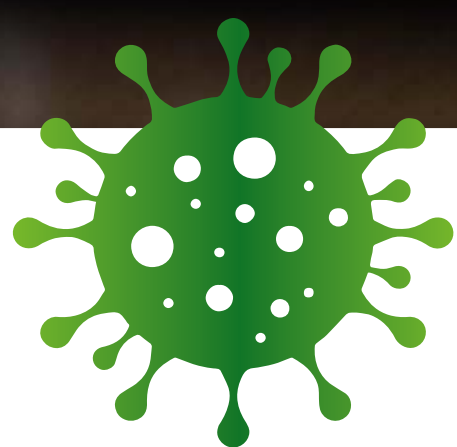


# BANK SPÓŁDZIELCZY



**LOKALNY BANK,  
GLOBALNY ZAKRES USŁUG**

ROZMOWA Z WOJCIECHEM ŻYLISEM S. 5



TEMAT NUMERU:

**BANKI SPÓŁDZIELCZE Z POMOCĄ  
W CZASIE PANDEMII S. 15**



# DOBREGO WYPOCZYNIKU... W POLSCE

**B** było pięknie, gospodarka się rozwijała. Wskaźniki pięły się w górę aż.... Doskonale pamiętam, jak upadał czwarty w USA, pod względem wielkości, bank inwestycyjny Lehman Brothers. Wraz tym upadkiem zaczął się globalny kryzys finansowy.

Jego przyczyny z dzisiejszej perspektywy wydają się prozaiczne: klienci, których nie było na to stać, kupowali za pożyczone pieniądze po kilka mieszkań na wynajem. Banki oferowały im tzw. kredyty ninja, przeznaczone dla osób, które są No Income, No Job, No Assets (bez dochodu, bez pracy, bez majątku). Efekt?

Bańka spekulacyjna prysła, system kompletnie się rozsypał. Tamten kryzys miał nas czegoś nauczyć. Powstały nowe rozwiązania prawne, zabezpieczenia na wypadek, gdyby warunki spekulacyjne miały się powtórzyć. Banki się wzmocniły, regulacje normatywne usztywniły wiele procedur. Minęło 12 lat... Spodziewaliśmy się wszystkiego, wpisaliśmy do planów działania kryzysowego wiele scenariuszy katastrof, ale nie przypuszczaliśmy, że na tak długą chwilę zatrzyma nas w stanie globalnego lockdownu chiński wirus, który zmroził całą światową gospodarkę.

Nie pracowały lotniska, hotele, kina, centra handlowe, restauracje, wiele firm. Czy wiedzą Państwo, że kurs akcji firmy Hertz – potentata na rynku wynajmu samochodów, głównie na lotniskach – spadł o ponad 99%? Jak to jest możliwe, że dziś (15 czerwca) w Warszawie popularna sieć hoteli otworzyła tylko dwa swoje obiekty? Jak to możliwe, że Termom Maltańskim w Poznaniu bardziej opłaca się nie otwierać basenów, bo przy obostrzeniach, które obowiązują – będą generowały większą stratę niż w czasie zupełnego zastoju...

Jeden z menedżerów wyrokował ostatnio, że przed nami ciężkie czasy. Czy na pewno? Często obecną sytuację porównuje się do wojny. Ale w czasie wojny giną ludzie, burzone są fabryki, infrastruktura itp. Teraz to wszystko stoi, ale zamknięte. Mój mieszkający w Szwecji przyjaciel zarobił na koronawirusie: prowadzi pizzerię i jego posiłki na wynos bardzo dobrze się sprzedawały. Straciły restauracje z wyższej półki. W Szwecji lokale kulturalno-usługowe były otwarte, ale niewielu przebywało w nich klientów. Świat powoli otwiera granice, bo gospodarka musi wrócić na dawne tory, ale na przykład Republika Południowej Afryki czy Nowa Zelandia dotąd tego nie zrobiły i nie wiadomo, kiedy je otworzą.

Jak będzie wyglądał krajobraz po epidemii? Tego nie wiemy. Wiemy, że koronawirus czegoś nas nauczył. Tarcze Antykryzysowa i Finansowa były dla naszych banków przełomem: szybciej niż się spodziewaliśmy i my, i klienci dostosowaliśmy się do warunków bankowości internetowej... Pomoc w ramach Tarczy PFR odbywała się wyłącznie online.



Wiele firm zdało egzamin z koronawirusa. Egzamin zdali pracownicy banków, urzędów, instytucji. Ciekawie ujął to Wojciech Żylius, prezes Zarządu Banku Spółdzielczego z Pasłęka: – *Pandemia sprawiła, że zaczęliśmy pracować z klientem na odległość i nie mam na myśli tego mitycznego półtora metra dystansu społecznego, lecz relacje online. Dość płynnie przeszliśmy z fazy face to face do poziomu kontaktów elektronicznych i telefonicznych. Mniej pracujemy z dokumentacją papierową. To arcyciekawe doświadczenie i myślę, że dzięki niemu w dłuższej perspektywie całkowicie zmieni się model funkcjonowania banków spółdzielczych.*

Pracowali zdalnie, a to niełatwe. Odbywać call na teamsach, gdy żona łączy się ze swoją firmą przy tym samym stole, a syn w sąsiednim pokoju przygotowuje się do matury. Wszystko słyhać. Każdy każdemu przeszkadza. Daliśmy radę.

Ciekawie w tym numerze Magazynu, który w ogromnej części poświęcamy koronawirusowi, ujął to Robert Azembski: – Zdalnie, ale bezpiecznie... „Odkąd padło hasło „zostań w domu”, praca zdalna stała się codziennością wielu pracowników. Jedni pokochali możliwość przeniesienia się z łóżka wprost do domowego biura, inni tego nie cierpią. Jednak najważniejsze jest to, by nie ucierpiał bank i jego klienci, a więc zachowane zostały wszelkie procedury bezpieczeństwa”.

Katarzyna Miler i Rafał Łopka piszą z kolei: – „Wybuch pandemii zaskoczył wiele firm nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie. Patrząc z perspektywy czasu, warto opisać szybką reakcję zarządu, kadry menadżerskiej i pracowników SGB-Banku na to, co wydarzyło się parę miesięcy temu. W toku walki z pandemią SGB-Bank SA wdrożył wszelkie niezbędne działania, które przewidziano w planach kryzysowych, w tym zarządzanie wieloma procesami w trybie zdalnym”.

A w bankach spółdzielczych? Polecam lekturę wywiadu „Stabilnie i bezpiecznie pomimo pandemii”, w którym wypowiada się Michał Ołdakowski, prezes Spółdzielczego Systemu Ochrony SGB (IPS-SGB). Warto sięgnąć po rozmowę z Piotrem Alickim, prezesem Krajowej Izby Rozliczeniowej, którą poświęciliśmy rosnącej konkurencji na rynku. Pełna interesujących spostrzeżeń jest również rozmowa z Adamem Łaszynem, wybitnym specjalistą od PR – „Jak zarządzać komunikacją kryzysową?”. Piszemy także o nagrodzie Friendly Workplace 2020 dla SGB, o chmurze obliczeniowej w bankowości i roli social mediów w świecie po pandemii.

A ponieważ nasz magazyn ukazuje się w czerwcu, tuż przed wakacjami, życzę więc Państwu udanych wakacji... w Polsce. Ja wyruszam na Podkarpacie. Do zobaczenia na szlaku! :)

**Roman Szewczyk**  
Redaktor Naczelny

## BANK SPÓLDZIELCZY

Adres Redakcji: ul. Mielżyńskiego 20, 61-725 Poznań, T.: 61 42 37 210, E.: [redakcja@bodie.pl](mailto:redakcja@bodie.pl) [www.bodie.pl/szkolenia/bodie-extra/wydawnictwo/ksiazki](http://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](mailto:reklama@bodie.pl)  
Projekt: [dubielstudio.pl](http://dubielstudio.pl), [rm2.eu](http://rm2.eu) Skład: [drkuma](http://drkuma)

Zdjęcie na okładce: **Roman Szewczyk**  
Jeżeli nie zaznaczono inaczej zdjęcia we wnętrzu pochodzą z **Pixabay.com**.

Wydawca:

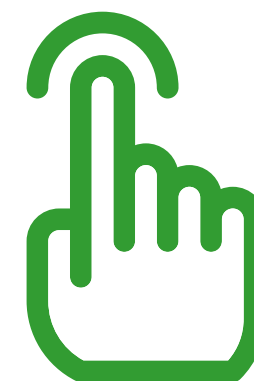
**Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji Sp. z o.o.**

ul. Mielżyńskiego 20, 61-725 Poznań, T.: 61 42 37 210, F.: 61 42 37 107,  
E.: [wydawnictwo@bodie.pl](mailto: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.

**BS**  
NA RYNKU OD  
1964 ROKU





**KLIKNIJ ŻEBY  
PRZEJŚĆ DO  
ARTYKUŁU**



**WAŻNE DLA SEKTORA**

**LOKALNY BANK,  
GLOBALNY ZAKRES USŁUG** **s.5**  
ROZMOWA Z WOJCIECHEM ŻYLISEM,  
PREZESEM ZARZĄDU BRANIEWSKO  
– PASŁĘCKIEGO BANKU SPÓŁDZIELCZEGO  
Z SIEDZIBĄ W PASŁĘKU

**MAMY ŚWIADOMOŚĆ ROSNĄCEJ  
KONKURENCJI** **s.8**  
ROZMOWA Z PIOTREM ALICKIM,  
PREZESEM ZARZĄDU KRAJOWEJ IZBY  
ROZLICZENIOWEJ

**STABILNIE I BEZPIECZNIE POMIMO  
PANDEMII** **s.11**  
ROZMOWA Z MICHAŁEM OŁDAKOWSKIM,  
PREZESEM SPÓŁDZIELCZEGO SYSTEMU  
OCHRONY SGB (IPS-SGB)

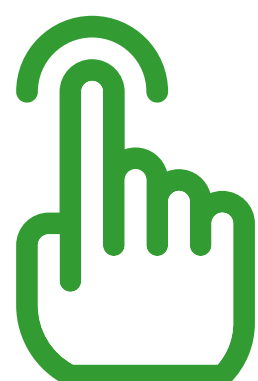
**TEMAT NUMERU**

**BANKI SPÓŁDZIELCZE Z POMOCĄ  
W CZASIE PANDEMII** **s.15**

**WPŁYW PANDEMII KORONA-  
WIRUSA NA FUNKCJONOWANIE  
BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH  
W EUROPIE** **s.17**

**MIGAWKI Z ZESPOŁU KRYZYSOWEGO.  
NA WOJNIE Z KORONAWIRUSEM** **s.19**





**KLIKNIJ ŻEBY  
PRZEJŚĆ DO  
ARTYKUŁU**

**JAK ZARZĄDZAĆ KOMUNIKACJĄ  
KRYZYSOWĄ?**

**s.22**

ROZMOWA Z ADAMEM ŁASZYNEM,  
PREZESEM ZARZĄDU ALERT MEDIA  
COMMUNICATIONS

**BEZPIECZEŃSTWO INFORMACJI  
W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH  
W DOBIE COVID-19**

**s.24**

**ZDALIŚMY EGZAMIN W CZASACH  
KORONAWIRUSA**

**s.26**

**ZDALNIE, ALE BEZPIECZNIE**

**s.27**

**W CZASACH PANDEMII  
SZCZEGÓLNEJ WAGI NABIERA  
PODEJŚCIE URZĘDNIKÓW  
DO PRZEDSIĘBIORCÓW**

**s.29**

ROZMOWA Z ANDRZEJEM ARENDARSKIM,  
PREZESEM ZARZĄDU KRAJOWEJ IZBY  
GOSPODARCZEJ

**CERTYFIKAT THE BEST OF WELLBEING  
DLA NBS W RAKONIEWICACH!**

**s.31**

**SPECJALNIE DLA WAS**

**BANKI SPÓŁDZIELCZE SGB  
W MEDIACH. DLACZEGO TO JEST  
TAKIE WAŻNE...**

**s.33**

**#GASZYNCALLENGE  
POMPKI DLA WOJTUSIA**

**s.34**

**TRWA PILOTAŻ APLIKACJI  
SGB MOBILE**

**s.34**

**NOWE TECHNOLOGIE. CZEKAJĄC  
NA CHMURĘ**

**s.36**

**PRAWO**

**PRACA ZDALNA W DOBIE PANDEMII**

**s.38**

**PROBLEMATYKA STOSOWANIA  
PRAWA UE W SPORACH  
Z KONSUMENTAMI**

**s.39**

**RECENZJA**

**NOWA BANKOWOŚĆ  
SPÓŁDZIELCZA**

**s.41**



# LOKALNY BANK, GLOBALNY ZAKRES USŁUG

ROZMOWA Z WOJCIECHEM ŻYLISEM,  
PREZESEM ZARZĄDU BRANIEWSKO-PASŁĘCKIEGO  
BANKU SPÓŁDZIELCZEGO Z SIEDZIBĄ W PASŁĘKU





### **Czy koronawirus i trzy miesiące tej przedziwnej kwarantanny wpłynęły na model biznesowy funkcjonowania banku?**

Można powiedzieć, że w całej gospodarce zmieniły się zasady gry. Szpitale, sklepy, urzędy, komunikacja, duzi i mali przedsiębiorcy, banki – wszystko dziś funkcjonuje inaczej niż jeszcze w lutym br. Pandemia sprawiła, że zaczęliśmy pracować z klientem na odległość i nie mam na myśli tego mitycznego półtora metra dystansu społecznego, lecz relacje online. Dość płynnie przeszliśmy z fazy *face to face* do poziomu kontaktów elektronicznych i telefonicznych. Mniej pracujemy z dokumentacją papierową. To arcyciekawe doświadczenie i myślę, że dzięki niemu w dłuższej perspektywie całkowicie zmieni się model funkcjonowania banków spółdzielczych.

### **Staną się bankami wirtualnymi?**

Nie od razu, rzecz jasna, ale pójdziemy w tę stronę. To nieuniknione. Będziemy rozwijali biznes wirtualny, ale z tyłu głowy wciąż będziemy pamiętać o klientach preferujących bezpośredni kontakt.

### **Kryzys związany z epidemią przyniósł wam realne straty?**

Nie spowodował takiego tąpnięcia, że spadniemy lub zaczniemy spadać w przepaść, ale nadrobienie straconych miesięcy rozłoży się na kolejne lata. Przeliczam to czysto teoretycznie i wychodzi mi, że każdy miesiąc kryzysu oznaczać dla nas będzie pół roku dochodzenia do normalności. Czyli, jeśli uznać, że mamy trzy miesiące przestoju, to powrót do stanu sprzed pandemii powinien nam zająć około półtora roku. Epidemia to jedno, ale nie można też pominąć nie do końca zrozumiałych decyzji RPP, które bezpośrednio wpływają na sytuację banku.

### **Wiemy już, jak zmieniał się bank. A jak i czy w ogóle zmienili się wasi klienci? Na przykład przedsiębiorcy?**

Są ostrożniejsi. To daje się zauważyć. Akcja kredytowa zauważalnie zwolniła już w pierwszych tygodniach pandemii i choć obecnie wydaje się wracać do pewnej normy, to i tak ciągle widać wychłodzenie gospodarki. Przedsiębiorcy nie mają pewności jak będzie wyglądała ich przyszłość. Nie myślą więc o inwestycjach, raczej starają się utrzymać płynność. Prolongaty spłaty rat kredytowych obowiązują do września, ale... kto da dziś gwarancję, że wie, w jakim tempie będzie rozwijać się polska gospodarka jesienią? Co stanie się na rynkach finansowych? Jak poradzą sobie partnerzy naszych przedsiębiorców, od których kondycji też wiele zależy? Świat biznesu mocno zwolnił, ale i klienci przewartościowali swoje potrzeby. Również to przekłada się na mniejszy popyt kredytowy. Z natury jestem optymistą, ale tym razem zachowuję ostrożność w ocenach. Ten kryzys jest całkowicie inny niż wszystkie wcześniejsze.

### **W jakim stopniu zmienił sytuację ekonomiczną waszych klientów?**

Mamy to szczęście, że znaczną część naszego portfela stanowią kredyty finansujące rolnictwo, a w tej branży wpływ pandemii nie jest aż tak bardzo odczuwalny. Trzeba jednak pamiętać, że realne skutki dzisiejszego spowolnienia będą odczuwalne

najwcześniej od października br. Dopiero wtedy będzie można ocenić wszystkie krzywdy, jakie koronawirus wyrządził klientom, a pośrednio bankowi. Udzieliliśmy w naszym banku ponad 60 prolongat kredytowych. To niewiele, ale przecież ciągle nie wiadomo, jaki wpływ na sytuację naszych klientów będzie miał stan finansowo-organizacyjny ich kontrahentów. Czy będą wypłacalni, czy spłacą swoje zobowiązania w terminach? To jest system naczyń połączonych. Dziś można powiedzieć, że trzymamy rękę na pulsie wydarzeń i oczekujemy jesieni. Oby nie było gorzej.

Był taki moment, że zakład miał pełne magazyny, na szczęście, z tego, co wiem, zamówienia znów się pojawiły i wszystko wróciło do normy sprzed pandemii. Zagraniczni i krajowi kontrahenci znowu zaczęli zamawiać towar. Ale nie zawsze będzie tak różowo.

**Ale gospodarka wraca na główne tory. To nie jest wojna, gdzie zniszczone zostały fabryki, maszyny, infrastruktura. Wszystko jest, tylko nie pracuje.**

Nie do końca się z tym zgadzę. Podam przykład, na naszym terenie działa duża mleczarnia, ponad 80% swojej produkcji wysyłała na eksport. Był taki moment, że zakład miał pełne magazyny,

na szczęście, z tego, co wiem, zamówienia znów się pojawiły i wszystko wróciło do normy sprzed pandemii. Zagraniczni i krajowi kontrahenci znowu zaczęli zamawiać towar. Ale nie zawsze będzie tak różowo. Wiele branż będzie musiało zmodyfikować swój model biznesowy, żeby utrzymać płynność i miejsca pracy.

**Wymyślił pan akcję „Zapłać za seniora”, która odbiła się szerokim echem nie tylko w naszych Zrzeszeniu i nie tylko w sektorze bankowości spółdzielczej. Donosiły o niej media, wiele osób udostępniało informacje o tej akcji w portalach społecznościowych. To z pewnością jest powód do dumy.**

Szczerze mówiąc, kiedy wpadłem na ten pomysł – a stało się to wieczorem pewnej niedzieli – nie przypuszczałem, że rzucona idea odbije się takim echem i że jej efekty dadzą nam tyle satysfakcji. Tak, to jest powód do zadowolenia. Uruchomiliśmy pozytywne emocje, a w stanie zamknięcia wywołanego epidemią wydało mi się to szczególnie ważne. Do akcji włączyło się kilkadziesiąt banków spółdzielczych z obu zrzeszeń. Niestety, nie prowadzę statystyk tej akcji i pozwoliłem jej żyć własnym życiem, ale wiem, że odzew był fantastyczny. Odebrałem wiele miłych wiadomości i telefonów chwalaących akcję, a dodatkowo mam satysfakcję, że komercyjna część naszego rynku wpadła na ten sam pomysł tydzień później...

**Jako bank jesteście aktywni w mediach społecznościowych, które stały się świetną dźwignią uruchamiającą podobne akcje. Co daje taka aktywność?**

To jeden z kanałów komunikacji z klientami, a także – co ważne – z potencjalnymi klientami. Ja traktuję naszą obecność na Facebooku jako wizytówkę banku. Miejsce, w którym prezentujemy jego ofertę, pomysły prokonsumenckie. Przekaz na Facebooku ma inny, lżejszy charakter, jest przez to mniej nadęty i czytelniejszy. Próbujemy też swoich sił na Instagramie, choć to dopiero początki.

**Świat finansów w smartfonie. To jest przyszłość bankowości?**





Myszę, że przez długi czas będziemy jeszcze mieli do czynienia z hybrydą. Część klientów będzie preferowała kontakt osobisty, inni definitywnie przesiądą się na smartfony. To zresztą już się dzieje. Mój syn ma 21 lat, kontem bankowym dysponuje od 13 roku życia i przez ten czas był w banku zaledwie dwa razy. I nie dlatego, że chciał, ale musiał. On nie ma potrzeby kontaktów z bankiem. On ma bank w smartfonie. Uważam, że przyszłość należy do inteligentnych aplikacji.

### Czyli – jakich?

Takich, które będą wykonywały większość czynności należących dziś do pracowników banku. Które odpowiedzą, z czego możesz skorzystać, a być może wręcz... narzucą najkorzystniejsze rozwiązania na podstawie dotychczasowych preferencji klienta. To już nie jest problemem technicznym, by przy włączaniu aplikacji pojawiała się informacja o ostatnio poszukiwanym produkcie w Internecie i sposobach kupienia go na raty, z kredytem bankowym. Na tym polegać może inteligencja nowych aplikacji, które samodzielnie dokonają analizy potrzeb konsumenta i odpowiedzą mu gotowe rozwiązania. A pomyśleć, że jakieś 30 lat temu człowiek się zachwycał pilotem do telewizora (śmiech).

### Płaci pan mobilnie?

Tak. Płacę wyłącznie zegarkiem. To wygodne, bezpieczne i nowoczesne. Zapisalem się też na testowanie naszej aplikacji SGB Mobile. Wiele się po niej spodziewam. Jak już wspomniałem, uważam, że bankowość mobilna to przyszłość. Jednak nie powinniśmy za wszelką cenę upodabniać się do banków komercyjnych. Banki komercyjne – jadą autostradą, droga jest prosta, ale monotonna, niewiele można zobaczyć. My, Banki Spółdzielcze, jedziemy drogami lokalnymi, jedziemy wolniej, ale możemy zwracać uwagę na zmieniający się krajobraz, możemy dostrzegać szczegóły, których z autostrady nie widać. My, Banki Spółdzielcze, widzimy lokalnie więcej i możemy więcej zaoferować klientom.

### Lokalny bank, globalny zakres usług... Tak to pan widzi?

To jest hasło, którym od lat promujemy Braniewsko-Pasłęcki Bank Spółdzielczy. Ciągłe aktualne. To hasło to protoplasta hasła, które teraz promujemy w Grupie SGB „Mamy tu wszystko”. Nasze hasło ma sporo lat i zastanawiam się, czy nie nadeszła pora, by je nieco zmodyfikować... myślimy też o zmianie nazwy samego banku.

### Fakt, na istniejącej obecnie łatwo sobie polamać język :)

To kwestia zaszłości historycznych sięgających roku 2000, gdy Bank Spółdzielczy w Pasłęku przyłączał bank z Braniewa. I tak już w kwestii nazewniczej pozostało. Mamy zgodę Zebrań Przedstawicieli na pracę nad zmianą nazwy, ale ze względu na koszty, które niesie z sobą ta operacja, wstrzymujemy się z rozpoczęciem działań z tym związanych. Musimy odpowiedzialnie zarządzać pieniędzmi. Owszem zmiana nazwy jest konieczna, ale teraz nie jest odpowiedni moment na jej wprowadzenie. Koszty rebrandingu są stosunkowo wysokie, teraz w dobie koronawirusa każdą złotówkę powinniśmy oglądać kilka razy i jak najlepiej zainwestować.

### Moje ostatnie pytanie dotyczy rozwoju regionalnego i roli, jaką może w nim odegrać bank spółdzielczy. Warmia, Polska północno-wschodnia stały się w ostatnim czasie terenem znaczących inwestycji infrastrukturalnych i rozwojowych, także z udziałem



### środków z Unii Europejskiej. Na ile przyspieszenie rozwojowe regionu wpływa na sytuację Banku Spółdzielczego w Pasłęku? Czy widać jakieś przełożenie finansowe pomiędzy rozwojem banku, którym pan kieruje, a lokalnymi inwestycjami?

Wiele z tych lokalnych inwestycji współfinansowaliśmy lub współfinansujemy. Nie jest to jednak jakaś ogromna skala. Jak wiadomo możliwości banku są ograniczone, a niektóre inwestycje to przecież dziesiątki milionów złotych. Przyspieszenie, o którym pan wspominał jest w pewnym stopniu odczuwalne, ale w mojej opinii niewystarczające. W dużej mierze zależy to od kreatywności lokalnych władz i ich determinacji w pozyskiwaniu atrakcyjnych inwestorów, a w tej materii na terenie działania naszego banku jest jeszcze wiele do zrobienia. Owszem, dużo się dzieje, jeśli chodzi o infrastrukturę, jednak sama infrastruktura jest tylko dodatkiem, ułatwieniem, wabikiem, przynętą i mówiąc w przenośni – do kompletu jest jeszcze potrzebny dobry wędkarz, który umie łowić niezłe sztuki, czyli pozyskać kapitał, który wypełni te wszystkie wolne miejsca w specjalnych strefach ekonomicznych. Wtedy będzie można efektywniej podzielić ten tort i więcej osób, firm oraz instytucji na tym skorzysta. ●

Rozmawiał: Roman Szewczyk  
Pasłek 29 maja 2020 r.





# MAMY ŚWIADOMOŚĆ ROSNĄCEJ KONKURENCJI

ROZMOWA Z PIOTREM ALICKIM,  
PREZESEM ZARZĄDU KRAJOWEJ IZBY ROZLICZENIOWEJ

## **Panie prezesie, czy w dobie niezwykle szybkiego rozwoju technologii, jest jeszcze miejsce na rynku dla KIR-u? Zwłaszcza w obliczu możliwości technicznych prezentowanych przez gigantów technologicznych, takich jak Facebook, Amazon, czy Apple?**

Trzeba przyznać, że to bardzo prowokacyjne pytanie. Mamy świadomość rosnącej konkurencyjności i swoistego „wyścigu” gigantów oferujących usługi oparte na równie szybko rozwijającej się technologii. Obserwujemy szeroko pojęty świat dostawców rozwiązań cyfrowych, badamy trendy, słuchamy naszych klientów i partnerów. Zachowujemy dobrze rozumianą konkurencyjną czujność, jednocześnie dopasowując się do realnych potrzeb rynku. W moim odczuciu nie tylko mamy konkretne miejsce i funkcję na rynku, ale też konsekwentnie się rozwijamy, często działając jako technologiczny łącznik, niezbędny w budowaniu kompletnych cyfrowych ekosystemów.

