

BANK SPÓŁDZIELCZY

ŚWIAT BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ
NR 4/598 PAŹDZIERNIK-GRUDZIEŃ 2020
ISSN 2719-4515

30-lecie
SGB-BANKU
- PISZEMY O TYM!

**KLIENCI CZUJĄ SIĘ Z NAMI
DOBRZE I BEZPIECZNIE**

ROZMOWA Z ANNA KRAWCZYK **s.5**

**UDZIAŁOWCY
POTRZEBNI OD ZARAZ** **s.10**

30 LAT, A JAKI BANK...

Jest rok 1990. Pierwsze małe biznesy rozwijają się w garażach i piwnicach. Odważniejsi jeżdżą po towar do Turcji. Najbardziej zaradni na rozstawionych polowych łóżkach prowadzą ożywiony handel. 30 lat temu „na pniu” sprzedawało się niemal wszystko. To wtedy wchodzi w życie plan Balcerowicza, Sejm uchwała ustawę o samorządzie terytorialnym, nowa władza likwiduje cenzurę.

Na listach przebojów króluje „Jeszcze będzie przepięknie” – piosenka Tomka Lipińskiego i zespołu Tilt...

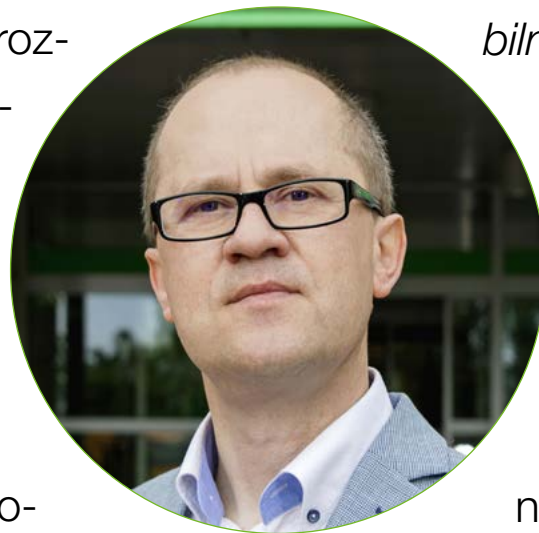
To wówczas, w tej przepięknej i pełnej radości atmosferze, w Poznaniu – stolicy gospodarności i zaradności – rodzi się Gospodarczy Bank Wielkopolski. Bankowość spółdzielcza rozpoczyna nowy rozdział swojej historii. Od tej pory nic już nie będzie takie samo, jak wcześniej.

Takie są nasze historyczne korzenie. GBW stał się częścią mitu założycielskiego Spółdzielczej Grupy Bankowej i bezpośrednim protoplastą SGB-Banku SA. W najnowszym numerze „Banku Spółdzielczego” podsumowujemy minione trzydzieści lat. Robimy to subiektywnie. Nie ma wielkiej fety, nie ma hucznych imprez i obchodów, bo pandemiczne czasy nie sprzyjają beztroskiej zabawie. Teraz nie celebruje się jubileuszy; większość rocznic w bankach spółdzielczych ma ten sam skromny wymiar. Skupiamy się na biznesie i szukaniu nowych możliwości zarobku w czasach zarazy i historycznie najniższych stóp procentowych.

Jesteśmy w drugiej fali pandemii. Dzisiaj szczególnie mocno potrzebujemy modelu biznesowego dostosowanego do konkurencyjnego rynku i wymagań klientów. W jaki sposób zacieśniać relacje z klientami? Jak jednać sobie udziałowców? Dlaczego na przykład w Niemczech miliony klientów to udziałowcy lokalnego banku spółdzielczego, a w Polsce nie? Dlaczego gdzie indziej sprawdza się tzw. akcjonariat obywatelski? Korzystamy z usług polskich firm np. tankując paliwo na Orlenie. Orlen daje akcjonariuszom pewne benefity. Może warto pomyśleć także o korzyściach dla udziałowców banków spółdzielczych?

Jak ich przyciągnąć? Jak przyciągnąć klientów? Jak ich łowić w Internecie? Jak pisać, żeby klienci nas czytali, a algorytmy wyszukiwarek internetowych pozycjonowały te teksty maksymalnie wysoko? Zachęcam do przeczytania tekstu Jacka Prześlugi, który podpowiada, jak pisać „do Internetu”: – *Słowa „algorytm” czy „SEO” onieśmielają twórców contentu internetowego i sam byłem jednym z tych, którzy długo opierali się ich naporowi. Kilka lat temu uległem, odkładając na bok indywidualne aspiracje i godząc się na pisanie „pod potrzeby” wyszukiwarek. Dziś kluczowe stało się powiązanie własnego talentu w sferze tworzenia treści z żelaznymi zasadami SEO* – pisze autor.

A jak zachęcać klientów do korzystania z usług banku, zwłaszcza teraz w czasach pandemii? Polecam rozmowę z Anną Krawczyk, prezeską Zarządu Banku Spółdzielczego w Dusznikach. W rozmowie z magazynem „Bank Spółdzielczy” opowiada o prowadzeniu bankowego biznesu w czasach pandemii. Podkreśla, że aby sprzedawać usługę, trzeba ją znać, rozumieć i korzystać: – *Nie wyobrażam sobie, promować usług mo-*



bilnych i z nich nie korzystać. Cyfrowy portfel mam w zegarku. To wygodne, bezpieczne i staje się popularne. Dobrze się z tym czuję i każdego zachęcam – mówi Anna Krawczyk.

Wspomina też o prowadzonej właśnie kampanii reklamowej „Mamy tu wszystko...”, a ściślej o jej drugiej odsłonie. Klienci coraz częściej pobierają naszą aplikację ze sklepów Apple Pay i Google Pay.

O SGB Mobile piszą też media i trzeba przyznać, że recenzje naszych działań napawają optymizmem. Ale... Jeden z prezesów podzielił się ze mną taką refleksją: – *Nie ma banków spółdzielczych w mediach, a jeśli już w ogóle jesteśmy, to w kontekście negatywnym.* Jego zdanie podziela też inna pani prezes. Uważam, że w tej kwestii nie wypada mi polemizować, trzeba raczej mówić o faktach. Firma monitorująca media przygotowała na nasze zlecenie analizę, można z niej wyczytać, że (...) *PRESS-SERVICE Monitoring Mediów potwierdza, że w przypadku bankowości spółdzielczej zmagania z nową sytuacją przyniosły wymierny efekt i spotkały się z przychylnym komentarzem w mediach.*

Zachęcam do wnikliwej lektury i analizy tego raportu. Owszem, chcielibyśmy osiągać więcej, ale mamy świadomość, że obecność w środkach masowego przekazu buduje się przede wszystkim w oparciu o nasze działania. Za bankami spółdzielczymi nie stoją milionowe budżety przeznaczane na zakup tekstów sponsorowanych i przychylności dziennikarzy. Relacje się buduje latami, jak zaufanie.

A jednak udaje nam się przebić w informacyjnym chaosie. Świetne recenzje zyskał autorski tekst prezesa Mirosława Skiby, opublikowany m.in. w na łamach „Polskiego Kompas 2020”: *To nie jest tylko pandemia. To globalna lekcja pokory, której od początku 2020 r. udziela nam natura. Nic już nie będzie takie samo jak przedtem – na rynkach finansowych możliwe są dziś wszystkie scenariusze.*

Trudno nie zgodzić się z tym stwierdzeniem. I na koniec... ko- nia z rzędem temu, kto przewidziałby na początku 2020 roku pandemię i taką skalę globalnego kryzysu... Kto przewidziałby, że cały świat się zatrzyma? Może to dla nas rzeczywiście wielka lekcja pokory? Może czasem warto się zatrzymać, znaleźć chwilę na refleksję, zastanowić się – co dalej, w którą stronę zmierzamy? Co chcemy osiągnąć, jakim kosztem, w jakim czasie? Trzeba szanować czas klientów, jak napisałem na swoim profilu na LinkedIn.

Takiej refleksji życzę nam wszystkim w ostatnich dniach starego, kiepskiego roku.

Bankowość spółdzielcza poza słupkami wyników, realizacją planów sprzedażowych, analizą zysków i kosztów, dostrzega pracownika, klienta i udziałowca. Spółdzielcy mówią, że poza pracą też jest życie. Nie zgubmy tej wartości. Tego Państwu, naszym Czytelnikom, pracownikom Spółdzielczej Grupy Bankowej serdecznie życzę w 2021 roku.

Miłej lektury :)

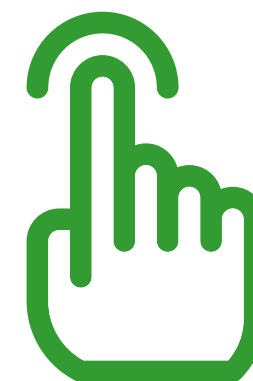
Roman Szewczyk
Redaktor Naczelny

BANK SPÓŁDZIELCZY

Adres Redakcji: ul. Mielżyńskiego 20, 61-725 Poznań, T.: **61 42 37 210**,
E.: **redakcja@bodie.pl** | **www.bodie.pl/szkolenia/bodie-extra/**
wydawnictwo/ksiazki
Redaguje zespół: redaktor naczelny – **Roman Szewczyk**
redaktorzy prowadzący – **Rafał Łopka, Jerzy Sygidus**
redakcja techniczna – **BODiE**
Stale współpracują: **Robert Azembski, Eugeniusz Gostomski,**
Piotr Górski, Janusz Orłowski, Robert Woźniak
Korekta: **Jerzy Sygidus**
Reklama: T.: **61 42 37 210**, E.: **reklama@bodie.pl**
Projekt: **dubielstudio.pl, rm2.eu** Skład: **drukma**

Zdjęcie na okładce: **Roman Szewczyk**
Obróbka dubielstudio.pl
Jeżeli nie zaznaczono inaczej zdjęcia we wnętrzu pochodzą z **Pixabay.com**.
Wydawca:
Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji Sp. z o.o.
ul. Mielżyńskiego 20, 61-725 Poznań, T.: 61 42 37 210, F.: 61 42 37 107,
E.: **wydawnictwo@bodie.pl** Na zlecenie SGB-Banku SA
Redakcja nie zwraca materiałów nie zamówionych. Zastrzega sobie
prawo do redakcyjnego opracowania tekstów, skracania oraz zmiany
tytułów. Rozpowszechnianie materiałów redakcyjnych w formie papierowej
i elektronicznej bez zgody Wydawcy zabronione.

BS
NA RYNKU OD
1964 ROKU



**KLIKNIJ ŻEBY
PRZEJŚĆ DO
ARTYKUŁU**



WAŻNE DLA SEKTORA

KLIENCI CZUJĄ SIĘ Z NAMI DOBRZE I BEZPIECZNIE

s.5

ROZMOWA Z ANNA KRAWCZYK, PREZES
ZARZĄDU BANKU SPÓŁDZIELCZEGO
DUSZNIKI Z SIEDZIBĄ W SZAMOTUŁACH

TU MAMY WSZYSTKO W ZASIĘGU RĘKI!

s.8

TEMAT NUMERU

UDZIAŁOWCY POTRZEBNI OD ZARAZ

s.10

CASSA RURALE VAL DI NON, CZYLI
BANKOWOŚĆ SPÓŁDZIELCZA PO WŁOSKU
BYĆ BLISKO LUDZI I ICH SPRAW

s.16

**JAK NIEMIECKIE BANKI SPÓŁDZIEL-
CZE STAWIAJĄ CZOŁA WYZWANIAM
COVID-19?**

s.17

**AUSTRIACKI INSTRUMENT PRZECIW-
DZIAŁANIA WYKLUCZENIU LUDZI
Z RYNKU USŁUG BANKOWYCH**

s.19

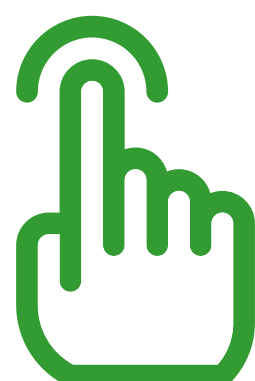
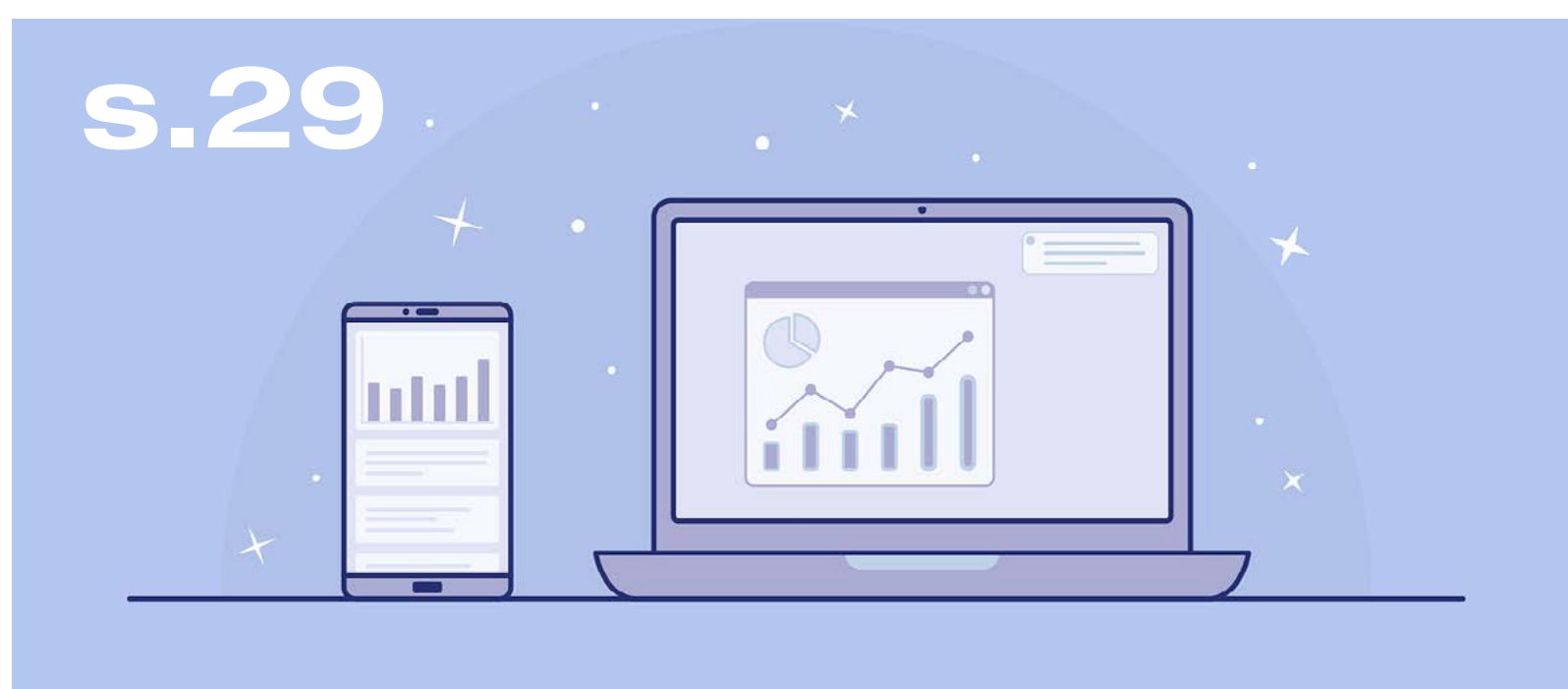
SPECJALNIE DLA WAS

30 LAT SGB-BANKU SA
**BANK ZRODZONY Z PASJI I CHĘCI
WSPÓŁDZIAŁANIA**

s.21

**NAJWAŻNIEJSZE WYDARZENIA
Z 30. LECIA SGB-BANKU SA**

s.23



**KLIKNIJ ŻEBY
PRZEJŚĆ DO
ARTYKUŁU**

**SGB-BANK SA OBCHODZI
JUBILEUSZ 30-LECIA ISTNIENIA**

s.25



**LIDER I JEGO PARTNERZY
W CZASACH PANDEMII**

s.26

**BLASKI, ALE I CIENIE
PRACY ZDALNEJ**

s.28



**BANK Z DŁUGIM OGONEM, CZYLI
O TYM JAK PISAĆ W INTERNECIE**

s.29

**KOMPETENCJE SPRZEDAŻOWE
W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH**

s.32

**COŚ SIĘ KOŃCZY,
COŚ SIĘ ZACZYNA**

s.34

**OSZUSTWA I WYŁUDZENIA
NA KORONAWIRUSA**

s.35

TYM ŻYJE BANKOWOŚĆ

**KWARANTANNA UŚWIADOMIŁA NAM,
JAK CENNY JEST KAWAŁEK
WŁASNEGO OGRÓDKA**

s.37

**NOWE TECHNOLOGIE
ZMIENIAJĄ BANKOWOŚĆ
ZA DEKADĘ ZAPOMNIMY
O BANKACH?**

s.39

**BANKI SPÓŁDZIELCZE SGB
W MEDIACH NA PLUS**

s.41

PRAWO

**ŁAD WEWNĘTRZNY W BANKU
SPÓŁDZIELCZYM – JAKIE ZMIANY
WPROWADZA REKOMENDACJA Z?**

s.43

**KRYTERIA DOBORU
DO ZWOLNIENIA**

s.45



**TELEFON PRYWATNY W CELACH
SŁUŻBOWYCH – BEZPIECZEŃSTWO
INFORMACJI W PRAKTYCE**

s.47

KLIENCI CZUJĄ SIĘ Z NAMI DOBRCZE | BEZPIECZNIE

ROZMOWA Z ANNĄ KRAWCZYK,
PREZES ZARZĄDU BANKU SPÓŁDZIELCZEGO DUSZNIKI
Z SIEDZIBĄ W SZAMOTUŁACH



„Jesteśmy bankiem, który wciąż ewoluuje, szuka najlepszego modelu biznesowego. Staramy się jeszcze lepiej dostosować swoją ofertę do potrzeb rynku. Nie nastawiamy się na jedną grupę klientów czy branżę” – pamięta pani, kto powiedział te słowa?

Tak, to wypowiedź jednego z członków naszego zarządu sprzed chyba siedmiu lat. Te słowa nadal są aktualne. O żadnym biznesie nie da się powiedzieć, że jest już „zamknięty”, zakończony. Każda działalność gospodarcza ewoluuje, dostosowując się do zmiennych warunków, nowych regulacji i oczekiwań konsumenckich. Nadal poszukujemy nisz na rynku, w których moglibyśmy zaistnieć, a ponieważ jesteśmy bankiem lokalnym, to właśnie na rynku lokalnym i na zwiększaniu w nim udziału bardzo mocno nam zależy.

Wydawać by się mogło, że na lokalnym rynku, z tak mocno osadzoną w społeczności marką, nie jest to trudne...

Przeciwnie. Mamy coraz silniejszą konkurencję, która podobnie jak my zaczyna dostrzegać potencjał lokalności. Powody zainteresowania lokalnym rynkiem są oczywiste: klienta, który mieszka i funkcjonuje po sąsiedzku znamy lepiej, dużo łatwiej jest dopasować odpowiednią do jego potrzeb ofertę. W związku z tym, ryzyko prowadzonej działalności jest niższe, co ma ogromne znaczenie zwłaszcza w czasach kryzysu wywołanego pandemią. Bankom spółdzielczym może być nieco łatwiej, ponieważ nasze relacje z klientami nie po-

wstały wczoraj, są stabilne i trwają od wielu dziesięcioleci. Ale walczyć o przychylność konsumentów trzeba każdego dnia.

Do kogo adresują państwo swoją ofertę?

Staramy się nie nastawiać na jedną branżę czy jeden typ klientów. Także teraz, w czasie pandemii nie wykluczamy z góry żadnej branży, choć wiadomo, że części z nich żyje się lepiej, a innym wręcz fatalnie. Niektóre ucierpiały wskutek COVID-19 bardzo mocno, ale nie opuszczamy ich w potrzebie. Jesteśmy elastyczni i wnikliwie analizujemy każdy wniosek kredytowy i każdą ze spraw, z którymi zwracają się do nas klienci. Poza tym, w dużym zakresie wykorzystujemy gwarancje BGK, co nie tylko zwiększa bezpieczeństwo finansowe banku i jego klientów, ale też bardzo korzystnie wpływa na adekwatność kapitałową banku.

Obecna sytuacja wywołana koronawirusem mocno daje wam się we znaki?

Pandemia to również czas, w którym większego znaczenia nabrały pojęcia takie, jak digitalizacja, mobilność, rozliczenia elektroniczne. Każdy z tych kanałów staramy się rozwijać z podobną intensywnością. Ci, którzy mnie znają wiedzą, że formę elektroniczną dokumentu przedkładam nad papierową, a pieniądź elektroniczny nad gotówkę. Ale oczywiście – i to jest jeden z dowodów naszej elastyczności – nie zapominamy o tej grupie klientów, która nie korzysta z ułatwień mobilnych oraz elektronicznych i nastawiona jest na bezpośredni kontakt z pracownikami banku.



Jaka jest pozycja banku w Szamotułach? Na rynku, gdzie mieści się centrala, aż roi się od placówek banków komercyjnych. Ich witryny nadają jeden przekaz: Przyjdź do nas. Zapraszamy.

Powiem z dużą stanowczością, że nasza pozycja jest stabilna. Jesteśmy konkurencyjni przede wszystkim z uwagi na głęboko zakorzeniony, lokalny charakter. Produktowo, jak głosi hasło: „Mamy tu wszystko...”, więc nasza oferta nie odbiega od propozycji banków komercyjnych, a bardzo często jest od nich lepsza. Przewagę daje ponad 150 lat doświadczenia i to, że jesteśmy blisko naszych klientów, znamy ich potrzeby, bo współpracujemy od pokoleń. Są rodziny i przedsiębiorcy, którzy nie szukają innego banku, bo w spółdzielczym od młodości czują się dobrze. Dotyczy to szczególnie osób prowadzących działalność gospodarczą i rolników. Klienci wybierając nasz bank cenią sobie indywidualne podejście i bezpieczeństwo. Ważne dla nas jest także to, że prowadzimy obsługę finansową prawie wszystkich lokalnych samorządów. Kiedy bankowi ufa samorząd, to mieszkańcy obdarowują go takim samym zaufaniem.

Wiele mówi się o integracji banków spółdzielczych, o wzroście znaczenia obu zrzeczeń na polskim rynku, o wspólnych ofertach i produktach. W jakich obszarach banki spółdzielcze powinny z sobą współpracować?

Przede wszystkim w obszarze produktowym i technologicznym, a także prawnym. Coraz trudniej będzie bankom radzić sobie bez takiej współpracy i dotyczy to zarówno banków małych, jak i dużych. Potrzebujemy dużej elastyczności w środowisku bardzo niskich stóp procentowych i możliwości dostosowania się do obsługi np. sektora dużych przedsiębiorstw, wymagającego kapitałów przekraczających skalę działalności jednego banku. Tu rola zrzeczeń i konsorcjów może być ogromna.

COVID-19 ma wpływ na zmiany w strategiach wielu banków. Bank Spółdzielczy Duszniki należy do grona największych banków w Spółdzielczej Grupie Bankowej – wysoka suma aktywów, wyróżniające się poziomy depozytów i kredytów, wielkość zysku netto. W kryzysie łatwiej sobie radzić mając tak mocne fundamenty?

Z pewnością tak. Ale przypomnę, że te mocne fundamenty to fundusze własne banku tworzone przez długie lata. Budowanie bazy kapitałowej adekwatnej do skali bankowej działalności wymagało wysiłku, wyrzeczeń i braku kompromisów. Ale opłacało się, jesteśmy dobrze przygotowani na ciężkie czasy. Największym wyzwaniem jest przystosowanie się do nowych warunków ekonomicznych, w jakich przyszło nam funkcjonować. Bank, którym kieruję, może to nie zabrzmie skromnie, zawsze wyróżniał się ponadprzeciętną efektywnością. Teraz jednak, gdy wokół nas tak wiele firm przeżywa kryzys i gdy w kryzysie są finanse osobiste obywateli, musimy starać się jeszcze bardziej. Czasem trzeba podejmować bardzo trudne, niewygodne decyzje. Niedawno dokonaliśmy wnikliwej analizy rentowności naszych placówek i dwie z nich zmuszeni jesteśmy zlikwidować.

To są działania bolesne, przede wszystkim źle odbierane społecznie, bo funkcjonujemy lokalnie, ale dla dobra banku, jego klientów, udziałowców i przyszłości – nieuniknione.

Pandemia spowodowała, że klienci oczekują kontaktu z bankiem poprzez kanały zdalne. Czy pani zdaniem, banki spółdzielcze powinny być bliżej obecnych klientów, którzy nie korzystają tak aktywnie z usług cyfrowych, czy wręcz przeciwnie – poświęcić więcej uwagi konsumentom, którzy chcą mieć bank w smartfonie?

Nie ma tu jednej, słusznej drogi. Każdy klient wymaga jednakowej uwagi. Dla tych, którzy chcą mieć bank w smartfonie mamy bankowość elektroniczną i mobilną oraz płatności mobilne. Dużo możliwości daje bankowość elektroniczna, poprzez którą, oprócz obsługi lokat czy rachunków, można między innymi złożyć wnioski, skorzystać z platformy walutowej, potwierdzić tożsamość, skorzystać z programów rządowych (300+, 500+, Tarcza Finansowa PFR) lub Programu Polska Bezgotówkowa. Ta część rynku przyrasta, ludzie coraz chętniej wykorzystują bankowość

elektroniczną, bo doceniają jej bezpieczeństwo i wygodę obsługi. Ale na drugim biegunie są tak samo bezcenni klienci, którzy wolą osobistą formę kontaktu. Może dlatego, że nie mają zaufania do smartfonów, że nie potrafią lub nie chcą się uczyć ich obsługiwać albo mieszkają z dala od szerokopasmowego Internetu? To nie ma znaczenia. Jesteśmy bankiem także dla nich, dostępni

poprzez sieć placówek i bankomatów. W ramach naszej aktywności edukacyjnej zachęcamy jednak do bankowości elektronicznej, przeprowadzamy instruktaże, pomagamy w korzystaniu i wyjaśniamy zasady bezpieczeństwa. Wielu starszych ludzi daje się przekonać, korzysta z nowych źródeł kontaktu z bankiem, ale powtórzmy – nie ma mowy o ich wykluczeniu.

A co oznacza „nowa odsłona bankowości internetowej”? Mocno promujecie państwo to pojęcie na swojej stronie internetowej.

Nowa odsłona bankowości internetowej, to nowe możliwości dla naszych klientów. Oprócz nowoczesnego designu i intuicyjnego dostępu do wszystkich funkcjonalności daliśmy klientom możliwość bezpiecznego potwierdzania tożsamości online w usługach komercyjnych i publicznych, czyli usługi: MojeID oraz Profil Zaufany. Jednak przede wszystkim możemy teraz oferować bankowość mobilną, opierającą się na aplikacji SGB Mobile. Nasi klienci bardzo na to czekali i chętnie korzystają z płatności mobilnych. Odzwierciedleniem tego zainteresowania jest nasza pozycja lidera wśród banków Zrzeszenia SGB w sferze udostępniania kart w cyfrowych portfelach.

Pani też korzysta z aplikacji SGB Mobile?

Nie wyobrażam sobie, promować usługi mobilne i z nich nie korzystać. Cyfrowy portfel mam w zegarku. To wygodne, bezpieczne i staje się popularne. Dobrze się z tym czuję i każdego zachęcam. Kto raz spróbuje płacić zegarkiem nie będzie chciał wrócić do płacenia smartfonem. Dla mnie płatności mobilne to codzienność. ●

*Rozmawiał: Roman Szewczyk
Szamotuły, 8 grudnia 2020 r.*



Tu mamy wszystko...

w zasięgu ręki!



