digitalizacji* – ocenia Artur Wichliński.

Konkursowe sukcesy zapadają w pamięć na długo, ale... we Wschowie już myślą o tym, co czeka ich bank w przyszłości. Platforma intranetu będzie się dalej zmieniała, a z wielu banków przyszły już zapytania o możliwość współpracy w ramach prowadzonych wdrożeń. Jaką radą służy informatykom z zaprzyjaźnionych banków spółdzielczych szef IT ze Wschowy?

– *Podpowiadam, że trzeba zacząć słuchać. Słuchać tego, co się dzieje w banku, co mówią pracownicy, o czym mówią, czego oczekują, co im przeszkadza. Wsłuchiwać się w codzienne problemy, a następnie myśleć o ich rozwiązaniu.*

Nie ma lepszej recepty. Wschowski intranet żyje, ponieważ napędzają go sami pracownicy. Wiele działań uruchomiło biuro marketingu, zachęcając pracowników do dzielenia się informacjami, do wrzucania własnych komentarzy, lajków. W intranecie pracownicy banku umawiają się na spotkania, organizują życie banku, zapraszają do udziału w akcjach charytatywnych i sportowej rywalizacji. Intranet tętni życiem, to miejsce spotkań, a nie tylko bezduszna cyfrowa platforma... ●

Oprac. Jerzy Sygidus





# KONSUMERYZACJA

## CZYLI JAK TO Z „PRZEDSIĘBIORCAMI – KONSUMENTAMI” BĘDZIE?”

MATEUSZ ŻYCZKOWSKI  
SGB-BANK SA

Ustawa z dnia 31 lipca 2019 r. o zmianie niektórych ustaw w celu ograniczenia obciążeń regulacyjnych wprowadza pewne zmiany w prawie konsumenckim oraz kodeksie cywilnym. Przyjęło się, że zmiany te określa się mianem konsumeryzacji. Wejdą one w życie 1 czerwca 2020 r.

Zgodnie z nimi osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (do takich osób zaliczają się również wspólnicy spółki cywilnej) zostaną w określonych sytuacjach objęci ochroną konsumencką.

Aby zrozumieć, kiedy wspomniana ochrona będzie miała zastosowanie, należy sięgnąć do kodeksu cywilnego i określić, kim jest, jak to niektórzy określają „przedsiębiorca-konsument”.

Wprowadzany nowelą art. 385(5) KC wskazuje, że przepisy dotyczące konsumenta (w ograniczonym zakresie, ale o tym później), stosuje się do osoby fizycznej zawierającej umowę bezpośrednio związaną z jej działalnością gospodarczą, gdy z treści tej umowy wynika, że nie posiada ona dla niej charakteru zawodowego.

Już pierwsza analiza przytoczonego przepisu pozwala wywnioskować, że kluczowe dla całej koncepcji „przedsiębiorcy-konsumenta” jest określenie bezpośredniego związku z działalnością gospodarczą oraz charakterem zawodowym czynności wykonywanej przez przedsiębiorcę.

Pierwszy z elementów zakłada przyjęcie założenia, że jeżeli osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą, w ramach tej działalności zawiera umowę z bankiem, to ma ona charakter zawodowy.

Element drugi natomiast został przybliżony w uzasadnieniu Ustawy. Czytamy w nim, iż określenie charakteru zawodowego nawiązuje do instytucji znanej już w polskim prawie. Odnosi się do art. 355 § 2 KC normujący miernik należytej staranności przyjmowany przez przedsiębiorcę dłużnika. „Przedsiębiorca byłby traktowany jak konsument jedynie przy dokonywaniu czynności nieposiadających dla niego charakteru zawodowego, których nie wykonuje w ramach dokonywanych codziennie czynności wynikających z przedmiotu działalności gospodarczej, który wskazał w CEIDG.”

Upraszczając, jeżeli charakter prowadzonej działalności gospo-

darczej nie wynika z CEIDG (tj. PKD jednoznacznie nie wskazuje na prowadzoną działalność związaną z bankowością), to czynność wykonywana z bankiem nie ma charakteru zawodowego.