Szczególnie wyraźnie widać to teraz, gdy cała gospodarka musi szukać sposobów na funkcjonowanie w obliczu pandemii COVID-19. W tej wyjątkowej sytuacji z pomocą przychodzą już gotowe rozwiązania, dostarczane przez KIR, ale też takie, które błyskawicznie rozwijamy w odpowiedzi na potrzebę chwili. Posłużę się przykładem naszego udziału w realizacji rządowego programu pomocy „Tarcza Finansowa Polskiego Funduszu Rozwoju dla Małych i Średnich Firm”.

Równie szybko podjęliśmy działania, by ułatwić firmom dostęp do narzędzi weryfikacji tożsamości. W warunkach wymuszonego dystansowania społecznego wiele procesów przenosi się do Internetu, a zdalna praca, nauczanie, relacje z administracją i szereg innych czynności wymagają bezpiecznego obiegu dokumentów. Tu znakomicie sprawdza się, dostępny całkowicie bezkontaktowo, kwalifikowany podpis elektroniczny w chmurze – mSzafir. E-podpis w świetle prawa jest równoważny podpisowi odręcznemu i umożliwia prowadzenie spraw prywatnych, biznesowych i urzędowych w pełni zdalnie, bez wychodzenia z domu. Aby ułatwić funkcjonowanie w nowej rzeczywistości, zdecydowaliśmy się na czasowe udostępnienie jednorazowych podpisów kwalifikowanych mSzafir za darmo. Wspieramy rozwój sektora FinTech w Polsce. Oferujemy rozwiązania technologiczne, które są podstawą do tworzenia zupełnie nowych usług. Przykładem jest system Express Elixir, którego infrastruktura wykorzystywana jest do dokonywania natychmiastowych przelewów na numer telefonu pomiędzy użytkownikami systemu BLIK. Uczestniczyliśmy również w tworzeniu Polish API, wykorzystywanego przez FinTech-y oraz banki po wprowadzeniu w życie dyrektywy PSD 2.

## **Jak bardzo aktywne są banki spółdzielcze w ramach usług oferowanych przez KIR i jakie korzyści mają z tego ich klienci?**

Pod względem liczby banków, polska bankowość spółdzielcza należy do największych w Europie. Banki spółdzielcze mogą się różnić między sobą w wykorzystaniu innowacyjnych technologii, czy też stopniu zaawansowania procesów cyfrowych, ale zwykle są aktywnymi i odpowiedzialnymi uczestnikami lo-

kalnych społeczności, stymulują i współfinansują m.in. lokalną przedsiębiorczość. Biorąc pod uwagę ten fakt i potrzeby klientów, którzy oczekują usług prostych, wygodnych i łatwo dostępnych, przewidujemy dalsze wdrożenia cyfrowych rozwiązań dostarczanych przez KIR w kolejnych placówkach banków spółdzielczych.

Jeżeli chodzi o korzyści dla klientów, to przede wszystkim warto wskazać możliwość zlecenia przelewów natychmiastowych, które już od dawna są w ofercie banków spółdzielczych. Express Elixir umożliwia klientom przesyłanie pieniędzy na rachunki prowadzone w innych bankach w czasie licznym w sekundach, przez całą dobę, 7 dni w tygodniu. Klienci działających lokalnie banków coraz częściej korzystają z tego typu przelewów. Jak wynika z badania Kantar TNS zrealizowanego w marcu 2019 roku na zlecenie KIR i Związku Banków Polskich, 36% klientów bankowości elektronicznej uważa, że przelewy natychmiastowe powinny być standardową usługą.

## **Czy ze statystyk systemu Ognivo można zaobserwować przepływ klientów z sektora spółdzielczego do innych instytucji bankowych lub parabankowych?**

Ognivo jest flagową usługą KIR, która umożliwia sprawną i bezpieczną komunikację online pomiędzy bankami oraz podmiotami uprawnionymi do uzyskiwania informacji objętych tajemnicą bankową, tzn. sądownymi i administracyjnymi organami egzekucyjnymi.

Za pośrednictwem systemu Ognivo klienci banków mają możliwość wydania dyspozycji przekazania środków czy przeniesienia zleceń płatniczych i pełnomocnictw złożonych w dotych-

Tu znakomicie sprawdza się, dostępny całkowicie bezkontaktowo, kwalifikowany podpis elektroniczny w chmurze – mSzafir. E-podpis w świetle prawa jest równoważny podpisowi odręcznemu.

czasowym banku. Na wniosek klienta bank może dodatkowo przekazać informację o dokonanej zmianie rachunku bankowego wskazanym instytucjom. Z danych systemu Ognivo wynika, że w polskich bankach utrzymuje się zauważalna i przybierająca na sile migracja klientów między bankami.

W 2019 r. Polacy znacznie śmieiej korzystali z możliwości przenoszenia rachunków niż w roku poprzednim (blisko 50 tys. wobec 26 tys.). Natomiast przeniesienie konta z banku spółdzielczego do innego banku zdarzało się sporadycznie. W ostatnim kwartale 2019 r. na 11 733 wniosków o przeniesienie, zaledwie 22 dotyczyło przeniesienia rachunków z banków spółdziel-





czych – nie można więc mówić o znaczącym odpływie klientów z sektora banków spółdzielczych.

**Wdrożyliście nowoczesny system identyfikacji klienta (mojeID) służący m.in. do tzw. silnego uwierzytelniania. Czy to rozwiązanie ma przyszłość, biorąc pod uwagę inne rozwiązania funkcjonujące na rynku, np. oparte o wykorzystanie danych biometrycznych?**

Przede wszystkim należy podkreślić, że obecnie na rynku nie są dostępne metody weryfikacji tożsamości stanowiące konkurencję sensu stricto dla mojeID, które spełniałyby wymogi formalne rozporządzenia Parlamentu Europejskiego z 2014 roku. To ważne, bo w przypadku powstania jakiegokolwiek sporu, czy wątpliwości wobec potwierdzonej tożsamości, zastosowanie mają konkretne przepisy prawa. Zgodność z regulacjami powinna stanowić o zaufaniu do danej usługi i wpływać na decyzje konsumenta o ewentualnym z niej skorzystaniu.

Równoległe wprowadzanie różnych rozwiązań, umożliwiających zdalną identyfikację tożsamości i rosnąca konkurencja na tym polu jest całkowicie naturalnym zjawiskiem. Warto zauważyć, że w Polsce przyjęto federacyjny model potwierdzania tożsamości – to oznacza, że różne rozwiązania mogą współistnieć na zasadzie komplementarności. Czyli zamiast przeciwstawiać sobie takie rozwiązania warto na nie spojrzeć, jako na uzupełniające się systemy, wspierające rozwój nowoczesnej gospodarki cyfrowej.

**Jako jedni z pierwszych korzystacie już z możliwości oferowanych przez technologię blockchain. Czy to rozwiązanie jest szansą, czy może zagrożeniem dla instytucji finansowych?**

Wspólnie z Operatorem Chmury Krajowej oraz Hitachi Europe Ltd. połączyliśmy korzyści wynikające z zastosowania blockchain, macierzy WORM oraz chmury obliczeniowej, dzięki czemu możemy dostarczyć kompleksową usługę trwałego nośnika, w której za niezmienną i nieusuwalną przechowywaną informację będzie odpowiadać macierz WORM, osadzona w chmurze. Znajdzie ona szerokie zastosowanie w różnych branżach. Zakładamy, że wśród odbiorców usługi będą m.in. podmioty z sektora medycznego, telekomunikacyjnego, bankowego i ubezpieczeniowego. To na pewno nie jest pełna lista, jako że praktycznie każdy podmiot rynkowy potrzebuje dostępu do bezpiecznego repozytorium danych i opcji łatwego udostępniania niezbędnej dokumentacji swoim klientom.

Najbardziej zaawansowanym sektorem, jeśli chodzi o wdrożenia rozwiązań opartych o blockchain, pozostaje branża finansowa. Jest on wykorzystywany m.in. w przesyłaniu regulaminów drogą elektroniczną, zgodnie z wymogami trwałego nośnika. Rozwiązania weryfikacyjne przeprowadzone w oparciu o technologię rozproszonych rejestrów zwiększają poziom bezpieczeństwa, wiarygodności i zaufania. Blockchain umożliwia przechowywanie danych chronologicznie, wszelkie zmiany lub ich aktualizacja są monitorowane i łatwo identyfikowalne w razie potrzeby.

**Czy przechowywanie danych w tzw. chmurze nie zagraża ich bezprawnemu wykorzystaniu przez nieuprawnione instytucje lub firmy?**



Klienci nie chcą poświęcać zbyt wiele uwagi kwestiom bezpieczeństwa, dlatego to na dostawcy danej usługi spoczywa odpowiedzialność, by jego rozwiązanie było jak najbardziej bezpieczne, nawet przy minimalnym zaangażowaniu użytkownika. Jednocześnie rośnie w społeczeństwie świadomość praw dotyczących przetwarzania danych osobowych. Wymaga to więc znalezienia optymalnego sposobu na zabezpieczenie prywatności i bezpieczeństwa tych danych, a jednocześnie ma zapewnić możliwość rozwijania optymalnych modeli biznesowych firmom.

Korzyści z chmury obliczeniowej, doceniane w sektorze prywatnym, dostrzegane są także przez sektor publiczny. Dostawcy usług chmurowych dysponują szeregiem zabez-

pieczeń, które są ciągle rozwijane i modyfikowane. Platforma chmurowa gwarantuje stabilność usług nawet w krytycznych okolicznościach, a wymagania związane m.in. z bezpieczeństwem danych, są systematycznie implementowane. Dla sektora bankowego oraz ubezpieczeniowego zostały wydane regulacje, chociażby Rekomendacja D, w której zostały opisane kwestie outsourcingu, w tym w szczególnej formie usługi chmurowej. Należy tutaj wspomnieć o standardzie Polish Cloud opracowanym przez Związek Banków Polskich.

**Czy obecna i przyszła technologia zastosowana w rozwiązaniach oferowanych przez KIR może pomóc obniżyć bankom ich koszty działania?**

Technologiczne innowacje z jednej strony pomagają obniżyć koszty, a z drugiej wprowadzanie cyfrowych rozwiązań np. usługi zdalnego potwierdzania tożsamości mojeID, czy podpisu elektronicznego mSzafir, skutkuje poprawą obsługi klienta, co przekłada się na jego satysfakcję, lojalność i przyciąga kolejne osoby, zainteresowane nowoczesnymi i wygodnymi usługami. Pomagamy również ograniczać wydatki związane z przetwarzaniem dokumentów papierowych. Przykładowo system Ognivo eliminuje korespondencję papierową pomiędzy bankami i uprawnionymi podmiotami, co pozwala obniżyć koszty, szczególnie dotyczące reklamacji i zapytań.

Warto również podkreślić, że KIR jest gotowy na tworzenie i udostępnianie bankom spółdzielczym usług, jako HUB – tak jak ma to miejsce w przypadku usług PSD 2. Tutaj stosunkowo niewielkie podmioty, jakimi są banki spółdzielcze mogą, dzięki współdzieleniu infrastruktury przez wiele podmiotów, istotnie obniżyć indywidualny koszt dostępu do usługi.

**Czy sztuczna inteligencja, to realna przyszłość usług finansowych?**

Zdecydowanie tak. Sztuczna inteligencja i analiza danych pomogą bankom w dopasowaniu usług do realnych potrzeb klientów. Sztuczna inteligencja może pomóc w identyfikacji i weryfikacji klientów. Jak wynika z niedawnego raportu Business Insider Intelligence, to właśnie sztuczna inteligencja będzie mieć największy wpływ na rynek bankowy w bieżącym roku.

Uważam jednak, że w przypadku zastosowania sztucznej inteligencji w usługach finansowych trzeba trzymać się zasad, którymi się kierujemy we wszystkich naszych produktach i systemach: wykorzystanie najnowszych technologii wymaga zapewnienia maksymalnego bezpieczeństwa danych przy zachowaniu komfortu użytkownika. Są to niezbędne warunki do tego, aby przekonać klientów do korzystania z nowych rozwiązań. ●

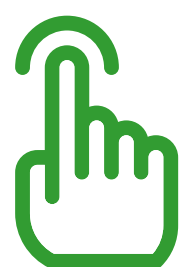
*Rozmawiał: Janusz Orłowski*







Banki Spółdzielcze



KLIKNIJ ŻEBY  
PRZEJŚĆ NA  
STRONĘ WWW



Ponad  
**1,6**  
mld zł



dla polskich firm

**Banki Spółdzielcze SGB** pomagają swoim Klientom! Z puli Polskiego Funduszu Rozwoju w ramach #TarczaFinansowaPFR już ponad 1,6 mld zł trafiło do przedsiębiorców za pośrednictwem **banków SGB**



źródło: dane własne SGB-Banku SA. Stan na 17 czerwca 2020 r.



# STABILNIE I BEZPIECZNIE POMIMO PANDEMII

O WSPÓŁPRACY SEKTORA W RAMACH INSTYTUCJI SIECI BEZPIECZEŃSTWA, WYNIKACH I EFEKTYWNOŚCI BANKÓW GRUPY SGB ORAZ O TYM, JAK IPS-SGB PRACOWAŁA NA ICH RZECZ Z MICHAŁEM OŁDAKOWSKIM, PREZESEM SPÓŁDZIELCZEGO SYSTEMU OCHRONY SGB (IPS-SGB) ROZMAWIA ROBERT AZEMBSKI.

**Czy istnieje bieżąca współpraca pomiędzy sektorem banków spółdzielczych oraz Instytucjami Sieci Bezpieczeństwa (safety net), a w szczególności Urzędem Komisji Nadzoru Finansowego (UKNF), z BFG oraz Narodowym Bankiem Polskim? Jeśli tak, w czym konkretnie się ona przejawia?**

Współpraca to słowo, które w obecnej sytuacji, powinno być odnawiane przez wszystkie przypadki. Oczywiście dobra współpraca jest ważna zawsze. Jednak wyzwania i niepewność, która towarzyszy trwającej epidemii COVID-19, wymagają szczególnego zaangażowania i skoordynowanych działań na wszystkich szczeblach, zarówno instytucji państwowych, spółdzielczych tj.: Krajowego Związku Banków Spółdzielczych, Związku Banków Polskich, zrzeszeniowych tj.: banków zrzeszających i systemów ochrony instytucjonalnej, a także poszczególnych banków spółdzielczych. W mojej ocenie do tej pory wszystkie instytucje stanęły na wysokości zadania. Dzięki tej współpracy wprowadzone zostały zmiany, które pozwalają, choć w części zamortyzować skutki kryzysu i zapewnić możliwość funkcjonowania tj.: m.in. zmiany w zasadach tworzenia rezerw celowych, niższe wymogi kapitałowe, wydłużenie terminów sprawozdawczych czy możliwość organizacji zdalnych posiedzeń organów banków. Dobra współpraca banków zrzeszających z instytucjami państwowymi pozwala również zapewnić dostęp do środków i wsparcia przeznaczonego dla klientów banków spółdzielczych.

Naturalnie, z perspektywy systemów ochrony, najbliższym podmiotem wśród Instytucji Sieci Bezpieczeństwa jest Komisja oraz Urząd Komisji Nadzoru Finansowego. Tematy, które najczęściej podejmujemy w ramach bieżącej pracy to sytuacja systemu ochrony jako całości, działania podejmowane wobec poszczególnych banków spółdzielczych oraz współpraca w zakresie kształtowania zasad i mechanizmów zarządzania ryzykiem w bankach spółdzielczych w tym regulacji wydawanych przez KNF. Bardzo cenimy sobie również spotkania i wymianę poglądów z pozostałymi Instytucjami Sieci Bezpieczeństwa, jednakże są one rzadsze i dotyczą głównie kwestii oceny sytuacji banków w systemach ochrony. Szczególną współpracę nawiązaliśmy również z Bankowym Funduszem Gwarancyjnym w ramach restrukturyzacji Banku Spółdzielczego w Przemkowie.

Bardzo cenimy sobie również spotkania i wymianę poglądów z pozostałymi Instytucjami Sieci Bezpieczeństwa, jednakże są one rzadsze i dotyczą głównie kwestii oceny sytuacji banków w systemach ochrony.



**Jak pan ocenia realizację restrukturyzacji BS w Przemkowie w aspekcie współpracy z Instytucjami Sieci Bezpieczeństwa a w szczególności z Bankowym Funduszem Gwarancyjnym, Narodowym Bankiem Polskim i Ministerstwem Finansów?**

Sytuacja Banku Spółdzielczego w Przemkowie była wyjątkowa. Bank, przystępując do IPS-SGB legitymował się bardzo dobrymi wynikami i wzorowym, niskim poziomem ryzyka. Okazało się jednak, że informacje prezentowane od lat w sprawozdaniach finansowych odbiegały istotnie od rzeczywistości. Spółdzielczy System Ochrony SGB przeprowadził szczegółowe badania audytowe, a następnie podjęta została próba restrukturyzacji. Gdy okazało się, że skuteczna restrukturyzacja portfeli kredytowych i samodzielna sanacja banku nie jest możliwa, zwróciliśmy się do Instytucji Sieci Bezpieczeństwa z wnioskiem o podjęcie wspólnych działań, które pozwoliłyby uniknąć upadłości i uchroniłyby wszystkich klientów banku przed utratą złożonych tam depozytów. Rozmowy i prace nad przygotowaniem odpowiedniego i możliwego do zastosowania rozwiązania trwały od początku 2019r. Przeprowadzony z sukcesem ostatecznie na przełomie kwietnia i maja 2020r





proces przymusowej restrukturyzacji był bardzo szczególny, można powiedzieć, że pionierski w skali europejskiej. Wymagał nie tylko znalezienia odpowiedniego banku, który byłby w stanie poradzić sobie organizacyjnie z przejściem przedsiębiorstwa BS w Przemkowie, ale również połączenia pomocy publicznej z BFG z pomocą prywatną dostarczoną z funduszu pomocowego systemu ochrony. Musiał być on również zgodny z wymogami Komisji Europejskiej. Najważniejszą rolę w tym procesie miał oczywiście Bankowy Fundusz Gwarancyjny, ale równie ważne było wsparcie Komisji Nadzoru Finansowego. Podziękowania należą się także SGB-Bankowi S.A., Narodowemu Bankowi Polskiemu i Ministerstwu Finansów. To właśnie dzięki dobrej współpracy wszystkich tych instytucji i połączeniu pomocy publicznej z pomocą prywatną udało się uniknąć najgorszego scenariusza tj.: utraty depozytów m.in. jednostek samorządowych, przedsiębiorstw i klientów indywidualnych i co za tym idzie utraty zaufania do sektora bankowości spółdzielczej.

### **Czy tego rodzaju, podobna sytuacja może dotknąć inne banki Grupy SGB?**

Spółdzielczy System Ochrony SGB od początku swojego funkcjonowania zdołał już przeprowadzić szczegółowe audyty we wszystkich bankach spółdzielczych. W wielu przypadkach audyty realizowano kilkakrotnie. Banki są również objęte ciągłym nadzorem analitycznym zarówno przez IPS-SGB jak i KNF. Dlatego mogę powiedzieć, że nie ma innego banku w Grupie SGB, w którym identyfikowano by problemy o skali choćby zbliżonej do problemów Banku Spółdzielczego w Przemkowie.

### **Prosimy o ocenę sytuacji finansowej banków Grupy SGB ze szczególnym uwzględnieniem podstawowych wskaźników finansowych charakteryzujących Grupę (rentowość, zyskowność, poziom kosztów własnych i ich redukcja itp.) oraz o komentarz do tego. W jaki sposób i w jakim stopniu banki Grupy dotknęła polityka utrzymywania niskich stóp procentowych NBP? Jak ona wpływa na banki Grupy?**

Oceniając sytuację banków spółdzielczych nie sposób abstrahować od wpływu pandemii koronawirusa na gospodarkę. Wybuch pandemii Covid-19 doprowadził do drastycznego pogorszenia koniunktury. Wprawdzie obecnie trudno postawić jednoznaczną prognozę dotyczącą przyszłej sytuacji i ciągle jeszcze jest wiele obszarów niepewności, to jednak bazując na już dostępnych danych można przypuszczać, że polską gospodarkę czeka recesja. Jednocześnie Rada Polityki Pieniężnej obniżyła podstawowe stopy procentowe NBP do najniższego poziomu w historii. Banki spółdzielcze będą się więc musiały zmierzyć nie tylko z następstwami pogorszenia koniunktury, ale także z istotnym spadkiem przychodów odsetkowych.

Trzeba jednak podkreślić, że banki spółdzielcze weszły w ten kryzys dobrze przygotowane. Była to przede wszystkim zasługa ich ciężkiej, wieloletniej pracy, ale także silnych fundamentów, które zostały zbudowane w oparciu o zasady i wymogi określone przez systemy ochrony instytucjonalnej.

Mimo trudnych warunków zewnętrznych sytuacja banków spółdzielczych SGB na progu kryzysu jest dobra i stabilna.

## **Oceniając sytuację banków spółdzielczych nie sposób abstrahować od wpływu pandemii koronawirusa na gospodarkę. Wybuch pandemii Covid-19 doprowadził do drastycznego pogorszenia koniunktury.**

Fundusze własne banków spółdzielczych w Systemie Ochrony SGB osiągnęły w IV kwartale 2019 r. 4,5 mld zł, zwiększając się o 3,2% r/r. Nadwyżka kapitałowa nad kwotą funduszy niezbędnych do spełnienia wymogu kapitałowego w wysokości 10,5% ekspozycji na ryzyko wyniosłaby tym samym 1,9 mld zł. Suma bilansowa w Systemie Ochrony SGB wyniosła 52,5 mld zł, rosnąc o 9,6%, kredyty dla sektora niefinansowego i IRIŚ osiągnęły 27 mld zł, rosnąc o 4,8% r/r, za to depozyty – 46,8

mld zł (wzrost o 10,5% r/r).

Współczynnik adekwatności kapitałowej wyniósł 18,22%. Banki spółdzielcze w Systemie Ochrony SGB utrzymały wysoką płynność: średnia wartość wskaźnika LCR na koniec IV kwartału 2019 r. wyniosła 247,0%. Jakość portfela w bankach spółdzielczych w Systemie Ochrony SGB jest również dobra, lepsza niż w całym sektorze banków spółdzielczych i komercyjnych. Wskaźnik jakości portfela wśród banków spółdzielczych Systemu Ochrony

SGB wyniósł w IV kwartale 2019 r. 5,22% i był o 0,68 p.p. niższy niż w sektorze banków komercyjnych oraz aż o 2,53 p.p. niższy niż w sektorze banków spółdzielczych ogółem, wskazując na znacznie lepszą jakość portfela niż zaobserwowana w obu wymienionych sektorach.

### **Żadnych problemów?**

Problem w niektórych przypadkach stanowi niezadowolająca efektywność. Zagregowany wskaźnik C/I w Systemie Ochrony SGB na koniec IV kwartału 2019 r. osiągnął poziom 68,9%, ale w przypadku niektórych banków przekracza on wartość 80% i 90%. Drastyczna obniżka stóp procentowych, która miała miejsce w ostatnim czasie, pogłębi jeszcze już wcześniej obserwowane problemy z rentownością i efektywnością działania. Niestety, nie ma na to łatwej i uniwersalnej recepty. W mojej ocenie prosta redukcja kosztów funkcjonowania w bankach spółdzielczych nie jest możliwa i potrzebne będzie zastosowanie szeregu działań dostosowanych do sytuacji konkretnego banku spółdzielczego. Konieczna jest z pewnością, niestety, obniżka oprocentowania depozytów naszych klientów. Do tej pory większość banków spółdzielczych zwlekła z taką decyzją dość długo. W tym przypadku korekty będą musiały być szybsze i w znaczącej skali, idące w ślad decyzji podejmowanych przez naszą komercyjną konkurencję. Uważam także, że istotnemu przyspieszeniu powinna ulec przebudowa modeli biznesowych. Od zmiany oferty i głównych źródeł przychodów z przesunięciem akcentów w stronę opłat i prowizji i usług uzupełniających po zmianę sposobu świadczenia tych usług, z nazwijmy to stacjonarnego opartego o sieć oddziałów, po bardziej mobilny poprzez kontakt bezpośredni z klientem poza placówkami oraz przez zdalne kanały dostępu. Wysiłki będą się musiały koncentrować na zwiększeniu skali działalności, bo bez odpowiedniej skali nie będzie nas stać na pokrycie kosztów stałych i niezbędne wydatki modernizacyjne. Musimy się także dobrze przygotować na kosztowne i długotrwałe działania restrukturyzacyjne i windykacyjne w stosunku do klientów, którym nie uda się bezpiecznie przetrwać kryzysu. Wszystkie te działania wymagają ponownie dobrej współpracy i wsparcia zarówno systemów ochrony instytucjonalnej jak i banków zrzeszających oraz zrozumienia ze strony organów nadzorczych.

### **Czy w obrębie Grupy – szczególnie w aspekcie kryzysu koronawirusowego, który oddzia-**





**luje niekorzystnie na cały system bankowy, można spodziewać się dalszej konsolidacji, a jeśli tak, jakie kształty mogłaby ona przybierać (Akwizycje i przejęcia? Połączenia banków? Przejęcia przez podmioty finansowe zewnętrzne? Inne?)**

Obiektywne warunki rynkowe tj.: niezwykle niskie stopy procentowe, a także spodziewane pogorszenie jakości portfeli kredytowych, jak zaznaczyłem wcześniej, będzie wymagało istotnego zwiększenia skali działalności. W takich okolicznościach nieuchronne jest przyspieszenie procesów łączeniowych. Działalność każdego banku spółdzielczego, jak wiemy, to często długa historia działania i duża wartość dla jego członków, klientów i pracowników. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że dobrze przeprowadzone procesy łączeniowe nie muszą powodować jej utraty. Wręcz przeciwnie, łączenie bliskich sobie lokalnych banków pozwoli zwiększyć potencjał obsługi klientów, poprawić wyniki finansowe i dać szansę na niezbędną modernizację funkcjonowania oraz zapewnienie lepszych świadczeń dla członków, możliwości rozwoju pracowników i wsparcia lokalnej społeczności nie tracąc przy tym lokalnego charakteru. Przy czym lokalność dzisiaj, ze względu na inne, również zdalne możliwości kontaktu trzeba rozumieć szerzej, w większej skali. Przykłady łączeń z ostatnich lat pokazują, że zachowanie wspólnych wartości jest możliwe i takie łączenia Spółdzielczy System Ochrony SGB będzie wspierał. Pamiętajmy, że istotą spółdzielczości jest właśnie wspólne działanie w trudnych czasach i łączenia banków do takich podstawowych rozwiązań najtrudniejszych problemów należą. Trudno mi jednocześnie wyobrazić sobie przejęcia banków, szczególnie przez podmioty zewnętrzne. Gdyby do tego doszło to byłaby to porażka zarówno systemów ochrony instytucjonalnej jak i zrzeczeń.