KLIKNIJ ŻEBY
ZAINSTALOWAĆ

Pobierz aplikację z:



Google Play



App Store

Bezpłatna infolinia 24/7:
800 888 888
www.sgb.pl/sgbmobile

Aplikacja mobilna SGB Mobile dostępna jest w SGB-Banku S.A. oraz w wybranych bankach spółdzielczych SGB. Szczegóły oferty, w tym informacje o opłatach i prowizjach za korzystanie z produktów i usług w ramach aplikacji mobilnej, wymagania techniczne, regulamin korzystania z aplikacji mobilnej SGB Mobile, przewodnik po aplikacji SGB mobile (w tym opis dostępnych funkcjonalności) oraz lista banków spółdzielczych SGB oferujących możliwość korzystania z aplikacji mobilnej dostępne są na stronie www.sgb.pl/sgbmobile

TRWA KAMPANIA REKLAMOWA SGB „MAMY TU WSZYSTKO”

TU MAMY WSZYSTKO... W ZASIĘGU RĘKI!



Rafał Łopka
SGB-Bank SA

W internecie trwa kampania SGB „Mamy tu wszystko”, która promuje aplikację mobilną SGB Mobile. W wizerunkowych i edukacyjnych spotach reklamowych, na banerach internetowych i w materiałach informacyjnych prezentujemy funkcje nowej aplikacji mobilnej SGB Mobile.

To druga w ciągu ostatnich dwóch lat tak szeroko zaplanowana kampania promocyjna banków spółdzielczych SGB. W pierwszej odsłonie chwaliśmy się wdrożonymi w rekordowo krótkim czasie BLIKIEM oraz nowoczesnymi formami płatności i cyfrowych portfeli, takimi jak Google Pay, Apple Pay czy Garmin Pay. Teraz przyszła pora na promocję naszego autorskiego produktu – SGB-Banku SA oraz partnerów technologicznych. Tu mamy wszystko... w zasięgu ręki! – podkreślamy zaznaczając, że jest to wspólny produkt dla obecnych i potencjalnych klientów banków spółdzielczych SGB, dostępny w większości banków Zrzeszenia.

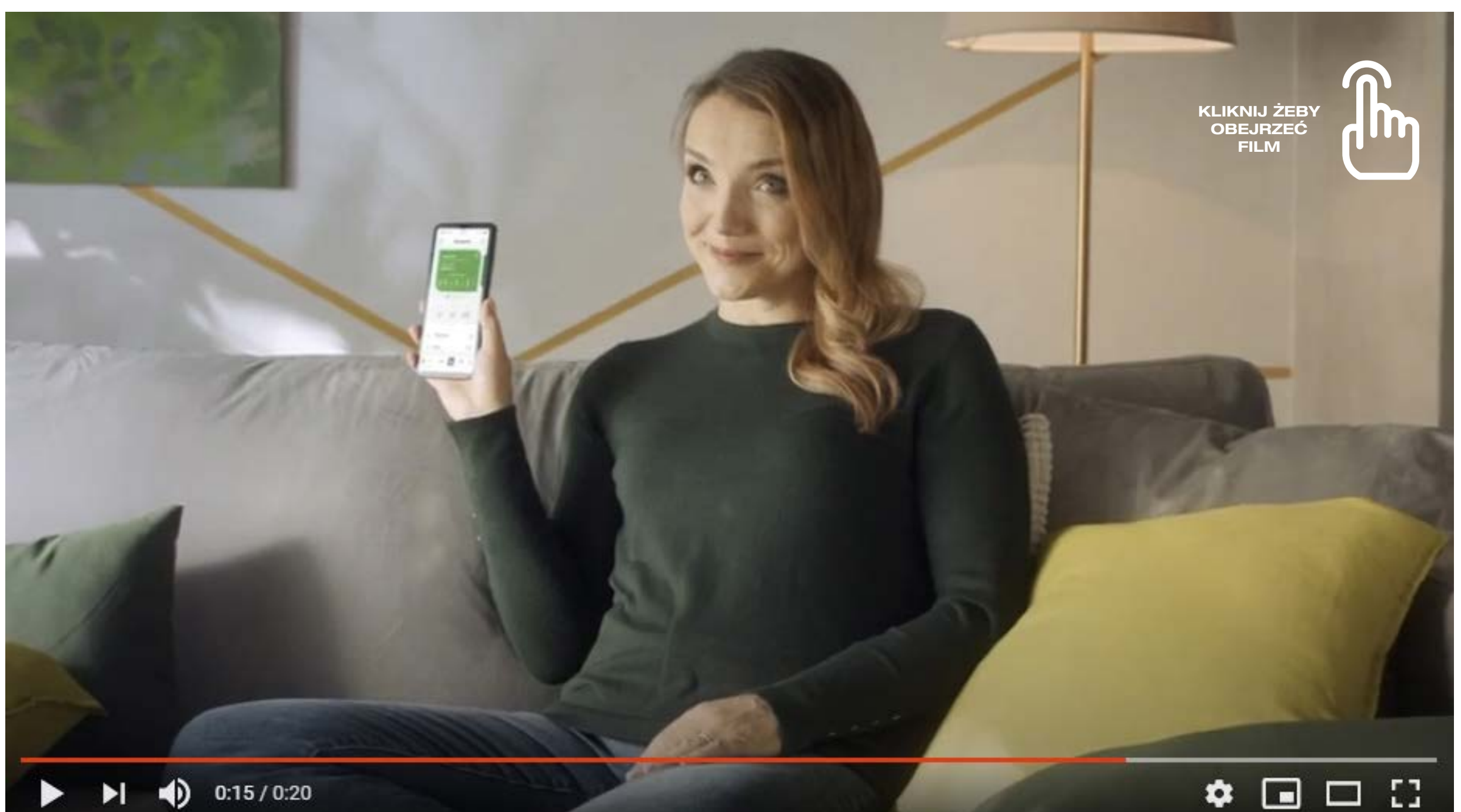
– Kontynuujemy strategię „Mobilnego przyspieszenia” i dajemy nowy impuls naszej kampanii „Mamy tu wszystko”, tak dobrze przyjętej przez klientów banków spółdzielczych – mówi Mirosław Skiba, prezes Zarządu SGB-Banku SA. – Tym razem chcemy zaprezentować pełnię możliwości naszej aplikacji mobilnej, w której niektóre rozwiązania technologiczne wyprzedzają ofertę banków komercyjnych. To kolejny krok służący realizacji misji i strategii SGB. Wspieramy klientów w codziennych relacjach z bankowością i budujemy rodzinę

użytkowników nowoczesnych narzędzi mobilnych w lokalnych społecznościach – naturalnym środowisku działania banków spółdzielczych.

Nowy spot, który stał się punktem wyjścia do wszystkich działań komunikacyjnych w kampanii promującej aplikację mobilną SGB Mobile opowiada historię rodziny, w której każdy z domowników chciałby zrealizować swoje osobiste marzenia. Jak pogodzić różnorodne potrzeby i wydatki? Jak zapanować nad domowymi finansami, gdy tak trudno się zorganizować, gdy na wszystko brakuje czasu i tak wiele jest spraw do załatwienia? Z pomocą przychodzi aplikacja mobilna SGB Mobile, dzięki której można bardzo łatwo zwiększyć limity na karcie, uzyskać dostęp do rachunków i wykonać przelewy w dowolnym momencie, skorzystać z portfeli cyfrowych i BLIKA, a także zarządzać subskrypcjami dla najbardziej popularnych serwisów z serialami i filmami oraz z muzyką.

Do tej pory nową aplikację mobilną Spółdzielczej Grupy Bankowej pobrało ponad 40 tysięcy klientów banków spółdzielczych SGB.

Celem kampanii promującej aplikację mobilną SGB Mobile jest nie tylko przyciągnięcie nowych użytkowników, ale też utrwalenie w świadomości konsumentów marki banków spółdzielczych SGB – jako nowoczesnych, sprawnie zarządzanych i przyjaznych klientom instytucji finansowych – mówi Ewelina Ignaczak, dyrektor Biura Marketingu i Komunikacji SGB-Banku SA. – Pokazujemy, jak w domowym zaciszu można skorzystać z usług banku spółdzielczego. Opowiada o tym znana



z poprzednich odsłon kampanii rodzina, w której tym razem to mama potrafi łatwo i wygodnie rozwiązać „problemy”, zaskakując domowników.

– Banki spółdzielcze SGB to dzisiaj pełnowartościowi uczestnicy rynku finansowego, dysponujący nowoczesnymi narzędziami i technologiami – mówi Błażej Mika, wiceprezes Zarządu SGB-Banku SA., odpowiedzialny za działania w sferze IT. – Nie tylko proponujemy rozwiązania technologiczne, które nie ustępują rynkowemu trendom, ale sami te trendy kreujemy. Podążając za potrzebami naszych klientów, będziemy w przyszłości aktualizować SGB Mobile o nowe funkcjonalności.

Koncepcję kreatywną kampanii przygotowała firma IQ Marketing, a za produkcję spotu odpowiada Dom Produkcyjny

PLANY NA ROZWÓJ SGB MOBILE W 2021 R.

Artur Józefowski,
dyrektor Biura Bankowości Mobilnej
i Internetowej SGB-Banku SA

Rozwijamy SGB Mobile nieustannie, w październiku tego roku udostępniliśmy nową wersję aplikacji zawierającą m.in. możliwość potwierdzania transakcji internetowych w aplikacji, ważną ze względu na wykonywanie przelewów funkcjonalność dodawania odbiorców jako zaufanych, czy możliwość zmiany PIN-u do kart płatniczych.

W 2021 r. planujemy m.in. udostępnić możliwość wydawania karty online, co pozwoli użytkownikowi zamówić kartę debetową czy kredytową bezpośrednio z poziomu aplikacji. Zamierzamy również oddać usługę AutoPay, czyli możliwość płacenia za przejazd autostradą.

W przyszłym roku planujemy wdrożyć możliwość otwarcia rachunku z poziomu kanałów zdalnych, uruchomimy też inne usługi, pomagające naszym Klientom w życiu codziennym.

Jakie? Mamy wiele pomysłów, które po wdrożeniu będą wspierać biznes i generować przychody dla banków spółdzielczych SGB. Nie chcę jednak zdradzać wszystkiego od razu – w przyszłym roku postaramy się zaskoczyć zarówno banki, jak i cały rynek!

Nowy spot, który stał się punktem wyjścia do wszystkich działań komunikacyjnych w kampanii promującej aplikację mobilną SGB Mobile opowiada historię rodziny, w której każdy z domowników chciałby zrealizować swoje osobiste marzenia. Jak pogodzić różnorodne potrzeby i wydatki? Jak zapanować nad domowymi finansami, gdy tak trudno się zorganizować, gdy na wszystko brakuje czasu i tak wiele jest spraw do załatwienia?

Oversee. Za realizację kampanii w Internecie odpowiedzialna jest MTA Digital. To agencja specjalizująca się w działaniach związanych z Internetem, głównym miejscem obecności nowej kampanii SGB.

Powstanie aplikacji to wynik współpracy osób z SGB-Banku SA i banków spółdzielczych SGB, a także firm partnerskich – Ailleron S.A., który wytworzył aplikację mobilną wraz z back office administracyjnym oraz HEUTHES Sp. z o.o., który był dostawcą oprogramowania platformy BS API i firmą odpowiedzialną za integrację systemów. W prace nad wdrożeniem aplikacji zaangażowani byli również dostawcy systemów informatycznych, którzy udostępniili swoje usługi na platformie BS API: Asseco Poland S.A., Softnet sp. z o.o., Zakład Usług Informatycznych NOVUM Sp. z o.o., I-BS.pl sp. z o.o. oraz SABA SERVICE sp. z o.o. Partnerami przy pracach nad aplikacją mobilną SGB Mobile byli także Mastercard i Visa. ●



**Tu mamy
wszystko...**
w zasięgu ręki!

Pobierz aplikację z:



UDZIAŁOWCY POTRZEBNI OD ZARAZ

JANUSZ ORŁOWSKI

W dyskusjach spółdzielców coraz częściej pojawia się temat udziałowców banków spółdzielczych, zapoczątkowany informacjami o znaczącym spadku ich liczby w ostatnich latach i jednocześnie wzroście liczby udziałowców w bankach spółdzielczych innych krajów europejskich. Poszukiwanie nowych rozwiązań mających na celu zmianę tych niekorzystnych tendencji, powiązane jest także z prowadzeniem biznesu bankowego w czasach rosnącej konkurencji, utrzymujących się od dłuższego czasu niskich stóp procentowych oraz wyzwań regulacyjnych i presji na zwiększanie kapitałów.

Problem udziałowców poruszają także autorzy opracowania „Nowa bankowość spółdzielcza w Europie”, wydanego niedawno przez Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji, pod redakcją Marco Migliorelli’ego, szukając odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób nieodłączne, unikalne wartości spółdzielcze mogą być nadal efektywnie wykorzystywane na rynku bankowym w nadchodzących latach.

Struktura zarządzania banków spółdzielczych zakłada, że członkowie będą aktywnymi graczami, mogącymi wybrać odpowiednich przedstawicieli w organach zarządzających i zdającymi sobie sprawę ze swoich uprawnień do kontrolowania banku. Prawa własności mają wpływ na zarządzanie bankiem przez prawo do wypowiedzania się i prawo do głosowania na walnych zgromadzeniach. W odróżnieniu od udziałowców, członkowie mają wpływ dzięki swojemu osobistemu głosowi, a nie dzięki liczbie posiadanych udziałów. Pomimo demokracji zagwarantowanej przez ten mechanizm głosowania, członkowie mogą odczuwać brak zachęty do odgrywania aktywnej roli w zarządzaniu bankiem. Z uwagi na ich niewielką siłę głosu, nie mają dużej motywacji do uczestniczenia w zarządzaniu bankiem spółdzielczym, co więcej ich motywacja może nawet spadać wraz ze spadkiem liczby członków. Prawo do głosu łączy się z obowiązkiem kontrolowania działań zarządu. Jednak członkowie nie są mocno zainteresowani monitorowaniem kadry kierowniczej, ponieważ indywidualnie nie korzystają z ich wyników. Ponadto rozproszona własność osłabia możliwość szybkiego podejmowania decyzji.

Członkowie mogą więc zachowywać się jak zwykli klienci, którzy wybierają bank spółdzielczy w celu uzyskania osobistych

korzyści ekonomicznych, ale rezygnują z zaangażowania wynikającego z praw własności. Poza tym nie biorąc udziału w procesie decyzyjnym oraz w dyskusjach dotyczących polityki banku, ignorują w ten sposób społeczne aspekty bycia częścią spółdzielni.

Zgodnie z zasadą wzajemności

banki jako przedsiębiorstwa spółdzielcze muszą prowadzić swoje działania głównie na korzyść swoich członków, podczas gdy członkowie jako właściciele spółdzielni powinni być aktywni jako klienci w ramach relacji wzajemności. Wzajemna wiedza i zaufanie stanowią podstawę tzw. techniki banku relacyjnego, wykorzystywanej przez banki spółdzielcze do zmniejszania asymetrii informacji przy pożyczaniu pieniędzy. Stanowi to ich główny sposób wyróżnienia się na rynku bankowym. Jednak w wyniku kryzysu finansowego, nowe regulacje nałożyły także na banki spółdzielcze obowiązek osiągnięcia wysokich norm pod kątem kapitalizacji i efektywności. Wymaganie wyższej efektywności w wielu przypadkach doprowadziło do

tego, że banki wdrażały rozwiązania biznesowe podobne lub nawet identyczne jak banki komercyjne, ze szkodą dla struktury społecznej.

W wyniku tego członkowie przestają się angażować i zachowują się jak zwyczajni klienci, wybierając bank w oparciu o oferowane usługi i ich koszty. W ten sposób zmniejszają poziom swojej lojalności, ponieważ nie współpracują wyłącznie ze swoim bankiem spółdzielczym, którego przewaga konkurencyjna spada. Wyłączność wzajemnej relacji między członkami i bankami spółdzielczymi jest także utrudniona przez niskie tempo ich przechodzenia na innowacyjne produkty i usługi. W ten sposób mogą też mimowolnie kierować swoich członków w stronę konkurencji i nawet jeżeli nie rezygnują oni z członkostwa, to mogą zdecydować się na korzystanie z usług swojego banku tylko w przypadku przeprowadzania mało istotnych transakcji.

Członkowie są nie tylko właścicielami i klientami banku, ale również stanowią część spółdzielni będącej integralną częścią lokalnej społeczności. Bank spółdzielczy jest uznawany za instytucję o etyce społecznej, której rola w gospodarce lokalnej wykracza poza wyłącznie pośredniczenie w udzielaniu kredytów. Etyka ta owocuje silniejszymi negatywnymi reakcjami po pojawieniu się niezgodnego z nią zachowania.

Struktura zarządzania banków spółdzielczych zakłada, że członkowie będą aktywnymi graczami, mogącymi wybrać odpowiednich przedstawicieli w organach zarządzających i zdającymi sobie sprawę ze swoich uprawnień do kontrolowania banku. Prawa własności mają wpływ na zarządzanie bankiem przez prawo do wypowiedzania się i prawo do głosowania na walnych zgromadzeniach. W odróżnieniu od udziałowców, członkowie mają wpływ dzięki swojemu osobistemu głosowi, a nie dzięki liczbie posiadanych udziałów.



Poza swoją solidarnością w ramach struktury społecznej zarówno zarządzający, jak i członkowie powinni odgrywać aktywną rolę w promowaniu wartości leżących u podstawy kredytowania spółdzielczego wśród osób niebędących członkami, tworząc relację zaufania i wzajemności zwiększającą współpracę między obywatelami. Wzajemna wiedza i więzi społeczne będą również działać odstraszająco w przypadku odejścia od zachowania spółdzielczego. Jest to bardzo ceniona sytuacja wzajemnej kontroli, która pozwala członkom na uruchomienie formy presji moralnej przeciwko osobom niespłacającym kredytów. Jednak z powodu rosnących rozmiarów przedsiębiorstw oraz wprowadzenia przepisów ochrony prywatności, członkowie nie mogą otrzymywać szczegółowych informacji o stanie finansowym innych członków, tak jak było to możliwe w przeszłości, w związku z czym nie mogą spełniać roli kontrolujących.

Te wszystkie czynniki doprowadziły

do zmniejszenia i ograniczenia kluczowej roli członków, jako właścicieli oraz lokalnych współpracowników. Niezbędne są więc innowacyjne działania, które przywrócą dawną rolę członka. Banki powinny więc z jednej strony proponować usługi i produkty bliższe nowym potrzebom mniej tradycyjnych klientów, bliżej powiązane z ostatnimi osiągnięciami w branży, zarówno technologicznymi, jak i rynkowymi, w celu uniknięcia pozyskiwania członków tylko dlatego, że na danym obszarze są monopolistami. Jednocześnie istotnym staje się podkreślenie roli społecznej, która także

ma wpływ na rozwój banku. Członkowie ze swej strony, jako właściciele banku, muszą być w stanie realizować rolę kontrolujących i muszą mieć świadomość swojej odpowiedzialności.

Zjawiska opisane przez autorów opracowania znane są oczywiście także naszym bankowcom-spółdzielcom. Ale wciąż brakuje odpowiedzi na pytanie, dlaczego w innych krajach zwiększa się liczba udziałowców, ale w Polsce nie? Zwłaszcza, że wielu przedstawicieli tego sektora wyklucza, jako przyczynę tego zjawiska brak możliwości wypłaty dywidendy albo zaciąganie przez udziałowców kredytów na korzystniejszych warunkach, które kiedyś były dla nich dostępne. Słusznie mówi się w środowisku, że łatwiej i szybciej można wzbogacić się kupując akcje giełdowych spółek niż udziały w banku spółdzielczym, zwłaszcza, że wiele z nich wprowadziło ograniczenia

w zakupie udziałów albo powiązało ich liczbę z aktywnością klienta wynikającą z ilości świadczonych mu usług i sprzedawanych produktów. Warto też pamiętać, że w wielu bankach fundusz udziałowy jest niewielki, dlatego korzyści z wypłaty dywidendy są raczej symboliczne.

Jeden z prezesów banku powiedział mi, że fundusze własne banku, które mają zabezpieczać depozyty osób, które zdepo-

nowały swoje pieniądze na zasadzie zaufania do banku, muszą mieć charakter stabilny. Pojawiają się wprawdzie argumenty, że w większości przypadków udziały nie są wycofywane, ale to zależy od sytuacji, ponieważ w momencie jakiegoś kryzysu, reakcje udziałowców mogą być bardzo różne. To zależy także od wielkości wniesionych udziałów. Trudno bowiem liczyć, że osoba która wniosła znaczące udziały, będzie czekała na korzyści z tego tytułu, w postaci wypłaconej dywidendy, przez kilka lat, nie mając zarazem wpływu na swoje pieniądze. Ten problem dotyczy całej spółdzielczości. Występuje wówczas, kiedy udziały są traktowane przez członków, jako źródło dochodów kapitałowych.

Wielu spółdzielców opowiada się przeciwko

werbowaniu nowych członków na siłę, za wszelką cenę. Zwłaszcza w przypadku, kiedy jest to członkostwo mało świadome, jak w przypadku spółdzielczych kas oszczędnościowo – kredytowych. Ale jednocześnie, jeśli spółdzielnia działa na rynku poza grupą swoich członków, to jest to element wymuszający na niej działanie konkurencyjne, bardziej efektywne. Spółdzielczość prowadząca działalność tylko w obrębie swoich członków nie rozwija się dynamicznie, karleje. Natomiast rynek weryfikuje sprawność działania. Trzeba więc budować członkostwo w spółdzielczości ale świadome. I nie spieszyć się, tylko budować je systematycznie i zarazem rozważnie.

Spółdzielnie są zrzeszeniami osób, a nie kapitału, a to stanowi w takich instytucjach jak banki

pewien problem. Bo to różnicuje zachowania członków, ponieważ inny interes ma ten, który wniósł znaczny kapitał i ten, który wniósł tylko symboliczny. Inne więc będzie zainteresowanie wypłatą dywidendy w jednym i w drugim przypadku. Oznacza to, że gdyby zwiększać za wszelką cenę kapitał udziałowy w spółdzielni, to w ten sposób rozmywa się spółdzielczy charakter działania. Zasadne staje się wówczas pytanie, czy to będzie jeszcze wspólne, spółdzielcze działanie, czy już podejście kapitałowe?

różnicuje zachowania członków, ponieważ inny interes ma ten, który wniósł znaczny kapitał i ten, który wniósł tylko symboliczny. Inne więc będzie zainteresowanie wypłatą dywidendy w jednym i w drugim przypadku. Oznacza to, że gdyby zwiększać za wszelką cenę kapitał udziałowy w spółdzielni, to w ten sposób rozmywa się spółdzielczy charakter działania. Zasadne staje się wówczas pytanie, czy to będzie jeszcze wspólne, spółdzielcze działanie, czy już podejście kapitałowe?

Nie można też mówić, że spółdzielczość nie jest nastawiona na zysk, bo to jest przede wszystkim kwestia innego podziału tego zysku. Bez zysku niczego się przecież nie robi. Na każdą działalność, czy to charytatywną, czy inną społeczną potrzebne są pieniądze. Tak więc działalność spółdzielcza, zwłaszcza w przypadku instytucji finansowych nie jest wcale sprawą prostą.

Po ograniczeniu przez nadzorcę wypłat dywidendy w bankach, przedstawiciele bankowości spółdzielczej coraz częściej skłaniają się ku argumentom, że zakup udziału ma przede wszystkim na celu udział w społeczności, która powołała do życia instytucję finansową na własne potrzeby i dla innych przedstawicieli lokalnej społeczności. Spółdzielcy nie są w stanie konkurować z bankami komercyjnymi, ale mogą



zapewnić członkom banków większy wpływ na lokalizację placówek i urzędzeń samoobsługowych, rodzaj oferowanych produktów i usług oraz znacznie szybciej reagować na pojawiające się nowe, jeszcze niezagospodarowane nisze rynkowe.

Spółdzielcy zwracają też uwagę, że klienci cyfrowi nie mają swojej reprezentacji w organach banku spółdzielczego, a to skutkuje niewielkim zainteresowaniem członkostwem ludzi młodych i ich nikłymi możliwościami wprowadzania jakichkolwiek innowacji w banku, w którego organach zwykle istnieje nadreprezentacja klientów tzw. analogowych. Młodzi ludzie często podkreślają, że nie ma sensu bycie udziałowcem, kiedy nie ma się żadnej siły przebicia na zebraniach grup członkowskich i wykazania swoich umiejętności. A warto pamiętać, że praca w lokalnym banku spółdzielczym, to w wielu przypadkach jedyna szansa dla wielu młodych mieszkańców regionu, zatrudnienia w nowoczesnym, wyposażonym w najnowsze technologie przedsiębiorstwie. Na dzisiaj, to wciąż jeszcze 30 tys. takich miejsc pracy w całym kraju.

Problem udziałowców, już kilka lat temu

usiłował rozwiązać był prezes BPS. Jego pomysł zakładał

utworzenie specjalnego funduszu premiewego dla udziałowców, w sytuacji mocno ograniczonych możliwości wypłaty dywidendy. On również podkreślał, że niekoniecznie wysokość wypłacanej udziałowcom dywidendy decyduje o tym, czy są oni aktywnymi udziałowcami, czy też nie, zwłaszcza, że w bankach spółdzielczych ma ona raczej wymiar symboliczny, a nie materialny. W jego ocenie utworze-

nie takiego funduszu wymagałoby zmian w przepisach prawa oraz wprowadzenie odpowiednich rozwiązań podatkowych przy wypłacie środków z funduszu. Uważał, że rozwiązaniem tej kwestii banki powinny zainteresować współpracujących z nimi przedstawicieli nauki.

I właśnie naukowcy z Poznania, na zlecenie Związku Banków Polskich, przygotowują specjalny raport na temat udziałowców w bankach spółdzielczych. Ma on odpowiedzieć m.in. na pytanie, dlaczego w wielu krajach Unii Europejskiej, pomimo olbrzymiej konkurencji na rynkach finansowych, rozwoju

nowych technologii i nowych rozwiązań prawnych, bardzo dynamicznie rośnie liczba udziałowców, członków banków spółdzielczych? Jakie atuty wpływają z licznego członkostwa w bankach spółdzielczych, skoro zakres autonomii samych banków wydaje się być ograniczony, ponieważ coraz większą rolę odgrywają działania wspólne? ●

Spółdzielcy nie są w stanie konkurować z bankami komercyjnymi, ale mogą zapewnić członkom banków większy wpływ na lokalizację placówek i urzędzeń samoobsługowych, rodzaj oferowanych produktów i usług oraz znacznie szybciej reagować na pojawiające się nowe, jeszcze niezagospodarowane nisze rynkowe.

WYPOWIEDZI PREZESÓW BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH SGB

oprac. Janusz Orłowski, Robert Azembski



Waldemar Zieliński
prezes zarządu,
Nicolaus Bank

Nasz bank od wielu lat prowadzi aktywną współpracę z udziałowcami. Z wypracowanego zysku przyznajemy udziałowcom dywidendę, ale nie wypłacamy jej, tylko o określoną kwotę powiększamy wartość udziałów. To powoduje, że z jednej strony zwiększa się kapitał udziałowy banku, a z drugiej udziałowcy mają udziały o większej wartości. Godzimy więc dwie sprawy: wypłatę dywidendy i budowanie kapitałów własnych banku. Wprowadziliśmy też limit zakupu 500 udziałów dla jednego udziałowca, ponieważ

koncentracja kapitału stwarza niebezpieczeństwo odchodzenia od idei spółdzielczości w kierunku spółki akcyjnej. Mamy też inne ograniczenia w nabywaniu nowych udziałów uzależnione od stażu współpracy z bankiem. A to oznacza, że nie każdy może kupić maksymalną liczbę udziałów. Trzeba bowiem legitymować się określonym okresem współpracy biznesowej z bankiem. Dodatkowe udziały są więc pewną nagrodą za współpracę i lojalność. Na wypłatę dywidendy musimy mieć oczywiście zgodę nadzoru finansowego. Przy obecnych niskich stopach procentowych nawet godziwe zyski nie zawsze wystarczą do budowania kapitałów własnych banku, stąd konieczność korzystania z kapitału właścicielskiego. Staramy się też wspierać inicjatywy społeczne w gminach, z których pochodzą nasi udziałowcy, żeby także w taki sposób zacieśniać nasze związki.