Przepisy, o których mowa nie zrównują jak wspomniano powyżej, konsumentów z „przedsiębiorcami-konsumentami”, pozwalają one jedynie korzystać z ochrony konsumenckiej w zakresie:

- 1) niedozwolonych klauzul umownych czyli tzw. klauzul abuzywnych, (art. 385(1-3) kc)
- 2) rękojmi za wady fizyczne i prawne rzeczy sprzedanej,
- 3) prawa odstąpienia od umowy zawartej na odległość, (art. 38a Ustawy o prawach konsumenta)

Z powyższej listy dla banków najważniejsze oczywiście będzie zakres stosowania klauzul abuzywnych. Rozszerzenie ochrony o zakaz stosowania tych klauzul nie oznacza jednak, że „przedsiębiorcy-konsumenty” zostaną objęci ochroną UOKIK. Powoływanie się na klauzule abuzywne będzie możliwe tylko na drodze sądowej w ramach kontroli indywidualnej. Sądy oczywiście mogą pomocniczo stosować rejestr klauzul abuzywnych, każdorazowo analizując jednak całokształt materiału dowodowego zebranego w sprawie.

Największym wyzwaniem, które pojawia się w związku z nowelizacją jest zakwalifikowanie „przedsiębiorców-konsumentów” do odpowiedniej grupy klientów. Opinie w tym zakresie są oczywiście różne, ale najczęściej wymienia się 3 modele postępowania.

1. włączenie „przedsiębiorców-konsumentów” do grupy konsumentów i stosowanie m.in. tych samych regulaminów, wzorców umownych,
2. Stworzenie nowej grupy „przedsiębiorców konsumentów”, która miałaby co do zasady osobne wzory umów, regulaminów,
3. Wyłączenie z nowej grupy „przedsiębiorców-konsumentów” tych, z którymi relacja będzie miała charakter zawodowy.

Niewątpliwie wprowadzona zmiana stanowi wyzwanie dla sektora bankowego i związaną z tym pracochłonność. Każdy bank decyzję, co do wyboru modelu postępowania będzie musiał podjąć indywidualnie, na podstawie m.in. analizy portfela klientów oraz umów. ●





# KLIENCI BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH SGB MOGĄ JUŻ KORZYSTAĆ Z LIMITU 100 ZŁOTYCH W TRANSAKCJACH ZBLIŻENIOWYCH MASTERCARD

**W** odpowiedzi na oczekiwania regulatora, handlowców i konsumentów, a przede wszystkim mając na uwadze zdrowie i bezpieczeństwo klientów Banków Spółdzielczych, karty Mastercard wydawane przez banki należące do Spółdzielczej Grupy Bankowej są już dostosowane do obsługi transakcji zbliżeniowych do wartości 100 złotych – bez podawania numeru PIN. Dotyczy to zarówno kart znajdujących się w obiegu, jak i nowo wydawanych.