**Proszę o krótkie podsumowanie, o charakterze samooceny, aktywności IPS-SGB na rzecz banków spółdzielczych w kończącej się kadencji władz IPS-SGB?**

Rzeczywiście dobiega końca pierwsza kadencja Zarządu Spółdzielczego Systemu Ochrony SGB. W ciągu tych już ponad czterech lat wiele rzeczy robiliśmy po raz pierwszy, ale także jako pierwsi. Warto przypomnieć, że to właśnie zrzeczenie SGB jako pierwsze, na podstawie kilku zdań zapisanych w dyrektywie i rozporządzeniu europejskim, przygotowało projekty przepisów, skonstruowało obszerną i bardzo szczegółową umowę i powołało pierwszy w Polsce system ochrony instytucjonalnej. Przygotowaliśmy również i wdrożyliśmy Grupowy Plan Naprawy odciążając tym samym banki od przygotowania i corocznej aktualizacji planów indywidualnych. To w naszym Systemie udało się stworzyć zespół audytów bezpieczeństwa IT, który szczególnie teraz, pomaga weryfikować i podnosić standardy bezpieczeństwa pracy banków. To również w naszym

zrzeczeniu jako pierwsi stworzyliśmy obowiązkową bazę danych o zdarzeniach niewykonania zobowiązań, we współpracy z Biurem Informacji Kredytowej. Dzięki temu dziś już wszystkie banki zrzeczenia mogą, i większość z nich korzysta, z danych nie tylko BIK dla osób prywatnych, ale także przedsiębiorców. Stworzyliśmy także mechanizm umożliwiający pozyskiwanie kapitału wewnątrz zrzeczenia – KNF zatwierdził nasze propozycje i banki, których współczynniki kapitałowe zbliżają się do minimalnych wymogów, mogą pozyskać kapitał od pozostałych banków spółdzielczych.

Niestety, również jako pierwsi zostaliśmy skonfrontowani z nieoczekiwaną i niezwykle trudną sytuacją banku, wymagającą współpracy IPS-SGB z Bankowym Funduszem Gwarancyjnym i przeprowadzenia przymusowej restrukturyzacji.

Zdobyte w ciągu dotychczasowego działania doświadczenia

Zdobyte w ciągu dotychczasowego działania doświadczenia umożliwiają naszej spółdzielni wypełnianie podstawowych zadań Systemu na rzecz uczestników Systemu Ochrony SGB. Zapewniamy wsparcie w zakresie wypracowania jednolitych standardów dotyczących zarządzania istotnymi rodzajami ryzyka, przygotowując lub aktualizując procedury wzorcowe w tym zakresie.

umożliwiają naszej spółdzielni wypełnianie podstawowych zadań Systemu na rzecz uczestników Systemu Ochrony SGB. Zapewniamy wsparcie w zakresie wypracowania jednolitych standardów dotyczących zarządzania istotnymi rodzajami ryzyka, przygotowując lub aktualizując procedury wzorcowe w tym zakresie. Spółdzielnia realizuje funkcje zapewnienia audytu wewnętrznego. W ramach wsparcia uczestników w zakresie wprowadzania przez nich systemu zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej przeprowadzamy nieodpłatne szkolenia, od kilku już lat także w formie zdalnych webinarów. Służymy również pomocą w zakresie wdrażania procedur wzorcowych, przepisów prawa oraz wymogów nadzorczych. Opracowujemy i udostępniamy bankom cykliczne przeglądy ryzyka. Przeprowadzamy także kwartal-

ne testy warunków skrajnych, których wyniki przekazywane są każdorazowo wszystkim uczestnikom.

Ważne jest też to, że dzięki wsparciu i pomocy udzielonej przez System Ochrony SGB udało się rozwiązać najtrudniejsze problemy banków i uniknąć ich upadłości. Choć ponieśliśmy w związku z tym bardzo duże koszty pomocy, to budujemy w ten sposób również stabilność i zaufanie do naszego sektora, które jest niezwykle cenne, szczególnie aktualnie w trudnych i chwiejnych czasach.

Muszę podkreślić, że wszystkie wymienione wyżej działania były możliwe tylko dzięki dobrej, ale i wymagającej współpracy i odpowiedzialności naszych uczestników tj.: banków spółdzielczych i SGB-Banku. Ogromne podziękowania należą się także wszystkim członkom Rad Nadzorczych obu kadencji, którzy wymagali, ale także wspierali działania Systemu, wszystkim aktualnym i byłym już członkom Zarządu i pracownikom tworzącym profesjonalny i rzetelny zespół.

Oczywiście, w ciągu ostatnich lat nie wszystko udało się zrealizować zgodnie z naszymi oczekiwaniami, ale uważam, że na szczęście uniknęliśmy kardynalnych błędów. Wiele jeszcze trudnych wyzwań przed nami i dlatego niezwykle istotna jest w dalszym ciągu dobra, merytoryczna i rzetelna współpraca na rzecz bezpieczeństwa, stabilności i rozwoju banków spółdzielczych. ●





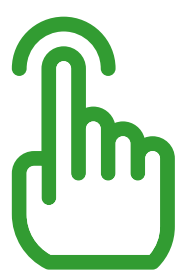


**Banki Spółdzielcze**

**Jesteśmy z Wami**



Ponad  
**50**  
mld zł



**KLIKNIJ ŻEBY  
PRZEJŚĆ NA  
STRONĘ WWW**

dla polskich firm i pracowników

**Banki Spółdzielcze SGB** pomagają swoim Klientom! Z puli Polskiego Funduszu Rozwoju w ramach #TarczaFinansowaPFR już ponad 1,6 mld zł trafiło do przedsiębiorców za pośrednictwem **banków SGB**

źródło: pfr.pl oraz dane własne SGB-Banku SA. Stan na 17 czerwca 2020 r.





# BANKI SPÓŁDZIELCZE

## Z POMOCĄ W CZASIE PANDEMII

ROBERT AZEMBSKI

**K**oronawirus wywrócił zastany porządek do góry nogami. Tak banki spółdzielcze, jak i ich klienci znaleźli się z dnia na dzień w zupełnie nowej, nieznanej sytuacji i musieli nauczyć się poruszać w tej odmiennej rzeczywistości. Banki nieźle sobie z tym poradziły.

Pandemia zmieniła życie Polaków. Obostrzenia dotyczące codziennego funkcjonowania, ograniczenia w przemieszczaniu się, a także towarzyszący wielu osobom strach przed zarażeniem, niepewność jutra a nawet lęk przed wyjściem z domu, spowodowały, że załatwienie prostych codziennych spraw, jak opłaty za prąd, gaz, czy zakup żywności stało się dla sporej grupy osób prawdziwym wyzwaniem. – Obecna sytuacja związana z pandemią koronawirusa stała się dla wszystkich próbą i wyzwaniem. Przypomniała również, że w ponad 150-letniej tradycji i historii bankowości spółdzielczej czas i wyzwania określonego czasu pisały różne scenariusze, na których zwycięstwem do dnia dzisiejszego bankowość spółdzielcza funkcjonuje, kreuje dalszy rozwój i stanowi znaczący potencjał w sektorze usług finansowych – przypomina Dariusz Wójcik prezes zarządu O.K. Banku Spółdzielczego. I faktycznie, banki spółdzielcze stanęły na wysokości zadania i nie pozostawiły swoich klientów bez wsparcia. Przynajmniej zadbały o ich bezpieczeństwo i odpowiednią edukację. Co konkretnie robią?

### Radzą – konto w laptopie, pieniądź w plastiku

Hasło „pozostań w domu” tylko wtedy ma rację bytu, gdy ludzie w celu załatwienia codziennych spraw nie muszą zbyt często opuszczać domowych pieleszy. Banki spółdzielcze zaczęły więc promować na swoich stronach internetowych i w mediach społecznościowych możliwość korzystania z kontaktu telefonicznego, a przede wszystkim z bankowości elektronicznej. Namawiają do wybierania płatności bezgotówkowych. Przypominają o tym, że zamiast wyciągania z portfela banknotów warto użyć karty płatniczej, czy smartfonu, mając przecież do dyspozycji wiele możliwości, takich jak BLIK, Google Pay, Garmin Pay, czy Fitbit Pay. A jeśli trzeba pobrać jednak gotówkę, zachęcają do spaceru do bankomatu.

### Dbają o bezpieczeństwo

Bezpieczeństwo obu stron jest najistotniejsze. Ważne jest

więc, by w okresie pandemii osób odwiedzających placówki banków było jak najmniej. W przypadku konieczności kontaktu z pracownikami oddziału namawia się więc klientów do wyboru kontaktu telefonicznego lub e-mailowego.

Jeśli jednak klient musi wejść do budynku banku, powinien czuć się w nim bezpiecznie. Wiele banków spółdzielczych wydzieliło strefy ograniczonego kontaktu klientów i pracowników. Pomieszczenia i banknoty są dezynfekowane. Zamontowano taśmy zabezpieczające, umieszczono informacje o możliwości przebywania na sali określonej liczby osób, na ogół od 2 do 4, powtarzane są komunikaty o konieczności zachowania odpowiedniej odległości pomiędzy ludźmi znajdującymi się na terenie placówki. W okienkach kasowych zainstalowano specjalne osłony. Zgodnie z przepisami wprowadzono określone godziny, w których obsługiwani są seniorzy. Ograniczono też godziny otwarcia placówek, ale pracownicy, by utrzymać ciągłość ich funkcjonowania pracują też w trybie zdalnym. Ci natomiast, którzy bezpośrednio spotykają się z klientami, zostali wyposażeni w środki ochrony osobistej: maseczki, rękawiczki, płyny dezynfekcyjne. Jednorazowe rękawice ochronne czekają też na każdego, kto korzysta z bankomatów. O dezynfekcję dłoni proszone są wszystkie osoby wchodzące z zewnątrz do banku.

Sami bankowcy też starają się ograniczać bezpośrednie spotkania, korzystając z możliwości jakie daje Internet. Popularne stały się tele- i videokonferencje, podczas których omawia się rozmaite sprawy i podejmuje wspólne decyzje.

### Informują i edukują

By klienci radzili sobie w nowej sytuacji i byli naprawdę bezpieczni, potrzebna jest rzetelna informacja. Banki przypominają im więc o możliwościach innego kontaktu z nimi niż spotkanie twarzą w twarz z pracownikiem, czy stanięcie w ogonku do kasy. Niestety, z bankowością elektroniczną ma problem wiele starszych osób. Dlatego część banków włączyła się w zainicjowaną przez Braniewsko-Pasłęcki Bank Spółdzielczy akcję ZAPŁAĆ ZA SENIORA. W trosce o zdrowie i bezpieczeństwo najstarszych właścicieli kont, poproszono „mobilnych” klientów, aby poprzez aplikację czy konto internetowe opłacali rachunki krewnych i znajomych, którzy sami tego nie potrafią zrobić. Podobną akcję podjął Bank Spółdzielczy w Toruniu. W ramach #POMAGAJ – na-

Bezpieczeństwo obu stron jest najistotniejsze. Ważne jest więc, by w okresie pandemii osób odwiedzających placówki banków było jak najmniej. W przypadku konieczności kontaktu z pracownikami oddziału namawia się więc klientów do wyboru kontaktu telefonicznego lub e-mailowego.

Jeśli jednak klient musi wejść do budynku banku, powinien czuć się w nim bezpiecznie. Wiele banków spółdzielczych wydzieliło strefy ograniczonego kontaktu klientów i pracowników.





mawia klientów, aby nauczyli starszych i pomogli im korzystać i to w sposób bezpieczny z Internetu i urządzeń mobilnych. Po to, by seniorzy mogli sami założyć konto czy lokatę, korzystać z bankowości, robić zakupy w sieci, bez konieczności opuszczania mieszkania.

### Ostrzegają

Banki ostrzegają też klientów przed coraz liczniejszymi oszustwami metodą „na koronawirusa” i fake newsami. Przestępcy podszywają się pod rozmaite firmy oraz rządowe agendy i przekazują nieprawdziwe informacje, np. o możliwościach skorzystania z jakiegoś wsparcia, otrzymania bezpłatnej żywności, czy darmowych środków bezpieczeństwa. Ofiary dostają wiadomość sms-em albo e-mailem. Gdy chcą z oferty skorzystać, nieświadomie udostępniają swoje dane osobowe, a nawet dane dotyczące dostępu do elektronicznej bankowości – loginy czy hasła. Także, z pozoru niegroźne, wiadomości z linkami do informacji o nowych sposobach leczenia, czy zapobiegania zarażeniu się wirusem mogą zawierać złośliwe oprogramowanie. Zwracana jest też przez banki uwaga na np. aplikacje zawierające mapy przedstawiające zasięg oddziaływania koronawirusa, czy umożliwiające zajęcie miejsca w kolejce do szczepień. Pobierając taką aplikację ściągamy oprogramowanie, które może nas kosztować np. utratę pieniędzy z konta. Dzięki swojej nieostrożności ofiarą mogą też paść znajomi oszukanego. Gdy ktoś skusi się, by obejrzeć film, wymagający zalogowania się przez Facebooka przekazuje dane, pozwalające przesyłać dalej zainfekowaną stronę, osobom, które mamy zapisane jako znajomych. Tym samym i oni mogą stać się kolejnymi ofiarami rozmaitych oszustw. Łatwo nabrać się też na ofertę fałszywych sklepów internetowych sprzedających leki chroniące przed koronawirusem.

### Wspierają

Banki zrzeszone w SGB umożliwiają klientom indywidualnym odłożenie o 3 miesiące terminu spłaty pełnych rat kapitałowych kredytu, natomiast przedsiębiorcom oferują przesunięcie spłat kredytów obrotowych i zawieszenie rat nawet do 30 września 2020 roku. Towarzyszące temu procedury są uproszczone i przyspieszone. Wnioski można składać online, a banki nie pobierają opłat za ich przyjęcie i rozpatrzenie. Wszelkie informacje na ten temat są dostępne na stronach internetowych banków i pod dedykowanymi numerami telefonów.

Także banki Grupy BPS pomagają swoim klientom. Pod specjalnym, dedykowanym takim celom, internetowym adresem można znaleźć szczegóły dotyczące oferowanego wsparcia, tak przez banki, jak i instytucje państwowe oraz dowiedzieć się o programach pomocowych, ściągnąć wnioski i informacje o webinarach i innych formach edukacji dostarczających wiedzę o tematyce pomocowej.

BS-y tradycyjnie będące blisko swoich klientów wspierając ich też w codziennych sprawach, gdy w nowej sytuacji poczują się zagubieni. A problemów jest mnóstwo i każdy inny. – Wiele jest ludzkich małych dramatów i telefonów do placówki Banku z prośbą o pomoc i poradę, bo przecież do tej pory żona wszystkim się zajmowała wszystko prowadziła teraz jest chora i nie jest w stanie przyjść do banku. Albo sytuacja, gdy klient, złamał nogę, jest sam nie ma rodziny, nie korzysta z bankowości internetowej i ma rachunki do zapłacenia – opowiada prezes Dariusz Wójcik. Wtedy trzeba szukać odpowiednich rozwiązań.



### Banki spółdzielcze

nie myślą tylko o swoich klientach, ale też innych potrzebujących. Objęły patronat nad wieloma akcjami charytatywnymi mającymi wspomóc domy pomocy społecznej i schorowane, starsze osoby. Wspierają przede wszystkim lokalną służbę zdrowia. Szpitale, stacje ratownictwa medycznego, urzędy i posterunki policji otrzymały od nich materiały ochronne, respiratory, czy środki do dezynfekcji. Na przykład Bank spółdzielczy w Płońsku łącznie przeznaczył na taki cel do tej pory 46,5 tys. złotych. Pracownicy SGB-Banku zorganizowali natomiast zbiórkę funduszy dla Wojewódzkiej Stacji Pogotowia Ratunkowego oraz dla Szpitala Zakaźnego. Także inne banki spółdzielcze, m.in. te w Brodnicy, Ostrowi Mazowieckiej, czy Miliczu także wsparły lokalne szpitale.

Ale wysiłek, jaki wkładają bankowcy w to, by mimo niezwyklej sytuacji wszystko funkcjonowało jak najlepiej, często zostaje dostrzeżony i doceniony przez ludzi.

– Jak dobrze że jesteście tak blisko, że pracujecie i świadczyacie usługi – usłyszał prezes O.K. Banku Spółdzielczego od jednego z klientów banku. Były, są i będą. ●



# WPŁYW PANDEMII KORONAWIRUSA NA FUNKCJONOWANIE **BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH W EUROPIE**

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

**W** zglobalizowanym świecie cechującym się intensywnymi przepływami ludzi i towarów między państwami pandemia Covid-19, która wybuchła w Chinach, w krótkim czasie rozlała się po wszystkich kontynentach.

Aby zapobiec dalszemu rozprzestrzenianiu się pandemii, rządy wielu krajów zamknęły instytucje oświatowe i kulturalne, większość firm usługowych, ograniczyły publiczny transport osobowy i wprowadziły niemal całkowity zakaz poruszania się ludzi w przestrzeni publicznej. Na skutek przerwania dostaw z zagranicy komponentów do produkcji dóbr finalnych i braków kadrowych spowodowanych absencją chorobową pracowników i pozostawaniem w domu matek sprawujących opiekę nad dziećmi ograniczona została lub całkowicie wstrzymana także produkcja przemysłowa w wielu przedsiębiorstwach. Lockdown, sparaliżowanie niemal całego sektora usługowego oraz znaczny spadek produkcji i sprzedaży towarów spowodowały głęboki kryzys gospodarczy. Boleśnie dotkniętych nim zostało wiele przedsiębiorstw i gospodarstw domowych. Zmniejszyły się też dochody podatkowe państwa i jednostek samorządu terytorialnego.

Szczególnie w trudnej sytuacji znalazły się małe i średnie przedsiębiorstwa, które nie dysponują znaczną gotówką, a swoją płynność opierają na bieżących wpływach ze sprzedaży usług lub produktów. Gdy w wyniku decyzji rządu zostały one pozbawione możliwości zarabiania pieniędzy, utraciły zdolność

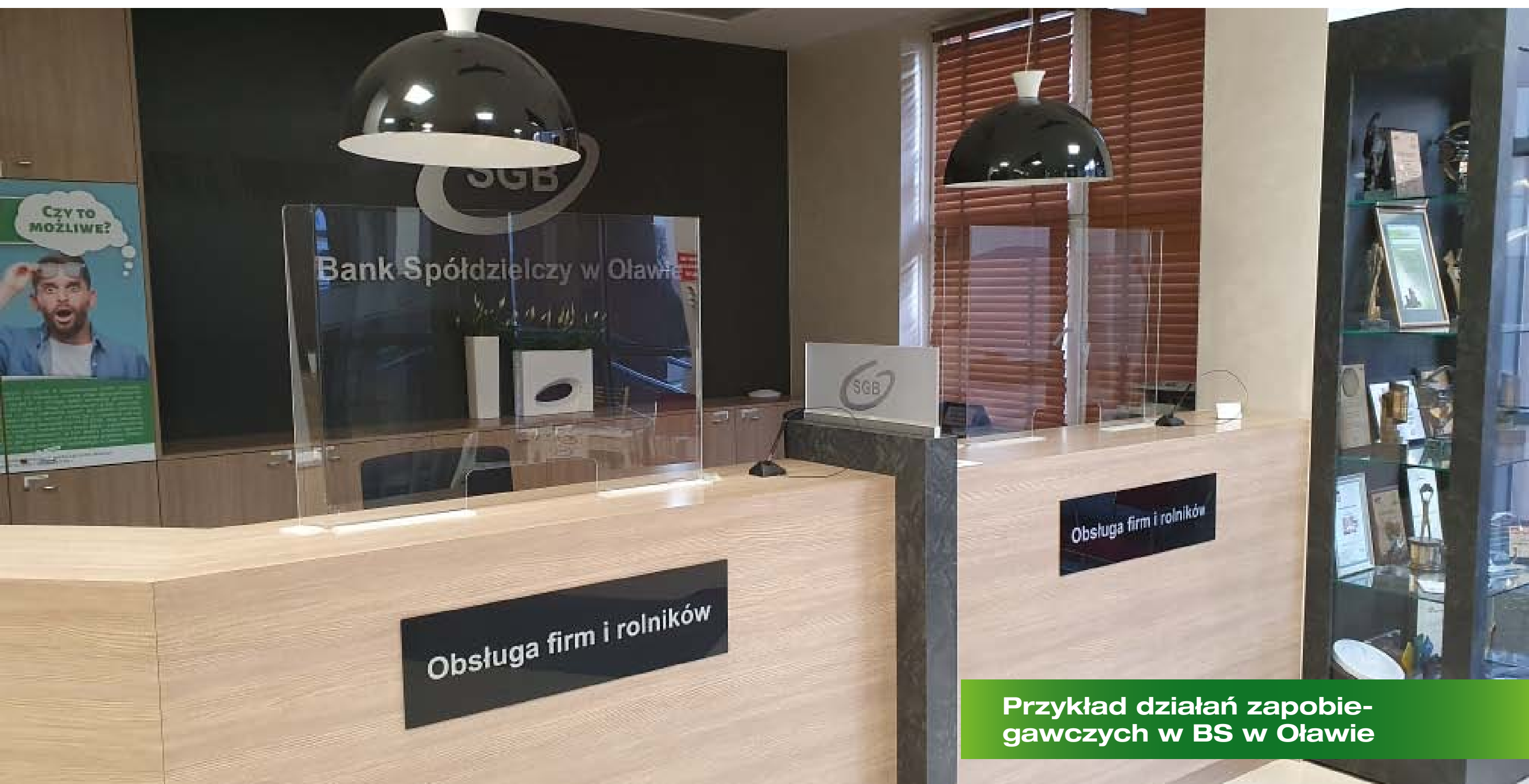
obsługi zaciągniętych kredytów i wypłaty pensji swoim pracownikom. Również wiele gospodarstw domowych na skutek utraty pracy bądź redukcji wynagrodzeń nie jest w stanie spłacać swoich kredytów. Stanowi to olbrzymie wyzwanie dla banków komercyjnych i spółdzielczych, które stanęły przed koniecznością umożliwienia klientom w trudnej sytuacji zawieszenia przynajmniej na kilka miesięcy spłaty kredytów, w tym także hipotecznych. Ponadto klienci, którzy przed wybuchem epidemii posiadali zdolność kredytową i z dnia na dzień stracili możliwość prowadzenia biznesu lub nie mają dochodów z pracy najemnej, oczekują od swoich banków wsparcia finansowego w postaci nowych kredytów na podtrzymanie płynności finansowej. Banki spółdzielcze, które tradycyjnie utrzymują bardzo bliskie relacje ze swoimi klientami, zapewniają ich, że w trudnych czasach nie pozostawią ich samych sobie.

## Z obszaru europejskiego

na razie nie ma sygnałów, że sytuacja pojedynczych banków spółdzielczych jest tak trudna, by musiały one korzystać ze wsparcia systemów ochrony instytucjonalnej czy funduszy gwarancyjnych. Przetrzymanie bankom trudnego okresu ułatwia to, że po przezwyciężeniu globalnego kryzysu finansowego w latach 2008–2009 znacznie zwiększyły swoje fundusze własne. Jednakże położenie banków spółdzielczych może ulec pogorszeniu w wyniku przedłużenia przez rządy ograniczeń w gospodarce i życiu społecznym. Negatywny wpływ







Przykład działań zapobiegawczych w BS w Oławie

na finanse banków spółdzielczych niewątpliwie będzie miało obniżenie przez banki centralne i tak już bardzo niskich stóp procentowych.

Komisja Europejska zaproponowała rządowi krajów członkowskich pakiet tymczasowych przepisów mających ułatwić udzielanie kredytów dotkniętym kryzysem gospodarstwom domowym i przedsiębiorstwom. Zakłada on uelastycznienie regulacji w zakresie rachunkowości i nadzoru bankowego, przy jednoczesnym utrzymaniu solidnej bazy kapitałowej banków. Propozycja ta została pozytywnie oceniona przez Europejskie Stowarzyszenie Banków Spółdzielczych (EACB).

Banki spółdzielcze w Polsce i w innych krajach, podobnie jak wiele instytucji usługowych, w trosce o bezpieczeństwo klientów i swoich pracowników wprowadziły ograniczenia w zakresie obsługi klientów w placówkach bankowych. Kierując się troską o ich zdrowie, zalecały klientom, aby wszędzie gdzie jest to możliwe zastępowali płatności gotówkowe płatnościami kartą debetową, a swoje zobowiązania wobec państwa i partnerów handlowych regulowali zdalnie za pomocą urządzeń cyfrowych. Były to bardzo trudne decyzje szczególnie dla tych banków spółdzielczych, które działają na terenach wiejskich z dużym odsetkiem starzejącej się populacji, która nie ma dostępu do bankowości internetowej lub niechętnie z niej korzysta. Część klientów banków spółdzielczych nie korzysta bowiem z bankowości elektronicznej nie dlatego, że nie potrafi korzystać z urządzeń elektronicznych, ale dlatego, że potrzebuje bezpośrednich kontaktów z ludźmi, jakich zapewniają im banki w swoich placówkach.

#### Jak funkcjonują w czasie pandemii małe banki spółdzielcze w Niemczech?

Mniej uczęszczane placówki banków spółdzielczych zostały przejściowo zamknięte, w pozostałych placówkach skrócono godziny otwarcia, a ich pracownikom, którzy muszą przestrzegać rygorystycznych zasad higieny, zapewniono podstawowe

środki ochronne przed koronawirusem. Wielu pracowników przeszło na zdalny tryb pracy w domu. Klienci przychodzący do banku muszą mieć założoną maseczkę zakrywającą nos i usta. W razie potrzeby klient może otrzymać jednorazową maseczkę w banku. Na czas pandemii w bankach spółdzielczych zrezygnowano z uścisku dłoni klientom i wita się ich tylko uśmiechem. W placówkach bankowych wymagane jest zachowanie dystansu co najmniej 1,5 m od innych osób.

Banki koncentrują się przede wszystkim na zapewnieniu klientom dostępu do gotówki, którą w Niemczech płaci się znacznie częściej niż w Polsce, następnie na sprawniej realizacji płatności bezgotówkowych i pomaganiu klientom w utrzymaniu płynności finansowej. Klienci banków spółdzielczych mają przy tym możliwość kontaktowania się ze swoim bankiem drogą telefoniczną czy mailową i załatwiania spraw w systemie bankowości elektronicznej. Przejściowo poszerzono zakres usług świadczonych na odległość, np. klient może drogą elektroniczną złożyć wniosek na odroczenie spłaty kredytu.