Jacek Zacharewicz
prezes zarządu,
ESBANK Bank
Spółdzielczy

Był czas, gdy w kapitałach własnych naszego banku fundusz udziałowy stanowił blisko jedną trzecią. W przeszłości był to bowiem jeden ze sposobów rozwoju banku i dlatego namawialiśmy udziałowców do większego zaangażowania finansowego. Teraz natomiast wypłata dywidendy jest kontrolowana przez nadzór finansowy. To oznacza, że brak możliwości wypłaty dywidendy znacznie ograniczył zaangażowanie finansowe udziałowców, a nawet ich zniechęca do bycia współwłaścicielem banku.

Staramy się więc zwiększać kapitały własne poprzez emisję obligacji, odpisy z wypracowanego zysku albo z pożyczek podporządkowanych. Sytuacja na rynku jest dzisiaj znacznie trudniejsza dla banków spółdzielczych, dlatego staramy się zwiększać przychody przede wszystkim przez oferowanie nowych rodzajów produktów i usług finansowych przy ściślejszej współpracy z bankiem zrzeszającym.





Zofia Kałek-Bazyluk
prezes zarządu,
Palucki Bank
Spółdzielczy
w Wągrowcu

Mamy około 2 tys. Udziałowców, ale wniesiony przez nich kapitał stanowi zaledwie 2% sumy funduszy własnych banku. Tak więc udziały nie wpływają w jakiś znaczący sposób na poziom naszych kapitałów. Jednak chcąc zachować spółdzielczy charakter banku trzeba nowych członków pozyskiwać. W jaki sposób to robić i czym ich zachęcać, to niestety, stanowi problem nie tylko w naszym banku. Kiedyś funkcjonowały ulgi kredytowe dla członków, ale zabrania tego obecnie funkcjonujące prawo bankowe.

Może szkoda, że członkowie nie mają prawa do chociażby jednego kredytu na preferencyjnych warunkach, albo jakiegoś innego produktu bankowego specjalnie przygotowanego właśnie dla nich. Uważam, że dywidenda nie powinna być wystarczającą zachętą do kupowania udziałów, zwłaszcza, że od wielu lat jej nie wypłacamy, przeznaczając większość zysku na wzmocnienie kapitałów. Nie mamy też obecnie ani znaczącego napływu nowych członków, ani też masowego wycofywania udziałów z banku. Brakuje jednak argumentów do przekonania nowych klientów, aby zechcieli być udziałowcami.



Olga Cicha
wiceprezes zarządu
ds. handlowych,
Nadobrzański Bank
Spółdzielczy
w Rakoniewicach

Liczba członków naszego banku wynosi 795 i systematycznie się zmniejsza. Każdego roku liczba wypowiedzianych udziałów waha się średnio pomiędzy 10 a 20. W ujęciu formalno-prawnym członkowie banku mają kluczowe znaczenie. Dzięki członkom, bank jest spółdzielnią i to członkowie tworzą organy banku. Kapitał udziałowy nie przekracza 3% kapitału ogółem banku. W związku z powyższym jego istotność jest na tym samym poziomie, przynajmniej w ujęciu bilansowym.

Gdyby skupić się wyłącznie na danych dotyczących kapitału udziałowego oraz liczby członków banku, a zwłaszcza struktury wiekowej tej grupy – można byłoby obwieścić światu bliski koniec spółdzielczości. Ale tak nie jest. Dziś spółdzielczość może przybrać formę lokalnej instytucji finansowej i lokalnego współuczestnika wydarzeń społecznych, kulturalnych, gospodarczych. I tak musi pozostać. I jeśli tak pozostanie to przede wszystkim z pożytkiem dla lokalnej społeczności. To nie z inicjatywy spółdzielców ograniczono przywileje dla członków banków spółdzielczych. Wystarczy wprowadzić formalną możliwość korzystniejszej oferty usług bankowych. Wystarczy zebrania grup członkowskich przeprowadzić w formie uroczystego bankietu. Wystarczy podzielić się hojnie nadwyżką bilansową. Wpisy wówczas byłyby na zapisy. Jeśli liczne przywileje członka banku to, między innymi, możliwość otrzymania odpisu statutu i przeczcucie graniczące z pewnością, że dywidenda to całe zero złotych, a uczestnictwo w organach to wzięcie odpowiedzialności za nadzór nad instytucją finansową za całe 50% najniższego wynagrodzenia – to trudno być zdumionym tworzącym się trendem.

Już tylko sentyment, tradycja rodzinna, czy też odkrycie w sobie powołania na społecznika, jest powodem pozostania przy statusie członka banku lub też ubiegania się o członkostwo w banku spółdzielczym. Dziś spółdzielczość wyraża się nie liczbą członków banku, a marką lokalnej, stabilnej i bezpiecznej instytucji finansowej. Kto powiedział, że tak jest gorzej? Świat się zmienia i nie można oczekiwać, że zmieni się wszystko, tylko nie spółdzielczość. Dlatego warto skupić się na tym, co jest, a nie na tym, co mogłoby być, gdyby nie tysiące okoliczności, na które i tak nie mieliśmy i nie mamy wpływu.



Aleksander Borzymowski
prezes zarządu,
Bank RUMIA
Spółdzielczy

Członkostwo w Banku Rumia Spółdzielczym jest formą społecznego zaangażowania w kreowanie i promowanie dobrej marki BRS. Jesteśmy bankiem o niewielkiej liczbie członków w stosunku do innych instytucji bankowych. Jest nas 192 członków i do nie dawna byliśmy dość hermetycznym środowiskiem. Realizując strategię w latach 2015–2017, przeprowadziliśmy wiele wewnętrznych dyskusji na forach zarządu, rady nadzorczej, grupy członkowskiej i zebrania przedstawicieli, których

skutkiem było przyjęcie aktualnie realizowanej i cały czas rozwijanej polityki członkowskiej, a także otwarcie naszej społeczności na przyjęcie nowych osób do swojego grona. Jednym z podstawowych założeń tej polityki jest korzystanie z oferty banku przez członków. Mamy w tej materii spore sukcesy, jeszcze w 2014 roku 50% członków nie było klientami BRS, dziś 74% posiada relacje biznesowe z bankiem, w tym, co oczywiste, wszyscy członkowie rady nadzorczej. Istotnym jest, że naszymi klientami są często całe pokolenia rodzin naszych członków. Co roku zapraszamy imiennie do grupy członków klientów banku. W ramach tego procesu dyrektor oddziału rozmawia i zaprasza zainteresowane wstępnie osoby na indywidualne spotkanie z prezesem zarządu. Trzeba zaznaczyć, że nie każda taka propozycja spotyka się ostatecznie z przyjęciem oferty. Każdy nowo przyjęty członek otrzymuje tzw. pakiet powitalny, na który składają się: informacja dla członka o jego prawach i obowiązkach, prawo spółdzielcze, statut, ład korporacyjny i polityka członkowska. Poza korzystaniem z naszych usług chcemy, aby członkowie byli aktywnymi uczestnikami organizowanych przez nas wydarzeń. Nie chodzi tu tylko o aktywny udział w spotkaniach organów statutowych, czyli grupy członkowskiej, zebrania przedstawicieli i rady nadzorczej.

W ramach polityki członkowskiej prowadzimy szereg działań, na które zapraszamy członków, klientów i pracowników. Część z nich jest związanych z organizacją szkoleń i wykładów z zakresu umiejętności menadżerskich, cyberbezpieczeństwa, polityki kapitałowej. Mamy okazję się lepiej poznać, w mniejszych lub większych gronach na spotkaniach organizowanych przez bank lub wydarzeniach kulturalnych takich, jak przedstawienia teatralne, czy koncerty. Wspólne spędzanie czasu to również uczestnictwo w trakcie licznych lokalnych imprez sponsorowanych przez bank. Wieloletni członkowie banku na spotkaniach organów statutowych lub innych o charakterze uroczystym otrzymują odznaczenia w uznaniu swojej aktywności.

Strategię banku zaczynamy tworzyć od misji i wizji, których idea powstała w trakcie warsztatów z radą nadzorczą. Mają one dla nas kluczowe znaczenie przy formułowaniu celów strategicznych w kolejnych latach. Misja: „Realizujemy pomysły ludzi stąd” odnosi się między innymi właśnie do członków, szczególnie, że myślimy o nich jednocześnie jak o klientach. Liczy się dla nas każda opinia na temat działania banku, dyskutujemy wspólnie o realizacji i założeniach polityki członkowskiej i dbamy o to, aby w każdej trzyletniej strategii miała ona swoje należyte miejsce (...)... Jako bank spółdzielczy mamy przy tym ograniczone możliwości podnoszenia funduszy własnych. Ich podstawą są i muszą być środki pochodzące co roku z podziału zysku. Wysokość udziałów członkowskich utrzymuje się na stabilnym poziomie. Nasze kapitały wynikające z udziałów to prawie 4,5 mln zł, co stanowi 7%



z blisko 67 mln zł funduszy banku. Nie planujemy też gwałtownego wzrostu w tym obszarze. Wysokość wpisowego to dwa tysiące złotych (jeszcze do niedawna 10 tys. zł), a minimalny wkład to wartość 2,5 tys. zł, co samo w sobie stanowi pewnego rodzaju barierę, która odróżnia nas pod tym względem od wielu innych banków spółdzielczych. Warto jednak wspomnieć, że przeciętny wiek naszych członków to 63 lata, liczymy więc, że działania jakie podjęliśmy budując politykę członkowską, przyczynią się do wzrostu liczby nowych członków i obniżenia średniej wieku. Nie jest to jednak zadanie łatwe, z kilku powodów. W przeciwieństwie do inwestycji kapitałowych, udziały członkowskie mają charakter tworzenia długotrwałych związków z bankiem, a aspekt zwrotu z zaangażowanego wkładu nie jest tu podstawowym kryterium. Warto podkreślić, że od lat mamy statutowo uregulowane zasady wypłaty dywidendy i jej wysokości.

Spółdzielczość dla dużej rzeszy młodych ludzi nie stanowi naturalnej drogi nawiązywania relacji w biznesie i życiu prywatnym. Dla nich i naszych klientów podstawą relacji jest i powinna być dobra, rynkowa, nowoczesna i przejrzysta oferta, a także partnerstwo.



Jan Grzesiek
prezes zarządu,
Bank
Spółdzielczy
w Jarocinie

Bank Spółdzielczy w Jarocinie posiada 1853 udziałowców, których liczba nie spada. Kapitał udziałowy w naszym banku nie jest istotnym elementem finansowym. Bardziej stanowi prestiżową formę, potwierdzającą prywatny charakter banku. Wyzwaniem dla banku jest utrzymanie spółdzielczego pomocowego charakteru, zabezpieczającego obsługę finansową.

Jednak zainteresowanie przystępowaniem do udziałowców banku jest niestabilne. Zaangażowanie banku w obsługę lokalnego środowiska oraz eliminowanie środowisk z wykluczenia obsługi finansowej nie przekładają się na deklaracje przystępowania na członków. Spółdzielczemu charakterowi naszych banków nie sprzyja też komercjalizacja usług bankowych oraz nadmierna ingerencja instytucji europejskich w wewnętrzne uregulowania działalności banku. Nie są akceptowane skomplikowane i nieczytelne, rozbudowane procedury i elementy funkcjonowania banku, które utrudniają angażowanie się społeczeństwa w struktury bankowe. Nakładanie się i wielowątkowość zagadnień regulacyjnych, w tym odpowiedzialności, odstrasza społeczeństwo od podejmowania się aktywności publicznej, bez wyraźnych aspektów odmienności spółdzielczości od komercjalizacji akcyjno-kapitałowej. W dobie bankowych uregulowań unijnych zatracą się charakter spółdzielczości i zasadę proporcjonalności. Nadmierna regulacyjność oddała spółdzielczą rolę banku wobec udziałowców. Udziałowcy oczekują dopasowania wskaźników strategicznych banku do ich możliwości finansowych i wypełniania roli wspierania lokalnego społeczeństwa i lokalnej gospodarki. Nie są akceptowane przez udziałowców naszych banków parametry finansowe i regulacyjne europejskiego nadzoru bankowego, odpowiadające akcyjnym bankom kapitałowym.

W zakresie misji i roli banku, udziałowcy wnoszą bardzo wiele, gdyż dotyczy to ich żywotnych interesów w obszarze zaspokojenia podstawowych usług finansowych. Strategię widzą poprzez stwarzanie warunków dla obsługi bankowej udziałowców. Po pierwsze, jest to instytucja finansowa najbliższa ich miejsca zamieszkania. Po drugie – doradztwo, porady i szkolenia w zakresie umiejętności korzystania z nowoczesnych usług bankowych w swoim banku od lat znającym możliwości klienta, jednocześnie właściciela banku oczekującego tej pomocy. W odniesieniu do strategii banku zmalało oddziaływanie udziałowców banku z uwagi na wymogi współczesnych strategii, które w większym stopniu odnoszą się do określenia parametrów i wskaźników finansowo-bankowych. Udziałowcy bardziej są zainteresowani stroną produktową i dostępnością do nowoczesnych usług bankowych, dogodnością i upraszczaniem procedur bankowych, ich usprawnianiem, a nie skomplikowanymi zapisami powodującymi, że udziałowiec w ostateczności czuje się zagubiony w gąszczu kilkunastostronicowych regulaminów procedur bankowych. Udziałowcy banku spółdzielczego widzą w nim wiarygodnego, a co najważniejsze, zaufanego partnera i ten charakter starają się utrzymać w strategiach i misjach swoich banków.

WYPOWIEDZI WYBRANYCH UDZIAŁOWCÓW

oprac. Robert Azembski



dr Gerard Tomiak
burmistrz
Rakoniewic

Współpraca rakoniewickiego samorządu z Nadobrzeńskim Bankiem Spółdzielczym w Rakoniewicach od lat układa się bardzo dobrze. Bank na bieżąco odpowiada na nasze potrzeby, wprowadzając do swojej oferty coraz bardziej zaawansowane narzędzia, które nie tylko w odpowiedni sposób zabezpieczają operacje finansowe, ale przede wszystkim sprawiają, że korzystanie z nich jest wygodne, czytelne i w pełni profesjonalne.

Gdy mówimy i myślimy o banku spółdzielczym, zawsze na pierwszy plan wysuwa się jego lokalność – bliskość z klientem; ktokolwiek by to nie był, istnieje poczucie, że „znamy się od lat...” I istotnie tak jest. Lokalność i bliskość, brak anonimowości, są wartością dodaną funkcjonowania banku; myślę, że zarówno z punktu widzenia samej placówki, jak i jej klientów. Właśnie dla tej „wartości dodanej” wybraliśmy ten bank, bo przecież nie tylko pieniądź się liczy. Wartością są też relacje między ludźmi, a w tym przypadku są one faktyczne, realne, namacalne – po prostu codzienne, bo wszyscy bardzo dobrze się znamy.

Bank doskonale rozumie lokalne potrzeby, chętnie angażuje się w różnego rodzaju inicjatywy o charakterze charytatywnym. Wspiera potrzebujących, seniorów, funduje nagrody w szkolnych konkursach. Promuje lokalne tradycje związane z historią, sportem, ochroną przeciwpożarową. To nie jest jedna z wielu firm funkcjonujących na naszym terenie – ten bank jest przyjacielem gminy Rakoniewice.





Stanisław Andrzejczak
zastępca burmistrza,
Miasto i Gmina Jaraczewo

Współpracę z Bankiem Spółdzielczym w Jarocinie oceniam bardzo dobrze. Trwa ona już kilkadziesiąt lat, co potwierdza moją ocenę. W tym okresie zawsze spotykaliśmy się z miłą i kompetentną obsługą. Nasze sprawy były i są załatwiane szybko przez profesjonalnych pracowników. A przecież o to chodzi we współpracy. Spółdzielnie są zrzeszeniami osób, a nie kapitału, a to stanowi w takich instytucjach jak banki pewien problem. Bo to różnicuje zachowania członków, ponieważ inny interes

ma ten, który wniósł znaczny kapitał niż ten, który wniósł tylko symboliczny. Inne więc będzie zainteresowanie wypłatą dywidendy w jednym i w drugim przypadku. Oznacza to, że gdyby zwiększać za wszelką cenę kapitał udziałowy w spółdzielni, to w ten sposób rozmywa się spółdzielczy charakter działania. Zasadne staje się wówczas pytanie, czy to będzie jeszcze wspólne, spółdzielcze działanie, czy już podejście kapitałowe? Na dodatek, jest to bank tworzony przez naszych mieszkańców i działający na ich rzecz.

Wielką korzyścią płyną z faktu, że jest to miejscowy bank spółdzielczy jest to, że posiada on oddział w miejscowości, w której znajduje się nasz urząd. Bez problemu można więc wpłacić gotówkę w kasie lub pobrać czekiem z rachunku, aby uzupełnić kasę w urzędzie. Możemy to robić w zasadzie na bieżąco, dzięki czemu nie musimy trzymać dużych kwot u siebie. Ale współpracę z naszym bankiem oceniam bardzo dobrze także na każdym innym poziomie: obsługę rachunków gotówkowych oraz kredytowych, bardzo szybką obsługę związaną z założeniem czy zamknięciem rachunków pomocniczych, czy bezpłatne przelewy w ramach rachunków w banku. Poza tym podkreślić należy, że w ostatnim czasie bank wprowadził w pełni profesjonalną i bezpieczną elektroniczną obsługę kont bankowych. Stawia to nasz bank spółdzielczy w czołówce banków w kraju.



Michał Pasieczny
burmistrz Rumi

Nasza współpraca z Bankiem Spółdzielczym w Rumi układa się naprawdę dobrze. Wybraliśmy ten bank, ponieważ oferował najlepszą, najkorzystniejszą dla miasta, ofertę. Bardzo doceniam też coroczne spotkania dla klientów, w których uczestniczą lokalni przedsiębiorcy oraz firmy. Są to wyjątkowe okazje, by poznać biznesowych partnerów i nawiązać współpracę. Właśnie dzięki takim przedsięwzięciom pojawiają się w Rumi

nowe możliwości biznesowe, co z czasem może się przełożyć na powstanie kolejnych firm i miejsc pracy, a co za tym idzie – dodatkowych wpływów z podatków do budżetu miasta.



CASSA RURALE VAL DI NON, CZYLI BANKOWOŚĆ SPÓŁDZIELCZA PO WŁOSKU

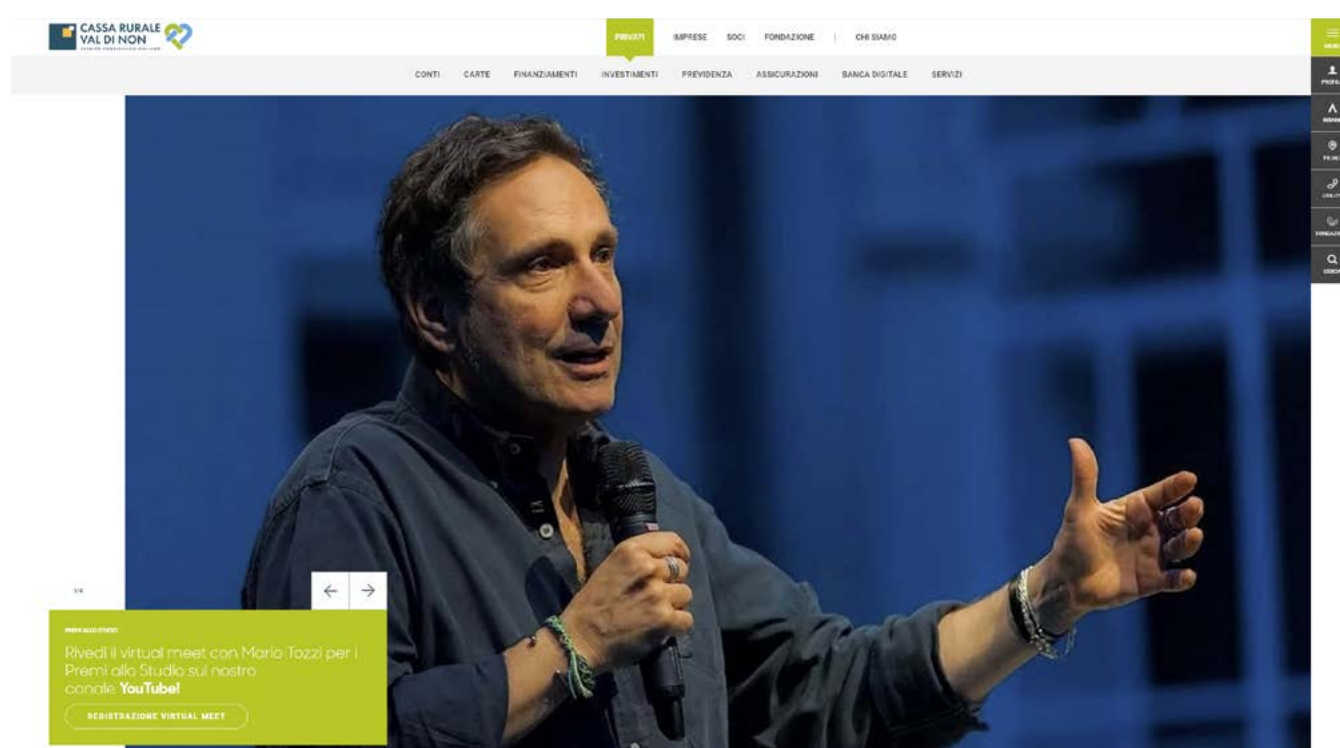
BYĆ BLISKO LUDZI I ICH SPRAW

JERZY SYGIDUS

Do włoskiego Trentino trafiłem trochę przypadkiem przed wielu, wielu laty. Przyjęła mnie rodzina włoskich rolników, posiadaczy sporych sadów owocowych, jako młodego robotnika sezonowego przy zbiorach jabłek. Zbieraliśmy le canade (renety szare), mele rosse (czerwone starkingi) i najbardziej cenione mele gialle (delicje). Jabłka z doliny Val di Non w regionie Trentino były bardzo cenione w całych Włoszech i eksportowane do wielu krajów Europy Zachodniej. Wtedy też po raz pierwszy, jako towarzysz mego pracodawcy, przekroczyłem próg lokalnego oddziału banku spółdzielczego Cassa Rurale Val di Non w małym miasteczku Cles, 30 km od stolicy regionu – Trydentu. Cassa rurale w dosłownym tłumaczeniu oznacza kasę wiejską, czy inaczej kapitał rolników.

Jakże wiele się zmieniło przez tych trzydzieści parę lat. Dzisiaj Polska zajmuje 4. miejsce w światowym rankingu największych producentów jabłek, wyprzedzają nas jedynie Chiny, USA i Turcja, natomiast Włochy są dopiero na 7. miejscu, po Indiach i Iranie. Wracając do mej pierwszej wizyty w Cassa Rurale Val di Non w lokalnym Oddziale w Cles, pamiętam nabożną ciszę, jaka panowała w kolejce do dwóch okienek bankowych. Mój pracodawca był zaprzyjaźniony z jednym z pracowników oddziału w Cles, dostałem niebawem od niego kilka gadżetów reklamowych dla mojego 8-letniego wówczas syna: czarny plecak – tornister szkolny i piórnik zamykany na zamek błyskawiczny. Wszystkie te gadżety opatrzone były różowym napisem Cassa rurale Cles. Widywałem potem sporo włoskich dzieci wracających ze szkoły, które nosiły na plecach właśnie te plecaki – tornistry z napisem Cassa rurale Cles. Widocznie ich rodzice byli klientami tego lokalnego banku spółdzielczego.

Tamtejsi, stojący w nabożnej ciszy klienci Oddziału w Cles są dzisiaj starcami w podeszłym wieku, jeśli jeszcze niektórzy z nich żyją na tym świecie, natomiast widywane wówczas przeze mnie dzieci wracające ze szkoły są zapewne dziś klientami banku swych rodziców i dziadków. Tyle, że nie stoją już w kolejce do okienek, bo zmieniły się czasy i Cassa Rurale Val di Non trafiła do ich smartfonów wraz z licznymi aplikacjami. Dla potrzeb niniejszego felietonu zaglądam na stronę Cassa Rurale Val di Non Credito Cooperativo Italiano. Każdego gościa przyciągają wesołe, oliwkowe kolory. Wszystkie zakładki i odsyłacze działają bez zarzutu. Otwieram zakładkę soci czyli akcjonariusze. Obok zdjęcia przedstawiającego grupę papie-



Zdjęcie z: <http://www.crvdlnon.it>

rowych ludzików trzymających się za ręce widnieje spory napis na oliwkowym tle: *Come si diventa soci*, czyli „Jak się zostaje udziałowcem”. Niżej inny komunikat: *Socio „non si nasce”, ma si diventa* – „udziałowcem nikt się nie rodzi, trzeba się nim stać”. *Come diventare* – „Jak zostać udziałowcem”. Po kliknięciu w ten napis pojawia się komunikat:

Possono diventarlo tutte le persone fisiche e giuridiche, le società, i consorzi, gli enti e le associazioni che operano nel territorio di competenza della Cassa Rurale, czyli: „Akcjonariuszami mogą się stać wszystkie osoby fizyczne i prawne, spółki, konsorcja, organy i stowarzyszenia działające w obszarze kompetencji Cassa Rurale”.

Akcjonariusze odgrywają bardzo ważną rolę w zarządzaniu bankiem spółdzielczym. Są odpowiedzialni za określenie kierunków rozwoju banku spółdzielczego, jego dalszych perspektyw, zatwierdzają sprawozdania finansowe, decydują o podziale zysków i o tym, komu powierzyć w bankowej strukturze określone stanowisko czy urząd. Cassa Rurale zastrzega dla swoich

członków cały szereg możliwości, takich jak choćby lepsze warunki kredytowe. Bez względu na liczbę udziałów, jeden udziałowiec liczy się zawsze, jako jeden głos podczas posiedzeń czy innych zebrań.

Pobierz statut – zachęca do kliknięcia napis na oliwkowym tle. Natomiast w kolejnej zakładce *privati*, czyli „sprawy życiowe” możemy przeczytać:

Qual e' il Tuo progetto? (Jaki masz pomysł na życie?)

Qualunque sia il tuo progetto di vita puoi contare su di noi – „Niezależnie od tego, jaki masz pomysł, zawsze możesz na nas liczyć”.

Podzakładki zapewniają, że na Cassa Rurale możemy liczyć zawsze. W sprawach ważnych: dla własnej rodziny, dla własnej kariery zawodowej, dla studiujących, dla inwestycji w dom, dla przyszłości dzieci, dla swych własnych pasji.