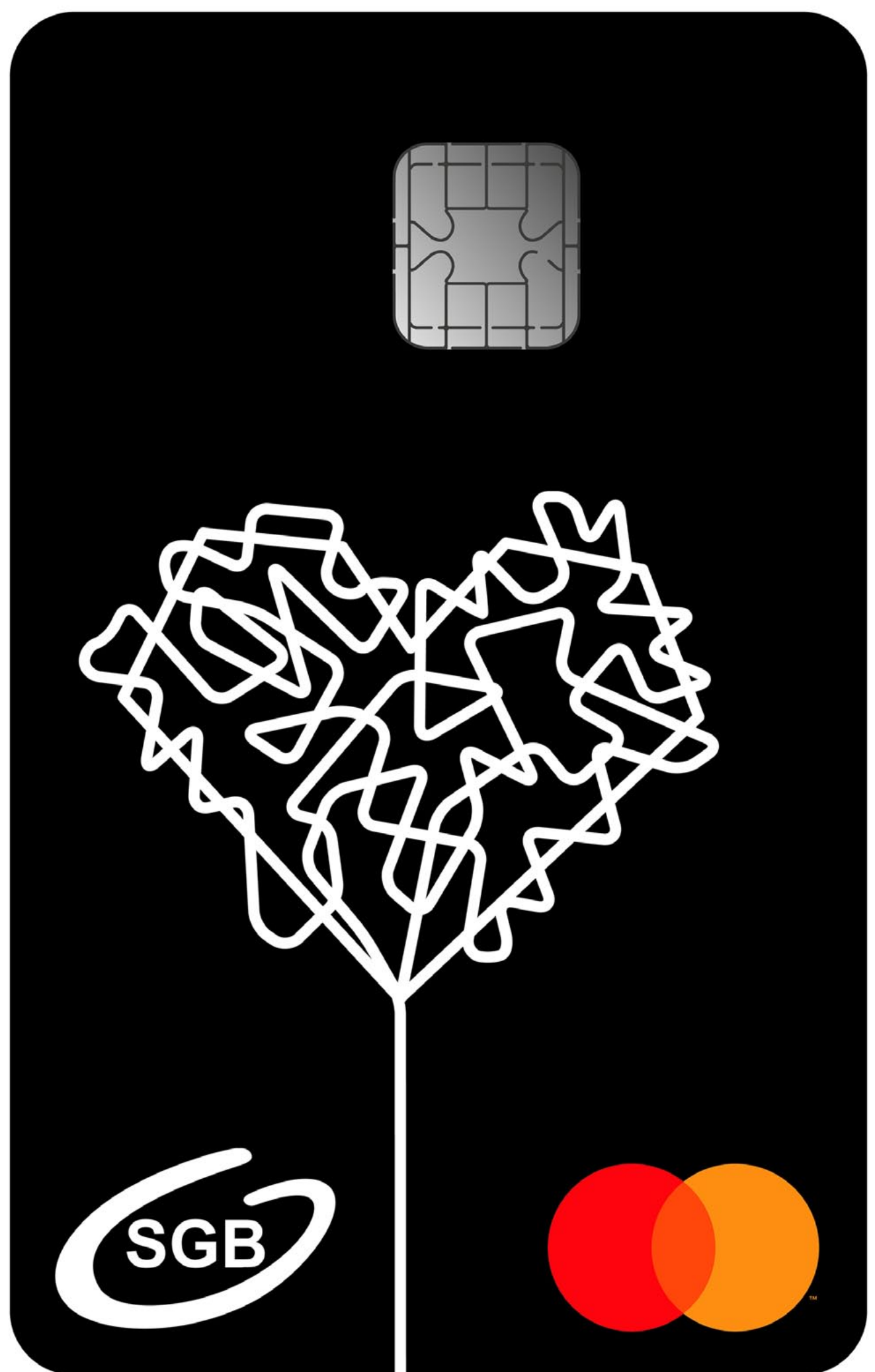
Klienci Banków SGB nie muszą wykonywać żadnych dodatkowych czynności, by aktywować nowe limity transakcji. Brak konieczności wpisywania PIN na terminalu płatniczym zwiększa szansę na uniknięcie zakażenia wirusem COVID-19.

W SGB-Banku SA kończą się jednocześnie prace nad zwiększeniem limitu transakcji dla kart Visa. Informację o sfinalizowaniu działań umożliwiających podniesienie limitu Banki Spółdzielcze SGB prześlą swoim klientom w odrębnym komunikacie. W przypadku kart Visa, po wprowadzeniu zmian od strony systemowej, do aktywacji nowego limitu konieczne będzie dokonanie przez klienta transakcji stykowej z użyciem PIN. Może to być np. płatność przy użyciu terminala, wypłata lub wpłata pieniędzy, a także sprawdzenie salda w bankomacie.

Możliwość korzystania z nowego limitu dla transakcji zbliżeniowych jest zależna od gotowości operatorów terminali płatniczych. Zgodnie z deklaracjami, terminale w części punktów handlowo-usługowych są już przygotowywane do nowych limitów, a w kolejnych dniach sukcesywnie dostosowane zostaną wszystkie urządzenia.

– *Rozumiejąc potrzeby klientów i interes publiczny, maksymalnie przyspieszamy wszelkie prace związane z wdrożeniem podniesionych limitów płatności na kartach* – mówi Błażej Mika, wiceprezes Zarządu SGB-Banku SA, odpowiadający m.in. za informatykę i płatności mobilne.

Warto też dodać, że z płatności zbliżeniowych, bez konieczności podawania numeru PIN i niezależnie od limitu, mogą korzystać klienci banków spółdzielczych SGB, którzy są użytkownikami mobilnych portfeli: Apple Pay, Garmin Pay i Fitbit Pay. W tym przypadku zamiast PIN wykorzystywana jest biometria urządzenia. ●



Oprac. Rafał Łopka





# NOWE KONTO TAK! NOWOCZESNE



## 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](http://www.sgb.pl). Stan na 15.11.2019 r.