### Komisja Europejska zaproponowała rządowi krajów członkowskich pakiet tymczasowych przepisów mających ułatwić udzielanie kredytów dotkniętym kryzysem gospodarstwom domowym i przedsiębiorstwom.

#### Chociaż niemieckie banki spółdzielcze

podjęły znaczne wysiłki na rzecz zastąpienia ograniczonej siłą rzeczy sprzedaży produktów finansowych w placówkach bankowych, sprzedażą na odległość, to ich ogólna aktywność na rynku, nie z ich winy, zmniejszyła się. Wpłyne to na pogorszenie ich wyników finansowych,

na co wpływ będzie też miało nieuniknione w czasach kryzysu pogorszenie jakości portfela kredytowego i związana z tym konieczność zwiększenia aktualizujących odpisów wartości z tytułu spadku wartości ich aktywów. Kryzys wywołany koronawirusem zapewne będzie miał długofalowe konsekwencje dla banków spółdzielczych. W Niemczech prognozuje się, że wpłynie on na przyspieszenie digitalizacji procesów bankowych i dalszą konsolidację w spółdzielczym sektorze bankowym (w 2020 r. może dojść do kolejnych 40 fuzji banków spółdzielczych). ●





# MIGAWKI Z ZESPOŁU KRYZYSOWEGO NA WOJNIE Z KORONAWIRUSEM

ROMAN SZEWCZYK, SGB-BANK SA

Od jutra (10 marca) w Poznaniu zamknięte zostaną szkoły, przedszkola, baseny i domy pomocy społecznej w związku z koronawirusem. Ogłosiła za kilka minut miasto – wiadomość tej treści dostałem od znajomego dziennikarza i natychmiast przekazałem ją do Zespołu Kryzysowego. Wydarzenia rozgrywają się błyskawicznie.

Kilka tygodni później przekonaliśmy się, jak słuszna była ta decyzja władz miasta. W stolicy Wielkopolski w porównaniu do innych aglomeracji zanotowano relatywnie najmniej chorych na koronawirusa. Nie było ofiar w DPS-ach. Wszystko wydawało się dobrze zaplanowane i zrealizowane z dużym spokojem. Zespół Kryzysowy powstał w SGB-Banku między innymi po to, by monitorować sytuację wewnątrz naszej struktury i w całym Zrzeszeniu. Na nią nakładały się wydarzenia z kraju i ze świata, wszelkie zamiany narzucane przez regulatora rynku, decyzje ustawodawcze i – co nie jest bez znaczenia – oczekiwania klientów bankowości spółdzielczej.

## Wirus w koronie

Kurs akcji banków notowanych na warszawskiej giełdzie spadł o kilkadziesiąt procent, wycena PKO BP spadła poniżej poziomu debiutu sprzed 16 lat, nie mówiąc już o bankach, których notowania szorują po dnie. Tąpnięcie jest znacznie większe niż za czasów upadku banku inwestycyjnego Lehman Brothers w 2008 r.

Jeszcze kilka tygodni temu wszyscy żyliśmy w świecie niemal idealnym. Gospodarka rosła, wskaźniki pięły się do góry. Przedsiębiorcy i politycy bawili się i wręczali nagrody. Na jednej z gali – gości zabawiła piosenkarka często goszcząca na okładkach kolorowych pism. Artystka żartowała z „wirusa w koronie”, a widownia zareagowała gromkim śmiechem. Telewizje przebąkiwały o zagrożeniu wirusem w Chinach i jako ciekawostkę podawały, że władze Chin zamknęły całą prowincję Hubei. Ale czy to prawda? Kto by się tym przejmował?

Pojechałem do Warszawy, a tam podczas rozmowy telefonicznej dowiedziałem się, że mam wziąć udział w posiedzeniu Komitetu Ryzyka Operacyjnego (KRO). Poprosiłem, by zastąpił mnie kolega. Czym ma zająć się KRO?

– *Koronawirusem? To jakiś żart? Wkręcasz mnie!* – usłyszałem zdziwienie po drugiej stronie słuchawki. Wtedy, w połowie lutego, to rzeczywiście brzmiało jak żart. Kilka tygodni później żart zmienił się w koszmar.

Ale już wówczas – a mówimy o lutym 2020 roku – Zarząd SGB-Banku przygotowywał organizację do warunków nieznanych nigdy wcześniej. Zwołano Zespół Kryzysowy. W jego skład we-

szli prezes Mirosław Skiba, wiceprezes Błażej Mika, szef bezpieczeństwa Daniel Krzywiec, szefowa HR – Anna Jaszczak, specjaliści ds. cyberbezpieczeństwa Ania Kopeć oraz Piotr Kierończyk, i ja.

Postawiliśmy sobie konkretne zadanie: przygotować plan ciągłości działania banku, dostosowując go do wyzwań, które mogą wiązać się z wybuchem pandemii. A to oznacza szczegółowe procedury, zasady i scenariusze na niemal każdą okoliczność. Ten sam proces przygotowaliśmy objął opracowanie komunikacji dla mediów, materiałów informacyjnych i procedur dla zrzeszonych banków spółdzielczych. Szybko zaczęły się pierwsze spotkania z pracownikami banku i szczegółowe uzgodnienia.

Pierwsze działania: sprawdzamy centra zapasowe, gotowość personelu do świadczenia pracy poza bankiem, testowanie środków łączności. Wreszcie – ćwiczenia na wypadek pojawienia się w banku osoby chorej na COVID-19.

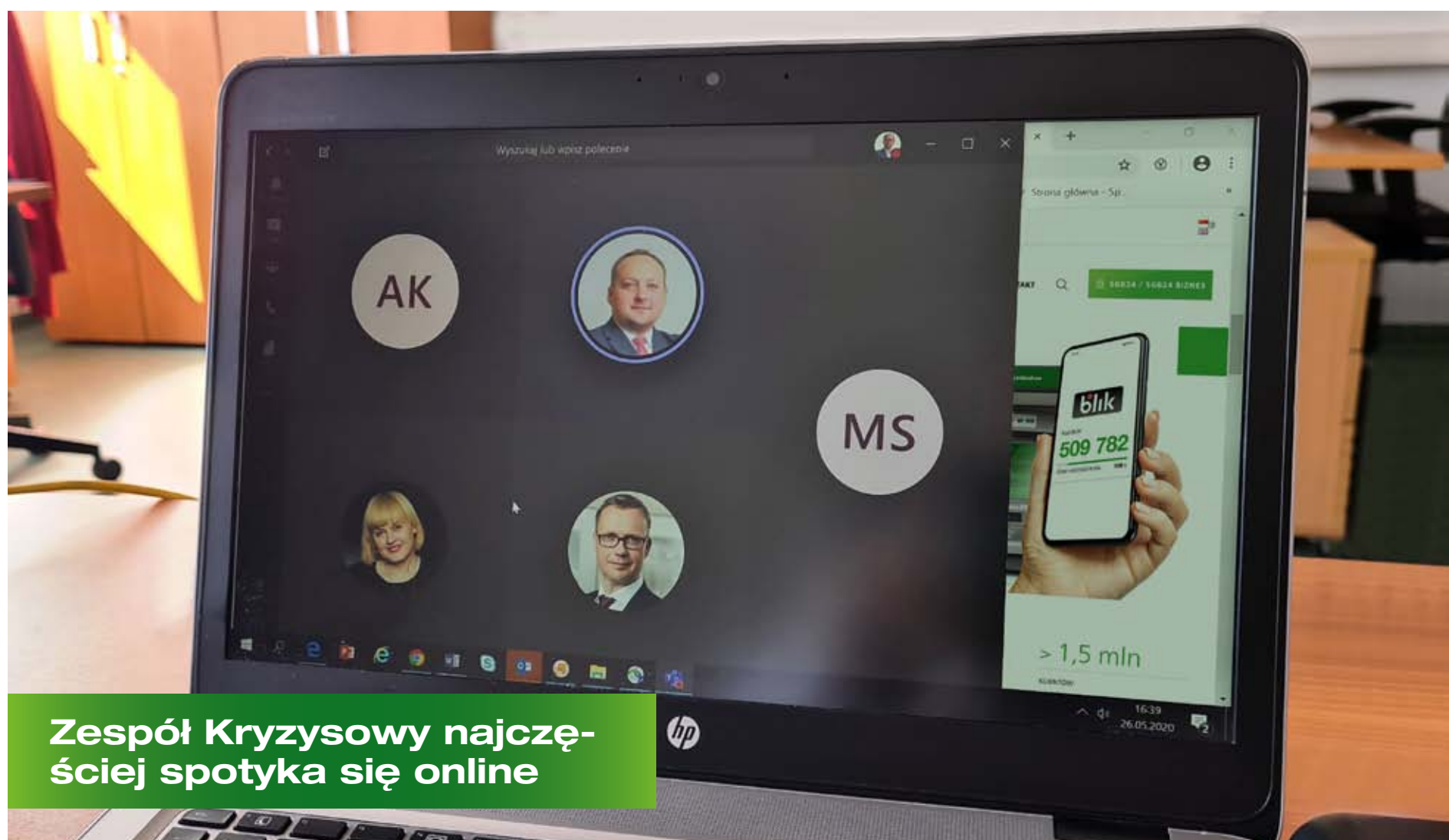
Nieustająco dokonywaliśmy analiz ryzyka, weryfikując wszystkie informacje, które spływały do banku ze świata gospodarki, polityki i – czego nikt nigdy wcześniej nie zakładał – ze świata medycyny. Szybko wprowadziliśmy plan komunikacji kryzysowej, pytaliśmy przed klientami i mediami o zasady działania bankowości w czasie pandemii. W ekspresowym tempie dowiedzieliśmy się również, że przyjdzie nam zmagać się nie tylko ze sprzętem, zakupem środków dezynfekcyjnych, ale przede wszystkim z lękiem i stresem pracowników, rodzin, znajomych oraz krążącą wszędzie dezinformacją.

## Maseczki – obiekt pożądania

W mediach pojawiało się coraz więcej informacji o tajemniczym wirusie. Czytaliśmy w Internecie i oglądaliśmy w telewizjach, jak ludzie umierają z powodu ciężkiego uszkodzenia płuc i niewydolności oddechowej. Wirus roznosi się drogą kropelkową, najbardziej narażone są osoby starsze.

4 marca media poinformowały o pierwszym przypadku zacho-

FOTO: Roman Szewczyk







**Puste ulice, place, parkingi.  
W czasie pandemii miasta zamarły.  
Na zdjęciu pusty parking w Łodzi**

rowania w Polsce, ściślej – w Zielonej Górze. Ale najciekawsze okazało się być dopiero przed nami: rząd zamknął kraj, zamroził gospodarkę i prosił obywateli o pozostanie w domach. Nieczynne urzędy, zamknięte zakłady fryzjerskie, kościoły, kina, niemal wszystko... Akcja „Zostań w domu” przelewała się przez Polskę i świat. Dopiero uczyliśmy się takich pojęć, jak pandemia, choroby współistniejące, szpitale jednoimienne. Jeszcze nie bardzo było wiadomo, co się dzieje i jak będzie wyglądała nasza rzeczywistość. Pracownicy, co oczywiste, mają coraz większe obawy przed przyjściem do pracy, w komunikacji miejskiej kierowcy odgradzeni są od pasażerów, a autobusy i tramwaje coraz częściej jeżdżą puste.

Pojawiły się maseczki. Zanim stały się powszechnie obowiązującym strojem, w sklepach, w aptekach wykupiono je praktycznie na pniu. Ruszyła więc przedsiębiorczość: maseczki szły się w tysiącach polskich domów!

Zespół Kryzysowy podjął decyzję, by jak najwięcej pracowników banku pracowało zdalnie, we własnych domach. A to oznaczało, że trzeba ich zaopatrzyć w komputery, dostęp do sieci, telefony, a często też – przeszkolić w obsłudze nowych aplikacji. Akcja przeprowadzona została modelowo. W krótkim czasie naszym głównym narzędziem do kontaktów bezpośrednich stały się telefony komórkowe, telekonferencje i komunikatory – jednym z nich jest Teams. W ciągu kilku dni na całym świecie zyskał miliony użytkowników.

### Produkt pierwszej potrzeby

– *Byłam w Lidlu. Prawie pusto. Ludzie wszystko wykupują, a najbardziej papier toaletowy* – powiedziała mi koleżanka po powrocie z zakupów. Z półek zniknęły produkty o dłuższym terminie przydatności do spożycia. Rząd apelował o spokój i nawoływał, aby nie kupować towarów w nadmiarze, zapewniając, że wszystkiego jest pod dostatkiem.

Ale wielu rodaków wie swoje. Agencja Nielsen przebadła dla dziennika „Rzeczpospolita” zachowania zakupowe rodaków przez czas trwania pandemii. Produkty suche znalazły się na drugim miejscu. Pierwsze to oczywiście produkty zdrowotne, suplementy diety i środki higieniczne. W czasie pandemii zarejestrowano w Polsce blisko 1400 produktów do dezynfekcji. Ale w początkach marca brakowało maseczek, płynów, środków do odkażania itp. Każdy się bał przychodzić do pracy i kontaktować z innymi ludźmi.

– *Idę na L4* – usłyszałem urwane zdanie jednego z moich znajomych, który pracuje w innym banku. I wcale mnie to nie zdziwiło. Mamy prawo się bać. O siebie, o rodzinę, o zdrowie najbliższych, zwłaszcza starszych i schorowanych. Ruch na ulicach zamarł – wreszcie nie było korków! – większość firm i banków wprowadziła pracę zdalną.

Z badań firmy Grafon Recruitment, Gi Group i CBRE wynika, że zdalnie w kwietniu pracowało w Polsce ponad 65 % rodaków. Na razie wielu z niej się cieszy. Gdy minęło kilka tygodni – dla wielu ludzi siedzenie w domu stało się udręką: zatęskniliśmy za normalnym życiem.

W drugim miesiącu pandemii Zespół Kryzysowy zaczął wprowadzać intensywne szkolenia. Dla banków spółdzielczych organizowaliśmy webinaria, pomagając im oraz ich klientom. Tematów jest mnóstwo – bezpieczeństwo, komunikacja, rozwój aplikacji mobilnych, kolejne tarcze antykryzysowe i finansowe...

Podkreśliśmy: wszystkie banki SGB wzięły udział w kolejnych odsłonach rządowej akcji: Tarcza Antykryzysowa i Finansowa PFR. Cel był jeden – ocalić miejsca pracy i firmy. Pod koniec maja okazało się, że poprzez banki spółdzielcze SGB trafiło do przedsiębiorców ponad 1,5 mld złotych!

Od 16 kwietnia rząd wprowadził nakaz noszenia maseczek w przestrzeni publicznej. Dla nas w Zespole Kryzysowym rodziło to wiele pytań. Co z klientami? Czy mogą wejść do placówki bankowej w masce? A jak ich sprawdzimy? Przy wypłacie gotówki powinni ją zdjąć, żeby pokazać twarz? A co z bezpieczeństwem? Był przypadek napadu w jednej z placówek – klient chciał ukraść pieniądze, był w maseczce, został złapany przez policję. Ale to odosobnione wydarzenie. W czasie pandemii ludzie są jakby bardziej dla siebie dobrzy. W domu siedzą wszyscy, bogaci i biedni. Znani i nieznani.

Świat się zjednoczył. Ten online i offline. Lady Gaga wpadła na pomysł, żeby zagrać koncert wspólnie z artystami z całego globu. Akcja One World: Together at home wystartowała 18 kwietnia w Internecie. Każdy z muzyków grał osobno, a jednak razem. Każdy muzyk był w swoim własnym domu. To podnosiło na duchu.

Do akcji włączyli się Stonesi. Teledysk „Living In The Gost Town” nadal robi oszałamiające wrażenie. Wymarłe, światowe metropolie. Puste place, ulice, stacje metra. I tekst: *Życie było piękne, ale wszyscy zostaliśmy zamknięci*. Stonesi nagrali go pod koniec ubiegłego roku. Skąd wiedzieli, że koronawirus zawładnie światem? Mają konszachty z diabłem?

### Newsy i fake newsy

W Sieci tymczasem zaroilo się od fake newsów. Fałszywe wiadomości to w dobie pandemii jedna z największych plag, która dotknęła szczególnie banki. Dlatego też w Zespole spotykaliśmy się na *teamsach* niemal każdego dnia, nawet w weekendy, by weryfikować każdą pojawiającą się pogłoskę. Bo zawsze trzeba być czujnym.

W dużym mieście powiatowym na tablicy ogłoszeń pojawiła się informacja, że pracownicy banku spółdzielczego są chorzy





na koronawirusa. Chwilę potem trafiła na stronę główną lokalnego portalu internetowego i rozlała się niczym zaraza.

Przy urzędach wojewódzkich działają specjalne komórki zwalczające fake newsy, ściśle współpracujące z policją. Zadzwońtem do Joanny Konckiej, rzeczniczki policji z Łodzi, która znała temat „newsa” o zakażonych w banku spółdzielczym i błyskawicznie pomogła mi w prostowaniu nieprawdziwej informacji.

Ale takich wiadomości było znacznie więcej: ludzie łatwiej wierzą plotce niż racjonalnym argumentom. Wszędzie biją po oczach napisy: *Płać bezgotówkowo*. Niektóre punkty usługowe (wbrew prawu) obsługują tylko płatności kartą. Jednak ludzie czasem bardziej wybierają żywe pieniądze. Chcą gotówki! NBP rzuca na rynek o 15 % więcej banknotów niż w analogicznym okresie ubiegłego roku. Puchną skarpety od gotówki w prywatnych domach. Ludzie nie zdają sobie sprawy, że trzymanie oszczędności w domu jest niebezpieczne. Z rynku zniknęły dolary, franki, euro. Nie było waluty, ponieważ zamrął ruch lotniczy i nie było czym przetransportować gotówki.

– *Panie jak jest źle, to najlepiej mieć dolary* – zwierzał mi się starszy pan przed wejściem do supermarketu, w oczekiwaniu na swoją kolej. Sklepy, placówki bankowe mogły przyjmować określoną liczbę klientów i to tylko w określonych godzinach, wszystko po to, żeby ograniczyć zachorowalność. Ale ta rosła i rosła. ....

A zbliżaliśmy się do rekordu... Ten padł 20 kwietnia: zachorowało 545 osób... W kwietniu mieliśmy już blisko 10 tysięcy chorych i 360 zgonów. Zostaliśmy w domach. Zamknięci, odcięci od znajomych, przyjaciół, kolegów z pracy. Wieczorem każdego dnia odpalałem aplikację Teams – stałe spotkanie Zespołu, podsumowanie dnia.

Sytuacja w naszym Banku i BS-ach jest pod kontrolą. Przegląd prasy, tytuły biją po oczach: „10 proc Polaków bez pracy”, „Fabryki aut stoją i zwalniają”, „Szykują się potężne zwolnienia. 70 % firm będzie redukować zatrudnienie”. Trudno było na to patrzeć, choć dla poprawy humoru wystarczyło włączyć „Wia-

domości” w TVP i od razu człek czuł się lepiej.

Jeden z poranków: pojechałem autem do banku – mam maseczkę. Parking przed bankiem był prawie pusty. A w normalnych czasach auta czasem stały nawet na trawnikach. Na moim korytarzu, na II piętrze było kompletnie pusto. Pachniało płynem do dezynfekcji. ...

Jak będzie wyglądał krajobraz po koronawirusie? Tego nikt nie wie. Zdania są podzielone. Czy czeka nas Armagedon? W mediach nie ma nic poza koronawirusem. Ludzie nie giną w wypadkach, nie ma trzęsień ziemi, nie ma powodzi, kataklizmów. Jest Covid-19 i wiadomości, że może wynajdą szczepionkę. ...

### Świat wraca do normalności?

Kiedy piszę te refleksje, jest początek czerwca. Wyceny spółek giełdowych wracają do poziomów sprzed tąpnięcia, niektóre są nawet droższe, ale nie można tego powiedzieć o bankach. Nadal spadki ponad 50 %. Trzykrotne cięcia stóp procentowych mogą spowodować, że to będzie najgorszy rok dla banków od wielu lat. W wersji pesymistycznej zysk sektora może zbliżyć się do zera. ...

Ale czy zwykłego człowieka interesują losy banku czy systemu bankowego? Życie powoli wraca do normy. Ostatnią sobotę maja spędziłem w Łodzi. W Manufakturze. To legendarne centrum kulturalno-handlowe zbudowano na wzór poznańskiego Starego Browaru. Zawsze tętniło życiem. Tym razem niiby było otwarte, niiby radosne, a jednak klientów niewielu. Kawa w żydowskiej restauracji Anatewka i kilka powiadomień z Twittera: Watykan informuje, że po prawie trzech miesiącach otworzył dla zwiedzających Kaplicę Sykstyńską. Znowu można będzie zobaczyć dzieło Michała Anioła: Stworzenie Adama. Otwieramy się na nowo, wstępuje w nas nowa nadzieja (przynajmniej we mnie). ●

Poznań, 2 czerwca 2020

## ZESPÓŁ KRYZYSOWY SGB-BANKU SA

Pierwsze spotkanie pięcioosobowego Zespołu Kryzysowego SGB odbyło się 12 marca 2020 roku. Od tej pory Zespół spotykał się w trybie zdalnym ponad 20 razy, podejmując wątki tematyczne ze wszystkich obszarów działalności Zrzeszenia i samego SGB-Banku. W pierwszym etapie szczególnie istotne było planowanie i ocena funkcjonowania kluczowych departamentów Banku, które miały wpływ na ciągłość działania i procesy krytyczne nie tylko SGB-Banku, ale całej SGB. Bardzo ważnym zadaniem Zespołu pozostaje monitorowanie krytycznych procesów zarządzania strukturami Banku i Zrzeszenia, kontrolowanie infrastruktury, zapewnienie bezpieczeństwa, płynności finansowej, zabezpieczenie sieci bankomatów w gotówkę. Na każdym ze swoich spotkań Zespół dokonywał systematycznej analizy procesu dostaw towarów i usług dla banku. Skrupulatnie analizowano koszty ponoszone w walce z koronawirusem, takie jak choćby zakup maseczek, środków dezynfekujących, usług firm czyszczących itp. Niemal codziennie był analizowany tzw. dashboard. Istotną rolą Zespołu Kryzysowego było reagowanie na wszelkie próby publikowania nieprawdziwych informacji dotyczących bankowości i zagrożeń, jakie może stwarzać epidemia koronawirusa w środowisku pracowników i klientów. Miało to szczególne znaczenie zwłaszcza w kontekście procesu przejmowania przez SGB-Bank SA przedsiębiorstwa Bank Spółdzielczy w Przemkowie. Cała operacja została przeprowadzona we współpracy z Zespołem Kryzysowym i zakończyła się bezsprzecznym sukcesem.

Członkowie Zespołu współorganizowali również webinaria dla banków spółdzielczych i pracowników SGB-Banku. Szkolenia internetowe poświęcone były m.in.

1. przygotowaniu banków do walki z korona wirusem,
2. zarządzaniu kryzysowemu w banku spółdzielczym,
3. wdrożeniom procedur związanych z zawieszeniem spłat zobowiązań kredytowych w związku z wprowadzeniem w Polsce zagrożenia epidemicznego,
4. Tarczy Antykryzysowej i Finansowej PFR i przygotowaniu banków do jej wdrożenia.

Członkowie Zespołu Kryzysowego nadal biorą udział w spotkaniach z przedstawicielami UKNF, ZBP i KZBS. Bardzo dużo uwagi poświęca się procesom wewnętrznej komunikacji z pracownikami banków spółdzielczych i pracownikami SGB-Banku. Na komunikację postawiono szczególny nacisk. Pracownicy SGB otrzymywali kompleksową informację o tym, co się dzieje, w jaki sposób mają wykonywać pracę zdalną i jak dbać o swoje bezpieczeństwo i zdrowie.

Zespół Kryzysowy nie zawiesił swojej działalności – będzie pracował tak długo, jak tylko okaże się to konieczne. Koronawirus nadal jest groźny – na razie można powiedzieć, że wygraliśmy bitwę, ale jeszcze nie całą wojnę... RS





# JAK ZARZĄDZAĆ KOMUNIKACJĄ KRYZYSOWĄ?

ROZMOWA Z ADAMEM ŁASZYNYM,  
PREZESEM ZARZĄDU ALERT MEDIA COMMUNICATIONS

**Jak pan ocenia, jako zewnętrzny obserwator i ekspert, zarządzanie kryzysowe w obszarze PR w firmach typu instytucje finansowe, w szczególności banki? Czy były do tego przygotowane?**

Pandemia COVID-19 to bezprecedensowe wydarzenie w skali każdej branży, w tym także bankowości. Obok „tradycyjnych” wyzwań, z którymi musiała się mierzyć większość firm, takich jak częściowe przejście na pracę zdalną, czy kompletna zmiana standardów obsługi klienta, instytucje finansowe stanęły przed potężnym wyzwaniem pokazania swojej stabilności i bezpieczeństwa w trudnym czasie. Był to test bardzo namacalny, bo w jednym momencie – w połowie marca – setki tysięcy ludzi chcieli mieć ze sobą trochę gotówki więc nastąpił szturm na bankomaty, a później wszyscy i tak rzucili się na płatności mobilne, które też trzeba było obsłużyć. Branża zdała ten test bardzo dobrze, bo do trudnych sytuacji regularnie się przygotowuje i to z pewnością pomogło. W kryzysie kluczowa jest cisza i tu udało się to osiągnąć. Pomimo problemów w wielu sektorach gospodarki, o trudnych sytuacjach związanych z bankowością w mediach w zasadzie się nie mówiło.

**Banki spółdzielcze są rozproszone na terenie całego kraju, są też bardzo różnej wielkości i mają zróżnicowanych klientów. To, co je w pewien sposób łączy, to bycie zrzeszonymi w dwóch dużych grupach – Spółdzielczej Grupie Bankowej oraz Grupie Banku Polskiej Spółdzielczości. Jak optymalnie w sytuacji takiego „rozproszenia” prowadzić działania w obszarze zarządzania kryzysem? Czy lepiej pozostawić ich prowadzenie poszczególnym bankom, czy też ze względu na obronę marki „bank spółdzielczy”, centralizować działania?**

W kryzysie, jak w każdej trudnej sytuacji, warto korzystać z mądrości zbiorowej i efektu synergii. Zwłaszcza, że grupa może wypracować uniwersalne narzędzia skuteczne do obrony każdego z banków. W obszarze komunikacji to na przykład instrukcje przepływu informacji, gotowe schematy odpowiedzi, czy konsultacja przy komunikowaniu trudnych treści. Po co wypracowywać je setki razy od nowa, skoro można to scentralizować i przygotować – raz albo dwa razy – ale dobrze. Podobnie sprawa wygląda w całym obszarze zarządzania kryzysowego, gdzie schematy organizacyjne wypracowane przez grupę i przetestowane w należą-



cych do niej bankach, mogą być gotowe do wdrażania dalej. Wiem, że na przykład SGB-Bank SA przygotował wzory komunikatów dla banków spółdzielczych przeznaczone dla różnych grup odbiorców.