Jednym słowem, każdy komunikat Cassa Rurale jest bardzo przychylny dla klienta w każdej sprawie i chce mu nieść pomoc praktycznie na każdej płaszczyźnie: społecznej, zawodowej, domowej. To jego misja. Być blisko ludzi i ich spraw. ●



- Cassa Rurale Val di Non:
- Oddziały – 26
- Instytucje współpracujące – 140
- Klienci – 29.000
- Udziałowcy – 10.500



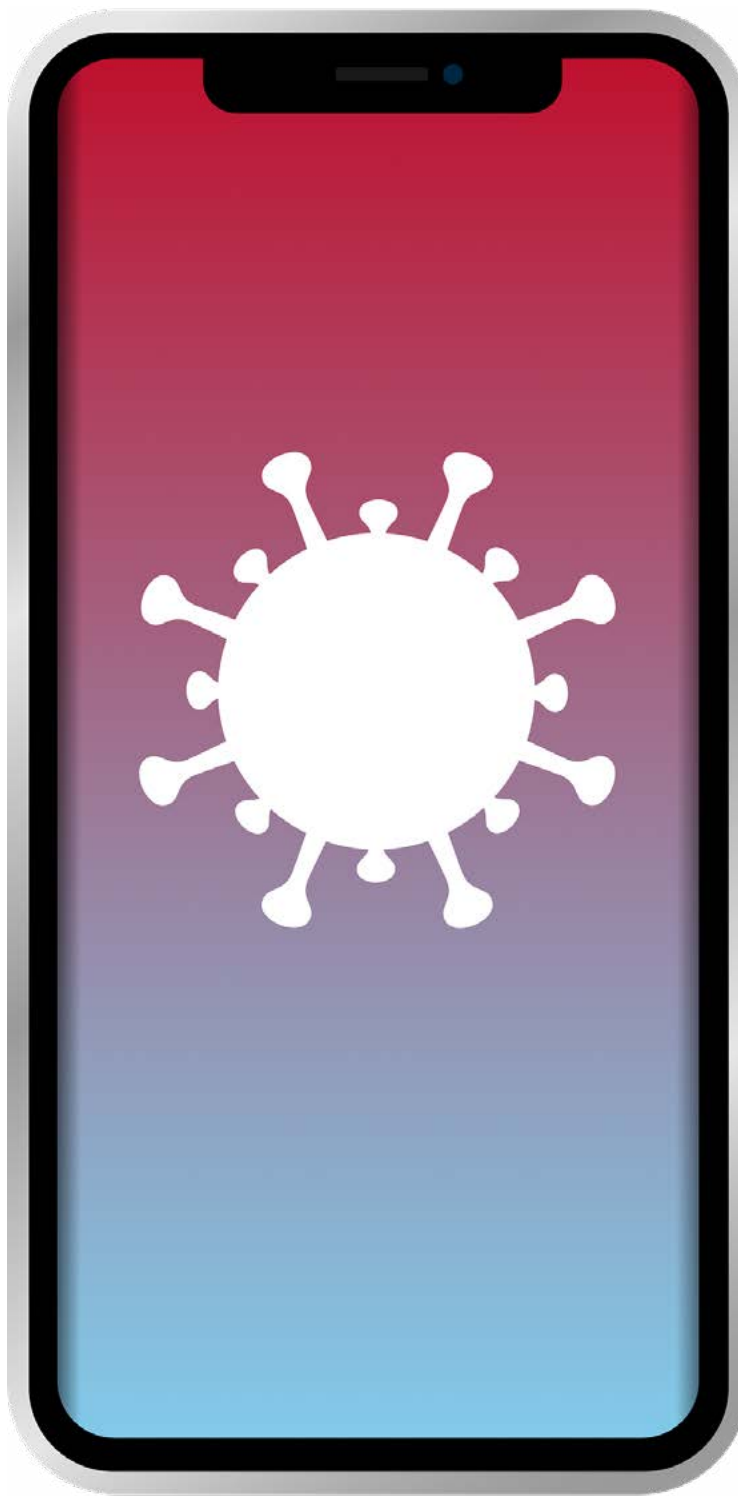
JAK NIEMIECKIE BANKI SPÓŁDZIELCZE STAWIAJĄ CZOŁA WYZWANIAM COVID-19?

DR HAB. EUGENIUSZ GOSTOMSKI, PROF. UE,
KATEDRA BIZNESU MIĘDZYNARODOWEGO, UNIWERSYTET GDAŃSKI

W 2020 r. weszło 841 niemieckich banków spółdzielczych: banków Raiffeisena – o 34 autonomiczne spółdzielnie kredytowe mniej niż przed rokiem. Funkcjonują one pod kilkoma markami: jako banki Raiffeisena, Volksbanken, Sparda Banken, PSD Banken i banki specjalne, np. TeamBank czy EdekaBank. Co dziesiąty bank spółdzielczy zajmuje się również obrotem towarowym: skupem płodów rolnych oraz sprzedażą środków do produkcji rolniczej i urządzenia ogrodu. Banki spółdzielcze są bardzo zróżnicowane pod względem wielkości – suma bilansowa najmniejszego z nich – Raiffeisenbank eG, Struvenhütten wynosi 17 mln euro, a największego – Deutsche Apotheker und Ärztebank, Düsseldorf 50 mld euro. W 2019 r. w spółdzielczym sektorze bankowym w Niemczech, podobnie jak w poprzednich latach, postępowały zmiany strukturalne, które polegały na fuzjach i przejęciach, redukcji liczby oddziałów bankowych i zatrudnienia oraz dalszym rozwoju bankowości internetowej i mobilnej. Liczba oddziałów bankowych zmniejszyła się o 5,2% do 9 344, przy czym część oddziałów zamieniono na placówki samoobsługowe, a zatrudnienie głównie z powodu odejścia pracowników na emeryturę zmalało o 2 850 osób. Natomiast liczba członków była stabilna i wynosiła 18,6 mln osób fizycznych i prawnych. Jednakże tempo konsolidacji w ramach spółdzielczego sektora bankowego w Niemczech się zmniejszyło – w 2017 r. ubyło 57, a w 2018 r. 40 banków spółdzielczych. O ile dawniej fuzje były wymuszane trudną sytuacją finansową i małymi rozmiarami banków, które samodzielnie nie były w stanie efektywnie funkcjonować na rynku, to obecnie łączą się coraz częściej zdrowe i stosunkowo duże banki spółdzielcze liczące na uzyskanie korzyści skali.

W wyniku procesów konsolidacyjnych zwiększa się średnia wielkość banku spółdzielczego (zob. rys. 1). Na bank spółdzielczy średnio przypada 22 tys. członków i dwa razy tyle klientów, 166 pracowników, 1 171 mln euro aktywów oraz 11 stacjonarnych i 5 samoobsługowych oddziałów.

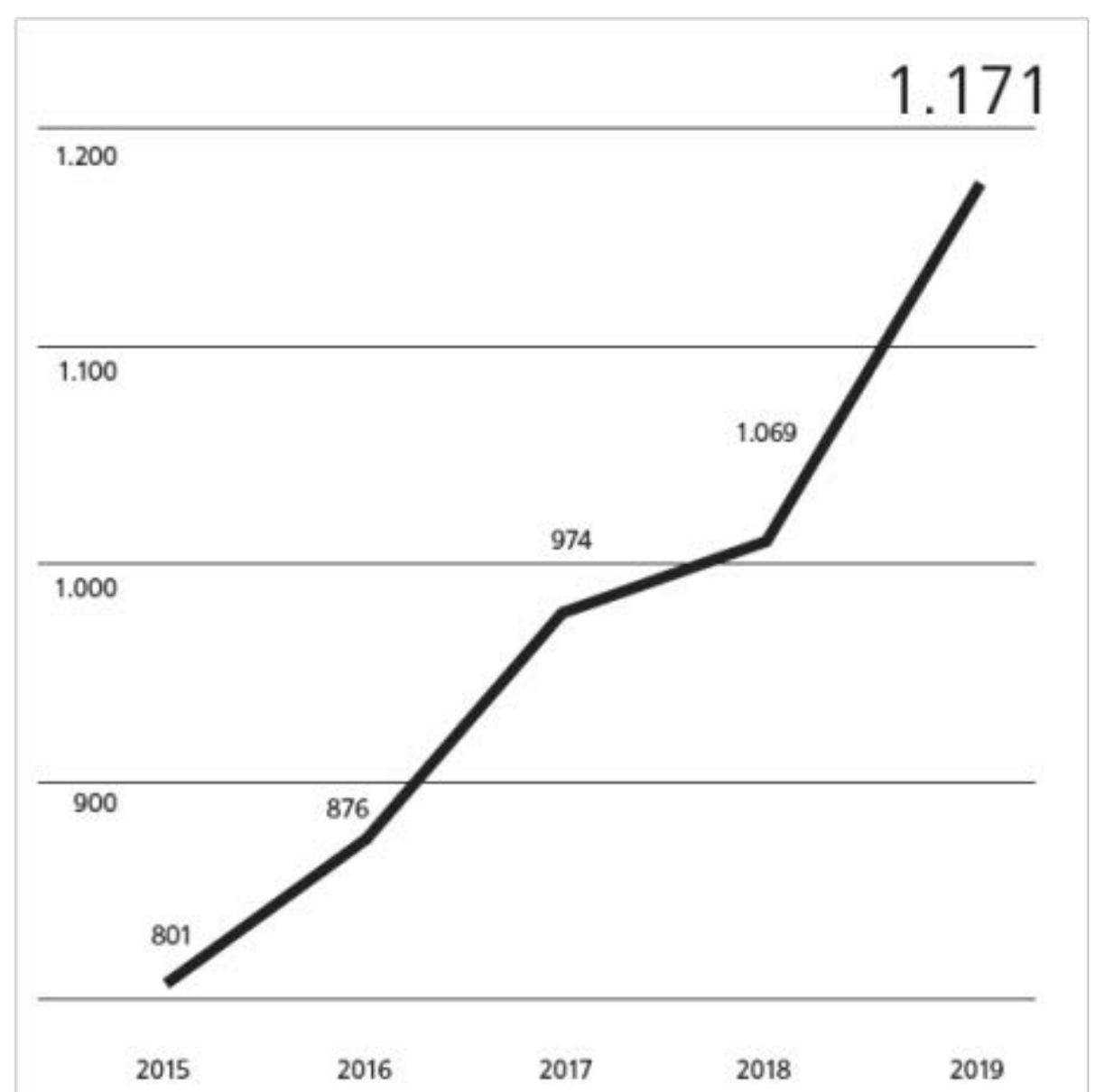
Rok 2019 pomimo słabej koniunktury gospodarczej w Niemczech (PKB wzrost tylko o 0,6%) był pomyślny dla banków spółdzielczych. Zagregowana suma bilansowa wzrosła o 5,3% do poziomu 985 mld euro, należności z tytułu kredytów dla podmiotów niefinansowych zwiększyły się o 6% do sumy 626 mld euro, z czego aż 88% stanowiły należności długoterminowe, w tym głównie wynikające z udzielonych kredytów miesz-



kaniowych. Najszybciej rosły kredyty dla przedsiębiorców, które zwiększyły się o 6,8% do poziomu 290 mld euro, a ich udział w rynku wzrósł o 0,4 p.p. do poziomu 20,9%. Kredyty dla osób prywatnych zwiększyły się o 5,1%, ale ich udział w rynku był stabilny i wynosił 23,7%. Nieco wyższą dynamikę odnotowano w dziedzinie kredytów na finansowanie nieruchomości (6,2%) – nastąpił wzrost udziału w rynku o 0,1 p.p. do poziomu 24,8%.

Zwiększyły się też zobowiązania wobec podmiotów niefinansowych – o 5,5% do poziomu 734 mld euro, co pociągnęło za sobą wzrost udziału w rynku do 18,9% (przyrost o 0,4 p.p.). 68% wszystkich zobowiązań wobec podmiotów niefinansowych stanowiły środki na rachunkach a vista. Niemieckie banki spółdzielcze dysponują nadwyżką depozytów nad sumą należności od podmiotów niefinansowych w wysokości 109 mld euro. Nie potrzebują więc pozyskiwania środków z emisji papierów dłużnych – ich zobowiązania z tego tytułu na koniec 2019 r. wynosiły tylko 11 mld euro.

Niemieckie banki spółdzielcze uzyskały w minionym roku bardzo dobre wyniki finansowe. Wynik odsetkowy wszystkich banków spółdzielczych za rok 2019 wynosił 16,3 mld euro (–0,6%), ale wynik prowizyjny zwiększył się o 5,7% do pozio-



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BVR.



mu 5,5 mld euro. Uzyskały one dodatni wynik (479 mln euro) z tytułu aktualizacji aktywów. Stało się to możliwe dzięki rozwiązaniu części rezerw celowych na trudne kredyty i papiery wartościowe w związku ze wzrostem ich kursów na rynku kapitałowym – przed rokiem wynik odpisów wartości był ujemny i wynosił –917 euro. Koszty administracyjne banków spółdzielczych wzrosły o 2,2% do kwoty 14,8 mld euro, ale koszty osobowe zmniejszyły się o 0,5 mld euro i wyniosły 8,5 mld euro. Wynik przed opodatkowaniem wynosił 7,6 mld euro (+19,3%). Po zapłaceniu podatku dochodowego w wysokości 2,3 mld euro i zasileniu funduszu ogólnego ryzyka kwotą 3,1 mld euro, uzyskały one zysk netto na poziomie 2,2 mld euro (+17,6%).

Niemieckie banki spółdzielcze są właściwie dokapitalizowane i nie mają problemów ze spełnieniem wymogów kapitałowych. W 2019 roku ich bilansowy kapitał własny zwiększył się o 3,7% do kwoty 54,4 mld euro, w tym fundusz udziałowy wzrósł o 4% do sumy 13 mld euro, co stanowiło 24% kapitału własnego. Wskaźnik dźwigni finansowej wyniósł 5,5%, a wskaźnik adekwatności kapitałowej (Tier 1) liczony według unijnego rozporządzenia CRR 17,1%. W 2019 r. banki spółdzielcze przekazały łącznie 158 mln euro na rzecz lokalnych społeczności.

Od połowy marca 2020 r. do połowy maja z powodu lockdown'u wprowadzonego w celu zahamowania pandemii COVID-19 niemal wszystkie placówki banków spółdzielczych były zamknięte dla klientów. Stało się to bodźcem do przyspieszenia digitalizacji w bankowości spółdzielczej. W tym okresie kontakty z klientami i sprzedaż produktów bankowych odbywały się za pomocą mediów elektronicznych: telefonicznie, za pomocą WhatsAppu lub mailowo. Dla klientów, którzy już wcześniej korzystali z bankowości internetowej czy mobilnej, nie stanowiło to większego problemu. Dołączyły do nich osoby, które pod presją nowej sytuacji szybko nauczyły się kontaktować online ze swoim bankiem. W bardzo pilnych sprawach możliwy był kontakt z pracownikiem banku po uprzednim uzgodnieniu drogą elektroniczną terminu spotkania i z zachowaniem wymaganego dystansu społecznego.

W pierwszym półroczu 2020 r. banki spółdzielcze nie odczuły jeszcze bardzo boleśnie kryzysu spowodowanego obecną

Niemieckie banki spółdzielcze są właściwie dokapitalizowane i nie mają problemów ze spełnieniem wymogów kapitałowych. W 2019 roku ich bilansowy kapitał własny zwiększył się o 3,7% do kwoty 54,4 mld euro, w tym fundusz udziałowy wzrósł o 4% do sumy 13 mld euro, co stanowiło 24% kapitału własnego.



pandemią. W okresie od marca do czerwca odnotowały one nawet 40% wzrost udzielanych kredytów osobom prywatnym i przedsiębiorcom w porównaniu z okresem sprzed COVID-19. Przyczyniły się do tego także kredyty preferencyjne z dopłatami do oprocentowania i gwarancjami państwowego banku KfW dla przedsiębiorstw znajdujących się w trudnej sytuacji. Aż 30% tych kredytów udzieliły banki spółdzielcze, łącznie 30 tys. kredytów na kwotę 7,7 mld euro. Wiele przedsiębiorców niemieckich skorzystało z ustawowej możliwości odroczenia spłaty kredytów na okres trzech miesięcy. Do lipca 2020 r. banki spółdzielcze odroczyły spłatę 98,7 tys. kredytów na łączną kwotę 15,7 mld euro (2,7% wartości portfela kredytowego). Po upływie tego okresu banki spółdzielcze świadomie prolongowały kredyty firmom dotkniętym lockdown'em. Nie obawiają się one drastycznego pogorszenia się z tego powodu jakości portfela kredytowego, ponieważ aż 96% tych kredytów zabezpieczonych jest hipoteką na nieruchomościach.

Nieuniknione jest pogorszenie się wyniku finansowego w całym 2020 r., ale BVR szacuje, że mimo załamania się przychodów banków będzie on dodatni. Mimo obciążenia banków spółdzielczych skutkami koronawirusa, większość zamierza wypłacić w czwartym kwartale dywidendę za ubiegły rok (jej wypłata została przez nadzór bankowy przesunięta na jesień). Na ten cel zamierzają one przeznaczyć 400 mln euro.

Po przezwyciężeniu COVID-19 funkcjonowanie banków spółdzielczych będzie różnić się od tego sprzed pandemii: większą rolę będzie pełnić bankowość internetowa i mobilna, zwiększy się udział elastycznych form zatrudnienia w bankach, wzrośnie udział pracy zespołowej, szybciej będą podejmowane decyzje, mniej będzie wyjazdów służbowych i zmniejszy się liczba kontaktów na żywo klientów ze swoimi doradcami na rzecz wideokontaktów. Dojdą zapewne do tego nowe rozwiązania, które dzisiaj trudno opisać. ●



AUSTRIACKI INSTRUMENT PRZECIWDZIAŁANIA WYKLUCZENIU LUDZI Z RYNKU USŁUG BANKOWYCH

DR HAB. EUGENIUSZ GOSTOMSKI, PROF. UE,
KATEDRA BIZNESU MIĘDZYNARODOWEGO, UNIWERSYTET GDAŃSKI

W Austrii, tak jak w innych krajach rozwiniętych, istnieje pewien procent dorosłych osób nieposiadających rachunku bankowego, co w naszych czasach znacznie utrudnia normalne funkcjonowanie w społeczeństwie. Mają one problem z zapłatą za wynajmowane mieszkanie, prąd czy inne media i muszą regulować swoje rachunki na pocztę, co kosztuje znacznie więcej niż w banku. Jeżeli osoby te pracują, to najczęściej w szarej strefie, ponieważ od legalnie zatrudnionych pracowników wymaga się posiadania konta bankowego, na które pracodawca przekazuje wynagrodzenie. Znaczna część wykluczonych z rynku bankowego to ludzie, którzy z różnych powodów nie chcą posiadać rachunku bankowego. W grupie tej są emeryci, którzy chcą sobie, by emeryturę zamiast przekazywać na konto doręczał im listonosz. Rachunku bankowego często nie posiadają wieloletni bezrobotni, osoby samotne i jednocześnie chore bądź bezdomne, alkoholicy, narkomani, osoby bez dokumentów tożsamości i adresu zamieszkania oraz ludzie, którzy z różnych powodów utracili konto w banku.

Zgodnie z obowiązującymi w Unii Europejskiej regulacjami prawnymi od września 2016 r. każda osoba posiadająca zdolność do czynności prawnych ma prawo posiadać podstawowy rachunek bankowy. Nawet negatywna ocena standingu danej osoby przez biuro informacji kredytowej nie stanowi powodu, aby bank odmówił jej otwarcia takiego rachunku. Jednakże istnieją wyjątki od tej zasady. Bank nie musi otworzyć klientowi rachunku, gdy:

- posiada on konto rozliczeniowe w innym banku;
- w przeszłości bank lub jego pracownicy stali się ofiarą przestępczych działań osoby pragnącej otworzyć konto, a czyn ten nie uległ zatarciu;
- zalegał on z opłatą za prowadzenie konta, co najmniej trzy miesiące.

W Austrii jest kilkadziesiąt tysięcy osób pozbawionych możliwości posiadania konta bankowego w banku bądź w zwykłej kasie oszczędności. Z myślą o nich z inicjatywy i ze środków finansowych Erste Stiftung – fundacji największego austriackiego koncernu bankowego Erste Group Bank, który jest bankiem centralnym austriackich kas oszczędności (posiada 2700 placówek bankowych i zatrudnia 15,8 tys. pracowników), w 2006 r. powstała Druga Kasa Oszczędności we Wiedniu (Die Zweite Sparkasse). Pod względem prawnym jest to instytucja bankowa z pełną licencją bankową zorientowana socjalnie i nie nastawiona na generowanie zysku. Jej funkcjonowanie opiera się całkowicie na pracy wolontariuszy – pracowników i emerytów z Erste Bank i pozostałych austriackich kas oszczędności.

Także członkowie jej zarządu pełnią swoje funkcje honorowo. Die Zweite Sparkasse jest bankiem dla ludzi bez banku, określany także jako bank drugiej szansy dla osób wykluczonych z rynku usług bankowych. Wśród nich są również klienci, którzy w przeszłości posiadali konto bankowe, ale z różnych powodów je utracili. Kasa posiada 7 własnych placówek bankowych (Wiedeń, Innsbruck, Salzburg, Klagenfurt, Graz, Villach i Linz), a w dwóch landach: Niederösterreich i Burgerland obsługuje klientów w placówkach lokalnych kas oszczędności w systemie bankowości korespondenckiej. Współpracuje ona z Caritas i organizacjami pomagającymi wychodzić ludziom z pułapki zadłużeniowej.

Aby osoba znajdująca się trudnej sytuacji finansowej mogła być klientem Die Zweite Sparkasse, musi zostać polecona przez jedną ze współpracujących z nią organizacji. Na tej podstawie Kasa otwiera klientom rachunek rozliczeniowy najpierw na okres trzech lat, bez możliwości debetu. Po tym okresie rachunek może zostać przedłużony. Do rachunku wydawana jest karta płatnicza i przyznawane jest bezpłatne ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków. Oprócz tego we współpracy z instytucjami doradzającymi nadmiernie zadłużonym osobom oferowane jest „konto opiekuńcze” dla osób pracujących, które nie potrafią kontrolować swoich wydatków. Funkcjonuje ono w następujący sposób:

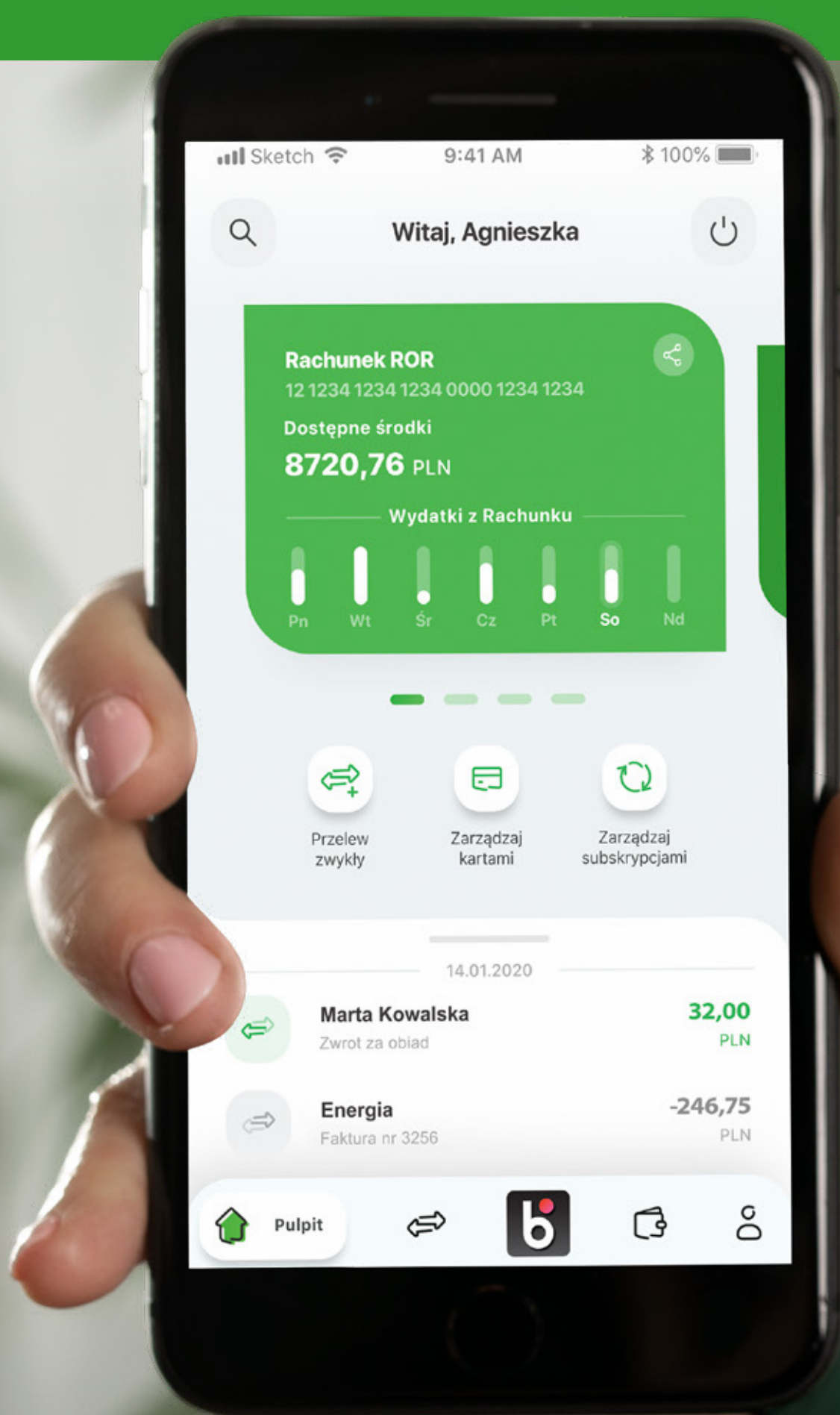
- doradca klientów będących w trudnej sytuacji zarządza stałymi wydatkami danej osoby, co ma zapobiec jej bezdomności czy pozbawienia dostępu do mediów;
- pozostałe środki przekazywane są na konto rozliczeniowe klienta.

Za prowadzenie obu tych rachunków pobierana jest kaucja w wysokości 9 euro kwartalnie. Kaucja ta jest zwracana klientowi w momencie jego przejścia do innego banku. Klienci Kasy mogą też za dodatkową opłatą 3 euro miesięcznie skorzystać z podstawowego ubezpieczenia gospodarstwa domowego. Głównym celem otwierania rachunków w Die Zweite Sparkasse jest ułatwienie osobom wykluczonym z rynku finansowego powrotu do normalnego życia. Liczba jej klientów szybko rosła. Na koniec 2007 r. liczyła 1300, a w 2018 r. już 8100 klientów. Łącznie do końca 2018 r. Kasa obsłużyła łącznie 15 tys. osób wykluczonych z rynku usług bankowych. Z tej liczby 4500 klientów po określonym czasie mogło już spełnić warunki wymagane, by mieć rachunek bankowy w regularnym banku, z czego też skorzystali. Należy to uznać za duży sukces Kasy i potwierdzenie potrzeby jej istnienia. Jej suma bilansowa na koniec 2018 r. wyniosła 12,4 mln euro (więcej na stronie internetowej Die Zweite Sparkasse: <https://www.sparkasse.at/die-zweitesparkasse/ueber-uns>). ●



Tu mamy wszystko...

w zasięgu ręki!



KLIKNIJ ŻEBY
ZAINSTALOWAĆ

Pobierz aplikację z:



Google Play



App Store

Bezpłatna infolinia 24/7:
800 888 888
www.sgb.pl/sgbmobile

Aplikacja mobilna SGB Mobile dostępna jest w SGB-Banku S.A. oraz w wybranych bankach spółdzielczych SGB. Szczegóły oferty, w tym informacje o opłatach i prowizjach za korzystanie z produktów i usług w ramach aplikacji mobilnej, wymagania techniczne, regulamin korzystania z aplikacji mobilnej SGB Mobile, przewodnik po aplikacji SGB mobile (w tym opis dostępnych funkcjonalności) oraz lista banków spółdzielczych SGB oferujących możliwość korzystania z aplikacji mobilnej dostępne są na stronie www.sgb.pl/sgbmobile

30 LAT SGB-BANKU SA

BANK ZRODZONY Z PASJI I CHEĆCI WSPÓŁDZIAŁANIA



Roman Szewczyk
SGB-Bank SA



Rafał Łopka
SGB-Bank SA

Nie byłoby banków spółdzielczych, gdyby nie tysiące liderów lokalnej spółdzielczości, którzy każdego dnia poświęcają swoją aktywność na budowanie potencjału gospodarczego i społecznego „małych ojczyzn”. Nie byłoby Spółdzielczej Grupy Bankowej i SGB-Banku, gdyby nie grupa wizjonerów, których wiedza, zaangażowanie i osobiste doświadczenia pozwoliły spojrzeć na rozwój bankowości spółdzielczej w szerokim, wieloletnim horyzoncie.