**Kto powinien być – optymalnie – odpowiedzialny za komunikację kryzysową w stosunkowo niewielkiej firmie bankowej, a konkretnie, w firmie średniej wielkości? Jak to robić dobrze?**

Optymalnym rozwiązaniem jest przydzielenie roli koordynatora komunikacji kryzysowej jednej z osób z kierownictwa takiej firmy i jasne przypisanie jej tej roli. Niekoniecznie musi to być osoba odpowiedzialna na co dzień za komunikację, natomiast powinien być to ktoś, kto jest blisko „ucha prezesa” – czyli ma dobry kontakt z ośrodkiem decyzyjnym. Właśnie tam powinny najszybciej trafiać informacje dotyczące potencjalnych ryzyk wizerunkowych i tam szybko muszą być podejmowane decyzje. W zakresie kontaktów z mediami zazwyczaj rekomendujemy firmom trójstopniowy podział. W takim zespole potencjalnych „rzeczników kryzysowych” obok osoby zajmującej się tradycyjnie komunikacją znaleźć się powinni wewnętrzni eksperci – np. dyrektorzy działów, którzy ze względu na swoją ekspercką wiedzę, mają dużo większą wiarygodność niż np. rzecznik, zwłaszcza w tematach trudnych. Do tego musi dojść też szef, który powinien być komunikatorem w sprawach najważniejszych. Trzeba jednak pamiętać, żeby w kryzysie nie nadużywać aktywności komunikacyjnej szefa, bo to automatycznie podnosi rangę sprawy, a na tym w komunikacji kryzysowej nie zawsze nam zależy.

**Jak w pana opinii zmieniają się kanały komunikacji z rynkiem po pandemii koronawirusa?**

Znacząco. Pandemia koronawirusa sprawia, że komunikacja wchodzi w nowy wyższy technologicznie etap. W jeszcze większym stopniu przenosimy się do świata wirtualnego. Wszyscy, bo to w ostatnich miesiącach zdało egzamin. Jest i będzie więcej spotkań i kontaktów zdalnych za pośrednictwem różnego rodzaju komunikatorów, więcej pracy z domu, a co za tym idzie – więcej zbierania informacji nie na spotkaniach, a poprzez łącza. Więcej zdalnego komunikowania z mediami. Większe znaczenie będzie miało komunikowanie się z odbiorcami i interesariuszami bez pośrednictwa mediów za pomocą sieci społecznościowych. Więcej też będzie bankowości on-line, co oznacza wzrost znaczenia nowych zagrożeń kryzysowych. Wskutek pandemii przyspiesza rewolucja cyfrowa i właśnie pod znakiem komunikacji online będą nam upływać lata dwudzieste XXI wieku.

Wiem, że na przykład SGB-Bank SA przygotował wzory komunikatów dla banków spółdzielczych przeznaczone dla różnych grup odbiorców.





**W jaki sposób organizacja powinna – jeśli chodzi o komunikację wewnętrzną i zewnętrzną – przygotować się na ewentualne kolejne kryzysy podobne do tego, z jakim mamy do czynienia obecnie?**

To przede wszystkim dobrze zadane pytanie i podejście, w którym myślimy w jaki sposób się przygotować, a nie czy się w ogóle przygotowywać. W samym środku pandemii przeprowadziliśmy specjalną edycję naszego badania „Kryzysometr”, w którym spytaliśmy ponad stu specjalistów komunikacji z wiodących polskich firm i instytucji, o to jak ich organizacje przechodzą przez kryzys. Wyniki jasno pokazały, że właśnie przygotowania mają sens – okazały się one przydatne dla aż 85% ankietowanych! Mało kto mógł wczynie przewidzieć wybuch pandemii i jej skalę, ale okazało się, że szkolenia, procedury, symulacje działań w warunkach kryzysowych okazały się zbawienne lub bardzo przydatne, gdy kryzys przyszedł ze strony, jakiej się go prawie nikt nie spodziewał.

Mechanizmy każdego kryzysu są bardzo podobne. Dlatego można się do niego zawczasu przygotować, tworząc uniwersalne instrukcje zarządzania komunikacją kryzysową – tzw. księgi kryzysowe i materiały komunikacyjne. Jeśli mamy gotowe te dokumenty, to możemy szybko je wdrożyć, gdy zacznie się już palić. Niezwykle ważne są też regularne szkolenia i symulacje kryzysowe, pozwalające wypracować w organizacji odpowiednią świadomość i przetestować działanie procedur. Wcześniejsze symulacje, jakie przeprowadzaliśmy okazały się szczególnie przydatne. To trochę jak manewry wojskowe, zawsze mówimy naszym klientom, że więcej potu na poligonie, to mniej krwi w boju. ●

*Rozmawiał: Robert Azembski*



### Sąsiedzie, dbaj o siebie i innych!

- 

**Korzystaj z bankowości internetowej, nie z oddziału banku**
- 

**Płać zbliżeniowo**  
kartą, telefonem lub zegarkiem
- 

**Rób zakupy w internecie**
- 

**Gdy masz ważną sprawę do załatwienia**  
najpierw zadzwoń lub napisz maila i sprawdź czy musisz to zrobić osobiście
- 

**Jeśli tylko to możliwe – zostań w domu!**  
Infolinia NFZ w sprawie koronawirusa  
**800 190 590**

**Bezpłatny numer infolinii SGB: 800 888 888**  
(od poniedziałku do piątku w godzinach od 8:00 do 20:00)

– Wiem, że na przykład SGB-Bank SA przygotował wzory komunikatów dla banków spółdzielczych przeznaczone dla różnych grup odbiorców.



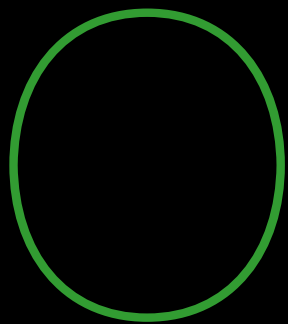
**Adam Łaszyn rozmawiał ze specjalistami zajmującymi się public relations i prezentował wyniki ankiety dotyczącej komunikacji w czasie pandemii. W ankiecie uczestniczyli pracownicy SGB-Banku**





# BEZPIECZEŃSTWO INFORMACJI W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH W DOBIE COVID-19

ARTUR GĘBICZ, AGNIESZKA JANC,  
SPÓŁDZIELCZY SYSTEM OCHRONY SGB



głoszenie stanu epidemii oraz wprowadzenie wymogów sanitarnych wymusiło we wszystkich sektorach gospodarki, w tym również w bankach spółdzielczych, zmianę sposobu świadczenia pracy oraz podejścia do obsługi klientów. Zgodnie z przeprowadzonymi w 2018 r. badaniami przez Kantar TNS<sup>1</sup> udział rynkowy banków spółdzielczych wyniósł 12% co wskazuje, iż zmiana sposobu obsługi dotyczyła średnio co dziesiątego klienta korzystającego z usług bankowych.

W celu zachowania ciągłości świadczenia usług bankowych w związku z COVID-19, Związek Banków Polskich wydał rekomendacje adresujące najważniejsze tematy, które powinny być starannie przeanalizowane przez banki celem zachowania bezpieczeństwa informatycznego.

Banki spółdzielcze są bardzo zróżnicowane technologicznie i operacyjnie. I chociaż skala działania pojedynczego banku jest relatywnie nieduża, to różnorodność, a jednocześnie ograniczone własne zasoby informatyczne, powodują, że w bankach spółdzielczych konieczne jest zwrócenie szczególnej uwagi na aspekty zapewnienia bezpieczeństwa informacji.

Zróżnicowana organizacja systemu kontroli wewnętrznej oraz niejednorodne rozwiązania technologiczne zastosowane w bankach spółdzielczych, korzystanie z własnych lub dostosowanych do własnych potrzeb rozwiązań technicznych, wymagają od kierownictwa banku spółdzielczego spojrzenia szczególnie uważnie na zagadnienia związane z zapewnieniem bezpieczeństwa informacji w dobie koronawirusa.

<sup>1</sup> M. Idzik, Struktura rynku detalicznego usług bankowych ich klientów jako przesłanki strategii banków spółdzielczych w Polsce, Bezpieczny Bank nr 3 (72) 2018, s. 102–120, Wydawnictwo BFG, Warszawa.

## Wykorzystanie urządzeń prywatnych do celów służbowych (zdalnej pracy)

Pracownicy, co do zasady nie powinni wykorzystywać do realizacji zadań służbowych, żadnego prywatnego sprzętu. Niemniej jednak, sytuacja, w której znaleźliśmy się obecnie wymusiła – w standardowych okolicznościach trudne do przyjęcia – sposoby postępowania. Takim przykładem jest pozwolenie na użytkowanie przez pracownika prywatnego sprzętu. Zachowanie szczególnej ostrożności wymaga, ewentualne, wyrażenie zgody przez pracodawcę na wykorzystywanie takich urządzeń (komputerów, tabletów) do celów służbowych (np. do odbierania poczty służbowej i/lub wykonywania zdalnego połączenia do systemów wewnętrznych). Pracownicy korzystający z urządzeń prywatnych powinni zaniechać przeglądania stron internetowych o podwyższonym ryzyku zainfekowania komputera szkodliwym oprogramowaniem, zapisywania haseł w przeglądarkach internetowych oraz zawsze stosować aktualną ochronę antywirusową.

W przypadku wykorzystywania przez pracowników prywatnych punktów dostępowych do Internetu, należy zwrócić szczególną uwagę pracownikom, na odpowiednie zabezpieczenie wykorzystywanych prywatnych routerów i modemów, m.in. poprzez wprowadzenie wymogu zmiany nazwy własnej sieci (SSID), tak aby nie kojarzyła się w żaden sposób z nazwą producenta urządzenia, operatorem sieci, lokalizacją oraz wprowadzenie okresowej zmiany hasła na urządzeniu dostępowym.

Rekomendacja D KNF, dopuszcza możliwość wykorzystania urządzeń prywatnych do celów służbowych jednakże, w pkt. 9.7 wymogu wskazano na konieczność opracowania sformalizowanych zasad określających m.in. dopuszczalny zakres informacji przetwarzanych na urządzeniach prywatnych, jak





również rodzaje i wymagania techniczne dla urządzeń prywatnych. Sytuacja epidemii, w żaden sposób nie zwalnia banku z opracowania takich zasad i ścisłego ich przestrzegania.

### **Aktualizowanie oprogramowania na urządzeniach udostępnianych w Internecie**

Banki powinny dokonać przeglądu i zrezygnować z wykorzystania urządzeń, na których: zainstalowano niewspierany przez producenta system operacyjny, pominięto aktualizację poprawek bezpieczeństwa systemu operacyjnego, nie zaktualizowano programów użytkowych (tj. przeglądarek internetowych, oprogramowania Adobe Reader, Adobe Flash Player i innych) oraz nie zainstalowano aktualnego oprogramowania antywirusowego.

Masowe przejście wielu firm do zdalnej pracy za pośrednictwem Internetu, zmotywowało do działania potencjalnych cyberprzestępców, którzy zidentyfikowali nowe podatności na urządzeniach zapewniających filtrowanie ruchu sieciowego (firewall) oraz na urządzeniach zapewniających zdalny dostęp do zasobów wewnętrznych firm. Jednocześnie w styczniu 2020 r. zakończone zostało wsparcie firmy Microsoft dla systemu operacyjnego Windows 7, co powoduje, że od tego czasu, nie są dostępne dla tej wersji nowe poprawki bezpieczeństwa.

Wykorzystanie niewspieranych wersji systemów operacyjnych i programów, oraz zaniechanie przeprowadzania aktualizacji użytkowanego oprogramowania, wykorzystane może być przez osoby nieupoważnione do przeprowadzenia ataku ze strony Internet, przejęcia poświadczeń (nazwy użytkownika i hasła) i w konsekwencji także przejęcie danych przechowywanych na urządzeniu.

### **Używanie silnych i zróżnicowanych haseł w ramach zdalnej pracy**

Ponieważ najważniejszym elementem organizacji pracy w dobie COVID-19 stała się praca zdalna, banki muszą zwrócić szczególną uwagę na używanie silnych kryptograficznie haseł podczas uwierzytelniania się w systemach informatycznych banków. W miarę możliwości wykorzystywane powinny być wieloskładnikowe metody autentykacji, szczególnie na urządzeniach zapewniających zdalny dostęp do systemu informatycznego banku. Pracownicy nie powinni stosować tych samych haseł w systemach zewnętrznych zapewniających usługę zdalnego dostępu do banku (np. VPN), jak i w innych systemach funkcjonujących już w infrastrukturze wewnętrznej banku.

Wykorzystywanie silnych oraz zróżnicowanych haseł ogranicza możliwości przejęcia poświadczeń przez osoby nieupoważnione podczas zdalnej pracy.

### **Monitorowanie środowiska informatycznego oraz realizowanych operacji**

Spore zamieszanie społeczne, gospodarcze, itd..., a także ogromna zmiana organizacyjna w pracy firm – w tym banków, którą wymusiła epidemia, mogą być kuszącą „okazją” dla potencjalnych cyberprzestępców. Mogą oni liczyć, że trudności kadrowe i operacyjne ograniczą czujność banków, wykluczą działanie niektórych mechanizmów kontrolnych i „otworzą” luki w systemach. Nie jest to, co do zasady prawdą, niemniej jednak, warto, aby banki zwiększyły czujność podczas pro-

wadzonego monitoringu prawidłowości działania systemów informatycznych i realizowanych operacji. Pracownicy operacyjni reagować powinni szybko na wszelkie niestandardowe operacje i rozliczenia przeprowadzane w szczególności za pośrednictwem systemów bankowości elektronicznej i mobilnej, nie lekceważąc nawet najdrobniejszych sygnałów ostrzegawczych. Służby informatyczne powinny być wyczulone na zmianę zachowania systemów i zwracać szczególną uwagę na nieuzasadnione zwiększanie ich podstawowych parametrów (np. obciążenie procesora i zajętości przestrzeni dysków). Staranny monitoring parametrów, musi być prowadzony dla systemów, które udostępnione zostały pracownikom do zdalnej pracy.

### **Sporządzanie kopii zapasowych danych**

Wprawdzie tworzenie kopii zapasowych należy raczej do klasyki związanej z zachowaniem bezpieczeństwa informacji i ciągłości działania, niemniej w obecnej sytuacji warto podkreślić istotność zagadnienia. Zapewnienie skutecznego procesu sporządzania

i weryfikowania kopii zapasowej ograniczy ponadto, zagrożenie wynikające z ataków ransomware (np. szyfrujący lub blokujący dostęp do danych). Zalecane jest sporządzanie regularnej kopii zapasowej wszystkich aktualnych zbiorów i plików wykorzystywanych w systemach bankowych, które przechowywać należy w zewnętrznych urządzeniach, zapewniając szybki dostęp do kopii danych w przypadku wystąpienia nagłej sytuacji. Równocześnie bank powinien mieć pewność, że odczyt danych i plików z kopii zapasowej jest kompletny i dobrej jakości.

**Masowe przejście wielu organizacji i wielu pracowników na zdalną pracę spowodowało, że pojawiły się nowe zagrożenia oraz wektory ataku, które dotychczas nie były znane lub rozpatrywane na tak dużą skalę, a występują w związku z pojawieniem się nowych urządzeń i nowych praktyk użytkowników w Internecie.**

### **Wymiana informacji i podnoszenie świadomości o zagrożeniach**

Masowe przejście wielu organizacji i wielu pracowników na zdalną pracę spowodowało, że pojawiły się nowe zagrożenia oraz wektory ataku, które dotychczas nie były znane lub rozpatrywane na tak dużą skalę, a występują w związku z pojawieniem się nowych urządzeń i nowych praktyk użytkowników w Internecie. Dlatego też pamiętać należy, iż zapewnienie odpowiedniej edukacji pracowników odnośnie nowych zagrożeń oraz sposobów ataku stanowi jedno z kluczowych działań, podejmowanych przez banki w celu wzmocnienia poziomu bezpieczeństwa informacji.

Dopełnieniem powyższych działań powinno być określenie kanałów wymiany informacji o nowych zagrożeniach i wektorach ataku w dobie COVID-19 występujących w sektorze bankowym. Dlatego też, w celu ograniczenia zagrożeń, pracownicy banków spółdzielczych powinni aktywnie uczestniczyć w ciągłym podnoszeniu świadomości o występujących ryzykach i pozyskiwać z różnych źródeł aktualne informacje nt. nowych metod i scenariuszy ataku występujących w sektorze bankowym (np. poprzez System Wymiany Ostrzeżeń o Zagrożeniach).

W celu podniesienia wiedzy o zagrożeniach, banki należące do Systemu Ochrony SGB zostały objęte monitoringiem, w ramach którego przeprowadzane są badania podatności urządzeń banków udostępnionych w sieci Internet. Banki informowane są na bieżąco o wynikach skanowania, co umożliwia im podejmowanie właściwych działań. ●





# ZDALIŚMY EGZAMIN W CZASACH KORONAWIRUSA

KATARZYNA MILER, RAFAŁ ŁOPKA  
SGB-BANK SA

Wybuch pandemii koronawirusa zaskoczył wiele firm nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie. Biorąc pod uwagę ostatnie kilka miesięcy, warto opisać działania i szybką reakcję zarządu, kadry menadżerskiej i pracowników SGB-Banku w tym trudnym i wymagającym czasie. Banki Spółdzielcze SGB oraz SGB-Bank SA wdrożyły wiele rozwiązań, których celem było ograniczenie wpływu pandemii na ciągłość działań Spółdzielczej Grupy Bankowej oraz dostępność usług bankowych dla jej klientów, a także minimalizowanie strat finansowych, jakie może przynieść przedłużający się okres stagnacji na rynku. Wspólnie z całym sektorem bankowości przyjęliśmy m.in. procedury przewidziane w rządowym pakiecie ustaw tzw. „tarczy antykryzysowej”, pozwalające klientom indywidualnym i przedsiębiorcom na okresowe zawieszenie spłaty rat kredytowych. Kolejnym etapem może być wsparcie finansowe i organizacyjne – w ramach programów rządowych i unijnych – polskich firm oraz ograniczanie skali bezrobocia.

## W toku walki z pandemią

wdrożyliśmy wszelkie niezbędne działania, które przewidziano w planach kryzysowych, w tym zarządzanie wieloma procesami w trybie zdalnym. Wprowadziliśmy w życie wiele przedsięwzięć organizacyjnych, które ograniczały zagrożenie dla życia i zdrowia pracowników – większość decyzji podejmowana była podczas telekonferencji, a wszelkie spotkania bezpośrednie zostały przeniesione na inne terminy. Pracowników oddziałów banku – na pierwszej linii – wyposażono w niezbędne środki ochrony osobistej, a pomieszczenia i urządzenia we wszystkich placówkach są dezynfekowane.

Ogromne znaczenie w tym czasie miały również działania komunikacyjne. Pracownikom SGB-Banku SA oraz wszystkim Bankom Spółdzielczym SGB udostępniliśmy poradnik dotyczący sposobów zachowania się w trakcie pandemii, a dla klientów przygotowaliśmy materiały informacyjne, które były wykorzystywane w komunikacji na stronach internetowych oraz w mediach społecznościowych. Banki otrzymały plan działań związanych z komunikacją w stanie kryzysu oraz wzory komunikatów w sytuacjach kryzysowych.

Doskonałą okazją do zwiększenia ochrony było także odejście od transakcji gotówkowych i korzystanie z płatności z użyciem smartfonów, tabletów, zegarków i innych urządzeń wykorzystujących aplikacje mobilne, które zostały udostępnione w 2019 roku. Nasi klienci byli nieustannie informowani o możliwościach zmiany sposobu płatności, co przyczyniało się do większej ochrony przed potencjalnym zakażeniem. W tym czasie SGB-Bank SA uruchomił własną kampanię reklamową, promującą platformy mobilne dostępne w bankach Spółdzielczej Grupy Bankowej. Kampanię zorganizowano w Internecie, głównie z wykorzystaniem mediów społecznościowych.

Dobra komunikacja pracowników SGB-Banku pozwoliła nam na sprawną i profesjonalną organizację pracy zdalnej oraz pracy w trybie rotacyjnym. W krótkim czasie zadaliśmy o sprawny przebieg informacji oraz zapewniliśmy dodatkowe narzędzia i sprzęt, co umożliwiło wykonywanie pracy z domu większej liczbie pracowników. Osobom pracującym stacjonarnie zapewnienie bezpieczeństwa w miejscu pracy było jednym z priorytetów. Wszyscy zostali wyposażeni w środki utrzymania higieny

oraz odpowiednią przestrzeń podczas pracy w biurze. Na uwagę zasługuje fakt, że działania dotyczące bezpieczeństwa w związku z zagrożeniem koronawirusem rozpoczęliśmy już pod koniec lutego br. Na bieżąco przekazywaliśmy – i przekazujemy nadal – wszystkie informacje dotyczące bezpieczeństwa, czy sposobu pracy. By łatwiej odnaleźć się w całym koronawirusowym szaleństwie zebraliśmy kluczowe informacje i opracowaliśmy poradnik i instrukcję dotyczące bezpieczeństwa oraz pracy zdalnej. Wspieraliśmy rodziców i opiekunów w związku z zamknięciem szkół, żłobków i przedszkoli, zorganizowaliśmy również pomoc psychologiczną dla pracowników SGB-Banku oraz Banków Spółdzielczych w postaci darmowych konsultacji telefonicznych.

## Stawiamy na wymianę doświadczeń

Kadra menadżerska dzieli się swoimi spostrzeżeniami podczas cotygodniowych spotkań. Naszą wiedzę przekazujemy również Bankom Spółdzielczym dla których udało nam się zorganizować szereg webinarów.

Poza pracą działamy równie aktywnie. Udało nam się zorganizować zbiórkę dla Wojewódzkiej Stacji Pogotowia Ratunkowego w Poznaniu oraz dla jednoprofilowego Szpitala Zakaźnego im. Józefa Strusia w Poznaniu na sprzęt niezbędny do walki z koronawirusem w ramach akcji zróbMY coś razem!

Pomimo kilku miesięcy pracy w odmiennych warunkach, cały czas uczymy się nawzajem jak pracować zdalnie. Wiemy, że zdrowe miejsce pracy to bezpieczeństwo i dobre samopoczucie pracowników.

Choć pandemia trwa, już teraz możemy pokusić się o stwierdzenie, że egzamin z pracy w tych wyjątkowych warunkach zdaliśmy na szóstkę. ●

### Piotr Mazur, dyrektor Departamentu Informatyki SGB-Banku SA:

– Największym wyzwaniem był czas, w którym musieliśmy to wszystko zorganizować. Założyliśmy sobie, że będziemy tworzyć projekt, który może trwać dosyć długo. Drugim istotnym wyzwaniem była organizacja pracy zdalnej, na tak szeroką skalę. Wyzwaniem było wysłanie docelowo, i przy maksymalnych założeniach, 700 osób do pracy zdalnej, a trzecim istotnym elementem było zachowanie przy tym wszystkim bezpieczeństwa. Wszystko, czego dokonaliśmy uważamy za spory sukces, a także za otwarcie pewnej nowej ścieżki na przyszłość, a może w ogóle wstęp do zmiany organizacji pracy.

### Anna Jaszczak, dyrektor HR SGB-Banku SA:

– To było duże wyzwanie dla kadry menadżerskiej i nadal je stanowi. Myślę, że wszyscy wspólnie się tego uczymy. To, z czym mierzymy się dzisiaj, to przede wszystkim działania, aby pracowników w jakiś sposób zmotywować, zaangażować i również zachęcić do tego, aby chcieli się ze sobą integrować i kontaktować, nie tylko w sprawach służbowych. Znaleźliśmy sposób, aby nasza organizacja mogła dalej działać, dalej się rozwijać. Ważne jest, aby nie myśleć tylko przez pryzmat tego, co nas spotkało, ale starać się myśleć długofalowo.





# ZDALNIE, ALE BEZPIECZNIE

ROBERT AZEMBSKI



Od czasu kiedy padło hasło „zostań w domu” praca zdalna stała się codziennością wielu pracowników. Jedni pokochali możliwość przeniesienia się z łóżka wprost do domowego biura, inni tego nie cierpią. Jednak najważniejsze jest to, by nie ucierpiał bank i jego klienci, a więc zachowane zostały wszelkie procedury bezpieczeństwa.

Pandemia COVID-19 spowodowała, że wiele domowych stołów zamieniło się w firmowe biurka, a korporacyjne mundurki przybrały kształt szlafroczków, czy uroczych piżamek, z których trudno wyskoczyć nawet do południa. Co do samych pracowników – jedni chwalą sobie pracę w miękkim fotelu z laptopem na kolanach, innym brakuje kolegów i męczy niezmiennosc otoczenia. Co gorsze, chociaż jedni potrafią sobie zorganizować pracę mimo biegających wokół dzieci i zwierząt domowych, innym trudno się zmusić nawet do odpalenia Internetu. Na pewno efekt nowości już dawno znikł, ale firma czy bank musi funkcjonować bez zarzutu. Zwłaszcza, że pra-

ca w trybie home office może stać się standardem na dłuższy czas.

## Na start - edukacja

Zanim zatrudnieni zaczną pracować we własnych mieszkaniach, bezwzględnie należałoby przeszkolić ich z zasad bezpiecznej pracy zdalnej. Tym bardziej, że praca taka może okazać się dobrym rozwiązaniem nawet po okresie pandemii i obostrzeń. By jednak nie stwarzała niepotrzebnych problemów i napięć, trzeba uporać się z kilkoma kwestiami. Przede wszystkim zadbać o bezpieczeństwo w sieci. Sprzęt używany w domu musi być pod ścisłą kontrolą. Wiele służbowych rozmów także nie jest przeznaczonych dla uszu otoczenia. Pracownicy muszą więc mieć przede wszystkim świadomość, że to, iż nie wychodzą poza swoje mieszkanie, nie zwalnia ich z obowiązku przestrzegania zasad ochrony danych osobowych i innych informacji istotnych dla pracodawcy.

Zmusza to banki do opracowania procedur określających za-





sady wykonywania pracy zdalnej, a także do osiągnięcia po właściwe rozwiązania technologiczne. Eksperti Odo24 w rozmowie z „Forbesem” radzą pracodawcom korzystanie z szyfrowanego połączenia (VPN/SSL), szyfrowanie nośników urządzeń mobilnych, szyfrowanie pamięci wewnętrznych, w tym kart pamięci oraz skonfigurowanie ekranu blokady urządzeń mobilnych. Zapobiegnie to wyciekowi danych nawet w razie utraty laptopa, czy kradzieży dysku. Specjaliści zalecają też wprowadzenie polityki dotyczącej organizacji pracy zdalnej – warto jasno określić w jakim zakresie wolno korzystać z komputerów, telefonów służbowych i firmowej poczty elektronicznej.

Te wszystkie zagadnienia powinno obejmować szkolenie, po którym każdy z pracujących w domu będzie znać zasady postępowania w zakresie bezpieczeństwa oraz zasady pracy z interfejsem. W warunkach domowych powinien potrafić też odpowiednio ustawić służące do pracy urządzenia mobilne, upewniając się, że przekazywane informacje są odpowiednio szyfrowane podczas transferu i przechowywania.

### O czym pracownik pamiętać musi

Nawet jeśli po szkoleniu pracownicy potrafią zabezpieczyć komputery, wiedzą jak ma wyglądać ich codzienna rutyna, jakie otrzymali zadania i z kim muszą być w stałym kontakcie, mogą narobić sobie i bankowi kłopotów. Z beztroski, nadmiaru zaufania lub niewiedzy. Dlatego podstawową zasadą jest, by nie korzystali z urządzeń prywatnych, chyba, że zostały odpowiednio zabezpieczone i dostosowane do pracy dla banku przez specja od IT. Z drugiej strony, jeśli mają sprzęt służbowy, absolutnie nie powinni go używać do celów prywatnych, bo narażają firmę na atak. Trzymając komputer na domowym biurku, podczas przerw w pracy, powinno się sprzęt zabezpieczyć, tj. zablokować, bądź wylogować się i jeśli się da, zamknąć na klucz drzwi od pokoju. Dzieci i koty lubią klawiaturę, a niekontrolowane użycie jej może zrobić niezły bałagan w służbowych dokumentach.

Dobrze, gdyby pracownicy, logując się do swoich pracowniczych skrzynek mailowych, korzystali z dwuskładnikowego uwierzytelniania. Ważnym elementem bezpieczeństwa jest menadżer haseł. Dzięki niemu pracownik nie musi pamiętać wszystkich kombinacji liter i cyfr otwierających mu dostęp do aplikacji firmowych. W pamięci będzie musiał mieć tylko hasło do całego archiwum. Dobry menedżer haseł wspiera uwierzytelnianie co najmniej dwustopniowe. Jeśli w grę wchodzi dokumenty, które nie powinny się dostać

## Specjaliści zalecają też wprowadzenie polityki dotyczącej organizacji pracy zdalnej – warto jasno określić w jakim zakresie wolno korzystać z komputerów, telefonów służbowych i firmowej poczty elektronicznej.

typu urządzeń, bo mogą zawierać złośliwe oprogramowanie. Zwłaszcza, że w okresie, gdy z konieczności praca zdalna stała się codziennością wielu firm, mogą uaktywnić się cyberprzestępcy. Już widać zwiększoną liczbę ataków phishingowych. Korzystając z epidemii, przestępcy próbują wyłudzać pieniądze na walkę z koronawirusem, i podszywają się pod rozmaite instytucje. Pracownicy muszą być więc bardzo ostrożni odbierając maile i smsy. Pracodawca z kolei, dysponując wiedzą o takich próbach wyłudzeń, powinien natychmiast ostrzegać swoich pracowników.

### By zacząć działać

By jednak pracownik mógł pracę rozpocząć, w pierwszej kolejności trzeba zadbać o zdalny dostęp do firmowej sieci i jeśli to możliwe, o odpowiedni sprzęt. Laptop musi zostać wyposażony w programy, z których pracownik korzystał na co dzień w banku, chyba, że ma dostęp online do bankowego środowiska pracy. Każde mobilne urządzenie, którego używa, by łączyć się w sprawach służbowych i przysyłać dane, musi mieć zainstalowany VPN, który zapewnia szyfrowanie nawet w publicznej przestrzeni takiej jak autobus, czy kawiarnia.

Ponieważ pracownicy podczas wykonywania obowiązków w dotychczasowym trybie, komunikowali się między sobą, by zapewnić im nadal „normalną” pracę, należy im tę komunikację umożliwić. Oznacza to wyposażenie ich w odpowiednie narzędzia, czyli zadbanie o dobry system telekonferencyjny i wideokonferencyjny oraz komuni-

katory. To da im możliwość szybkiego porozumienia się z innymi pracownikami, a jeśli to konieczne, przeprowadzenie telekonferencji.

Mimo nietypowych warunków, przełożonym nie wolno zostawić załogi samej sobie. Nie mogą czuć się zwolnieni z monitorowania systemu pracy zdalnej szczególnie pod kątem wymogów bezpieczeństwa (do tego warto wyznaczyć fachowca z działu IT) nie mówiąc o stałym utrzymywaniu kontaktu z podwładnymi.

Warto zadbać o wszystko już na samym początku. Uniknie się konfliktów, bałaganu i obaw o bezpieczeństwo danych, a zdalna praca może stać się ciekawym doświadczeniem, do którego będzie się bez obaw wracać w razie potrzeby. ●

Dobrze, gdyby pracownicy, logując się do swoich pracowniczych skrzynek mailowych, korzystali z dwuskładnikowego uwierzytelniania. Ważnym elementem bezpieczeństwa jest menadżer haseł. Dzięki niemu pracownik nie musi pamiętać wszystkich kombinacji liter i cyfr otwierających mu dostęp do aplikacji firmowych. W pamięci będzie musiał mieć tylko hasło do całego archiwum. Dobry menedżer haseł wspiera uwierzytelnianie co najmniej dwustopniowe.





# W CZASACH PANDEMII SZCZEGÓLNEJ WAGI NABIERA **PODEJŚCIE URZĘDNIKÓW DO PRZEDSIĘBIORCÓW**

ROZMOWA Z ANDRZEJEM ARENDARSKIM,  
PREZESEM ZARZĄDU KRAJOWEJ IZBY GOSPODARCZEJ

## **Panie prezesie, wysłał pan list do premiera w sprawie tzw. Tarczy Antykryzysowej. Co było powodem tej korespondencji?**

Wielu przedsiębiorców, którzy chcieli skorzystać z pomocy w ramach Tarczy Antykryzysowej zgłaszało do KIG oraz naszych organizacji członkowskich sygnały o poważnych utrudnieniach w kontaktach z administracją. Problemy te dotyczyły nie tylko wsparcia w ramach ostatnio wprowadzonych instrumentów rządowych, ale również załatwiania zwykłych, bieżących spraw związanych z prowadzeniem firmy. Narzędzia i forma komunikacji w wielu przypadkach okazały się niewygodne i nieprzystosowane do aktualnych okoliczności. W wielu urzędach zabrakło też elastyczności w podejściu do załatwiania spraw w nadzwyczajnej sytuacji, w jakiej się znajdujemy. Sygnałów było na tyle dużo i były na tyle poważne, że uznaliśmy za stosowne poinformowanie premiera o problemach oraz zwrócenie się z apelem o szybką reakcję. Argumentowaliśmy, że brak skutecznych i szybkich działań w tym zakresie będzie skutkowało wzrostem rozgoryczenia i niepewności wśród przedsiębiorców, wywołanego poczuciem, że w obliczu kryzysu zostali pozostawieni sami sobie. Nie chcemy – i myślę, że premier Morawiecki również – żeby przeznaczona dla przedsiębiorców pomoc utknęła w trybach urzędowej maszyny. Dodam, że na nasz apel odpowiedział minister cyfryzacji Marek Zagórski, który opisał postępy w procesie elektronicznej usług. Cieszy nas, że minister zareagował na głos przedsiębiorców, ale z drugiej strony należy pamiętać, że nie tylko liczba elektronicznych usług czy portali decyduje, o jakości komunikacji z urzędami. Ważne jest również przygotowanie całego systemu na kryzysowe sytuacje i – co szczególnie ważne – podejście urzędów do przedsiębiorców.

## **KIG monitoruje sytuację w sektorze przedsiębiorstw. Czy pojawiły się już pierwsze oznaki kłopotów firm spowodowane restrykcjami wprowadzonymi w związku z epidemią?**

Jednym z naszych najważniejszych zadań w okresie kryzysu jest monitorowanie sytuacji w gospodarce i jej poszczególnych sektorach. Jesteśmy w stałym kontakcie z przedsiębiorcami. Rozmawiamy nie tylko o aktualnych problemach, ale przede wszystkim o tym, co zrobić, aby je rozwiązać. Opinie przedsiębiorców zgłaszamy m.in. w ramach posiedzeń Rady ds.



Przedsiębiorczości przy Prezydencie RP, a także w ramach konsultacji aktów prawnych wprowadzających instrumenty do walki z kryzysem.

Wiele branż od momentu wprowadzenia restrykcji alarmowało o poważnych kłopotach. Znalazło to swoje odzwierciedlenie w danych makroekonomicznych za marzec br. Wiemy, że w kwietniu sytuacja uległa dalszemu pogorszeniu. Obawiam się, że skutki koronawirusa i związanych z nim restrykcji będą widoczne przez dłuższy czas. Ważne jest, aby przy tworzeniu rozwiązań antykryzysowych rząd brał pod uwagę głos przedsiębiorców, którzy najlepiej wiedzą, w jakiej znajdują

się sytuacji i jakie są ich potrzeby. Jak do tej pory nie jesteśmy do końca zadowoleni z efektów tego dialogu.

## **Czy wprowadzenie kolejnej, już trzeciej Tarczy Antykryzysowej rozwiąże, według pana, wszystkie problemy przedsiębiorców?**

Sytuacja jest na tyle poważna i bezprecedensowa, że wprowadzone przez rząd rozwiązania, choć zaangażowano w nie bardzo duże środki finansowe, z pewnością nie rozwiążą wszystkich problemów. Mogą je tylko złagodzić. I to pod warunkiem, że pomoc będzie sprawnie dystrybuowana do potrzebujących przedsiębiorstw i nie utknie w urzędowym labiryncie. W całym rządowym programie antykryzysowym, szczególnie do momentu pojawienia się Tarczy Finansowej, brakowało większej liczby instrumentów bezzwrotnej pomocy. Myślę, że należy również pomyśleć o jakiejś formie rekompensat, zwłaszcza dla tych firm, które poniosły znaczne straty wynikające bezpośrednio z wprowadzonych przez rząd obostrzeń dotyczących m.in. funkcjonowania handlu czy usług.

## **W trzeciej Tarczy Antykryzysowej są także zapisy dotyczące ustawy mającej przeciwdziałać lichwie. Zmiany w tej regulacji rozpoczęły się już w ubiegłym roku. KIG przedstawił ocenę tych zmian. Jakie mieliście zastrzeżenia do tego projektu?**

Przede wszystkim podkreśliłbym, że przepisy Tarczy Antykryzysowej powinny skupiać się na walce ze skutkami pandemii i w maksymalnym stopniu pomagać wszystkim przedsiębiorcom. Tymczasem obserwujemy, że obecna sytuacja staje się okazją do przepychania innych przepisów, nie do końca związanych z kryzysem, które z jakichś powodów nie zostały wcześniej wprowadzone. Dotyczy to m.in. przepisów regulujących





pozabankowy sektor pożyczkowy, które znalazły się w projekcie tarczy. Ingerencja w rynek pożyczek krótkoterminowych w takim momencie może istotnie zachwiać tą branżą. W obliczu potrzeb pożyczkowych po ustaniu stanu epidemii i zapowiedziami banków o ograniczeniu akcji kredytowej, czy bardziej konserwatywnemu badaniu zdolności kredytowej, duża część mikroprzedsiębiorców i osób, które będą chciały rozpocząć działalność gospodarczą, nie będzie mogła pozyskać żadnego finansowania. Przypomnę, że KIG zgłaszała wiele krytycznych uwag do przedstawionych w ubiegłym roku propozycji nowelizacji tzw. przepisów antylichwiarskich. Choć nie jeste-

śmy przeciwnikiem regulacji na tym rynku, naszym zdaniem powinien być on kształtowany przez przepisy prawa cywilnego, ewentualnie administracyjnego, a nie przez prawo karne. Ponadto, proponowane przepisy nakładały zbyt wiele obciążeń na przedsiębiorców i zbyt mocno ingerowały w branżę pożyczkową, co niosło ryzyko rozrostu szarej strefy na tym obszarze rynku.

**Na swoich stronach internetowych namawiacie przedsiębiorców do solidarności w biznesie i samopomocy firm. Ale czy konsekwencją kryzysu spowodowanego epidemią nie będą także procesy sądowe o nieuregulowane należności. Czy można tego uniknąć?**

W ostatnich miesiącach widzieliśmy wiele bardzo budujących przykładów solidarności biznesowej. Ale nikt nie może wymagać od przedsiębiorców, że umorzą wszystkie należności kontrahentom. Tym bardziej, że sami mają wiele zobowiązań wobec swoich partnerów czy urzędów. Dlatego w przyszłości nie unikniemy zapewne sporów. Z tego względu ważne jest, aby rządowa pomoc jak najszybciej trafiła do przedsiębiorców, pozwalając im na zachowanie płynności i terminowe regulowanie zobowiązań. Pozwoli to uniknąć wielu problemów w przyszłości.

Wraz z działającym przy KIG Sądem Arbitrażowym od dawna zachęcamy też do korzystania z alternatywnych form rozwiązywania sporów – arbitrażu i mediacji. Ich zaletami są m.in. szybkie tempo załatwiania spraw oraz brak niepotrzebnego formalizmu. W okresie kryzysu, gdy sądy ograniczyły działalność, a po jej wznowieniu będą jeszcze bardziej niż do tej pory przeciążone, polubowne i pozasądowe metody mogą stać się jedynym sposobem na uniknięcie wielomiesięcznych albo wieloletnich batalii sądowych.

**Współpraca małych i średnich firm z bankami spółdzielczymi ma szczególny charakter. Banki te od wielu lat znają swoich klientów i mają do nich odmienne podejście niż inne instytucje finansowe. Czy taka współpraca, powiązana m.in. z doradztwem, może okazać się wzorcową w dobie wychodzenia z kryzysu po epidemii? Jak pan ocenia wzajemne relacje małych i średnich firm z bankami spółdzielczymi?**

Jestem gorącym orędownikiem współpracy banków spół-

dzielczych z przedsiębiorcami. W takich relacjach partnerzy nie są dla siebie bezimienni, znają swoją sytuację, oczekiwania i wymagania. To bardzo ułatwia prowadzenie biznesu. Ten typ współpracy może okazać się szczególnie cenny w okresie kryzysu, gdy siłą rzeczy spada zaufanie na rynku. Słyszymy, że duże banki zaostrzają kryteria przyznawania kredytów dla przedsiębiorstw i zamykają się na bardziej ryzykownych klientach. W tej sytuacji banki lokalne mogą pełnić rolę stabilizującą na rynku i zapewnić wielu małym biznesom dostęp do kapitału i środki na przetrwanie najtrudniejszego okresu.

**Jestem gorącym orędownikiem współpracy banków spółdzielczych z przedsiębiorcami. W takich relacjach partnerzy nie są dla siebie bezimienni, znają swoją sytuację, oczekiwania i wymagania. To bardzo ułatwia prowadzenie biznesu. Ten typ współpracy może okazać się szczególnie cenny w okresie kryzysu, gdy siłą rzeczy spada zaufanie na rynku.**

**Prof. Grażyna Ancyparowicz z Rady Polityki Pieniężnej, odnosząc się do kłopotów Banku Spółdzielczego w Sanoku, który został poddany przymusowej restrukturyzacji przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny, uważa, że lokaty samorządów ulokowane w bankach spółdzielczych powinny być chronione przez Bank Gospodarstwa Krajowego. Czy w pana ocenie takie gwarancje powinny dotyczyć także środków finansowych małych i śred-**

**nich firm współpracujących z bankami spółdzielczymi?**

Uważam, że każdy system może być sprawny, jeśli jest jasny, prosty i przejrzysty. Jestem zwolennikiem takiego rozwiązania, w którym system ochrony depozytów jest analogiczny w bankach komercyjnych i spółdzielczych i gwarantuje taki sam poziom bezpieczeństwa dla środków finansowych przedsiębiorców.

**Podczas naszej poprzedniej rozmowy, powiedział pan, że w polskiej gospodarce zbyt rzadko firmy korzystają z możliwości finansowania długiem. Wolą korzystać z własnych środków. Ale żeby rozwijać biznes trzeba się posługiwać dźwignią finansową, pozwalającą na korzystanie z większych środków, niż tylko własnego kapitału. Czy po latach coś się zmieniło w postawie polskich przedsiębiorców w tym zakresie?**

Wydaje mi się, że sytuacja zmienia się na lepsze, ale mały biznes wciąż w niewystarczającym stopniu korzysta z finansowania zewnętrznego. Obawiam się, że obecny kryzys może dodatkowo zwiększyć lęk przed zadłużaniem się w bankach. Z drugiej strony, kryzys jest doskonałą okazją do tego, aby banki udowodniły swoją partnerską pozycję w stosunku do przedsiębiorców i wyciągnęły do nich rękę. Ważne jest również to, w jaki sposób banki wypełnią swoją rolę pośrednika w realizacji rządowych programów wsparcia dla firm. Jeśli banki nie zamkną się na biznes, nie zaostrzą zbyt mocno kryteriów i okażą się zaufanym partnerem dla firm w kryzysie, będzie to dodatkowa motywacja do pogłębiania tej współpracy w bardziej stabilnych czasach. ●

Rozmawiał: Janusz Orłowski





# CERTYFIKAT THE BEST OF WELLBEING DLA NBS W RAKONIEWICACH!

**N**adobrzański Bank Spółdzielczy w Rakoniewicach uhonorowano Certyfikatem THE BEST OF WELLBEING przyznawanym przez Wellbeing Institute organizacjom, które najlepiej poradziły sobie w czasie pandemii.

Ocenie poddano sposób działania Banku w relacjach z pracownikami, ze szczególnym uwzględnieniem działań chroniących personel i zapewniających bezpieczeństwo pracy oraz obsługi klientów. Rakoniewicki NBS wyróżniono za najlepsze praktyki wellbeingowe – wellbeing to w dosłownym tłumaczeniu z języka angielskiego: dobrostan. Tym mianem można określić sytuację, w której pracownik czuje się w pracy komfortowo i bezpiecznie.

Definicja wellbeingu obejmuje holistyczne spojrzenie na człowieka i jego potrzeby. O zachowaniu dobrostanu możemy mówić wówczas, gdy człowiek realizuje swój własny potencjał, potrafi poradzić sobie ze stresem, buduje odporność psychiczną, odczuwa zadowolenie i radość z życia, uważa siebie za osobę wartościową, a swoje życie zawodowe uznaje za sensowne.

– Największym wyzwaniem było uświadomienie sobie, że NAPRAWDĘ sytuacja zagrożenia epidemicznego dotyczy NAS, tj. naszych pracowników i naszych klientów – ocenia Olga Cicha, wiceprezes Zarządu ds. handlowych w NBS Rakoniewice. – Choroba, która nagle dotknęła nasz kraj należała do gatunku nowych, bez nankowo i medycznie zbadanej specyfiki, o dużej sile rozprzestrzeniania się i wysokiej śmiertelności. W momencie, w którym uzmysłowiliśmy sobie, że to jednak jest tu i teraz – rozpoczęliśmy działania zarządcze. Uzmysłwienie sobie, z czym mamy do czynienia, jakie mogą być tego konsekwencje oraz jak im zapobiec – to było najtrudniejsze. Nie zbagatelizowaliśmy, nie wypieraliśmy, nie czekaliśmy na wskazówki administracyjne. Co więcej, naszym wyzwaniem było zapewnić ciągłość działania operacyjnego poprzez zapewnienie bezpieczeństwa pracownikom i klientom, ale bez barykadowania naszych placówek.

Pierwsze kroki – jak wspomina Olga Cicha – został podjęte w drugim tygodniu marca. Celem działań było zapewnienie pełnej, ciągłej obsługi finansowej klientów z jednoczesnym ograniczeniem ryzyka zainfekowania się wzajemnie poprzez kontakt pracowników między sobą oraz pracowników z klientami. Kierując się tymi założeniami NBS rozpoczął między innymi natychmiastowy zakup środków dezynfekcyjnych i zniósł limity ich wykorzystania, dokonał zakupu i udostępnił pracownikom rękawiczki jednorazowe, stworzył strefy dystansu w obsłudze bezpośredniej klientów, zredukował liczbę osób obsługiwanych w banku w tym samym czasie i wprowadził stałą dezynfekcję pomieszczeń, blatów, klawiatur, klamek i urządzeń technicznych.

Rakoniewicki NBS od 16 marca wprowadził pracę rotacyjną, siłami zespołu IT przygotowano stanowiska pracy zdalnej, skrócono czas pracy banku, zredukowano o połowę liczbę stanowisk obsługi klientów i zaczęto używać Skype'a jako dodatkowego, poza kontaktem telefonicznym i mailowym, narzędzia komunikacji... Pracownicy otrzymali maseczki i przyłbice.

Olga Cicha: – Naszym najważniejszym wyzwaniem było zapewnić pracownikom poczucie bezpieczeństwa oraz zadbać o ich faktyczne bezpieczeństwo. Chcieliśmy dać świadectwo, że osoby odpowiedzialne za pracę personelu stanęły na wysokości zadania. Odnosząc ten stan do relacji rodzinnych, można ująć nasze działania słowami dziecka: nie boję się, gdy moi rodzice się nie boją. Nie boję się, gdy rozumiem co dzieje się wokół mnie i gdy robię wszystko, by zapobiec zagrożeniu. Cieszę się, że nasze działania zostały docenione przez Wellbeing Institute. ●



Oprac. JP





# ODNAWIALNE ŹRÓDŁA ENERGII

W drugiej połowie maja 2020 r. Concordia Polska Grupa Generali wprowadziła na rynek nowy produkt: Concordia, z myślą o odnawialnych źródłach energii. Zgodnie z polityką zrównoważonego rozwoju całej Grupy Generali, za cel obraliśmy sobie stworzenie produktu dedykowanego instalacjom odnawialnych źródeł energii. Sam zakres ubezpieczenia powstał w oparciu o doświadczenia zarówno posiadaczy takich instalacji, jak i ich instalatorów, aby jak najlepiej trafić w potrzeby przyszłych klientów. Jako ubezpieczyciel chcemy wspierać odpowiedzialne zachowania klientów, w tym na rzecz ochrony środowiska, m.in. oferując im odpowiednie produkty ubezpieczeniowe – wyjaśnia Sergiusz Lenhardt z Concordii Polska Grupa Generali.

Polacy coraz chętniej inwestują w odnawialne źródła energii (OZE). Świadczą o tym m.in. dane dotyczące łącznej mocy instalacji OZE w Polsce, która zwiększyła się o ponad 512 MW w ciągu roku 2019. Największy udział w tym wzroście ma fotowoltaika (ponad 64% przyrostu mocy OZE ogółem).

Silnym impulsem wspierającym rozwój energetyki odnawialnej jest rządowy program Mój Prąd, który umożliwia otrzymanie do 5 tys. zł dofinansowania do inwestycji w OZE. Zgodnie z informacjami udzielanymi przez Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, tylko w dniach 1–17 maja do Funduszu wpłynęły 5833 wnioski, czyli 343 dziennie (w tym wliczając dni wolne od pracy).

Możliwość otrzymania powyższych środków sprawia, że inwestycja w OZE staje się jeszcze bardziej opłacalna i szybciej się zwraca. Do szybszego jej zwrotu przyczyniają się w dużym stopniu także rosnące ceny energii oraz spadające ceny komponentów instalacji. Zmienia się też myślenie Polaków, którzy są coraz bardziej odpowiedzialni ekologicznie. Inwestycja w OZE to nie tylko sposób na uzyskanie niezależności energetycznej oraz oszczędności, ale także świadomość przyczynienia się do zmniejszenia emisji dwutlenku węgla do atmosfery.

Z naszych obserwacji wynika także, że Banki Spółdzielcze odpowiadają na powyższy trend i wprowadzają do swoich ofert kredyty na korzystnych warunkach, umożliwiające szybkie pozyskanie środków na inwestycje w „zieloną energię”.

Tworząc nowy produkt skupiliśmy się na najpopularniejszych w gospodarstwach domowych i rolnych instalacjach (instalacje do 50 kWp), czyli tych, które wykorzystują energię słoneczną do produkcji energii elektrycznej – instalacje fotowoltaiczne i ciepła – kolektory słoneczne.

Instalacja fotowoltaiczna o mocy 5 kWp, mająca wyprodukować prąd na potrzeby czteroosobowej rodziny, kosztuje około 25 tys. zł. Jeżeli chodzi o instalacje

mające pokryć zapotrzebowanie na prąd w gospodarstwie rolnym, w którym wykorzystuje się szereg maszyn, takich jak systemy chłodzące czy wentylacyjne itp. – ich koszt będzie oczywiście wyższy.

Jakby nie patrzeć na instalacje tego typu, stanowią one istotny składnik majątku, który warto ubezpieczyć.

Ubezpieczenie „Concordia, z myślą o odnawialnych źródłach energii” w wariantach all risks zapewnia kompleksową ochronę przed nieprzewidzianymi zdarzeniami losowymi, jak silny wiatr, grad, pożar czy szkody wyrządzone przez zwierzęta. W podstawowym zakresie zawarte jest też ubezpieczenie od kradzieży i wandalizmu (szczególnie istotne dla instalacji znajdujących się na gruncie).

Zakres ubezpieczenia od utraty i uszkodzeń jest zatem odpowiedni, aby stanowić zabezpieczenie dla Banku udzielającego kredytu na inwestycję w OZE.

Oprócz standardowej ochrony instalacji od utraty i uszkodzeń w formule all risks, udostępniliśmy

jeszcze dwa rozszerzenia dedykowane dla instalacji fotowoltaicznych, które spowodują, że inwestycja w OZE stanie się dla klienta jeszcze pewniejsza.