30 lat temu, w listopadzie 1990 roku w Sadach pod Tarnowem Podgórnym odbyło się spotkanie 124 przedstawicieli banków spółdzielczych z jedenastu zachodnich województw kraju. Po burzliwych obradach powołali oni do życia Gospodarczy Bank Wielkopolski SA, który stał się protoplastą Zrzeszenia SGB i SGB-Banku SA.

Wyjątkowa moc historii

To spotkanie miało dla polskiej bankowości spółdzielczej moc wyjątkową. W Sadach zebrali się wizjonerzy, dla których przyszłość branży finansowej w lokalnych społecznościach była priorytetem i zadaniem na długie lata. Prezentowali różne środowiska, różne banki, ale łączyła ich wspólnota działania. Chęć współpracy i budowania. Mieli odwagę i determinację, by stworzyć spółdzielczość bankową zgodną z oczekiwaniami klien-

tów z małych miast i wsi, i nie zapominać o rozwoju własnych struktur i ich finansowej sile.

W historii Zrzeszenia nie brakowało wspaniałych momentów i działań, które spotykały się z uznaniem rynku. Bywały też chwile trudne i przeszkody, które bankowość spółdzielcza – opasana milionem zmian w sferze regulacji prawnych i silną konkurencją – musiała pokonać bez żadnego wsparcia z zewnątrz. Banki spółdzielcze SGB były prekursorami wielu nowatorskich przedsięwzięć na rynku finansowym, nie zmieniając swoich podstawowych celów i obowiązków społecznych. Misją GBW SA było „świadczenie bankom spółdzielczym kompleksowych usług zapewniających jak najlepszą obsługę ich klientów oraz zwiększenie roli zrzeszonych banków spółdzielczych w kreowaniu lokalnego i regionalnego wzrostu gospodarczego”.

Mimo upływu trzydziestu lat te wyzwania i zadania nadal są podstawą działania Zrzeszenia i jednym z jego głównych celów. Relacje z klientami to nadal najpoważniejszy atut bankowości spółdzielczej, pozwalający budować tożsamość Zrzeszenia, wspierać lokalne społeczności i lokalną gospodarkę.

Teraźniejszość decyduje o przyszłości

– Jesteśmy w historycznym momencie – mówi przy okazji trzydziestolecia SGB-Banku SA jego obecny prezes Zarządu, Mi-



rosław Skiba. – *Ten jubileusz możemy obchodzić dzięki bankom spółdzielczym SGB – założycielom banku zrzeszającego, którzy 30 lat temu podjęli decyzję o nowym kierunku działań i połączeniu spółdzielczych sił. Dzisiaj tworzymy silną, nowoczesną i bliską klientom, Spółdzielczą Grupę Bankową. Będąc częścią lokalnych społeczności pielęgnujemy nasze bezpośrednie, przyjacielskie, a także bardzo często pokoleniowe relacje. Jednocześnie dostrzegamy zmiany zachodzące w błyskawicznym tempie dookoła nas i sami się do nich dostosowujemy. Od pewnego czasu wdramy praktycznie nieustannie kolejne rozwiązania, dzięki którym jesteśmy w pełnym, choć zdalnym kontakcie z klientami, zachowując ciągłość oferowanych usług.* Dzisiaj Spółdzielcza Grupa Bankowa jest zupełnie inna od tej sprzed trzydziestu lat. Pomijając wartości nieporównywalne, typu suma bilansowa, czy liczba członków Zrzeszenia, jej główną cechą staje się otwartość na nowe technologie i współpracę z wieloma partnerami informatycznymi.

Dzięki platformie BS API, tworzonej wspólnie ze zrzeszeniem BPS, możliwe jest tworzenie nowatorskich produktów i ofert dla klientów. Już w 2019 roku udostępniono pięć podstawowych portfeli cyfrowych, przebijając rynkowe propozycje banków komercyjnych. Teraz oczkiem w głowie stała się najnowsza aplikacja mobilna – SGB Mobile, doskonale przyjęta przez rynek i oceniających ją specjalistów.

– *Mimo licznych wahań koniunktury gospodarczej, nieustannie zmieniających się regulacji prawnych oraz nasilającej się konkurencji, przetrwaliśmy ten okres w dobrej kondycji, zachowując pełnię autonomii zarówno Banku Zrzeszającego, jak i Banków Spółdzielczych.* – mówi Sławomir Flissikowski, przewodniczący Rady Nadzorczej SGB-Banku SA. – *Dzisiaj z dumą spoglądamy w przyszłość. Jesteśmy pełni nadziei i optymizmu, mimo trudnych czasów pandemii. Weszliśmy, jako SGB-Bank i Banki Spółdzielcze, na nowy etap rozwoju wyznaczany przez digitalizację, mobilność, wielokanałową obsługę klientów. Dzięki wielu trafnym decyzjom przełamaliśmy technologiczne bariery, które dzieliły nas od bankowości komercyjnej. Jesteśmy coraz bardziej nowocześni, lepiej zorganizowani, skuteczni, ale – ciągle blisko naszych klientów, ich aspiracji, marzeń i potrzeb. To nigdy się nie zmienia!* Mamy też ciągle tę samą energię i pasję, która tak mocno dała znać o sobie w listopadzie 1990 roku. Nowe produkty, dobrze przyjmowane przez rynek, idą w parze z etosem pracy i spółdzielczym DNA. Zachowaliśmy wrażliwość społeczną, która tak pięknie procentuje w trudnych czasach pandemii.

Jej symbolicznym wyrazem może być wspniany dar Kujawsko-Dobrzyńskiego Banku Spółdzielczego z Włocławka, który podarował szpitalom 75 koncentratorów tlenu wartych 300 tysięcy złotych. Z takich właśnie działań bankowość spółdzielcza znana jest od półtora wieku!

Przed nami nowe wyzwania

Co przed nami? Efekty działań technologicznych widoczne są

już w kanałach zdalnej sprzedaży, choć jak zapewnia zarząd SGB-Banku, Spółdzielcza Grupa Bankowa nie szuka sposobu, by zastąpić nimi tradycyjne oddziały i całkowicie wyeliminować możliwość fizycznych odwiedzin w placówkach.

Sieć banków spółdzielczych, wzmocniona i odciążona od bieżących działań sprawozdawczych i administracyjnych – dzięki wdrożeniu zrzeszeniowych procesów wsparcia back office – będzie pełniła rolę autentycznego doradcy klienta. Wskaże mu, różnymi kanałami, najlepsze rozwiązania finansowe, przedstawi spersonalizowaną ofertę, odpowie na wątpliwości i udostępni wiedzę.

– *Dzisiaj Spółdzielcza Grupa Bankowa to bagaż doświadczeń z wizją przyszłości. Jestem przekonany, że obraliśmy dobry kierunek rozwoju.* – zapewnia Przemysław Pilarski, przewodniczący Rady Zrzeszenia – *Nasze banki aspirują do bycia nowoczesnymi, zdigitalizowanymi, wielokanałowymi i dobrze funkcjonującymi instytucjami finan-*

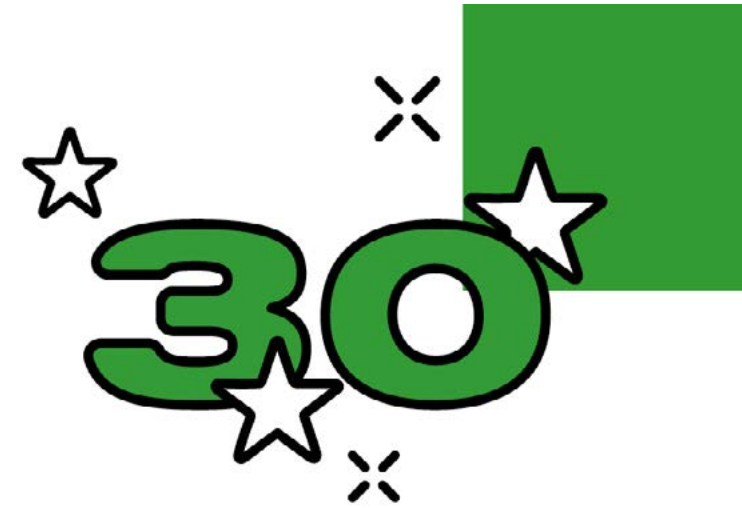
sowymi. Dzisiaj nie dzielimy się na duże czy małe banki. Wiemy, że najważniejsza jest nie wielkość, ale dobre zarządzanie i organizacja oraz właściwe i skuteczne wsparcie banku zrzeszającego. W dobie jubileuszu 30-lecia GBW – SGB-Banku, dziękuję wszystkim, którzy dokonali jego powołania. Dziękuję też wszystkim obecnym pracownikom naszego Banku Zrzeszającego, a w szczególności Zarządowi i kadrze kierowniczej za determinację i zrozumienie oraz otwartość na potrzeby Banków Spółdzielczych. Pragnę też wyrazić swój ogromny szacunek do koleżanek i kolegów Prezesów BS-ów, tych, których znam od ponad ćwierć wieku, trochę krócej i dużo krócej.

SGB-Bank SA jest aktywnym uczestnikiem przemian, które dokonują się w Spółdzielczej

Grupie Bankowej i jej biznesowym otoczeniu. To praktyczny wyraz strategii, której kierunek nakreślono przed trzydziestu laty. Mamy tu wszystko: nowe produkty informatyczne, kampanie marketingowe, wsparcie w wielu obszarach back office, codzienne relacje z bankami – tak wygląda rzeczywistość 2020 roku.

Mimo pandemii, mimo trudności wynikających z pracy zdalnej i ograniczeń w bezpośrednich kontaktach, tworzymy nowy wizerunek bankowości spółdzielczej – dynamicznej, zaangażowanej w lokalne sprawy, zmieniającej się na oczach klientów. To dobrze wróży na przyszłość.

Ale najważniejszy wniosek z mijającego trzydziestolecia zawiera się w dwóch słowach: umiemy współpracować. Mimo różnic, wahań koniunktury i odmiennych strategii, wszystkie Banki Spółdzielcze naszego Zrzeszenia i bank zrzeszający łączy jeden cel: współpraca. Dla dobra naszej spółdzielczej rodziny i naszych lokalnych społeczności. Dla dobra kraju. ●



Dzięki platformie BS API,
tworzonej wspólnie
ze zrzeszeniem BPS,
możliwe jest tworzenie
nowatorskich produktów
i ofert dla klientów.
Już w 2019 roku udostępniono
pięć podstawowych portfeli
cyfrowych, przebijając
rynkowe propozycje banków
komercyjnych. Teraz oczkiem
w głowie stała się najnowsza
aplikacja mobilna – SGB Mobile,
doskonale przyjęta przez
rynek i oceniających
ją specjalistów.



NAJWAŻNIEJSZE WYDARZENIA

z 30. lecia SGB-Banku SA

Rok 1990 **GBW**

Wchodzi w życie Plan Balcerowicza. To pakiet reform społeczno-gospodarczych, które zrewolucjonizowały Polskę. Zlikwidowano cenzurę. Sejm RP uchwala ustawę o samorządzie terytorialnym.

W tym samym roku 12 listopada w Sadach koło Tarnowa Podgórnego odbywa się spotkanie przedstawicieli **124 banków spółdzielczych** działających w jedenastu województwach zachodniej Polski. Kilka dni później Sąd Gospodarczy w Poznaniu rejestruje Gospodarczy Bank Wielkopolski SA.

Rok 2000 **MasterCard**

Sejm uchwala ustawę o funkcjonowaniu banków spółdzielczych i banków zrzeszających. Nowe przepisy gwarantują więcej niezależności, ale wymagają większych kapitałów. Banki rozpoczynają procesy konsolidacyjne. NBP ma nowego prezesa, a Amerykańska Akademia Filmowa przyznaje Andrzejowi Wajdzie Honorowego Oscara za całokształt działalności filmowej.

W GBW SA i zrzeszonych Bankach Spółdzielczych wdrażane są pierwsze, wspólne rozwiązania informatyczne. Zrzeszenie rozszerza ofertę i wprowadza międzynarodowe karty płatnicze **Maestro i Eurocard/MasterCard**. Rozwija rozliczenia międzynarodowe przy użyciu systemu SWIFT.

Rok 2005

Polska już od roku (dokładnie od 1 maja 2004 roku) jest członkiem Unii Europejskiej.

Grupa SGB rozszerza ofertę m.in. rozbudowuje sieć bankomatów. Kontynuuje prace nad wspólnym systemem informatycznym. Swoje działania wspiera komunikacją marketingową. Rusza pierwsza ogólnopolska kampania wizerunkowa SGB z hasłem przewodnim: „**Bank Spółdzielczy zawsze po drodze. Znamy się**”.

1990

**28 listopada
1990 roku**

powstaje
Gospodarczy Bank
Wielkopolski S.A.

1995

Bank uzyskuje:
**status Banku
Regionalnego**

2000

Wdrożenie
**Maestro
Eurocard
/MasterCard**

2001

Wdrożenie
Visa

Powstaje nazwa
marketingowa:
**Spółdzielcza
Grupa Bankowa**

2005

Kampania
reklamowa
**Bank
Spółdzielczy**
zawsze po drodze.
Znamy się.

2008

Centrala Banku
**w nowej
siedzibie**

100 000 zł
Rok 1995

W pierwszym dniu Nowego Roku rozpoczęła się denominacja złotego. Banknoty straciły cztery zera (w proporcji 10 000/1). Rok później Wisława Szymborska otrzymuje literackiego Nobla.

Gospodarczy Bank Wielkopolski SA uzyskuje **status Banku Regionalnego**, a tym samym możliwości ubiegania się o zaliczkowe przekazanie obligacji restrukturyzacyjnych. Trzy lata później bank powołuje spółkę córkę – Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji (BODiE), której celem jest m.in. szkolenie kadr.

Rok 2001 **SGB**

Rozwija się Internet, dostęp do wiedzy jest coraz łatwiejszy. Powstaje Wikipedia redagowana głównie przez wolontariuszy. GBW jest w niej także ujęty.

Przyłączenie Bałtyckiego Banku Regionalnego SA w Koszalinie przez GBW SA. Wdrożenie międzynarodowych kart płatniczych systemu **Visa International** i uruchomienie obsługi informatycznej kart płatniczych Visa. Uzgodnienie i przyjęcie wspólnej nazwy marketingowej dla GBW SA i zrzeszonych banków spółdzielczych – powstaje SGB: Spółdzielcza Grupa Bankowa.

Rok 2008 %

Świat ogarnia wielki kryzys finansowy. Rada Polityki Pieniężnej rozpoczyna cykl obniżek stóp procentowych. W Warszawie rusza budowa Stadionu Narodowego.

GBW SA dokonuje korekty strategii w zakresie działalności komercyjnej. Bank przenosi centralę na Podolany. Siedziba mieści się przy **ul. Szarych Szeregów 23a w Poznaniu**.



Rok 2010



Kończy się budowa Stadionu Miejskiego w Poznaniu. Lech Poznań zostaje Mistrzem Polski. 22 maja Inter Mediolan wygrał z Bayernem Monachium 2:0 w rozegranym w Madrycie meczu finałowym piłkarskiej Ligi Mistrzów.

Wprowadzenie do oferty Banku wielofunkcyjnej bezstykowej karty **MasterCard KKS Lech-SGB** – Karta Kibica. Produkt powstał przy współpracy Banku z Klubem KKS Lech oraz Urzędem Miasta Poznania. Zostaje przyjęta nowa strategia dla Grupy SGB na lata 2011 – 2015.

Rok 2014



Po raz pierwszy w 25-letniej historii nowej Polski doświadczyliśmy deflacji, czyli statystycznego spadku cen. To kolejny rok przyspieszonego wzrostu znaczenia najnowszej dziedziny bezpieczeństwa, jaką jest cyberbezpieczeństwo.

Uruchomienie nowej platformy intranetowej w Grupie SGB, w nowoczesnej formie i odświeżonej szacie graficznej. Wdrożenie nowoczesnej usługi **płatności mobilnych NFC**. Grupa SGB ma ponad 1800 placówek i ponad 4000 bezpro wizyjnych bankomatów.

Rok 2019



W życie wchodzi Dyrektywa PSD 2. Strajki klimatyczne w 153 państwach świata.

SGB-Bank SA oraz Bank BPS SA, wraz z firmami informatycznymi obsługującymi sektor bankowości spółdzielczej oraz Izbami gospodarczymi, podpisują List Intencyjny dotyczący wzajemnej współpracy. Powstaje kampania promocyjna SGB pod hasłem „**Mamy tu wszystko**”. W błyskawicznym tempie banki spółdzielcze SGB wdrażają komplet płatności mobilnych: **BLIK, Apple Pay, Google Pay, Garmin Pay i Fitbit Pay**. Grupa SGB otrzymuje nagrodę „Polski Kompas 2019” za łączenie nowoczesnych rozwiązań i tradycji bankowości spółdzielczej.

Wybrali i opracowali:
Jerzy Sygidus
Roman Szewczyk

2010 Karta Kibica

2011 GBW zmienia nazwę na SGB-Bank SA

2014 Wdrożenie Płatności mobilnych NFC

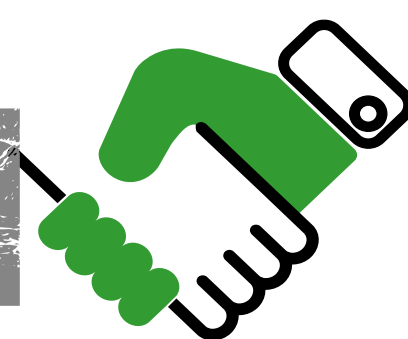
2018 Mobilne przyspieszenie

2019 Kampania reklamowa Mamy tu wszystko...

Wprowadzenie:
BLIK, Apple Pay, Google Pay, Garmin Pay i Fitbit Pay.

2020 Klienci mają do dyspozycji aplikację mobilną SGB Mobile

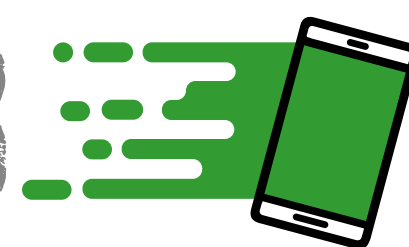
Rok 2011



Polska objęła prezydencję w Unii Europejskiej. Następuje obniżenie składki do funduszy emerytalnych. Rząd podnosi stawę podatku VAT na 23 %.

GBW **zmienia nazwę na SGB-Bank SA**. Rozwija ofertę produktową. Nawiązuje bliższą współpracę ze zrzeszeniem BPS. Współpraca zaowocuje pierwszą wspólną kampanią reklamową o zasięgu ogólnopolskim, która pojawi się w przestrzeni publicznej dwa lata później. Spot pod tytułem „**Sikorka**” jest emitowany m.in. przez stacje telewizyjne.

Rok 2018



To najlepszy od czasu przemian w 1989 – rok dla polskiej gospodarki. Bezrobocie poniżej 6%. PKB rośnie o 5%. Weszły w życie przepisy o STIR (system teleinformatyczny izby rozliczeniowej) wprowadzone ustawą w celu przeciwdziałania wykorzystywaniu sektora finansowego do wyłudzeń skarbowych.

SGB-Bank i Banki Spółdzielcze wkraczają na ścieżkę digitalizacji, Rozpoczyna się wdrażanie strategii „**Mobilne przyspieszenie w Grupie SGB**”. Akcjonariusze podejmują uchwałę o podwyższeniu kapitału zakładowego Banku o 100 milionów złotych.



Świat opanowuje pandemia koronawirusa. Stają zakłady pracy, szkoły, uczelnie, teatry i instytucje państwowe. Ludzie nie tylko w Europie ale na całym świecie biorą udział w akcji „Zostań w domu”. Spowalnia gospodarka. Kryzys nie omija także bankowości, gdzie praca, tak jak w innych dziedzinach życia, w sporej części przechodzi na zdalne wykonywanie obowiązków.

Wdrożenie **Aplikacji SGB Mobile**: ponad 40 tysięcy pobrań aplikacji SGB Mobile (stan na 10 grudnia br.). SGB Mobile – funkcjonalności aplikacji są lepsze od rozwiązań proponowanych przez banki komercyjne – choćby w sferze zarządzania opłatami za usługi serwisów streamingowych oferujących muzykę czy filmy i seriale. Kończą się prace nad nową strategią dla SGB-Banku i Grupy SGB.



SGB-BANK SA OBCHODZI JUBILEUSZ 30-LECIA ISTNIENIA

Z tej okazji redakcja „Banku Spółdzielczego” zamieszcza krótkie wspomnienia i refleksje o swej pracy w naszym banku, pani Jadwigi Baborowskiej, długoletniej pracownicy księgowości.

W Spółdzielczej Grupie Bankowej Spółce Akcyjnej, przepracowałam blisko 3 dekady. Do pełnej 26. rocznicy zabrakło mi zaledwie czterech miesięcy. Trzeba przyznać, że to spory szmat czasu, jak to mówią, a tak mi szybko przeleciały te wszystkie lata. Pracę swoją zaczynałam w Gospodarczym Banku Wielkopolski Spółce Akcyjnej, w skrócie GBW S.A. Ówczesna siedziba tego banku mieściła się przy ul. Mielżyńskiego 22 w Poznaniu. Pamiętam, że do pracy, ja i koleżanki, wchodziłyśmy na drugie piętro po deskach rusztowania, bo cała kamienica w tym czasie była w generalnym remoncie. Pięknie ją odrestaurowano i przywrócono jej dawny blask. Nie zapomnę, że w pokoju, w którym rozpoczęłam mój pierwszy dzień pracy, całe osiem godzin musiałam spędzić w towarzystwie unoszącego się nad naszymi głowami pyłu i kurzu, bo robotnicy budowlani rozbierali akurat znajdujący się w tym pomieszczeniu wielki piec kaflowy. Do domu, po pracy, dotarłam cała siwa do tych pyłów rozbiórkowych. Dobrze, że miałam blisko i do domu wracałam pieszo. Nie wiem czy odważyłabym się tak zakurzona skorzystać z środków miejskiej komunikacji, chyba byłoby mi trochę wstyd w takim stanie wsiąść do tramwaju. Pierwszą delegację otrzymałam do dziś już od dawna nieistniejącego Banku Spółdzielczego w Buku. Przez dwa spędzone tam tygodnie (dojeżdżałam codziennie autobusem) miałam za zadanie zapoznać się z programem bankowym używanym w tym BS-ie i po powrocie do Poznania, wdrożyć go w naszym banku przy ul. Mielżyńskiego 22. Pamiętam, że ten program nazywał się Minisob. Na dwóch komputerach udało nam się, z pomocą dwóch koleżanek, wdrożyć ten program. Minisob obsługiwał jedynie księgi i rachunki klientów, nie obsługiwał, niestety kredytów i depozytów klientów. Całą dokumentację bankową z tym związaną trzeba było prowadzić nadal ręcznie na kartotekach. Na pewno zainstalowany program z Banku Spółdzielczego w Buku i te nasze ówczesne 2 komputery w księgowości bardzo nam pomogły i stanowiły dla nas mocne wsparcie. Stały się szczególnie przydatne, kiedy 22 maja 1991 r. otworzyliśmy przy ul. Mielżyńskiego 22 w Poznaniu salę operacyjną dla klientów. Do dziś dobrze pamiętam atmosferę w banku w tamtych pierwszych latach. Była bardzo miła, wręcz rodzinna. Wszyscy się ze sobą znaliśmy, łącznie z panem prezesem Kazimierzem Grześkowiakiem, założycielem Gospodarczego Banku Wielkopolski.

Dla mnie osobiście najważniejsze i zarazem największe zmiany w naszym banku nastąpiły, kiedy zainstalowano nam jak na owe czasy nowoczesne programy bankowe i powołano do życia Departament Informatyki oraz Sieci Komputerowej. Nowoczesne programy bankowe obsługujące wszystkie produkty bankowe wdrażane były, co oczywiste, nie przez jedną osobę, ale przez grupę fachowców. Postęp informatyczny w porównaniu do pierwszego dnia mojej pracy był przeogromny. Niestety, atmosfera wśród pracowników nie była już taka, jak dawniej. Powiem jedynie, że źle ją wspominam. Była ciężka, zaborcza, jednym słowem, do kitu. Zaczęła się wówczas wielka rywaliza-



Fot. Archiwum Jadwigi Baborowskiej

cja między pracownikami. Konstatując z dzisiejszego punktu widzenia, te wszystkie zmiany na pewno wyszły naszemu bankowi na dobre, ale pewnie nie wszystkie.

Od samego początku mej pracy w GBW miałam bardzo liczne kontakty służbowe z bankami spółdzielczymi. Przez parę miesięcy prowadziłam rachunki banków spółdzielczych założycieli Zrzeszenia. Potem czynnie uczestniczyłam we wdrożeniach wspólnej platformy informatycznej inaczej mówiąc, komputerowej.

Już cztery lata minęły, jak jestem na emeryturze. Potocznie mówi się nieco żartobliwie, że przejście na emeryturę, to trochę wejście na „nową drogę życia”. Powiem szczerze, że nie było dotąd ani jednego dnia, żebym żałowała, tęskniła za dawną pracą, albo, co gorsza, nudziła się. Po zakończeniu pracy zawodowej w banku, zaczęłam pomagać mej córce w otwarciu kawiarni z własnymi wypiekami i wyrobami cukierniczymi. Wspieram ją w tej kwestii do dziś. Muszę się pochwalić, że doczekałam się też czterech ukochanych wnuczek i staram się wspierać ich rodziców w opiece nad nimi. Nie odcięłam się zupełnie od ludzi ze środowiska bankowego. Spotykam się z moimi koleżankami, dzisiaj też będącymi na emeryturze, z którymi razem pracowałam w banku. Absolutnie nie narzekam na nudę i brak zajęć. Aktualnie nadrabiam zaległości w czytaniu książek i biorę udział w innych przyjemnościach, ograniczonych, niestety, trochę przez pandemię, których nie mogłam robić, gdy pracowałam. Jestem spełniona i zadowolona z życia. ●

Wysłuchał: Jerzy Sygidus



LIDER I JEGO PARTNERZY...

W CZASACH PANDEMII


Anna Jaszczyk

Dyrektor Departamentu Rozwoju
Kadr i Administracji, SGB-Bank SA

Lider – niedostępny wódz czy bliski kolega? Jaki powinien być przywódca zespołu w czasach pandemii, gdy tak mocnego znaczenia nabrała praca zdalna, a pracownik często słyszy lub widzi szefa niemal tylko wyłącznie na ekranie komputera?

Przywództwo to ustalanie kierunku, kształtowanie wizji rozwoju organizacji i członkom jej struktury. Dobry lider wie, jak wyzwoić energię w ludziach, potrafi ich zainspirować i daje dużo swobody działania, żeby mogli pracować w odpowiednim dla siebie komforcie. Dobry lider to przykład dla innych. Ale jak świecić przykładem, gdy do niezbędnego minimum ograniczone zostały bezpośrednie relacje?

Wódz? To już było!