Pierwsze, czyli ubezpieczenie straty w produkcji energii elektrycznej w wyniku zdarzenia losowego, znajdzie zastosowanie np. gdy instalacja przestanie produkować energię w wyniku uszkodzenia przez grad. Drugie, czyli ubezpieczenie straty w wyniku

niższego poziomu produkcji niż zakładany, zapewni rekompensatę, gdy np. na skutek gorszego nasłonecznienia lub awarii instalacja nie wyprodukuje zakładanej ilości energii.

Dzięki powyższym rozszerzeniom klient nie będzie musiał obawiać się, że inwestycja nie zwróci się tak szybko jak zaplanował, na skutek wyżej wymienionych sytuacji, w których instalacja nie będzie produkować zakładanej ilości energii i w konsekwencji nie spowoduje osiągniętego poziomu oszczędności na rachunkach za prąd.

Produkt „Concordia, z myślą o odnawialnych źródłach energii” dedykowany jest zarówno klientom indywidualnym, rolnikom, jak i przedsiębiorcom. Dlatego też ubezpieczenie instalacji OZE w nowym, atrakcyjnym zakresie można wykupić samodzielnie lub przy okazji zawierania innych rodzajów ubezpieczeń, np. ubezpieczenia domu czy obowiązkowego ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej rolnika.

Mamy nadzieję, że dedykowana oferta kredytowa na finansowanie tego typu inwestycji dostępna w Bankach Spółdzielczych, połączona z kompleksową ochroną ubezpieczeniową w ramach produktu „Concordia, z myślą o odnawialnych źródłach energii” sprawią, że inwestycja w OZE będzie inwestycją osiągalną i pewną dla jeszcze większego grona gospodarstw domowych, rolnych czy przedsiębiorstw.



**CONCORDIA**  
UBEZPIECZENIA  
GRUPA GENERALI



## BANKI SPÓŁDZIELCZE SGB W MEDIACH

DLACZEGO TO JEST  
TAKIE WAŻNEROMAN SZEWCZYK  
SGB-BANK SA

Ponad 100 publikacji o łącznym zasięgu 16 mln odbiorców, w tym 36 materiałów informujących o aplikacji SGB Mobile. Taki jest bilans medialnej obecności banków spółdzielczych SGB w ciągu zaledwie dwudziestu dni na przełomie maja i czerwca br. Gdybyśmy chcieli zakupić reklamę, która osiągnęłaby takie rezultaty, trzeba by wydać ponad 1,3 miliona złotych...

Media to ciągle potęga. Nie wystarcza przekaz bezpośredni z wykorzystaniem portali społecznościowych – w prasie, radiu i telewizji, a zwłaszcza w serwisach internetowych po prostu trzeba być. Zwłaszcza teraz, gdy tak wiele osób z troską i „troską” pochyla się nad przyszłością bankowości spółdzielczej... Każda okazja jest dobra. Kiedy intranet Banku Spółdzielczego we Wschowie otrzymuje wyróżnienie w światowym konkursie i gdy bank z Wołczyna uczestniczy w charytatywnym, lokalnym challenge'u. Warto być w mediach, gdy uruchamiamy aplikację mobilną i gdy podsumowujemy nasz zespołowy udział w Tarczy Finansowej PFR. Suma wszystkich aktywności medialnych przekłada się na wizerunek Zrzeszenia, jako całości, a ten z kolei działa na opinię klientów o każdym banku spółdzielczym. I nie ma tu tematów nieważnych, nie powinno być sukcesów ani wartościowych dokonań bez obecności w mediach. Wszystko się liczy!

Siłą faktów, prym w kolportowaniu informacji na temat Grupy wiedzy SGB-Bank SA, niemal w każdym tygodniu generując lub aktywnie uczestnicząc w przygotowaniu kilkunastu materiałów prasowych. Są wśród nich teksty takie, jak wywiad prezesa Mirosława Skiby w prestiżowym magazynie Business Insider, w którym mówi on między innymi o nowej aplikacji mobilnej:

– W aplikacji mobilnej SGB Mobile będzie można zarządzać nie tylko subskrypcją Netflix'a czy Spotify, ale też subskrypcją elektronicznych wydań gazet. Wiemy, że klienci bardzo czekają na taką usługę i jestem dumny, że dostarczamy ją, jako pierwsi, na polskim rynku!

Podobnie pozytywny wydzźwięk mają opinie osób spoza struktur bankowości spółdzielczej, które wypowiadają się na nasz temat. Tak było w przypadku Roberta Trętowskiego, wiceprezesa Krajowej Izby Rozliczeniowej, który o kondycji banków spółdzielczych wyraził się następująco:

– Banki spółdzielcze wykorzystując współpracę z KIR oraz bankami zrzeszającymi i korzystając z istniejących technologii,

są w stanie dorównywać bankom komercyjnym.

Kiedy w medialnej rzeczywistości pojawia się tak wiele pytań odnoszących się do przyszłości „małych banków” i skutków, które przyniesie kryzys gospodarczy wywołany pandemią, tego rodzaju opinie działają jak balsam uspokajający.

Podobnie wartościowy efekt dają dyskusje wewnętrzne wywołane w ostatnim czasie np. przez prezesów dwóch liczących się banków spółdzielczych, którzy na portalu BS.net.pl snuli rozważania „nad przepaścią” bankowości spółdzielczej. Intelktualny ferment jest potrzebny, każda dyskusja i każdy nowy pogląd wzmacnia nasz sektor, a nie służy jego rozbijaniu.

Ale liczy się przede wszystkim pozytywna jakość informacji o działaniach Zrzeszenia udostępniana w mediach. Nie mamy żadnych powodów, by czuć się gorszymi braćmi bankowości komercyjnej, gdy mowa jest np. o zabezpieczeniu klientów przed cyberprzestępczością.

Stąd – ważna i potrzebna wypowiedź Krzysztofa Sobieraja, szefa Biura Cyberbezpieczeństwa w SGB-Banku, który na łamach portalu AleBank.pl zapewniał, iż „Grupa SGB jest dobrze przygotowana do codziennego stawiania czoła cyberprzestępcom. (...) Nasze zespoły szybkiego reagowania prowadzą swoje działania w trybie ciągłej analizy i nieustająco się uczą. W tej walce jesteśmy bardzo skuteczni!”

Podobną rolę spełniła w minionych dniach wypowiedź wiceprezesa SGB-Banku Błażeja Mika, który w tym samym portalu podkreślił znaczenie integracji systemowej, jaka dokonuje się w bankowości spółdzielczej:

– Ważnym efektem integracji jest możliwość stworzenia jednej platformy do obsługi wniosków, składanych w ramach tarczy antykryzysowej. To przykład organizacyjnej współpracy nad dostarczaniem jednej platformy – BS API, która stanowi ważny element szerszej strategii działania w naszym Zrzeszeniu.

A zatem – warto działać w grupie, w różnych przestrzeniach rynku medialnego, informując o różnych przejawach aktywności sektora bankowości spółdzielczej. Tylko w taki sposób możemy dotrzeć do ogółu odbiorców, zaprezentować nasz własny punkt spojrzenia na rozwój banków spółdzielczych i pokazać, jak wiele mamy do zaoferowania. Im więcej pozytywnych komunikatów płynących ze wszystkich źródeł Zrzeszenia, tym lepiej dla naszego wspólnego wizerunku. Im więcej materiałów prasowych poświęconych Spółdzielczej Grupie Bankowej, tym nasza pozycja na rynku usług finansowych będzie bardziej zauważalna i mocniejsza. ●





# #GASZYNCHALLENGE

## POMPKI DLA WOJTUSIA

RAFAŁ ŁOPKA, SGB-BANK SA

Gaszyn challenge to akcja polegająca na wykonaniu pompek i wpłacie pieniędzy na chorego Wojtka Howisa z Galewic. Zostaliśmy nominowani przez Rejonowy Bank Spółdzielczy w Lututowie. Oczywiście podjęliśmy wyzwanie!

W 48 godzin, dzięki zaangażowaniu naszych wspaniałych pracowników, którzy łącznie wykonali 460 pompek (co zaskakujące, pojawiły się też przysiady) – udało nam się pomóc choremu chłopcu.



Wysiłek w szczytnym celu podjęliśmy w ramach nominacji do #GaszynChallenge, aby pomóc półtorarocznemu Wojtusiowi Howisowi, który cierpi na SMA, czyli rdzeniowy zanik mięśni.

Zarząd SGB-Banku SA w tym wyzwaniu reprezentował prezes Błażej Mika

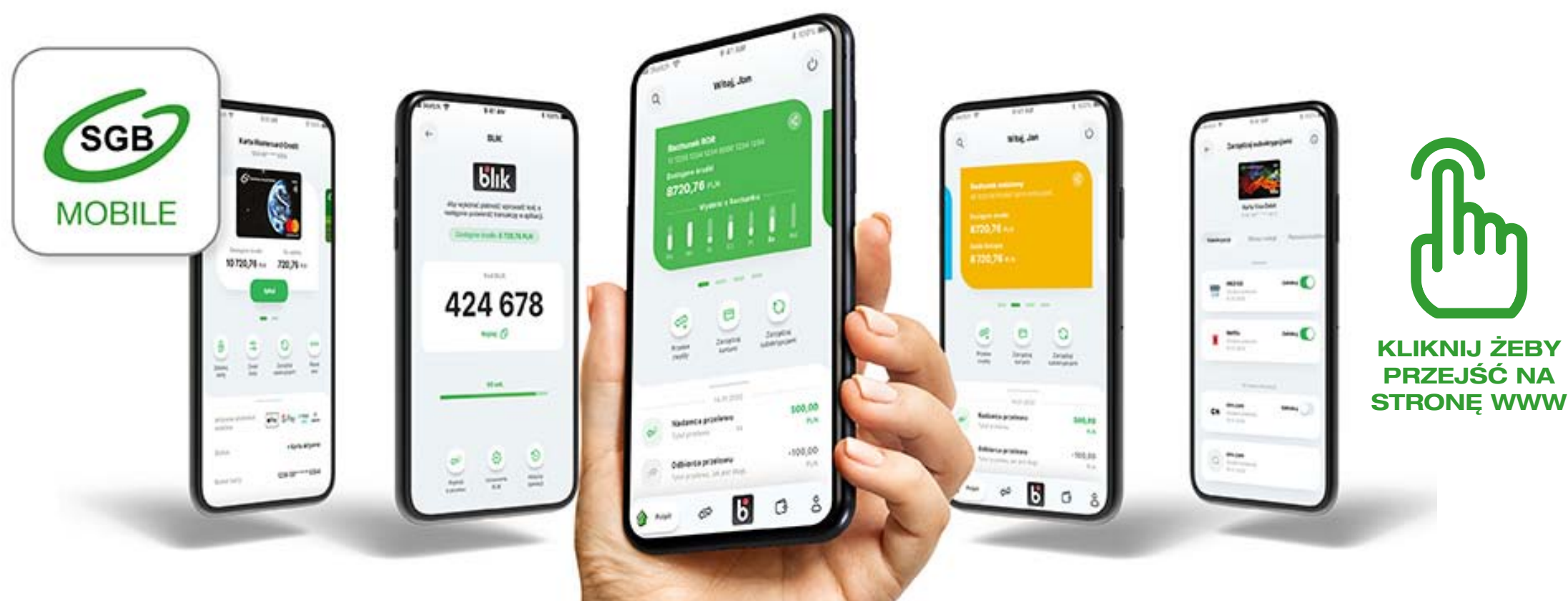
Nasi pracownicy po raz kolejny pokazali, że mają moc i wielkie serca!

Dziękujemy za nominację, a wyzwanie przekazujemy dalej. Nominujemy Bank Polskiej Spółdzielczości S.A. ●

# TRWA PILOTAŻ

## APLIKACJI SGB MOBILE

RAFAŁ ŁOPKA, SGB-BANK SA



Banki Spółdzielcze SGB testują nową, wspólną dla całego Zrzeszenia aplikację SGB Mobile. Zawiera ona pionierskie rozwiązania technologiczne, dotychczas niedostępne w sektorze bankowości, nie tylko tej spółdzielczej. Testy aplikacji potrwać do pierwszej połowy lipca, po czym SGB-Bank SA prześle ją do sklepów Google Play i App Store.

SGB Mobile docelowo zastąpi istniejący obecnie Portfel SGB, stając się symbolem przemian technologicznych (pod wspólną nazwą „Mobilnego przyspieszenia”) zachodzących w ostatnim roku w SGB. Aplikacja umożliwia zalogowanie się z wykorzystaniem biometrii, a także dostęp do rachunku, historii transakcji, możliwość wykonywania przelewów (również Express Elixir), dodawania kart i korzystania z płatności mobilnych.

– Pełną parą i z dużym zaangażowaniem pracujemy nad dostosowaniem SGB Mobile do wszystkich założeń, które w rezultacie uczynią naszą aplikację mobilną atrakcyjną dla klientów – mówi Artur Józefowski, dyrektor Biura Bankowości Mobilnej i Internetowej. – Jesteśmy bardzo podekscytowani faktem, że stworzymy wspólny produkt zrzeszeniowy, który nie tylko jest bezpieczny i nowoczesny, ale również wykorzystuje możliwo-

ści, jakie stwarza nam platforma omnikanalowa BS API. Dzięki temu nasza aplikacja jest unikalnym rozwiązaniem na rynku w Polsce, takim które w pełni wykorzystuje możliwości jakie daje PSD2. Naszą aplikacją obejmujemy 193 niezależne banki. Nie znalazłem w żadnej innej bankowej aplikacji w Polsce takich możliwości. Jednocześnie gwarantuję, że to nie koniec innowacyjnych usług jakie mamy zamiar udostępniać naszym bankom spółdzielczym i ich klientom. Kolejne już wkrótce – dodaje.

SGB Mobile posiada funkcje, których nie posiada w swojej ofercie żaden inny bank w Polsce. Dzięki niej można zarządzać subskrypcjami nie tylko dla najbardziej popularnych serwisów streamingowych czy muzycznych (np. Netflix, Spotify), ale również kartami dodanymi w ramach płatności mobilnych BLIK, portfeli cyfrowych (Google Pay, Apple Pay, Garmin Pay, Fitbit Pay) oraz zapisanymi w sklepach internetowych.

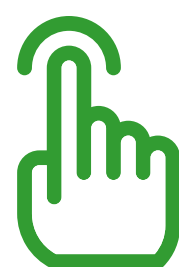
SGB-Bank SA pracuje jednocześnie nad rozwojem aplikacji pod kątem możliwości udzielania kredytów online i bezpiecznej zmiany numeru PIN. W lipcu 2020 roku, zgodnie z wcześniejszymi zapowiedziami, aplikacja SGB Mobile zostanie udostępniona klientom banków spółdzielczych SGB. ●







**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)



# NOWE TECHNOLOGIE CZEKAJĄC NA CHMURĘ

Korzystanie przez banki z chmury obliczeniowej, to nie tylko wymierne korzyści finansowe, ale także szansa na rozwój technologiczny i praktyczne wykorzystanie możliwości, jakie daje rynek nowoczesnych rozwiązań, takich jak chociażby blockchain, czy sztuczna inteligencja. Dzięki chmurze banki mogą poszerzać paletę świadczonych usług i lepiej odpowiadać na potrzeby otaczającego nas świata.

Takie są m.in. wnioski z badania zatytułowanego „Chmura obliczeniowa w sektorze bankowym na świecie, w Europie i w Polsce”, przeprowadzonego przez ZBP i firmę doradczą Accenture, pomagającą przedsiębiorstwom we wdrażaniu nowoczesnych technologii.

Migracja danych do chmury, będąca częścią rewolucji technologicznej, to obecnie światowy trend, który z roku na rok przybiera na sile. Udział w nim, w coraz większym stopniu mają także banki. Jednocześnie nie można jednak zapominać o bezpieczeństwie, przejrzystości i przewidywalności, które w kontekście sektora bankowego, odgrywają kluczową rolę.

Stąd m.in. kolejne regulacje, które mają na celu ułatwienie drogi do chmury, a także mogą znacząco przyczynić się do rozwoju usług chmurowych w sektorze. Dotyczy to m.in. komunikatu Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, czy też standardu Polish Cloud, które starają się rozwiązać wątpliwości związane z wdrażaniem chmury obliczeniowej w bankach. Ważną rolę odgrywa tutaj projekt

realizowany przez PKO BP i Polski Fundusz Rozwoju, pod nazwą Operator Chmury Krajowej, który ma pomóc w cyfryzacji polskiej gospodarki, i jednocześnie przyspieszyć jej rozwój.

Banki wciąż jednak borykają się z wieloma wyzwaniami, takimi jak: wysoki poziom skomplikowania systemów informatycznych, problemami z transformacją do modelu usługowego, czy brakiem wystarczającej liczby pracowników, mających odpowiednie przygotowanie do wdrażania nowoczesnych technologii. Problemem jest też właściwa ocena ryzyka pod kątem przetwarzanych danych i zapewnienia ciągłości działania, a także wiarygodne udokumentowanie potwierdzenia zgodności danego rozwiązania z przepisami prawa i wewnętrznymi regulacjami.

Banki korzystające już z zaawansowanych technologii cyfrowych wykorzystują chmurę do przetwarzania ogromnych ilości informacji oraz do szybkiego konstruowania i sprzedaży pro-

duktów finansowych, które pozwalają im wyróżniać się na bardzo konkurencyjnym rynku usług finansowych. Wykorzystują one informacje rynkowe w czasie rzeczywistym, przesyłając je do ogromnych baz danych i modeli cyfrowych służących do kwantyfikacji i wyceny ryzyka w bieżącej działalności. Każda sekunda zaoszczędzona na przetwarzaniu danych pozwala bankom na obniżenie ceny oferowanych produktów. Innowacyjne banki wykorzystują nowe technologie chmurowe do oceny ryzyka, segmentacji klientów, śledzenia zachowań rynków, czy określania odpowiednich po-

Banki wciąż jednak borykają się z wieloma wyzwaniami, takimi jak: wysoki poziom skomplikowania systemów informatycznych, problemami z transformacją do modelu usługowego, czy brakiem wystarczającej liczby pracowników, mających odpowiednie przygotowanie do wdrażania nowoczesnych technologii.





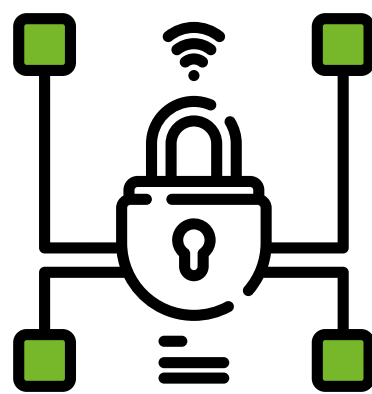
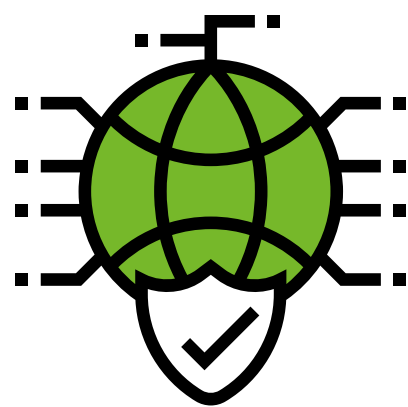
ziomów cenowych.

Institucje bankowe mogą również wykorzystywać chmurę do bardziej skutecznej walki z wyłudzeniem i praniem brudnych pieniędzy. Mogą bowiem wykrywać pojawiające się schematy wyłudzeń, unikając jednocześnie kosztownej analizy w przypadku fałszywego alarmu. W zarządzaniu ryzykiem mogą natomiast znacznie szybciej obliczać płynność i ryzyko finansowe, korygować wyceny rynkowe oraz sprawniej dokonywać uzgodnień księgowych.

Zastosowanie chmury może przynieść korzyści także klientom. Mogłaby ona, na przykład, automatycznie proponować lepsze oprocentowanie lub produkty bankowe w zależności od sytuacji finansowej klienta, analizować strukturę jego wydatków, przy użyciu „sztucznej inteligencji”, a nawet proponować rozmowy z doradcą finansowym albo przyjmując wniosek o kredyt hipoteczny wysłany z telefonu komórkowego i przekazać klientowi decyzję w tej sprawie już po kilku minutach.

O rosnącym znaczeniu usług chmurowych, które przestały już być innowacją technologiczną, a stały się biznesową codziennością, najlepiej świadczą liczby. Światowe przychody z publicznych usług w chmurze cyfrowej osiągnęły w 2018 roku ponad 180 mld dolarów. Szacuje się, że w 2023 roku globalny rynek usług chmurowych będzie miał wartość przeszło 490 mld dolarów. Oznacza to średni wzrost roczny o blisko 22%. Szacuje się, że zdecydowana większość ruchu sieciowego w 2021 roku będzie obsługiwana właśnie przez „chmurowe” centra danych. Rosnąca popularność usług „chmurowych” jest pochodną korzyści, jakie ona niesie, także w obszarze finansowym. Blisko 60% firm, które zdecydowały się na migrację do chmury, zrobiło to ze względu na optymalizację kosztów. A przedsiębiorstwa, które wdrożyły rozwiązania chmurowe osiągnęły średnio 15% oszczędności w obszarze kosztów związanych z informatyką. Jej wykorzystanie dodatkowo stymuluje wzrost gospodarczy, a tak-

W ocenie autorów badania, przyspieszenie wdrażania chmury obliczeniowej zależeć będzie od wielu czynników. Za takie można uznać trendy w ekonomice przedsiębiorstw oraz technologie związane z wykorzystaniem takich rozwiązań cyfrowych, jak chociażby blockchain, czy sztuczna inteligencja.



że przekłada się na tworzenie nowych miejsc pracy. Komisja Europejska szacuje, że dzięki wykorzystaniu możliwości chmury obliczeniowej w Europie może powstać 2,5 mln nowych miejsc pracy.

Wciąż jednak wiele firm ma obawy związane z wdrażaniem tego rodzaju rozwiązań. Przeszło połowa badanych przedsiębiorców ma obawy związane głównie z możliwością utraty danych albo ich „wyciekami”. Polska wciąż zaliczana jest do krajów, w których usługi chmurowe nie są zbyt popularne. Odbiegamy pod tym względem nie tylko

od najlepszych ale też od średniej europejskiej.

Z badania przeprowadzonego przez Accenture na całym świecie wynika, że zdecydowana większość przedstawicieli sektora bankowego nie ma opracowanej strategii rozwoju aplikacji w chmurze. Także w mniejszości (25%) były banki, które mogły pochwalić się dojrzałą strategią wdrażania rozwiązań chmurowych.

W ocenie autorów badania, przyspieszenie wdrażania chmury obliczeniowej zależeć będzie od wielu czynników. Za takie można uznać trendy w ekonomice przedsiębiorstw oraz technologie związane z wykorzystaniem takich rozwiązań cyfrowych, jak chociażby blockchain, czy sztuczna inteligencja. Nie bez znaczenia jest także rozwój technologii powszechnie dostępnych dla użytkowników w szeroko rozumianej przestrzeni cyfrowej, nowatorskie usługi, czy też trendy decydujące o popularności, coraz to nowych aplikacji.

Dla bankowości nowa rzeczywistość staje się nie tylko wyzwaniem ale również szansą, która w różny sposób może zostać wykorzystana. Rynek finansowy nie lubi niewiadomych. Z perspektywy sektora bankowego liczy się przede wszystkim przewidywalność technologii, jej transparentność i szeroko rozumiane bezpieczeństwo. ●

Jor

**Piotr Mazur, dyrektor Departamentu Informatyki SGB-Banku SA:** – Zmiana modelu IT banków spółdzielczych to jeden z elementów strategii, których pierwszymi owocami były najnowsze wdrożenia płatności mobilnych czy budowa platformy BS API. Wkrótce do nich dołączy nowa aplikacja mobilna SGB, wyposażona w rozwiązania techniczne niedostępne jeszcze w ofercie banków komercyjnych.

Podobnie traktujemy rozwój usług chmurowych. Chmura to niewątpliwie przyszłość. Oczywiście wydaje się, że na rynku regulowanym będzie obowiązywała chmura hybrydowa – w tej kwestii od początku śledzimy trendy i możliwości panujące w obszarze technologii stosowanych przez banki oraz przewidywane i wdrożone już działania regulatora.





# PRACA ZDALNA W DOBIE PANDEMII

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

**H**ome Office. Przydomowe biuro. Możliwość wykonywania pracy poza siedzibą przedsiębiorstwa. Stosowane najczęściej w branży administracyjno-księgowej. Trend, który rozpowszechnił się wraz z pojawieniem się tanich i małych komputerów osobistych w latach 80 XX wieku. Z czasem uregulowane formalnie w porządkach prawnych poszczególnych państw. W Polsce funkcjonujące pod pojęciem telepracy, wprowadzone do Kodeksu pracy z dniem 16 października 2007 r.

Z dniem 7 marca 2020 r. ustawa o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (tzw. specustawa) umożliwiła stronom stosunku pracy wprowadzenie jeszcze jednej formy wykonywania obowiązków służbowych poza siedzibą przedsiębiorstwa, tzw. pracę zdalną. Niezwykle krótki przepis art. 3 ustawy wskazuje, iż w celu przeciwdziałania COVID-19 pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie, przez czas oznaczony, pracy określonej w umowie o pracę, poza miejscem jej stałego wykonywania. O ile regulacja dotycząca telepracy jest dość rozbudowana, liczy sobie aż 13 artykułów, a ponadto odsyła również do przepisów ustawy o świadczeniu usług drogą elektroniczną, o tyle poza zakreśleniem pracodawcy prawnej możliwości skierowania pracownika do wykonywania pracy w formie zdalnej, ustawodawca nie pokusił się o jej bliższe doprecyzowanie. W praktyce pojawiły się więc wątpliwości w jaki sposób praca zdalna ma być wykonywana, a w szczególności jakie są obowiązki i uprawnienia stron stosunku pracy. Analiza przepisu pozwala na dokonanie kilku stwierdzeń w tym zakresie.