Świat finansów jest związany wieloma regulacjami, co przekłada się również na strukturę, która nadal jest pewną hierarchią. W naszych głowach jest też dużo przekonań i wzorców, według których zostaliśmy wychowani. Co wypada, czego nie wypada? Czy prezes poważnej instytucji na spotkaniu biznesowym z pracownikami może żartować? Każdy z nas ma swoją odpowiedź i nie ma jednej prawdy – są tylko różne scenariusze.

W wielu rozmowach z doświadczonymi menadżerami słyszę, że tym, za co dziękują im pracownicy jest fakt, że w trudnych sytuacjach potrafili pokazać tzw. ludzką twarz. Z kolei w innych rozmowach z pracownikami słyszę, że oprócz rozwoju, ciekawych projektów i dobrych warunków pracy, oczekują partnerskich relacji z szefem. I te oczekiwania nie są uzależnione od generacji i pokoleń.

Dzisiaj relacje oparte na partnerstwie nabierają szczególnego znaczenia. Chcemy mieć szefa, który inspiruje, zna problemy pracowników, nie tylko te zawodowe, rozumie ich aspiracje i wspiera marzenia, potrafi we właściwym momencie wspomóc ich dobrym słowem, okazać życzliwość i szacunek i kiedy trzeba – być konsekwentnym i stanowczym. Taki szef oczekuje partnerstwa od pracowników, którzy rozumieją sytuację biznesową, dają z siebie wiele, rozwijają się, realizują wyniki, dotrzymują obietnic i kiedy trzeba dzielą się informacją zwrotną. Taki rodzaj przywództwa i takie relacje wymagają dużo dystansu do siebie, empatii i nie zawsze są sympatyczne i proste.

Czy w bankowości są możliwe? Ja wierzę, że tak. Obecnie w SGB-Banku ćwiczymy w praktyce Proces Informacji Zwrotnej, wypracowany wspólnie z pracownikami. Daje nam prze-

strzeń do rozmowy, wymiany poglądów, sprawdzenia czy jadę po torze, czy jestem już poza nim i tylko ja tego nie widzę. Wdrożenie tego procesu to dla nas możliwość wymiany doświadczeń, co nie jest takie proste. To także jedno z narzędzi komunikacji pomiędzy pracownikiem, a jego szefem. Powstaje wiele obaw i pytań, bo mimo deklaracji, że chcemy informacji zwrotnej, nie do końca chcemy ją usłyszeć. Ale przecież to takie ludzkie.

Jestem wyznawcą teorii o uczeniu się przez całe życie. Czasami bywa to bolesne, a czasem mega zabawne. Nauka języka koreańskiego po czterdziestce – dlaczego nie? W przeciwnym razie przestaniemy się rozwijać i możemy niepostrzeżenie „skapcać”, przekonani, że już wszystkiego doświadczyliśmy. Niezależnie od tego, jaką pozycję zajmujemy w firmie – za własny rozwój jesteśmy odpowiedzialni sami. Nikt za nas tego nie zrobi. To stwierdzenie wydaje się oczywiste, a jednak większość z nas nadal oczekuje ciekawych propozycji od szefa, od

HR. W Procesie Informacji Zwrotnej uczymy się też jak o rozwoju rozmawiać i kto jest za to odpowiedzialny?

Dzisiaj relacje oparte na partnerstwie nabierają szczególnego znaczenia. Chcemy mieć szefa, który inspiruje, zna problemy pracowników, nie tylko te zawodowe, rozumie ich aspiracje i wspiera marzenia, potrafi we właściwym momencie wspomóc ich dobrym słowem, okazać życzliwość i szacunek i kiedy trzeba – być konsekwentnym i stanowczym.

Dobry szef to wie

Kryzys jest jak moneta, która ma dwie strony. Założmy, że Reszka to zatrzymanie wielu ciekawych inicjatyw, spadek korzyści biznesowych, tragedia wielu ludzi. Orzeł – to ujawnienie potencjału, którego dotychczas nie zauważaliśmy, tworzenie nowych pomysłów, realizowanie rzeczy, które wydawały się niemożliwe. Każdy szef i każdy z nas ma taką monetę w dłoni. Kiedy i którą stronę wybieramy? Z dużym szacunkiem patrząc, jak różni szefowie w Zrzesze-

niu szukają i wdrażają działania mające tworzyć atmosferę, w której chce się wstać z fotela po porannej kawie i podejść do komputera, czy przyjść do biura. Często w małych zespołach potrafią angażować każdego pracownika, doceniając jego zdolności i stawiając mu właściwe wymagania.

Co w czasach kryzysu robi skuteczny lider w Zrzeszeniu? Inspiruje. Pomaga. Dopytuje. Rozlicza i ocenia pracowników. Daje im terminy i z życzliwością dogląda, czy potrafią ich dotrzymać. I... nie przeszkadza, pozwala każdemu pracować we własnym rytmie. Ktoś woli pisać sprawozdania nocami, inny lubi do nich zasiąść z samego rana – dobry szef to wie! Zna predyspozycje swoich pracowników i dostosowuje indywidualne możliwości do zespołowego zadania i rytmu pracy.

Chcemy też, by lider rozmawiał z zespołem o dobrych i złych emocjach – o które łatwo, gdy pracuje się w czterech ścia-



nach własnego mieszkania – i potrafi je tonować lub podsycać, w zależności od sytuacji. Okazuje zainteresowanie wszystkim pracownikom, nie tylko tym najlepszym i najslabszym.

Jestem zwolennikiem koncepcji budowania na mocnych stronach, a nie rozwijaniu na siłę słabych stron i zaniedbaniu tych mocnych. To dzieje się na przekór naszym szkolnym wzorcom i dlatego nie jest proste w naszym dorosłym życiu. Czas przymusowych programów rozwijających menedżerów – mam nadzieję – mija. Duży koszt, a efekt? Dlatego w pierwszym kwartale uruchamiamy w SGB program talentowy dla tych osób, które mają wewnętrzną motywację i często ukryty talent do jednoczenia ludzi, inspirowania i wdrażania pomysłów. Nasze kompetencje menedżerskie to:



Komunikatywność – potrafię słuchać empatycznie, rozumiem komunikaty rozmówcy zgodnie z jego intencją, potrafię przekazywać konstruktywne informacje zwrotne, trafnie oceniam postawy i osiągnięcia podległych osób, doceniam ich wkład w realizację celów.



Zarządzanie zespołem – tworzę wizję i strategię podległego obszaru, jestem „właścicielem” strategii, angażuję „żeby chciało się chcieć”, buduję zaufanie i partnerskie relacje, potrafię delegować i egzekwować zadania, oddziałuję na innych, potrafię wywierać wpływ, potrafię motywować pracowników i zarządzam konfliktem w zespole.



Adaptacja do zmiany – potrafię funkcjonować w zmieniającym się otoczeniu, postrzegam zmianę jako szansę, a nie zagrożenie, jestem otwarty na nowe pomysły, wprowadzam zmiany, jestem ambasadorem zmiany, jestem odporny na trudne sytuacje.



Przedsiębiorczość – myślę i działam biznesowo, wytrwale i odpowiedzialnie dążę do realizacji celów biznesowych, potrafię przenieść cele organizacji na swój zespół, nieustannie poszukuję najlepszych rozwiązań dla klientów, potrafię przeprowadzić analizę silnych i słabych stron, szans i zagrożeń.

Lider i jego drużyna

Z jednej strony często mówimy o samotności lidera, gdyż na końcu to on podejmuje decyzje i bierze za nią odpowiedzialność. Z drugiej strony nie ma lidera bez zespołu. Szef, który ma wizję zmian i działań, pyta, słucha, zaprasza do wspólnego działania i szybciej osiąga z zespołem cele. Wielu z nas zastanawia się, jak teraz angażować pracowników, żeby być

prawdziwą drużyną nie tylko na czas, kiedy jest dobrze. Żyjemy w czasach, w których nie potrafimy przewidzieć, jak przyszłość będzie wpływała na nasze postawy i sposób myślenia? Coraz częściej słyszymy, że jedną z głównych chorób w Polsce będzie depresja. Jak szefowie mają sobie z tym radzić, u siebie i pracowników?

Tematy tabu w biznesie – bo o emocjach nie wypada mówić – zaczynają same te bariery łamać. U podstaw każdej zmiany są emocje. Sztuką jest rozmowa o nich i odpowiednie nimi zarządzanie. W SGB-Banku podjęliśmy decyzję, że chcemy poznać, jakie emocje mają nasi pracownicy, pomimo głosów, że to nie jest odpowiedni moment, bo pandemia, bo atmosfera jest gęsta. Z perspektywy czasu uważam, że podjęliśmy słuszną decyzję. Badanie zaangażowania stało się dla nas narzędziem komunikacji pomiędzy pracownikami, a kadrami menadżerską. Z jednej strony zależało nam przede wszystkim na tym, by wszystkim chętnym dać możliwość wypowiedzi. Z drugiej strony chcieliśmy mieć pewność, że idziemy w dobrym kierunku i co możemy dalej zmieniać, wszyscy razem w banku. Zaskoczyło nas jak bardzo wielu pracowników wzięło udział w badaniu (frekwencja wyniosła 78%).

Jednym z głównych wyzwań jest zmiana kultury organizacyjnej, możliwości rozwoju, akceptacja zmian i współpracy. Z organizacji familiarną chcemy być organizacją uczącą się i rozwijającą. Kiedyś jeden z moich byłych szefów powiedział, że efekty pracy HR widać często dopiero wtedy, kiedy człowieka nie ma już w tej organizacji. Bo zmiana sposobu myślenia i działania nie wynika ze wzoru matematycznego i tym bardziej lider, który jest partnerem, i pracownicy, którzy chcą być partnerami, stają się kluczowi dla firmy.

Ostatnio uczestniczyłam w bardzo ciekawym spotkaniu na zaproszenie Banku Rumia Spółdzielczego, podczas którego prezesi wymieniali się doświadczeniami związanymi z kulturą organizacji i przywództwem. Aleksander Borzymowski, gospodarz wydarzenia, ma bardzo trafne spostrzeżenia – zapraszam do zapoznania się z nimi.

To, co przed nami, oczywiście, jest prognozowane przez najlepszych ekonomistów, jednak z perspektywy człowieka coraz częściej nie wiemy, co się wydarzy jutro. Dzielenie się wiedzą, wymiana doświadczeń, programy mentoringowe budują naszą siłę. Stąd bycie RAZEM w budowaniu rozwiązań biznesowych, kompetencji i empatii może być naszą największą wygraną. Dla wszystkich liderów Zrzeszenia. ●



Aleksander Borzymowski
prezes zarządu, Bank RUMIA Spółdzielczy

Co dla Ciebie, jako nowego Prezesa jest kluczowe, najważniejsze, jako lidera w umacnianiu kultury organizacyjnej, która pozwala rozwijać ludziom skrzydła?

Tym, od czego należałoby zacząć, jest przyjęty w firmie wewnętrzny system wartości, najlepiej, jeżeli jest on powszechnie uzgodniony i spisany, a następnie stanowi kodeks postępowania, z którym identyfikują się wszyscy pracownicy i jest determinantą ich działań oraz całej organizacji.

Niezależnie jak długo i jakie stanowisko zajmujemy, podstawą kształtowania kultury każdego przedsiębiorstwa jest komunikacja wewnętrzna. To bardzo kompleksowe zagadnienie dotyczące m.in. sposobów organizacji różnego rodzaju spotkań, otwartości dyskusji i wyciągania z nich wniosków, czytelności przekazu, otwartości na krytykę i informację zwrotną. Warto tu zaznaczyć, że przyjęcie do zespołu nowej osoby lub zmiana zajmowanej przez kogoś funkcji, powoduje potrzebę budowy komunikacji od początku.

Kolejnym, nie mniej istotnym aspektem jest właścicielstwo i odpowiedzialność procesowa osobista i zespołowa. Przekazanie zadań wybranym osobom z jednej strony tworzy czytelny dla całej firmy podział kompetencji, a z drugiej buduje zaangażowanie i wpływa na rozwój pracowników. To korzyść dla całej organizacji. W efekcie firma świadczy usługi i sprzedaje produkty coraz lepszej jakości i z większą troską dba o swoich klientów.

Jeżeli oddamy w ręce specjalistów możliwość wpływu na rozwój firmy, zaprosimy ich do jej współtworzenia i podejmowania ważnych decyzji, to z pewnością nie tylko rozwiną skrzydła, ale zaczną wysoko szybować w doskonale zorganizowanym kluczu.



BLASKI, ALE I CIENIE PRACY ZDALNEJ

ROZMOWA Z KRZYSZTOFEM OBLÓJEM, EKONOMISTĄ,
PROFESOREM W AKADEMII LEONA KOŹMIŃSKIEGO W WARSZAWIE

Raport Akademii Leona Koźmińskiego, pod pana kierownictwem, pt. „Polski biznes w sytuacji pandemii”, koncentruje się w dużym stopniu na pracy zdalnej, zdalnych relacjach i komunikacji w tym obszarze. Jak pan profesor ocenia jakość tego rodzaju pracy po tych kilkunastu miesiącach intensywniejszych doświadczeń?

Kiedy zaczynaliśmy badania w marcu praca zdalna była odkryciem i trochę przygodą nas wszystkich – począwszy od przedsiębiorców i uczelni, a kończąc na administracji. Wydawało nam się, że dokonujemy skoku w przyszłość. I gdzieś tam skoczyliśmy. Lepiej lub gorzej prowadziliśmy online zajęcia, sprzedaż, serwis, doradztwo. Zaprzyjaźniliśmy się z programami Teamy, Zoom czy Webex. Ale już w badaniach w maju respondenci podkreślali, że praca zdalna zaczęła nas męczyć i nudzić. Odkryliśmy jej słabości, inwazyjność, zacieranie się granic czasu i przestrzeni prywatnej i zawodowej. I ludzie zatęsknili do relacji społecznych odkrywając, że są one szybkie, efektywne i nagradzające. Ostatnie badanie, z października, pokazuje, że tak jak oswoiśmy pandemię tak i oswoiśmy pracę zdalną. Ale nie sprawia nam ani przyjemności, ani satysfakcji. Jest po prostu przymusem i w ramach tego przymusu wszyscy staramy się robić to najlepiej jak potrafimy. Ale czekamy na powrót pracy normalnej. Online z nami zostanie i przyszłością będzie praca częściowo hybrydowa, ale nikt nie wie, w jakiej wersji.

W jaki sposób psychologiczne oraz organizacyjne ograniczenia mogą przekładać się na jakość pracy zdalnej?

Tego dobrze nie wiemy. Na razie mamy do czynienia z krótkim eksperymentem w ekstremalnych warunkach zagrożenia. Cała koncepcja zarządzania została zbudowana przy założeniu społecznych, bezpośrednich interakcji pracowników, szefa z pracownikami, pracowników z dostawcami, odbiorcami, z całym światem wokół. I teraz ten społeczny świat jest pośredniczony przez programy komunikacji komputerowej. A to oznacza, że trzeba będzie dostosować struktury, procedury, systemy wynagrodzenia do tej nowej rzeczywistości. Na razie uprawiamy online amatorsko, ale jeśli po pandemii część pracowników pozostanie online, to będzie oznaczało potrzebę daleko idących adaptacji organizacyjnych i zarządzania. I nowych definicji efektywnego działania.

Patrząc z punktu widzenia pracownika: czy wygoda, w sensie braku konieczności dojazdu do pracy oraz braku „szefa „nad głową” mają swoją cenę? Jeśli tak, to jaką? Jakie powinno być nastawienie i podejście pracowników do pracy zdalnej?

Tak, jak mówiłem, ona ma cenę krótko i długookresową i do końca nie wiemy jeszcze, jaką. Nasi respondenci podkreślają, że



© F. Miller

pracownicy chcą powrotu do firm, chcą interakcji społecznych, chcą po prostu normalnie się spotykać i rozmawiać – z sobą oraz z interesariuszami firmy. W niektórych sektorach – oprogramowania czy edukacji, online się przyjął bardziej, ale w wielu firmach on po prostu ogranicza możliwości efektywnego działania. Z drugiej strony ograniczył koszty – floty samochodów stoją, nie ma wyjazdów i delegacji, opłaty za biura zostały trochę renegotjowane. Więc firmy będą zainteresowane utrzymaniem pracowników choćby częściowo online, a pracownicy mogą do pewnego stopnia z tego korzystać. Ale nie widzę opcji dla świata, w którym siedzimy w prywatnych pieleszach i pracujemy dla banku.

Patrząc z kolei z punktu widzenia pracodawcy – jak zapewnić efektywność pracy zdalnej w większej organizacji, takiej, jaką jest bank?

To bardzo skomplikowane pytanie. Z jednej strony to jest prawie proste – po prostu dużo dzieje się na razie online, w komunikatorach. Ale zarówno w bankach jak i w przedsiębiorstwach część osób pracuje już w biurach, w fabrykach, w serwisie itd., bo oswoiśmy pandemię. I często jest tak – poza branżami, które przeżywają tragedię implozji rynku – że firmy mają wprawdzie spadki sprzedaży, ale jednocześnie niskie koszty i dofinansowane płace zapewniły im nadzwyczajne marże. Więc pozornie wiele firm jest bardzo efektywnych, ale to wszystko odbywa się w nienormalnych warunkach. Nie będę udawał, że wiem jak powinno się organizować pracę online, koordynować, nadzorować i motywować ludzi. Nikt tego dobrze nie wie i próbujemy się tego nauczyć eksperymentując. I to jest chyba jedyna sensowna odpowiedź – trzeba eksperymentować i stale się uczciwie komunikować z pracownikami. A to oznacza, że częściej niż normalnie menedżerowie powinni robić dwie rzeczy. Po pierwsze odwoływać się do wartości, do rzeczy ważnych. Mówić: „robimy to, bo wierzymy, że...”. I po drugie, gdy nie wiedzą niech mówią „nie wiemy”. Po prostu. Niech nie ściemniają, jak mówi młodzież, nie oszukują, nie mądrzą się. Online jest demokratyczny – nie ma w nim miejsca na nadętych i zakłamanych szefów, którzy udają – jak niektórzy politycy, że panują nad czymś, co ich zupełnie przerasta.

W raporcie podkreśla pan duże znaczenie jakości komunikacji w tym kontekście. Jak ona powinna być zorganizowana, by spełniała cele podporządkowane biznesowi?

Musi być regularna, uczciwa i powinna adresować istotne sprawy i problemy organizacyjne. A także personalne i psychologiczne obawy i problemy ludzi. To jest czas na komunikację prawdziwych liderów, a nie typową drętą mowę korporacyjną czy polityczną. A prawdziwi liderzy adresują problemy i wyzwania, które interesują klientów i pracowników. I z naszych badań wynika, że w firmach jest ogromne oczekiwanie właśnie na taką komunikację. ●

Rozmawiał: Robert Azembski



BANK Z DŁUGIM OGONEM,

CZYLI O TYM JAK PISAĆ W INTERNECIE


Jacek Prześluga

Prezes Zarządu,
Agencja BCNK Sp. z o.o.



Wydaje ci się, że piszesz świetne teksty na swoją stronę www. Że niczego im nie brakuje. Jest konkret, celna pointa, nie-naganny styl, żywy język... I nagle przychodzi specjalista od SEO i mówi – naucz się wreszcie jak pisać w Internecie i wyrzuć to wszystko do kosza!

Pisanie „do Internetu” przestało być beztrudną zabawą, a stało się specjalistycznym zajęciem, dzięki któremu ważą się losy stron internetowych, blogów, serwisów informacyjnych i portali. Królem stał się ALGORYTM – w dużym uproszczeniu: kod komputerowy, który rozumie pytania stawiane wyszukiwarkom i ocenia względne zalety odpowiedzi. Najwyżej w rankingach Google, Bing czy Yahoo notowane są treści, które algorytmy wyszukiwarek uznają za najlepsze dla użytkowników. Ani się obejrzelśmy, a odpowiedź na pytanie: jak pisać w Internecie?,

stała się częścią codziennej męczarni copywriterów...

Tak, słowa „algorytm” czy SEO onieśmiałają twórców contentu internetowego i sam byłem jednym z tych, którzy długo opierali się ich naporowi. Kilka lat temu uległem, odkładając na bok indywidualne aspiracje i godząc się na pisanie „pod potrzeby” wyszukiwarek. Dziś kluczowe stało się powiązanie własnego talentu w sferze tworzenia treści z żelaznymi zasadami SEO. Profesjonalne opracowanie SEO zapewnia darmowy ruch organiczny i ułatwia użytkownikom wyszukiwanie najbardziej atrakcyjnych i wartościowych treści. Ma również znaczenie finansowe: kiedy klient widzi Twój tekst w szczytach wyszukiwarki, nie musisz płacić za ranking. Nie płacisz także za odwiedzenie Twojej witryny po kliknięciu w link...

Jak pisać w Internecie i nie zwariować?

Teoretycznie zasady są proste. Twój tekst powinien mieć właściwą liczbę znaków i odpowiedni tytuł, powinny znajdować się w nim wewnętrzne i zewnętrzne linki, dobrze dobrane nagłówki i starannie wyselekcjonowane słowa-klucze, które najbardziej odpowiadają treści, potrzebom użytkowników i algorytmom wyszukiwarki. Do tego trzeba jeszcze dołożyć własny styl, angażujące figury retoryczne, odpowiednio ustawić punktory, wytłuszczyć co trzeba, dodać kilka adekwatnych tagów i meta opisy do grafik oraz fotografii... Proste? Proste. Jak pisać, to pisać – z rozmachem! Konia z rzędem temu, kto potrafi bezboleśnie stworzyć tekst na kilkanaście tysięcy znaków, umieścić w nim wszystkie niezbędne akcesoria i mieć poczucie, iż wypełnił wszelkie powinności SEO i dobrze odzwierciedlił własny talent pisarski. Dzisiejszy twórca, inaczej niż kiedyś, musi zaprząć do swojego dzieła statystykę i analizę ilościową, sprawdzić autodopasowania w wyszukiwarce, podejrzeć, co robi konkurencja i napisać tekst... lepszy, precyzyjniejszy i nieco dłuższy niż ona.



JAK WYKORZYSTAĆ ŚREDNI I DŁUGI OGON DO POZYCJONOWANIA TREŚCI:

- wybierz główną frazę, na której najmocniej Ci zależy;
- jeśli nie masz absolutnie wyjątkowego krótkiego ogona, podejmij walkę konkurencyjną z treściami, w których znajdują się frazy ze średnim i długim ogonem;
- analizuj długość publikacji konkurentów z TOP10 w wyszukiwarce;
- pisz teksty „gęste” od fraz, na których Ci zależy, ale nie w nachalny sposób – frazy, na których Ci zależy powinny wyglądać na naturalnie wkomponowane w strukturę tekstu;
- pisz teksty dłuższe od średniej długości tekstów konkurencji, ale nie nudne;
- nie pisz długich akapitów i nie zapominaj o roli kluczowych fraz w nagłówkach.



Co to jest „frazaz ogonem”?

Frazy, których użytkownik poszukuje w Sieci mogą być bardzo krótkie, ogólne, ale mogą też być bardziej konkretne – nazywa się je frazami ze średnim ogonem – lub bardzo, bardzo szczegółowe, czyli z długim ogonem.

Posłużmy się przykładem. Załóżmy, że naszym celem jest napisanie edukacyjnego tekstu na blog ulokowany na stronie www, a jego tematem ma być opis procesu zakładania konta w banku i korzyści z niego płynących. Jak pisać w Internecie o zakładaniu konta w banku, skoro pisano już o tym 53 miliony razy? (To dane z wyszukiwarki.) Ale skoro trzeba...

Zacznij od postawienia się w roli użytkownika. Najbardziej leniwy wpisze w Google pytanie: *Jak założyć konto?*

To krótka fraza. I właśnie tu spotka 53 miliony odpowiedzi, a Tobie przecież zależy na tym, by złapał dokładnie Twój tekst, a nie miliony innych.

Frazy krótkie wpisuje się najczęściej, ale ich efektywność z perspektywy marki jest słaba: mają najmniejszą konwersję, czy-

Średni ogon to na przykład takie zapytanie: *Jak założyć konto w banku spółdzielczym?*

Co mówi nam ta fraza o użytkowniku? Otóż – chce on założyć konto w banku (a wcześniej tego nie zdefiniował), a po drugie: w banku spółdzielczym! Taka fraza ma zdecydowanie mniejszą konkurencję od frazy z krótkim ogonem (już tylko 306 tysięcy wyników!), masz zatem większą pewność, że w tej przestrzeni łatwiej uda Ci się uzyskać przekierowanie ruchu na swoją stronę i lepszą rozpoznawalność w branży.

li najniższy wskaźnik intencji zakupowej. Jeśli nastawisz się na pisanie tekstu w oparciu wyłącznie o krótki ogon, zginięsz w wyszukiwarce. Jeśli nastawisz się na używanie fraz ze średnim i z długim ogonem, masz szansę się wyróżnić.

Fraza ze średnim i długim ogonem

Średni ogon to na przykład takie zapytanie: *Jak założyć konto w banku spółdzielczym?* Co mówi nam ta fraza o użytkowniku? Otóż – chce on założyć konto w banku (a wcześniej tego nie zdefiniował), a po drugie: w banku spółdzielczym! Taka fraza ma zdecydowanie mniejszą konkurencję od frazy z krótkim ogonem (już tylko 306 tysięcy wyników!), masz zatem większą pewność, że w tej przestrzeni łatwiej uda Ci się uzyskać przekierowanie ru-

chu na swoją stronę i lepszą rozpoznawalność w branży. Ale... Jest jeszcze fraza z długim ogonem. Nie można przecież wykluczyć, że nasz klient zechce zadać bardzo precyzyjne pytanie. Na przykład takie: *Jak założyć konto w banku spółdziel-*

SŁOWNICZEK SEO

SEO (Search Engine Optimization) to optymalizacja treści stron pod kątem wyszukiwarek internetowych. Celem jest zdobycie jak najwyższych pozycji w wynikach wyszukiwania na interesujące klientów zapytania. Obecność w TOP10 wyszukiwarki Google zwiększa szansę na kliknięcie w link kierujący do Twojej strony, a co za tym idzie – na zdobycie klienta. Podstawą SEO jest dopasowanie strony do wytycznych Google’a.

DŁUGI OGON (Long Tail) to fraza składająca się z kilku słów (minimum 3-4), która wyraźnie wskazuje na specyficzne cechy zapytania. Może nią być np. nazwa Twojego produktu z dokładnymi parametrami czy cechami. Długi ogon dostarcza więcej informacji o potrzebach Twojego potencjalnego klienta i pożądanym przez niego cechach produktu lub usługi.

HASHTAG to słowo lub wyrażenie, które poprzedzone jest charakterystycznym symbolem #, potocznie nazywanym kratką. Hashtagi są wykorzystywane do organizowania treści, czyli grupowania ich w odpowiednich kanałach. Za pomocą hashtagu możesz eksponować swoje treści, docierając do odpowiednich odbiorców.

JAKOŚĆ WITRYNY to funkcje, które boty wyszukiwarek sprawdzają podczas rankingu Twojego serwisu. Oceniane są: trafność i długość treści, zaangażowanie użytkowników, pisownia, odbiór społecznościowy, różnorodność mediów (np. grafiki, filmy) profil linków wychodzących z witryny

KONWERSJA to wykonanie przez użytkownika oczekiwanej przez Twoją markę czynności, np. kliknięcia w link, który prowadzi do strony/produktu lub zakup usługi czy rejestracja na webinarium.

LANDING PAGE Strona, do której kierujesz użytkownika po jego kliknięciu w link.

LOCAL SEO to pozycjonowanie witryny na zapytania związane z lokalizacją. Na przykład zapytanie „Kredyty w Poznaniu” pozwala wyświetlić najlepsze oferty kredytowe i pożyczkowe w mieście Poznań.

POZYCJONOWANIE to celowe działania, które mają na celu poprawę widoczności strony internetowej na liście rezultatów w wyszukiwarce internetowej.

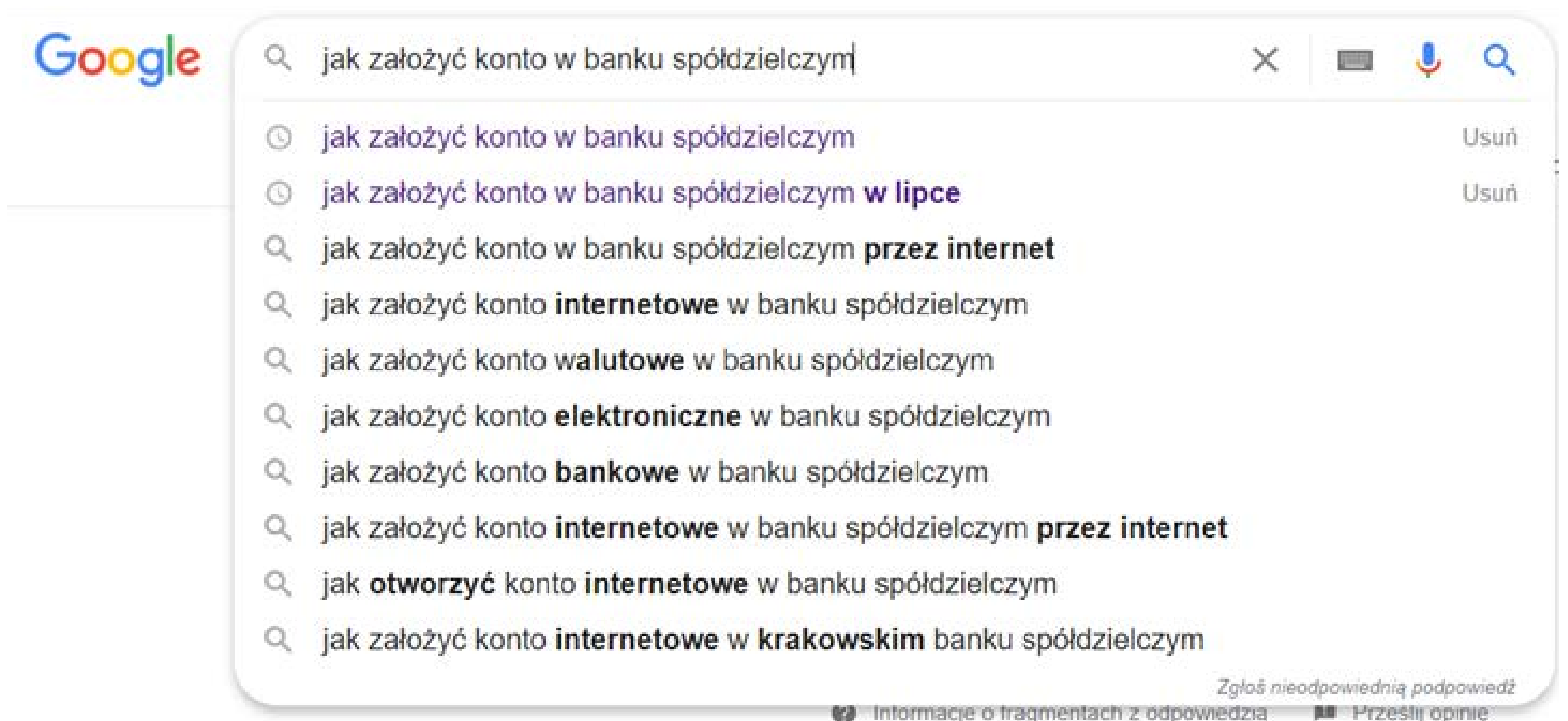
POZYCJONOWANIE OBRAZÓW to optymalizacja wszystkich obrazów w Twoim serwisie internetowym, która służy zwiększeniu trafności treści i widoczności w wyszukiwarkach. Pozycjonujesz obrazy poprzez: dobranie odpowiedniego rozmiaru pliku graficznego, używanie opisowych nazw plików, dodawanie tagów, dodawanie tagów alternatywnych z opisami obrazków, tworzenie map witryn.

POZYCJONOWANIE SŁÓW KLUCZOWYCH to rozłożenie fraz kluczowych w danym tekście. Specjaliści SEO radzą zawrzeć je w tytule, nagłówkach, w treści na stronie, metatagach, w odpowiedniej gęstości i we właściwych miejscach.

SŁOWA KLUCZOWE to słowa kluczowe i frazy zawierające nazwę firmy lub marki oraz jej odmiany, wpisywane przez użytkowników w wyszukiwarkach internetowych w celu znalezienia interesujących ich rzeczy lub produktów czy usług. Jeśli poznasz odpowiednie dla Twojej marki i jej produktów, a następnie uwzględnisz je w treściach na swojej stronie www, masz szansę zdobyć lepszą pozycję w wyszukiwarce.

TAG to znak lub słowo kluczowe przypisane do określonego fragmentu informacji, na przykład tekstu lub pliku multimedialnego. Tagi są powszechnie stosowane w bazach danych oraz przy opisywaniu informacji tekstowej.





czym w Lipce? Lub jeszcze bardziej doprecyzowane: *Jak założyć konto dla przedsiębiorcy w banku spółdzielczym w Lipce 2020?*

W pierwszym przypadku Google wskazuje 16 tysięcy wyników, w drugim – już tylko 4900... Twój tekst, pisany „pod długi ogon” ma zatem zdecydowanie większą szansę na lepsze pozycjonowanie, a Twoja strona www – na dużo lepszą konwersję!

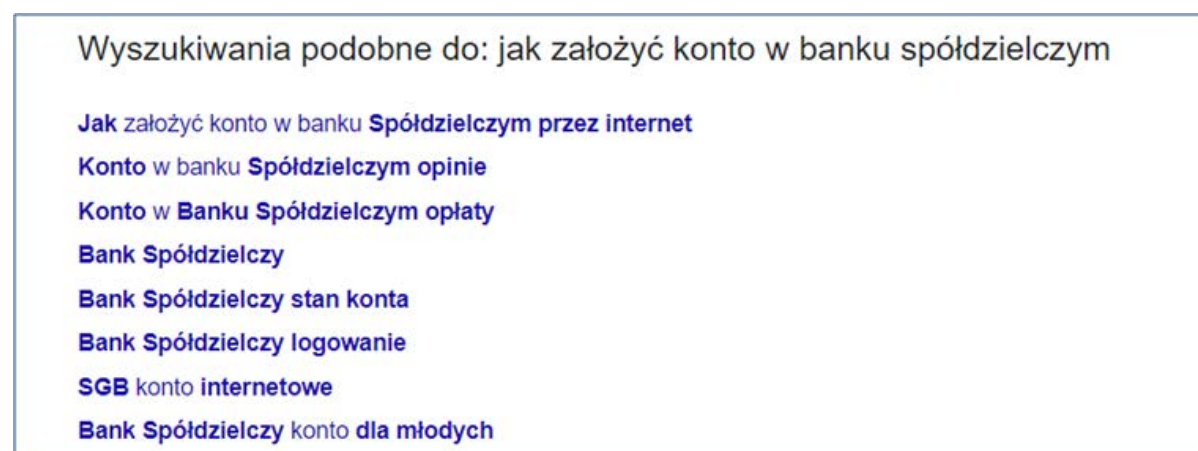
Zostań liderem średnich i długich ogonów

Lepiej być liderem długiego (i średniego) ogona niż ginąć pośród milionów podobnych treści. Jakie to jednak ma znaczenie dla Twojego tekstu? Jak go napisać, wykorzystując odpowiednie frazy?

Tu pojawia się analiza ilościowa artykułów. Tekstów o zakładaniu konta jest multum. O zakładaniu konta w banku spółdzielczym dużo mniej. Kiedy już wyszukasz odpowiednią dla siebie frazę, np. „jak założyć konto w banku spółdzielczym”, to przede wszystkim:

- sprawdź długość artykułów w TOP10 Twojej wyszukiwarki,
- sprawdź także liczbę powtórzeń tej frazy w każdym z nich
- siadaj do pisania z następującym założeniem: muszę napisać tekst o 1/3 lub 1/2 dłuższy niż publikacje konkurencji, a jednocześnie w takim samym stopniu zwiększyć zagęszczenie wspomnianej frazy we własnym tekście.

Jeśli zatem najważniejszy tekst konkurencji miał 5000 znaków, a jego autor użył w nim Twojej frazy 4 razy, warto skrobnąć materiał o długości do 7500 znaków i użyć frazy ze średnim ogonem sześciokrotnie. W jakim celu? Skoro konkurencyjny tekst przebił się do TOP10 z taką liczbą fraz i liczbą znaków, to lepiej zoptymalizowany (bardziej konkretnie nawiązujący do tematu) dłuższy tekst będzie miał tę szansę jeszcze większą...



Dopasuj frazy i odrzucaj

Ale... to ciągle nie wszystko. Wiesz już, ile razy trzeba użyć „swojej” frazy, teraz pora na sprawdzenie autodopasowania. Wyszukiwarka Google wyświetla je jako sugestie pod naszym

pytaniem. Najpierw odrzucamy te wskazania, które nas nie dotyczą, jak choćby „jak założyć konto internetowe w krakowskim banku spółdzielczym” lub „ jak założyć konto walutowe w banku spółdzielczym”.

Resztę najbardziej adekwatnych wskazań warto wykorzystać we własnym tekście, podobnie jak znajdujące się u dołu strony „wyszukiwania podobne do”, gdzie można znaleźć frazę „jak założyć konto w banku spółdzielczym w Internecie” lub inne.

Rekomendowane w autodopasowaniach frazy powinny się znaleźć w tekście przynajmniej jeden raz – w samej treści, w nagłówkach, w tabeli lub odnośnikach.

Jak pisać w Internecie, by nie przedobrzyć?

Cała idea w tym, żeby w świadomy, sprytny, nieurągający inteligencji czytelnika sposób wpieść do publikowanych treści maksymalnie dużą dawkę fraz kluczowych, wysoko ocenianych przez wyszukiwarki. Algorytm Google’a doceni te starania, uzna artykuł za oryginalny i lepszy od konkurencji, ponieważ lepiej i precyzyjniej odpowiada na zadane przez użytkownika pytanie.

Algorytmy „kochają” oryginalne treści i powtarzalność fraz, ale to nie oznacza, że wystarczy wpisać wskazaną frazę 6 razy zdanie pod zdaniem i że w ten sposób uda nam się je oszukać. Nie, to tak nie działa. Więcej znaczy lepiej, ale w granicach zdrowego rozsądku. Google analizuje content, szuka zdań zależnych, wyjaśnień, definicji, specjalistycznych wskazówek. Im bardziej jesteś pożyteczny dla użytkownika, tym wyżej będzie pozycjonowany Twój tekst. Im jest lepszy, ciekawie się go czyta i nie zwraca uwagi nachalność używanej frazy, tym silniejsze jest jego odzwierciedlenie w wyszukiwarce i pozycja w TOP10. Kiedy więc już myślisz, że wiesz, jak pisać w Internecie, pojawia się problem – jak pogodzić własne zdolności literackie z brutalnością SEO, które koncentruje się na powtarzalności i statystyce?

To najtrudniejsze zadanie, sam mam z nim najwięcej problemów. W tekście, który właśnie kończysz czytać, wplotłem dla zabawy kluczową frazę „*Jak pisać w Internecie?*” To krótki ogon z konkurencją w postaci 70 milionów tekstów. I choć udało mi się tu wcisnąć frazę aż 9 razy, nie mam szans w zderzeniu z milionami tekstów na ten sam temat. Gdybym chciał zwrócić uwagę na własną publikację, skupiłbym się na hasle „Jak pisać w Internecie żeby być zrozumianym i podziwianym”... Ten długi ogon ma wyjątkowo krótką konkurencję :). ●



KOMPETENCJE SPRZEDAŻOWE W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH

ROBERT AZEMBSKI

Bank, wychodząc do klienta z ofertą, może zrobić coś więcej niż po prostu wziąć od niego pieniądze za sprzedany produkt. Może przywiązać go do siebie i zbudować jego lojalność, starając się realnie mu pomóc, wspierając go i dając poczucie, że jest dla niego kimś ważnym. Tym bardziej, gdy jest to bank spółdzielczy, którego pracownicy swoich klientów często znają i szanują, a nawet po prostu lubią.

Jeśli chodzi o pracowników banku, trudno mówić wyłącznie o roli sprzedawcy, gdyż rola ta wykracza poza zwykłą sprzedaż produktu. To nie jest tylko zdjęcie towaru z półki sklepowej, zapakowanie go, a na koniec wrzucenie do kasy kwoty zapłaconej przez kupującego. Pracownik bankowy, jeśli nawet nie pełni oficjalnej funkcji doradcy klienta, oferując produkt, kimś takim musi się dla klienta stać. I zasad tej relacji nie powinien zmieniać sposób komunikacji – bezpośredni, face to face, czy zdalny – przez telefon lub komunikator. Zasady pozostają takie same.

Nie stać w miejscu

Do banków spółdzielczych coraz częściej zaglądają osoby, które nie pamiętają czasów bez kart debetowych, Internetu i smartfona. Trzeba liczyć się z wymianą pokoleniową. Ale i tradycjonaści, wciąż najchętniej załatwiający wszystko w placówce banku, bombardowani licznymi reklamami nowoczesnych produktów bankowych, zaczynają interesować się nowymi rozwiązaniami. Dzisiejsi rolnicy to przede wszystkim przedsiębiorcy, firmy zaś łakną nowinek technologicznych, ale konkretnych i dostosowanych do swojej specyfiki, usprawniających ich pracę i ułatwiających funkcjonowanie. Bank ma być miejscem, gdzie otrzymają odpowiednią wiedzę, poradę i wsparcie.

Być partnerem klienta

Przeciętny klient nie jest specjalistą od bankowości. Decydując się na wizytę w placówce instytucji finansowej liczy więc na realną pomoc, wyjaśnienie niezrozumiałych kwestii, poradę i wsparcie.

Kompetencje sprzedażowe pracowni-

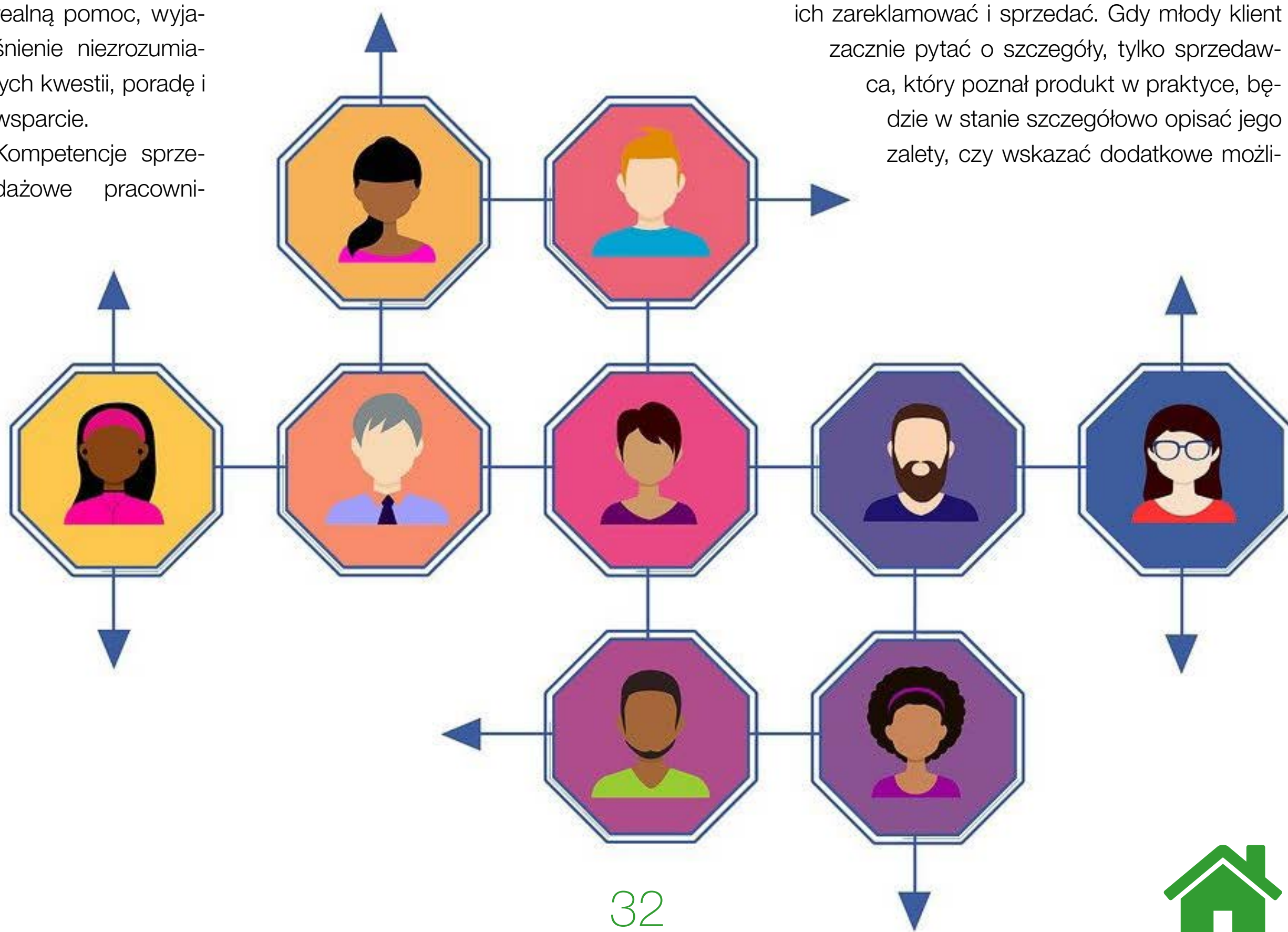
ków banku spółdzielczego powinny więc nie tylko iść w kierunku znajomości produktu, ale też w kierunku umiejętności miękkich, relacyjnych. Pracownik ma być na bieżąco z potrzebami klienta, by pokazać mu, że myśli o nim, dba o niego i chce mu pomóc. To buduje lojalność tej osoby i przywiązanie do banku, któremu może ona zaufać i w którym czuje się po prostu bezpiecznie. Bez takiego proaktywnego podejścia, klient będzie tracić powoli więź ze swoim BS-em i odejdzie, gdy tylko otrzyma ciekawą ofertę od konkurencji.

– *Podczas szkoleń duży nacisk kładę na to, aby pracownik banku spółdzielczego był partnerem w rozmowie z klientem, czyli oprowadzał go po świecie finansów, sam przyjmując rolę doradcy, a nawet eksperta. Mam też przekonanie, że banki spółdzielcze są w tym przypadku w dobrej sytuacji – znają swoich klientów, mają dobre relacje z nimi, są mocno związani ze społecznością lokalną i specyfiką podmiotów działających w ich obszarze. Mogą więc bardzo aktywnie reagować na potrzeby klientów. To atut, który warto wykorzystywać, tworząc ścieżki sprzedaży produktów* – zaznacza Alina Gorczyńska, trener biznesu, od wielu lat współpracująca z bankami spółdzielczymi oraz BODiE.

Nadchodzi Pokolenie Zet

Trzeba pamiętać też o tym, że na rynek wchodzi pokolenie Zet, które nie wyobraża sobie życia bez urządzeń mobilnych. Młodzi przychodzą do pracownika banku oczekując fachowych wskazówek i informacji. By pozyskać i utrzymać takiego klienta, sprzedawca powinien wystąpić w roli dobrze zorientowanego eksperta, do którego można zawsze zwrócić się z prośbą o poradę.

Jednak, by mógł taką funkcję pełnić skutecznie, musi mieć odpowiednią wiedzę i najlepiej praktykę w używaniu oferowanych przez siebie produktów. Jeśli sam nie korzysta z danej aplikacji, programów i innych nowoczesnych udogodnień i możliwości, na dodatek obawia się ich, nie będzie w stanie efektywnie ich zareklamować i sprzedać. Gdy młody klient zacznie pytać o szczegóły, tylko sprzedawca, który poznał produkt w praktyce, będzie w stanie szczegółowo opisać jego zalety, czy wskazać dodatkowe możli-



wości zastosowania. Nie będzie mieć też problemu, by pomóc starszej, mniej obeznananej z nowinkami osobie, oczekującej na „poprowadzenia za rękę” – zainstalować aplikację w jej telefonie, czy nauczyć logowania się do internetowej bankowości. Co więcej – powinien też chociaż trochę orientować się w ofercie konkurencji, by mieć możliwość wykazania zalet i przewagi oferowanego przez siebie produktu.

Niestety, z doświadczenia osób prowadzących szkolenia, wynika, że wciąż część sprzedawców pracujących w bankach spółdzielczych nie korzysta z oferowanych przez siebie produktów, aplikacji, czy płatności mobilnych: BLIK-a, Google Pay czy Apple Pay, co ogranicza im możliwości ich skutecznej sprzedaży.

Proaktywność wygrywa

Proaktywna postawa pracownika to podstawa sukcesu. Chcąc zwyciężyć w bitwie o klientów, nie wystarczy robić tego, co dotychczas się stosowało, czyli czekać i reagować dopiero na ruch z ich strony. Proaktywność polega m.in. na tym, że to doradca pierwszy taki kontakt inicjuje.

Należy jednak pamiętać, że aktywna obsługa to nie tylko zaproponowanie i przedstawienie produktu. Jest to oczywiście niezbędne, ale powinno wynikać z wiedzy o kliencie. Oznacza to konieczność poświęcenia czasu na poznanie i analizę jego potrzeb już podczas przygotowania się do rozmowy. To m.in. spojrzenie do historii danej osoby czy firmy – sprawdzenie m.in. z czego już korzysta, jak często i w jaki sposób.

Dalsze poznawanie potrzeb klienta wymaga od sprzedawcy proaktywnej rozmowy – uważnego wsłuchiwanie się w klienta i zadawania mu odpowiednich pytań. Także komuś, kto placówkę odwiedza od lat i wydaje się, że wie się o nim już wszystko. Czy kontaktując się bezpośrednio, czy jak dziś sytuacja coraz bardziej wymaga, przez telefon albo komunikator, trzeba poświęcić czas, by dowiedzieć się, co nowego wydarzyło się u tej osoby, co planuje i w jaki sposób korzysta z posiadanego już produktu i na co zwraca szczególną uwagę. W przypadku nowego klienta rozmowa będzie oczywiście przebiegać nieco inaczej. Powinien on ostatecznie jednak odnieść wrażenie, że sprzedawcę nie interesuje tylko wcisnięcie mu jakiegokolwiek produktu, ale zaproponowanie mu takiego, który jest dostosowany do jego potrzeb. A to wymaga aktywnego i uważnego słuchania.

– *W trakcie proaktywnej rozmowy z klientem doradca powinien najpierw zdiagnozować jego potrzeby. Później dopiero zaprezentować wybrany produkt językiem korzyści – zindywidualizowanym, kładąc nacisk na te informacje, które wynikają*

Wygrywają ci sprzedawcy, którzy stwarzają na podstawie rozmów, w umyśle klienta, obraz pewnych potrzeb, nowych możliwości, często przez niego jeszcze nieuświadomianych.

– *Nie chodzi o wciskanie oferty produktowej by np. zrealizować plan sprzedażowy, ale o relacyjną rozmowę z klientem i współpracę z nim. Mowa o potrzebach uświadomianych przez klienta, ale też o potrzebach, których nie jest on świadomy – przykładowo klient może nie wiedzieć, iż w BS dostępna jest dla niego usługa BLIK-a i korzystanie z niej będzie dla niego bezpieczne i wygodne. Taki klient, zachęcany do wypróbowania danego produktu, być może na niego się zdecyduje, ale przede wszystkim nie pójdzie do innego banku, gdyż będzie miał poczucie, że jego bank – bank spółdzielczy o niego dba – mówi Alina Gorczyńska.*

z wcześniejszej proaktywnej diagnozy, jaką przeprowadził. Każdy produkt można przedstawić w odmienny nieco sposób, dostosowując go do oczekiwań rozmówcy – radzi Maciej Podraska, współpracujący od 15 lat z BODiE trener biznesu.

Dobry sprzedawca nie ograniczy się jednak tylko do tego. Warto zawsze wykazywać się odwagą i nie poprzestawać na biernym słuchaniu i dostosowywaniu się jedynie do bieżącej sytuacji klienta. Wygrywają bowiem ci, którzy stwarzają na podstawie rozmów, w umyśle rozmówcy, obraz pewnych potrzeb, nowych możliwości, często przez niego jeszcze nieuświadomianych. – *Nie chodzi o wciskanie oferty produktowej by np. zrealizować plan sprzedażowy, ale o relacyjną rozmowę z klientem i współpracę z nim. Mowa o potrzebach uświadomianych przez klienta, ale też o potrzebach, których nie jest on świadomy – przykładowo klient może nie wiedzieć, iż w BS dostępna jest dla niego usługa BLIK-a i korzystanie z niej będzie dla niego bezpieczne i wygodne. Taki klient, zachęcany do wypróbowania danego produktu, być może na niego się zdecyduje, ale przede*

wszystkim nie pójdzie do innego banku, gdyż będzie miał poczucie, że jego bank – bank spółdzielczy o niego dba – mówi Alina Gorczyńska.

Pomóc pracownikowi

Klient wymaga dziś od pracownika banku rzetelnej wiedzy, skupienia i realnego pochylenia się nad swoją sprawą. Czy rozmowa odbędzie się zdalnie, czy przy jednym stole, doradca powinien poświęcić klientowi czas. Ale musi go mieć i na przygotowanie się do rozmowy, i na samą rozmowę. Rolą zwierzchników jest umożliwienie mu tego i taki podział pracy, by nie musiał robić tego w pośpiechu i kolokwialnie mówiąc „po łebkach”, myśląc równocześnie o tym, że ma przed sobą jeszcze ogrom innej papierkowej roboty. Powinien się też dokształcać. Rosną wciąż wymagania klientów, a kadra bankowa ceniona jest za elastyczne podejście, profesjonalizm i wiedzę. Ale by stać się fachowcem trzeba znaleźć czas, energię i zapał do uczestniczenia w szkoleniach tak produktowych, jak i sprzedażowych. I o to też powinni zadbać przełożeni organizując w taki sposób zadania pracowników, by mieli oni możliwości uczestniczenia w kursach bez obaw, że zaważą inne obowiązki.

To wszystko po to, by bank nadal skutecznie zarabiał, pracownicy mieli satysfakcję, a klient poczucie, że jest instytucja, której można zaufać, gdyż jest tu kimś, o kim się myśli i o kogo się troszczy. ●



OBECNA SYTUACJA STAWIA PRZED BANKAMI SPÓŁDZIELCZYMİ ZUPEŁNIE NOWE WYZWANIA

COŚ SIĘ KOŃCZY, COŚ SIĘ ZACZYNA

**Michał Jurek**Dyrektor departamentu
analiz i wsparcia, IPS-SGB

Światem zaczęła rządzić jesień. Uspokojenie nastrojów na rynkach finansowych oraz powrót optymizmu konsumentów i przedsiębiorców wydają się już daleką przeszłością. Globalna gospodarka, z wolna podźwigająca się z załamania wywołanego wiosennym zamrożeniem aktywności, wykazuje coraz więcej oznak spowolnienia. Narastające obawy związane z coraz szybszym rozprzestrzenianiem się wirusa SARS-CoV-2 i wdrażaniem w wielu krajach kolejnych ograniczeń mobilności ludzi, sprawiają, że perspektywa powrotu koniunktury do stanu z początku tego roku jest coraz odleglejsza. Stan niepewności i braku zaufania potęgują wstrząsy natury politycznej, by wymienić chociażby burzliwy przebieg wyborów prezydenckich w Stanach Zjednoczonych czy protesty po niedawnym ogłoszeniu wyroku Trybunału Konstytucyjnego w Polsce. W takich warunkach coraz mniej jest stabilnych punktów oparcia, a dotąd traktowane, jako nie-realne ścieżki rozwoju sytuacji gospodarczej urastają do rangi podstawowych scenariuszy prognostycznych, które trzeba analizować na równi z innymi. Skoro bowiem wszystko się może zdarzyć, nie da się wykluczyć niczego.