## Pracodawca może polecić pracownikowi

rozpoczęcie wykonywania pracy zdalnej zależy zatem wyłącznie od pracodawcy. To on jest podmiotem, który wydaje pracownikowi jednostronną decyzję w tym zakresie. Pracownik może oczywiście wystąpić z wnioskiem o skierowanie go do wykonywania pracy zdalnej, jednakże ostateczne stanowisko zawsze będzie mieć w tym zakresie pracodawca. Pracownik nie może sprzeciwić się wykonywaniu pracy w formie zdalnej. Dyspozycja pracodawcy jest poleceniem służbowym, które pracownik winien wykonać, albowiem nie sposób uznać aby było ono sprzeczne z prawem bądź umową o pracę. Jest to istotna różnica w odniesieniu do telepracy, gdzie warunki jej stosowania strony ustalają w porozumieniu. Nie wykonanie polecenia służbowego daje podstawę do nałożenia kary porządkowej na pracownika, a nawet rozwiązania stosunku pracy. W tym miejscu należałoby się zastanowić, co jeśli pracownik nie posiada odpowiedniego miejsca na wykonywanie pracy zdalnej? Niewątpliwie o takim fakcie czy wątpliwościach pracodawcę należałoby poinformować. Wydaje się, iż pracownik mimo wszystko nie ma możliwości sprzeciwienia się wykonywaniu pracy w formie zdalnej, jednakże jasny komunikat dla pracodawcy o braku odpowiednich warunków do takiego wykonywania pracy, zwolniłby pracownika z odpowiedzialności za ewentualne uchybienia, które mogłyby się pojawić w pracy. „Wykonywanie (...) pracy określonej w umowie o pracę” – praca zdalna ma być zatem pracą analogiczną do pracy wykonywanej w miejscu określonym w umowie o pracę. Nie jest dopuszczalna zmiana warunków pracy, powierzenie nowych zadań

i obowiązków, nawet, jeśli odpowiadałyby one kwalifikacjom pracownika. Tu jednak w sukurs przychodzą stronom znane już przepisy Kodeksu pracy pozwalające na powierzenie pracownikowi innej pracy na okres nieprzekraczający 3 miesięcy w roku kalendarzowym, jak również wręczenie wypowiedzenia zmieniającego warunki pracy. Uznać należy za dopuszczalne zastosowanie wskazanych wyżej regulacji, bądź też podpisanie z pracownikiem porozumienia zmieniającego jego warunki pracy, a następnie polecenie mu wykonywania „nowej” pracy zdalnej. Powyższe rozwiązanie pozwoliłoby dostosować potrzeby pracodawcy do zmienionej postaci wykonywania pracy. „Przez czas oznaczony” – z zapisu tego wywieść należy, iż praca zdalna, jak wskazuje na to nazwa ustawy, służy zapobieganiu i przeciwdziałaniu COVID-19, chorobie będącej podstawą wprowadzenia stanu zagrożenia epidemicznego, a następnie stanu epidemii. Ustawodawca nie zdecydował się zatem na wprowadzenie na stałe do polskiego porządku prawnego tej formy wykonywania obowiązków służbowych przez pracowników. Podkreślić należy, iż przywołana regulacja weszła w życie z dniem 7 marca 2020 r. i obowiązywać będzie przez okres 180 dni od tego dnia. A zatem od dnia 4 września 2020 r. pracodawca nie będzie już mógł polecić pracownikowi wykonywania pracy określonej w umowie poza miejscem jej stałego wykonywania. Dzień 3 września 2020 r. to ostatni dzień, kiedy pracownik będzie zobligowany do wykonywania pracy zdalnej.

## Jeśli pracodawca będzie pragnął

kontynuować wykonywanie przez pracownika czynności służbowych poza siedzibą przedsiębiorstwa, jedyną dostępną opcją będzie zawarcie z nim porozumienia w sprawie wykonywania pracy w formie telepracy.

Reasumując, praca zdalna jest tymczasowym uprawnieniem danym pracodawcy, aby w sposób szybki, bez zbędnych formalności, „usunąć” pracownika z potencjalnie zagrożonego miejsca zatrudnienia, zachowując jednocześnie jego gotowość do wykonywania pracy. Polecenie może być wydane zarówno w formie ustnej, jak i pisemnej, aczkolwiek zdecydowanie bezpieczniejszą formą będzie oczywiście forma pisemna. Poza obligatoryjnym zakreśleniem czasokresu wykonywania pracy w postaci zdalnej, warto doprecyzować, na kształt porozumienia z telepracy, ogólne zasady i warunki wykonywania pracy. Określenie narzędzi za pomocą, których pracownik będzie miał wykonywać pracę, sposób komunikacji z przełożonym i współpracownikami, powiadomianie o rozpoczęciu pracy i jej zakończeniu, ale także o ewentualnych przerwach w jej wykonywaniu. Mając na względzie charakter pracy w bankowości, warto również określić konkretne działania, które powinien podjąć pracownik, gdy opuszcza miejsce pracy. Jest to niezwykle istotne pod kątem przepisów o ochronie danych osobowych. Pamiętać bowiem należy, iż w miejscu wykonywania pracy zdalnej przez pracownika mogą przecież przebywać także inne, postronne osoby. Im bardziej szczegółowo pracodawca skonkretyzuje wykonywanie pracy zdalnej, tym większe jego zabezpieczenie, jak i możliwość wyciągnięcia konsekwencji za naruszanie przez pracownika określonych zasad. Warto więc posiłkować się obowiązującymi już od kilkunastu lat przepisami regulującymi telepracę, która być może, po utracie mocy przepisów odnoszących się do pracy zdalnej, będzie kontynuowana w danym stosunku pracy. ●





# PROBLEMATYKA STOSOWANIA PRAWA UE W SPORACH Z KONSUMENTAMI

ADRIAN RYCERSKI, ASSOCIATE W SMM LEGAL MACIAK MATACZYŃSKI  
ADWOKACI SP.K. Z SIEDZIBĄ W WARSZAWIE

## Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie problematyki stosowania prawa UE w sporach z konsumentami w kontekście wyroku TSUE z 4 czerwca 2020 r. w sprawie C-495/19 Kancelaria Medius SA przeciwko RN („wyrok TSUE”). Wyrok ten niewątpliwie zasługuje na uwagę zarówno tych osób, które nawiązują stosunki umowne z konsumentami i w związku z tym muszą się liczyć z ich szczególną ochroną, także na etapie postępowania sądowego, jak i tych osób, które niezależnie od relacji kontraktowej styczność mają ze stosowaniem prawa UE. W ocenie autora banki są podmiotami, dla których każdy z wyżej wymienionych aspektów ma kluczowe znaczenie. Wydaje się więc, że wyrok ten zasługuje na skromne omówienie.

## Stan faktyczny i teza wyroku TSUE

W stanie faktycznym sprawy spółka zajmująca się windykacją wierzytelności, wniosła do sądu powództwo o zapłatę kwoty 1 231 zł, powiększonej o odsetki, na podstawie umowy o kredyt konsumencki zawartej przez „RN” ze spółką oferującą pożyczki. Do pozwu spółka ta załączyła m.in. umowę cesji wierzytelności z tytułu umowy o kredyt konsumencki, a także zgodnie z treścią wyroku TSUE – „kopię umowy ramowej niezawierającej podpisu RN”. Pozwany nie podjął się obrony, a zatem, co do zasady, powód mógł wywodzić pozytywne dla siebie skutki procesowe z art. 339 kodeksu postępowania cywilnego („k.p.c.”). Zgodnie bowiem z art. 339 §1 k.p.c. sąd może wydać wyrok zaoczny na posiedzeniu niejawnym, gdy pozwany w wyznaczonym terminie nie złożył odpowiedzi na pozew. W takim przypadku, zgodnie z §2 tego artykułu, przy-

ceduralne dotyczące wyroku zaocznego mają zastosowanie również do spraw wszczętych przez przedsiębiorców przeciwko konsumentom. Po drugie, sąd ten wyjaśnił, że w przedstawionym stanie faktycznym przesłanki wydania wyroku zaocznego (art. 339 k.p.c.) zostały spełnione, ponieważ pozwany nie podjął obrony po należyтым doręczeniu pozwu. Pozwany nie odebrał pisma procesowego, chociaż miał taką możliwość,

Przepis art. 339 §2 k.p.c. nakłada na sąd obowiązek wydania wyroku zaocznego przeciwko konsumentowi, którego podstawę faktyczną stanowią wyłącznie twierdzenia powoda. W takim przypadku twierdzenia powoda uznaje się za prawdziwe, chyba, że wzbudzą one uzasadnione wątpliwości lub sąd dojdzie do przekonania, że twierdzenia te zostały przytoczone w celu obejścia prawa.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie problematyki stosowania prawa UE w sporach z konsumentami w kontekście wyroku TSUE z 4 czerwca 2020 r. w sprawie C-495/19 Kancelaria Medius SA przeciwko RN („wyrok TSUE”). Wyrok ten niewątpliwie zasługuje na uwagę.

muje się za prawdziwe twierdzenia powoda o faktach zawarte w pozwie lub pismach procesowych doręczonych pozwanemu przed posiedzeniem, chyba, że budzą one uzasadnione wątpliwości albo zostały przytoczone w celu obejścia prawa. W trakcie rozpoznawania apelacji, Sąd Okręgowy w Poznaniu spostrzegł, po pierwsze, że w prawie polskim przepisy pro-

co zgodnie z art. 139 k.p.c. pozwoliło uznać doręczenie „zastępcze” za skutecznie dokonane ze wszelkimi wynikającymi z tego skutkami prawnymi.

W związku z tym sąd powziął wątpliwość, co do zgodności art. 339 §2 k.p.c. z wymaganym przez dyrektywę 93/13<sup>1</sup> poziomem ochrony konsumentów, w szczególności w zakresie „ciążącego na sądzie obowiązku zbadania z urzędu potencjalnie nieuczciwego charakteru warunków w umowie zawartej z konsumentem”. Przepis art. 339 §2 k.p.c. nakłada bowiem na sąd obowiązek wydania wyroku zaocznego przeciwko konsumentowi, którego podstawę faktyczną stanowią wyłącznie twierdzenia powoda. W takim przypadku twierdzenia powoda uznaje się za prawdziwe, chyba, że wzbudzą one uzasadnione wątpliwości lub sąd dojdzie do przekonania, że twierdzenia te zostały przytoczone w celu obejścia prawa. Sąd wskazał także, że „im bardziej informacje przedstawione przez przedsiębiorcę będą lakoniczne, tym niższe będzie prawdopodobieństwo powstania po stronie sądu „uzasadnionych wątpliwości”.

<sup>1</sup> Dyrektywa Rady 93/13/EWG z dnia 5 kwietnia 1993 r. w sprawie nieuczciwych warunków w umowach konsumenckich (Dz. U. UE L 95, 21.4.1993, s. 29–34)







Po rozpoznaniu pytania prejudycjalnego TSUE orzekł, że art. 7 ust. 1 dyrektywy 93/13 „należy interpretować w ten sposób, że – w sytuacji, gdy sąd orzeka w drodze wyroku zaocznego w związku z niestawiennictwem konsumenta na rozprawie, na którą został wezwany – stoi on na przeszkodzie takiej wykładni przepisu krajowego, która uniemożliwia sądowi rozpoznającemu powództwo wniesione przez przedsiębiorcę przeciwko temu konsumentowi wchodzące w zakres stosowania tej dyrektywy, przeprowadzenie środków dowodowych niezbędnych do dokonania z urzędu oceny nieuczciwego charakteru warunków umownych, na których przedsiębiorca oparł swe roszczenie, w wypadku gdy sąd ten poweźmie wątpliwości co do nieuczciwości tych warunków w rozumieniu omawianej dyrektywy”.

### Komentarz autora

Problem prawny leżący u podstaw wyroku TSUE sprowadza się zatem do stosowania art. 339 §2 k.p.c. w postępowaniach wszczętych przez przedsiębiorców przeciwko konsumentom z uwzględnieniem szczególnej ochrony, której obowiązek zapewnienia został nałożony na państwa członkowskie na mocy dyrektywy 93/13/EWG. Ewentualna nieprawidłowa (niepełna) transpozycja przepisów tej dyrektywy do polskiego porządku prawnego otwiera z kolei analizę na problematykę stosowania prawa UE, w szczególności bezpośredniego i pośredniego skutku dyrektyw unijnych.

W tym kontekście wskazać należy, że dyrektywa jest aktem prawa UE wiążącym każde państwo członkowskie, do

którego jest kierowany, w odniesieniu do rezultatu, który ma być osiągnięty<sup>2</sup>. Jest to więc zobowiązanie państwa członkowskiego. Zasadniczo dopiero transpozycja dyrektywy do krajowego porządku prawnego umożliwia jednostkom powołanie się na uprawnienia w niej wyrażone. W orzecznictwie podkreślono, że jednostki nie mogą powoływać się na przepisy dyrektywy w relacjach horyzontalnych (relacja jednostka-jednostka) – brak bezpośredniego skutku<sup>3</sup>. Wyjątek stanowią relacje wertykalne, kiedy to przepisy dyrektywy, pod pewnymi warunkami, mogą zostać powołane wobec państwa członkowskiego (relacja

jednostka-państwo)<sup>4</sup>. W konsekwencji przepisy dyrektywy nie mogą stanowić źródła uprawnień konsumenta w stosunku do przedsiębiorcy, który dochodzi swych roszczeń na drodze sądowej. W ostateczności, gdy jednostka przez nieprawidłową transpozycję albo jej zaniechanie poniesie szkodę, może ona dochodzić odszkodowania od państwa członkowskiego<sup>5</sup>. Zanim jednak do tego dojdzie, sąd ma możliwość i obowiązek interpretować przepisy prawa krajowego w zgodzie z prawem UE (tzw. wykładnia pronijna) – pośredni skutek prawa UE. Wówczas możliwe jest urzeczywistnienie uprawnień przyznanych przez dyrektywę w drodze odpowiedniej wykładni przepisów prawa krajowego. Należy jednak pamiętać, że granicą takiej wykładni jest wykładnia *contra legem*<sup>6</sup>. Wykładnia ta nie może prowadzić do „zaprzeczenia lub odrzucenia prawa krajowego”<sup>7</sup>. Niekiedy jednak dopuszcza się odstępianie od „sensu językowego wykładni, mimo że przepis jest jasny i oczywisty, gdy prowadzi to do rażąco niesprawiedliwych lub irracjonal-

nych konsekwencji, gdy przemawiają za tym szczególnie ważne racje prawne, społeczne ekonomiczne lub moralne”<sup>8</sup>.

W konsekwencji po wydaniu wyroku TSUE, sądy krajowe staną przed koniecznością dokonania oceny dopuszczalności przeprowadzania takiej wykładni art. 339 §2 k.p.c., która w najpełniejszy sposób uwzględni cele dyrektywy 93/13, zachowując jednocześnie przyjęte standardy stosowania prawa UE. Niekiedy jednak sądy krajowe dość swobodnie podchodzą do stosowania tych standardów, co de facto prowadzi do przełamania wskazanych wyżej ograniczeń

**Problem prawny leżący u podstaw wyroku TSUE sprowadza się zatem do stosowania art. 339 §2 k.p.c. w postępowaniach wszczętych przez przedsiębiorców przeciwko konsumentom z uwzględnieniem szczególnej ochrony, której obowiązek zapewnienia został nałożony na państwa członkowskie na mocy dyrektywy 93/13/EWG.**

dotyczących bezpośredniego skutku dyrektyw w relacjach horyzontalnych. Z kolei w przypadku uznania niedopuszczalności wywodzenia z art. 339 §2 k.p.c. wyznaczonego dyrektywą 93/13 standardu ochrony konsumentów, konieczne będzie dokonanie odpowiedniej modyfikacji przepisów prawa krajowego. ●

<sup>4</sup> Wyrok TSUE z 4.12.1974 r. w sprawie 41/74 Van Duyn v. Home Office (ECLI:EU:C:1974:133) ; wyr. TSUE z 19.4.2007 r. w sprawie C-356/05 Elaine Farrell v Alan Whitty (ECLI:EU:C:2007:229); wyr. TSUE z 10.10.2017 r. w sprawie C-413/15 Elaine Farrell przeciwko Alanowi Whitty’emu i in. (ECLI:EU:C:2017:745).

<sup>5</sup> Zob. art. 4171 kodeksu cywilnego.

<sup>6</sup> Wyr. TSUE z 17.4.2018 r. w sprawie C-414/16 Egenberger (EU:C:2018:257).

<sup>7</sup> C. Mik, Europejskie prawo wspólnotowe. Zagadnienia teorii i praktyki, t. 1, Warszawa 2000, s. 162.

<sup>8</sup> Uchwała SN (7) z 25.04.2003 r., III CZP 8/03.

<sup>2</sup> Artykuł 288 TFUE.

<sup>3</sup> Wyrok TSUE z 14.7.1994 r. w sprawie C-91/92 Paola Faccini Dori przeciwko Recreb Srl (ECLI:EU:C:1994:292).





# NOWA BANKOWOŚĆ SPÓŁDZIELCZA

**B**ankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji w Poznaniu wydał książkę zatytułowaną „Nowa bankowość spółdzielcza w Europie” opatrzoną podtytułem: „Strategie adaptacji modelu biznesowego po kryzysie”. Jest to zbiór refleksji i poglądów kilku cenionych naukowców europejskich z różnych krajów, zajmujących się problematyką bankowości spółdzielczej, które zebrał i zredagował Marco Migliorelli.

## Korzyści z różnorodności

W ocenie autora, książka ta pogłębia analizę zjawiska, w jaki sposób unikalne wartości spółdzielczości mogą być nadal efektywnie wykorzystywane na rynku bankowym w nadchodzących latach.

Bankowość spółdzielcza, jego zdaniem, jest jeszcze daleka od wejścia w fazę nowej dojrzałości. Niektóre z elementów, które będą ciągle kształtować rynek, to strukturalna niska dochodowość, ściślejsze regulacje oraz wejście na rynek usług bankowych przedsiębiorstw z sektora FinTech.

Dzisiaj segment bankowości spółdzielczej w Europie liczy ponad 3 tys. banków i ma ponad 200 mln klientów. Książka pokazuje, w jaki sposób europejskie banki spółdzielcze ewoluują w celu uwzględnienia nowych warunków konkurencyjnych, wynikających z wielkiego kryzysu finansowego, który uderzył w Europę w 2008 roku.

Model biznesowy bankowości spółdzielczej wynika ze specyficznej struktury własności oraz demokratycznych zasad zarządzania. Członkowie banku mają z zasady równy wpływ na procesy podejmowania kluczowych decyzji (jedna osoba, jeden głos). Istotnym elementem jest także zasada bliskości, czyli powiązanie z terytorium oraz działanie przede wszystkim na rzecz członków spółdzielni. Wyróżniającym elementem jest także wspieranie lokalnych społeczności, a tym samym odejście od zasady maksymalizacji zysku, charakterystycznej dla spółek prawa handlowego i ściśle określone zasady dotyczące podziału nadwyżki finansowej.

Ostatni kryzys finansowy o zasięgu światowym spowodował jednak konieczność wprowadzenia licznych zmian w dotychczasowych zasadach działania bankowości spółdzielczej. Było to spowodowane przede wszystkim obniżeniem stóp procentowych oraz nowymi obciążeniami regulacyjnymi. Nie bez znaczenia były też zmiany technologiczne i coraz powszechniejsza cyfryzacja usług finansowych.

Jednym z największych problemów, przed którym zawsze stawały banki spółdzielcze, była kwestia równowagi pomiędzy efektywnością, a niewielkim rozmiarem. Niemożność przekroczenia minimalnej struktury organizacyjnej powoduje wyższe koszty operacyjne i zmniejsza marżę zysku – w konsekwencji, wymuszoną drogą był wybór zwiększenia siły rynkowej przez połączenie lub integrację w bardziej powiązonym systemie.

## Autor w swoim opracowaniu

podkreśla, że charakterystyka uczestnictwa w banku relacyjnym nie wynika z faktu, że kredyty są udzielane w mniej formalny sposób, tylko z faktu, że bank jest w stanie tworzyć na obszarze swojego działania relacje, które wspierają pozytywne procesy rozwoju. Relacja oparta na wzajemnej wiedzy, aby była skuteczna, musi stanowić element jasnej strategicznej wizji tego, jakie na danym terytorium panują ograniczenia, a jakie są na nim dostępne okazje.

Istnieje ścisłe powiązanie między gospodarką opartą o relacje oraz gospodarką spółdzielczą. Jednak w dwudziestym wieku rządy oraz duże przedsiębiorstwa prywatne często zastępowały w tym sektorze organizacje społeczne, które były oskarżane, nie zawsze bezpodstawnie, o brak profesjonalizmu lub biurokrację. Ponadto wzrost rozmiarów

może osłabiać wartości, poświęcenie i poczucie przynależności członków. Są to problemy i oskarżenia, przed którymi nadal stoją banki spółdzielcze, częściowo odzwierciedlone w przeprowadzanych reformach, nie zawsze jednak dobrowolnych. Wiarygodna odpowiedź na te oskarżenia i odnowienie sektora kredytu spółdzielczego musi w związku z tym wynikać z promowania gospodarki, w której wartość wynika głównie z relacji. Spółdzielcze udzielanie kredytów musi w związku z tym wzmocnić relację między podażą a popytem na kapitał, przewyższając wzrastający w ostatnich dekadach rozdział między inwestorami a odbiorcami. Ambicją powinno być przekierowanie kapitału na kreatywność oraz użyteczność.

## Zdaniem autora opracowania,

istotna rola banków spółdzielczych wynika nie tyle z dużej bazy obsługiwanych klientów, czy z wielkości bilansów, co z unikalnej możliwości dotarcia do rzeczywistej gospodarki, w szczególności przez zapewnianie kredytów gospodarstwu domowemu oraz małym i średnim przedsiębiorstwom. Ponadto nie bez znaczenia jest fakt, że różnorodność w bankowości może zapewnić znaczące korzyści pod kątem stabilności finansowej, zarządzania ryzykiem systemowym oraz szybszej reakcji gospodarki na załamania gospodarcze.

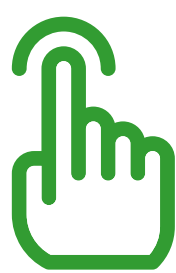
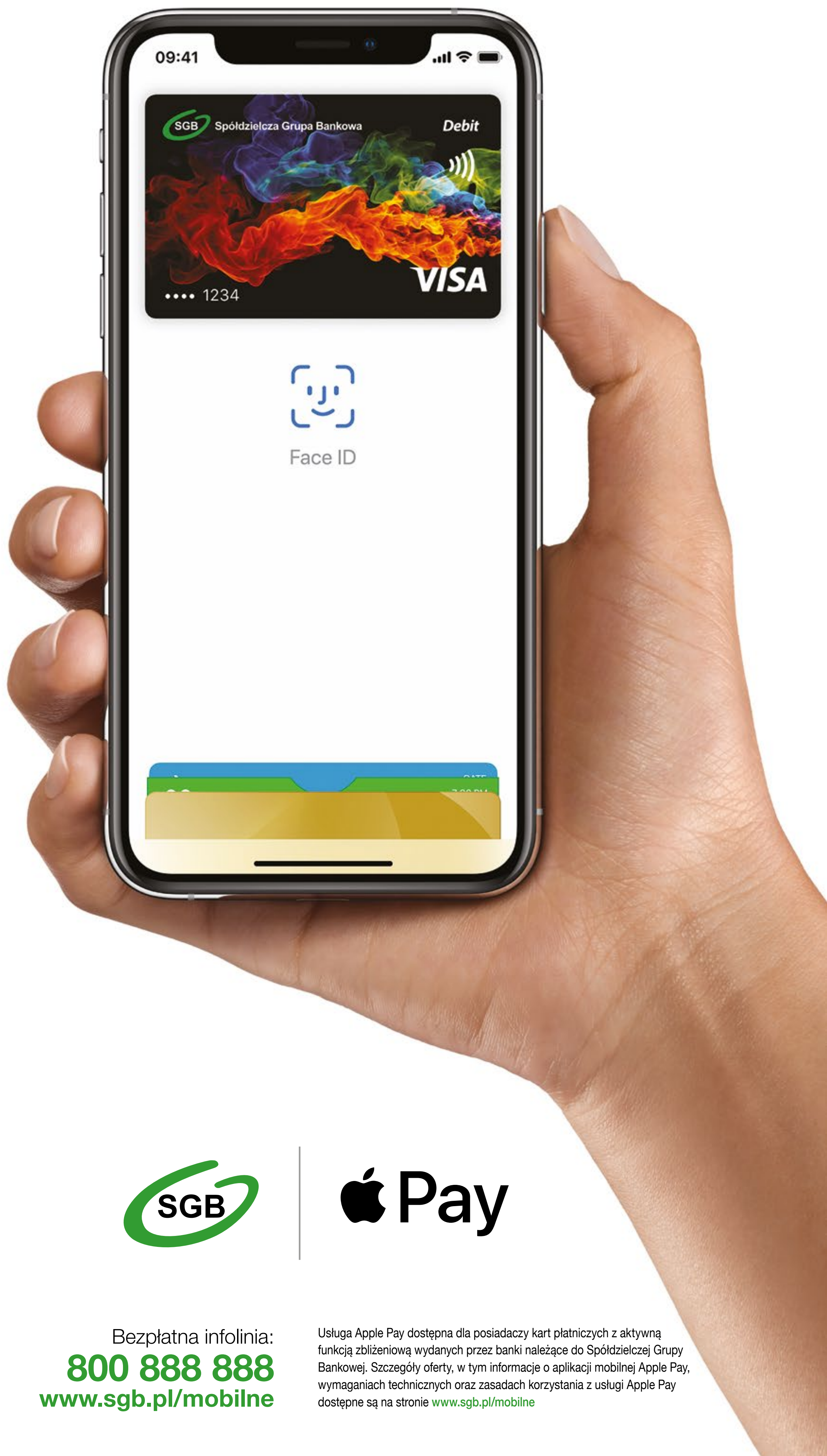
W ocenie autora, ciągle zmieniające się warunki konkurencyjne wymagają od banków spółdzielczych zakwestionowania istotnych części swoich modeli biznesowych. Muszą przy tym umocować niejako te zmiany w swoich nieodłącznych wartościach. Pierwszym elementem tradycyjnego modelu bankowości spółdzielczej, który może odnieść korzyść dzięki jego ponownej ocenie, jest bliskość. Koncepcja bliskości ewoluuje w sposób ciągły wraz ze zmianami społecznymi. W tym przypadku dotyczy to wpływu na zachowania klientów, możliwości korzystania z elektronicznych i mobilnych kanałów dostępu do usług bankowych.

Chociaż nie można wykluczyć, że banki spółdzielcze będą utrzymywać swoją przewagę konkurencyjną nad FinTech-ami w obszarach działalności, w których klienci nadal będą doceniać relacje osobiste i wsparcie w zakresie doradztwa finansowego, to w innych segmentach rynku zmiana warunków konkurencyjnych może być znacząca. Staje się więc coraz bardziej oczywiste, że każdy bank spółdzielczy musi także zapewniać innowacyjne usługi finansowe. ●





# 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)