Tak jak jednak po każdej burzy przychodzi spokój, tak i po zawirowaniach na rynkach finansowych oraz załamaniach koniunktury nastaje okres dostosowania. Wówczas to, zgodnie z mechaniką schumpeterowskiej twórczej destrukcji, dotychczasowe struktury gospodarcze ulegają redefinicji i przeobrażeniu. Jednak wraz z intensyfikacją globalnych powiązań gospodarczych transmisja zaburzeń na całym świecie jest coraz szybsza, a ich skala – coraz większa. Wspomniana twórcza destrukcja staje się więc procesem ciągłym, a stwierdzenie, że jedyną stałą w życiu gospodarczym rzeczą jest zmiana, nabiera kardynalnego znaczenia, przede wszystkim dla podmiotów, które opierają swoje działanie o wypracowane i udoskonalane latami metody działania, wprowadzające zmiany w sposób wyważony i stopniowy. Gradualne podejście ułatwia minimalizowanie ryzyka, ale jednocześnie sprawia, że trudno nadążyć za dokonującymi się rynkowymi zmianami. A przecież, kto stoi w miejscu, ten w rzeczywistości się cofa. Nie inaczej jest w przypadku banków spółdzielczych.

Radykalne i nieoczekiwane obniżki podstawowych stóp procentowych przez Radę Polityki Pieniężnej całkowicie zmieniły uwarunkowania branży bankowej w Polsce. Banki spółdzielcze bardzo boleśnie odczuły spadek przychodów odsetkowych, wywołany obniżką podstawowych stóp procentowych NBP.

Problem dotyczy głównie banków, na przychody których w dużym stopniu oddziałują przychody odsetkowe z lokat utrzymywanych w banku zrzeszającym. Bankom tym trudno generować wyniki finansowe, pozwalające na zarządzanie ryzykiem kredytowym i operacyjnym, a także na budowanie funduszy własnych. Jest to też problem dla banków, które w przeszłości zgłaszały zbyt duży apetyt na ryzyko i obecnie borykają się ze złą jakością portfela kredytowego. Sytuacja jest tym trudniejsza, że znacząca redukcja podstawowych stóp procentowych NBP była niezapowiedziana i nieoczekiwana, więc banki spółdzielcze nie mogły się na nią przygotować.

Obecna sytuacja stawia przed bankami spółdzielczymi zupełnie nowe wyzwania. Z jednej strony, ponowne wprowadzenie ob-

ostrzeż sanitarnych w Polsce i ograniczenie mobilności osłabiło nastroje konsumentów i pogorszyło sytuację w gospodarce, prowadząc do wzrostu ryzyka kredytowego, a wręcz nawet do niemożności jego oszacowania w niektórych branżach. W tej sytuacji niezbędne staje się precyzyjne, indywidualne rozpoznanie sytuacji klienta i wnikliwa analiza jego zdolności kredytowej. Z drugiej strony, zmienia się profil popytu na kredyty, ponieważ o ile wciąż stabilne jest zapotrzebowanie klientów indywidualnych na kredyty mieszkaniowe, to już zauważalnie spada popyt przedsiębiorstw na finansowa-

nie inwestycyjne, długoterminowe. By utrzymać udział w rynku, a jednocześnie zachować wysoką jakość portfela kredytowego, niezbędny jest przegląd oferty depozytowej i kredytowej, jej parametrów cenowych, ze szczególnym uwzględnieniem realizowanej marży, ale również polityki w zakresie zabezpieczeń udzielanych kredytów. Palącą koniecznością jest ponadto budowa bazy przychodów pozaodsetkowych i dyscyplina kosztowa na każdym poziomie działania.

Ostatnie dni i tygodnie zadają kłam twierdzeniu, że wszystko już było. Dzieją się rzeczy, których nie przewidział nikt. Powiedzenie, że zmiana jest szansą, nie jest już perłą z lamusa porzekadeł biznesowych, ale wytyczną działania każdego innowacyjnego przedsię-

biorcy, a tylko tacy mogą utrzymać się na rynku. Warunkiem sukcesu jest dostrzeżenie, że idzie nowe, dostosowanie do dziejących się zmian i wdrożenie innowacyjnego sposobu działania. W przypadku banków spółdzielczych oznacza to położenie nacisku na rozwój nowoczesności produktowej i operacyjnej, wdrożenie adekwatnych narzędzi do obsługi klienta, ale też do wewnętrznego zarządzania procesami. W bankach spółdzielczych tkwi potencjał do sprostania tym wyzwaniom. Teraz jest właściwy moment, by go uruchomić. ●

Ostatnie dni i tygodnie zadają kłam twierdzeniu, że wszystko już było. Dzieją się rzeczy, których nie przewidział nikt. Powiedzenie, że zmiana jest szansą, nie jest już perłą z lamusa porzekadeł biznesowych, ale wytyczną działania każdego innowacyjnego przedsiębiorcy, a tylko tacy mogą utrzymać się na rynku.



ABY NIE STAĆ SIĘ OFIARĄ OSZUSTÓW TRZEBA ZACHOWAĆ
DALEKO IDĄCĄ NIEUFNOŚĆ I PODEJRZLIWOŚĆ

OSZUSTWA I WYŁUDZENIA NA KORONAWIRUSA



mł. insp. Andrzej Borowiak

Rzecznik prasowy

Komendanta Wojewódzkiego Policji w Poznaniu

Koronawirus może być groźny dla naszego zdrowia, ale paradoksalnie również dla naszego portfela, a co za tym idzie do zachwiania naszego bezpieczeństwa finansowego. Różni oszuści korzystają bowiem z tej okazji, żeby ukraść gotówkę, wyłudzić jak największe sumy pieniędzy, albo sprzedać produkty chroniące przed chorobą po znacznie zawyżonych cenach.

Wiosną tego roku, a więc na początku epidemii w Polsce, oszuści zaczęli działać dość zachowawczo. Wcielali się zazwyczaj w rolę domokrażców oferując odkażanie mieszkań, cudowne preparaty chroniące przed zarazą albo leki na wirusa. Czasem, podszywając się pod pracowników służb sanitarnych, wchodzili do mieszkań. Tłumaczyli, że kontrola jest konieczna. Wykorzystywali w trakcie takiej wizyty chwilową nieuwagę mieszkańców i rabowali gotówkę oraz kosztowności.

Z czasem metody działania oszustów stały się bardziej wyrafinowane. Jak można się domyślić, skoncentrowały się one w Internecie. Masowo były wysyłane sms-y, albo e-maile z nieznanymi źródłami. Zawierały one informację o pozytywnym teście na covid-19 i żądanie natychmiastowego kontaktu z sanepidem. Niekiedy w wiadomości była zawarta informacja o możliwości „zarekwirowania” przez bank pieniędzy na koncie. Komunikaty były tak formułowane, żeby skłonić odbiorcę do skorzystania z załączonego do wiadomości numeru telefonicznego albo do internetowego linku. Wszystko to prowadziło do zainstalowania złośliwego oprogramowania pozwalającego przestępcom przejąć kontrolę nad loginami i hasłami do kont bankowych.

Grupę właśnie takich hakerów udało się wytropić wielkopolskim policjantom. Organizator całego przedsięwzięcia pochodził z Warszawy, a jego najbliżsi współpracownicy z różnych regionów naszego kraju. Dysponując danymi do bankowego konta wchodzili w ustawienia, zmieniali kody dostępu i numer telefonu do potwierdzania transakcji. Dawali sobie w ten sposób gwarancję pełnej kontroli nad kontem. Oczywiście, w pierwszej kolejności przelewali wszystkie zgromadzone na rachunku bankowym oszczędności albo dostępne inne środki. Czasem, kiedy była taka możliwość, zaciągali przez Internet kredyty albo podnosili do maksimum wysokość limitu na kartach kredytowych. Pieniądze były przelewane na kontrolowane przez nich konta bankowe, a następnie wypłacane w gotówce przez podstawione osoby. Ci ludzie otrzymywali zazwyczaj sowitą prowizję. Pozostałą gotówkę w kolejnym etapie zamieniali na kryptowaluty trafiające do wirtualnych portfeli organizatorów tego przedsięwzięcia.

Do osób starszych oszuści zaczęli także wysyłać oferty zabezpieczeń finansowych przypominające do złudzenia zwyczajowe ubezpieczenia. Takie zabezpieczenie miałoby zagwarantować pierwszeństwo w kolejce do usług medycznych, albo zapewnić najszybszy dostęp do leków na koronawirusa. Opierając się najczęściej na naiwności, oszuści doprowadzają seniorów do przekonania, że wykupienie takiego zabezpieczenia jest dla nich niezbędne, żeby przeżyć epidemię.

Kolejnym, bardzo atrakcyjnym obszarem działania przestępców to tzw. tarcza finansowa wspierająca przedsiębiorców. Oszuści wszelkimi możliwymi sposobami sięgali po mikropożyczki, albo świadczenia mające na celu utrzymanie miejsc pracy w związku z zamknięciem zakładu pracy, czy też przedsiębiorstwa.

Zaprezentowane przykłady są dowodem na to, że przestępcy bardzo chętnie i z powodzeniem posługują się komunikatami oraz wiadomościami związanymi z epidemią Covid-19. Stanowią one jednak tło, swoistą zasłonę dymną prawdziwej przestępczej działalności. Najczęściej grupy przestępcze podszywają się pod instytucje cieszące się zaufaniem publicznym. Mam tu na myśli banki, urzędy państwowe, instytucje samorządowe albo organizacje pozarządowe zajmujące się pomocą dla potrzebujących.

Żeby uniknąć utraty pieniędzy oraz nie stać się ofiarą oszustów trzeba zachować daleko idącą nieufność i podejrzliwość. Wystarczy zachować kilka podstawowych zasad bezpieczeństwa, żeby akcje hakerów, czy oszustów okazały się nieskuteczne. Przede wszystkim nie wolno nikomu podawać danych do logowania się do bankowości elektronicznej. Także pod żadnym pozorem nie powinniśmy logować się do swojego konta przez strony internetowe albo aplikacje inne niż oryginalne naszego banku. Pod żadnym pozorem nie powinno się także udostępniać swoich danych osobowych takich jak imię, nazwisko, numer pesel, adres zamieszkania, numerów dowodu osobistego albo paszportu. Każdą otrzymaną z banku wiadomość powinniśmy bardzo dokładnie przeczytać i sprawdzić zanim dokonamy jakichkolwiek operacji bankowych. Z rezerwą należy podchodzić do próśb przekazywanych przez komunikatory internetowe o podanie kodu BLIK. Z uwagą powinniśmy traktować prośby o dopłatę drobnej sumy pieniędzy zawierające link do pośrednika płatności.

W przypadku jakichkolwiek wątpliwości powinniśmy skontaktować się z Policją. Ułatwić to może bardzo przydatna aplikacja „Moja Komenda”. Można ją zainstalować bezpłatnie na każdym telefonie komórkowym. Aplikacja korzystając z modułu lokalizacji wskaże numery kontaktowe do najbliższej jednostki policyjnej, albo do dzielnicowego. W sytuacji nagłej można także włączyć mapę i nawigację do najbliższego komisariatu. ●



WSPÓŁPRACA Z BS JEST KLUCZOWA



Rozmowa z Rogerem Hodgkisse, nowym prezesem zarządu Concordia Polska Grupa Generali

Został pan powołany na prezesa Generali TU SA, Generali Życie TU SA, a także Concordia Polska TU SA. Co to oznacza dla funkcjonowania tych spółek? Czy szykują się jakieś zmiany?

■ Będziemy kontynuować strategię budowania długoterminowych relacji z naszymi klientami i partnerami. Przede wszystkim, chcemy dostarczać naszym partnerom najlepsze produkty i rozwiązania wspierające ich w codziennej pracy.

Jak pan widzi dalszą współpracę z bankami spółdzielczymi?

■ Banki spółdzielcze są dla nas bardzo ważnym partnerem. Chcemy więc rozwijać współpracę z nimi. Jako instytucje, wywodzące się z idei wzajemnej pomocy, wspierają swoich udziałowców i klientów tak w prowadzeniu biznesów, gospodarstw rolnych, jak i codziennym życiu. Podobnie, Generali i Concordii zależy na wspieraniu osób i firm korzystających z ich usług. W naszym przypadku wsparcie dotyczy zarządzania ryzykiem w prowadzeniu działalności gospodarczej, rolniczej, czy w życiu.

Przed Generali i Concordią fuzja spółek majątkowych. Co to połączenie oznacza dla banków i ich klientów?

■ Banki, przede wszystkim, poszerzą swoją ofertę. Ich klienci zyskają dostęp do produktów wszystkich marek Generali, Generali Agro, Proama. Wiele banków spółdzielczych współpracuje również z Generali Investments i ta współpraca będzie nadal rozwijana.

Po fuzji, proponowane dotychczas przez zespół Concordii, ubezpieczenia rolne będą oferowane pod nową nazwą – Generali Agro. Wsparcie silnego kapitałowo podmiotu, pozwala nam wdrażać w obsłudze rolników coraz więcej nowoczesnych rozwiązań, takich jak np. tablety, czy drony w likwidacji szkód.

Udostępnimy również bankom spółdzielczym platformę Bezpieczny.pl. Pozwoli to stworzyć model obsługi klienta o najwyższym standardzie bezpieczeństwa. Dzięki narzędziu o nazwie live cooking pracownik banku będzie mógł wybrać wspólnie z klientem, który będzie w tym momencie w swoim domu, ubezpieczenie i wystawić mu polisę.

Co jednak bardzo istotne, ludzie obecnie pracujący w Concordii, znający potrzeby właścicieli gospodarstw rolnych, a także banków spółdzielczych, nie zmieniają się, pozostaną ci sami. Zarówno specjaliści z działu produktu, jak i doświadczeni eksperci i rzeczoznawcy likwidacji szkód, od lat wspierający rolników w zarządzaniu ryzykiem, jako Concordia Ubezpieczenia. Będą oni kontynuować swoją pracę w Generali Agro, by tworzyć unikalną wartość dla naszych klientów i partnerów. Również zespół odpowiedzialny za bancassurance z Rajmundem Rusieckim, jako członkiem zarządu odpowiedzialnym za sprzedaż oraz Tomaszem Kromolickim, dyrektorem Sieci Bancassurance w Concordii Polska będą wspierać banki spółdzielcze w codziennej współpracy z nami.

Produkty Generali i Concordii dostępne są w kanale bankowym. Z jakich już można korzystać, a które chciałby Państwo jeszcze rozwinąć?

■ W kanale bancassurance klienci mogą zawrzeć umowę ubezpieczenia zarówno powiązanego z produktem bankowym, jak i sprzedawanego osobno. Część banków jest dla swoich klientów partnerem w ubezpieczaniu upraw i całych

gospodarstw. Widzimy ogromny potencjał rozwijania takiej współpracy, zwłaszcza, że dla banków to szansa na zwiększenie dochodów pozaodsetkowych, szczególnie w obecnej sytuacji, przy tak niskich stopach procentowych. Po połączeniu Concordii z Generali, banki spółdzielcze będą mogły oferować swoim klientom pełną gamę produktów Generali. Poszerzy im to możliwość sprzedaży, za swoim pośrednictwem, ubezpieczeń niepowiązanych z kredytem.

W wielu branżach pandemia przyspieszyła wdrożenie cyfrowych rozwiązań. Czy Generali również inwestuje w nowe technologie? Jakie rozwiązania przygotowała dla banków i klientów?

■ Generali od lat inwestuje w nowoczesne technologie, dzięki temu możemy dostarczać naszym klientom odpowiednie produkty oraz sprawnie i dobrze likwidować szkody. Narzędziami do sprzedaży zdalnej, czy aplikacjami do zdalnych oględzin dysponowaliśmy w Generali już przed pandemią. Mieliśmy także przygotowaną aplikację i tablety dla rzeczoznawców likwidujących szkody rolne. Dzięki temu mogliśmy szybko wesprzeć naszych klientów i partnerów. Nie osiadamy jednak na laurach i udoskonalamy działające narzędzia oraz wprowadzamy kolejne.

Mimo pandemii, w 2020 r. Generali zachowało wszystkie procesy sprzedaży, likwidacji szkód oraz obsługi klienta. Umożliwiło też bankom sprzedaż ubezpieczeń na odległość. A w przyszłym roku Generali zaoferuje unikatowe na rynku rozwiązanie. Pozwoli ono zaoferować bankom produkty ubezpieczeniowe wszystkich marek i spółek Generali Polska.

Jak radzi sobie Grupa Generali w czasie kryzysu?

■ Ratingi odzwierciedlają silną pozycję Grupy Generali na jej głównych rynkach i stabilną pozycję kapitałową pomimo zawirowań spowodowanych przez koronawirusa. Potwierdzają także doskonałą dywersyfikację geograficzną i operacyjną oraz niski profil ryzyka biznesowego. Agencja Moody's w listopadzie potwierdziła rating Generali IFS na poziomie Baa1 ze stabilną perspektywą. Ponadto agencja Fitch Ratings w październiku potwierdziła rating Generali „A-” Insurance Financial Strength (IFS). Solidną pozycję kapitałową Generali potwierdza wskaźnik Solvency II na poziomie 203% po dziewięciu miesiącach 2020 r. Na koniec III kwartału łączny przypis składki przypisanej brutto Grupy wyniósł 52 mld euro. Jednocześnie Grupa przeznaczyła 100 mln euro na Nadzwyczajny Międzynarodowy Fundusz na rzecz walki z pandemią koronawirusa i jej skutkami.

Jakie działania podjęło Generali w Polsce, aby wesprzeć walkę z koronawirusem?

■ Spółki Generali Polska wsparły zakup 48 respiratorów dla szpitali w całej Polsce, przeznaczając na ten cel ponad 1,5 mln zł. W tym cztery urządzenia ratujące życie sfinansowane przez Concordię trafiły do szpitala w Poznaniu. Dodatkowo, wraz z innymi ubezpieczycielami, Generali zakupiło sprzęt, w tym pletyzmograf, dla szpitala MSWiA w Warszawie. Generali dołączyło również do inicjatywy PIU wspierającej osoby walczące z COVID-19 oraz Polaków zmagających się ze skutkami pandemii. Dzięki tej inicjatywie zostało sfinansowane dodatkowe call center dla Głównego Inspektoratu Sanitarnego (GIS) – 100 dodatkowych konsultantów przez najbliższe pół roku.

Za chwilę Święta i Nowy Rok, czego chciałby Pan życzyć bankom spółdzielczym?

■ Przede wszystkim życzę bankom spółdzielczym licznych zadowolonych klientów. Życzę, by kolejny rok przyniósł poprawę sytuacji epidemicznej, która wpłynie również na sytuację gospodarczą. A przede wszystkim życzę wszystkim prezesom, członkom Zarządów i pracownikom banków spółdzielczych dużo zdrowia.

Rozmawiał: Robert Azembski

KWARANTANNA UŚWIADOMIŁA NAM, JAK CENNY JEST KAWAŁEK WŁASNEGO OGRÓDKA

ANNA KARAŚ,
STARSZY ANALITYK DS. RYNKU NIERUCHOMOŚCI W CENATORIUM

Pandemia COVID-19 w sposób nagły uderzyła w rynek nieruchomości mieszkaniowych. Pierwsze skutki objawiły się w wyhamowaniu sprzedaży mieszkań oraz wydłużeniu czasu ekspozycji rynkowej oferowanych lokali. Wprowadzony przez rząd lockdown wpłynął na przewartościowanie potrzeb potencjalnych klientów. Tempo sprzedaży mieszkań wyhamowało i coraz więcej Polaków zaczęło poważnie rozważać zakup bądź budowę domu jednorodzinnego. Przymusowa kwarantanna uświadomiła ile warty jest kawałek ogródka, co znajduje już pierwsze odbicie w danych transakcyjnych i danych GUS. Z szacunków Cenatorium wynika, że w drugim kwartale 2020 roku w porównaniu do kwartału poprzedniego liczba transakcji dotyczących zakupu domu jednorodzinnego wzrosła na poziomie 15-18%. Największy wzrost odnotowano w województwie podlaskim i warmińsko-mazurskim. Pokazują to także dane dotyczące zakupu gruntów pod zabudowę jednorodzinną. Z danych wynika, że w II kwartale br. w Polsce liczba transakcji dotyczących zakupu działek budowlanych wzrosła o około 7%. Obok rosnącej liczby transakcji dotyczących zakupów domów i działek budowlanych notujemy duży wzrost wydawanych pozwoleń na budowę oraz rozpoczynanych budów domów jednorodzinnych realizowanych przez inwestorów indywidualnych. Średnio w Polsce w II kwartale 2020 roku liczba wydanych pozwoleń na budowę mieszkań wzrosła o niecałe 6% k/k, przy czym w zakresie samego budownictwa indywidualnego o ponad 14% k/k. W zakresie rozpoczynanych budów wyniki są jeszcze ciekawsze. Średnio w Polsce w II kwartale rozpoczęto budowę blisko 10% mniej mieszkań niż w I kwartale, ale w zakresie budownictwa indywidualnego odnotowano wzrost na poziomie aż 26%. Największy wzrost w zakresie

rozpoczynanych budów indywidualnych odnotowano w województwie lubelskim i podkarpackim. Należy zaznaczyć, że każdego roku liczba rozpoczynanych budów jednorodzinnych wzrasta wraz z nadejściem wiosny, co jest spowodowane lepszymi warunkami pogodowymi, jednak ciekawe, że COVID-19 wstrzymał deweloperów, podczas gdy inwestorzy indywidualni realizowali swoje zamierzenia inwestycyjne zgodnie z planem.

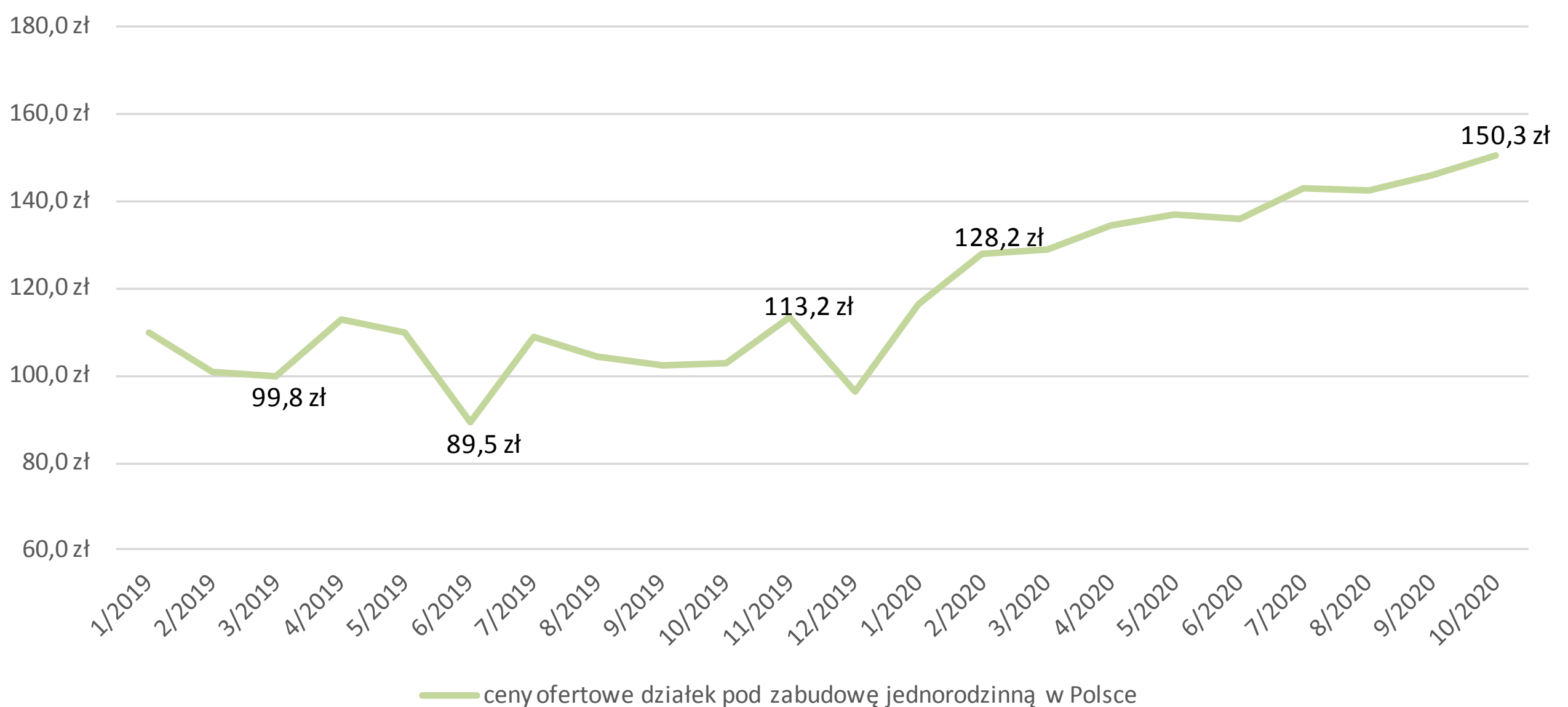
III kwartał 2020 roku wskazywał na podtrzymanie rosnącego trendu na zakup domu jednorodzinnego. Większy popyt w sektorze budownictwa jednorodzinnego przełożył się na wzrost cen gruntów pod zabudowę jednorodzinną. Od kilku lat Cenatorium przygotowuje indeks urban.one, który pokazuje m.in. zmianę cen transakcyjnych działek budowlanych. Zgodnie z wynikami indeksu z końca września 2020 roku, w ciągu pierwszych 9 miesięcy w Polsce odnotowano wzrost cen gruntów pod zabudowę jednorodzinną na poziomie blisko 4%, podczas gdy w przypadku cen mieszkań – dynamika wzrostu wyhamowała.

Domy jednorodzinne budowane na obszarach podmiejskich są obecnie wysoce poszukiwane. W wielu rejonach popyt przewyższa podaż, o czym świadczy bardzo szybkie wyprzedawanie się dostępnych ofert. Domy stały się obecnie atrakcyjną alternatywą dla mieszkania w mieście, nawet te niewielkie i w nienajlepiej skomunikowanych lokalizacjach. Jednocześnie wzrósł popyt działki budowlane i rekreacyjne. Budowa domu na własną rękę to często najkorzystniejsza finansowo alternatywa. Wzrost popytu przekłada się na zauważalny wzrost cen ofertowych działek pod zabudowę jednorodzinną.

Zgodnie z danymi Cenatorium w ciągu 2019 roku średnia cena ofertowa działki pod zabudowę jednorodzinną kształtowała się

Indeks urban.one - zmiana cen transakcyjnych gruntów pod zabudowę





w Polsce na poziomie około 100 zł/mkw. Wraz z początkiem 2020 roku ceny zaczęły rosnąć. W lutym 2020 sięgnęły 128 zł/mkw. a na koniec października cena wywoławcza osiągnęła już wartość 150 zł/mkw.

Zastanawiające jest czy rosnący popyt na domy to chwilowy trend, który minie wraz z pandemią COVID-19? Pojawia się też pytanie czy w związku z rosnącym popytem na dom z ogródkiem deweloperzy przestawią się na budowę osiedli jednorodzinnych?

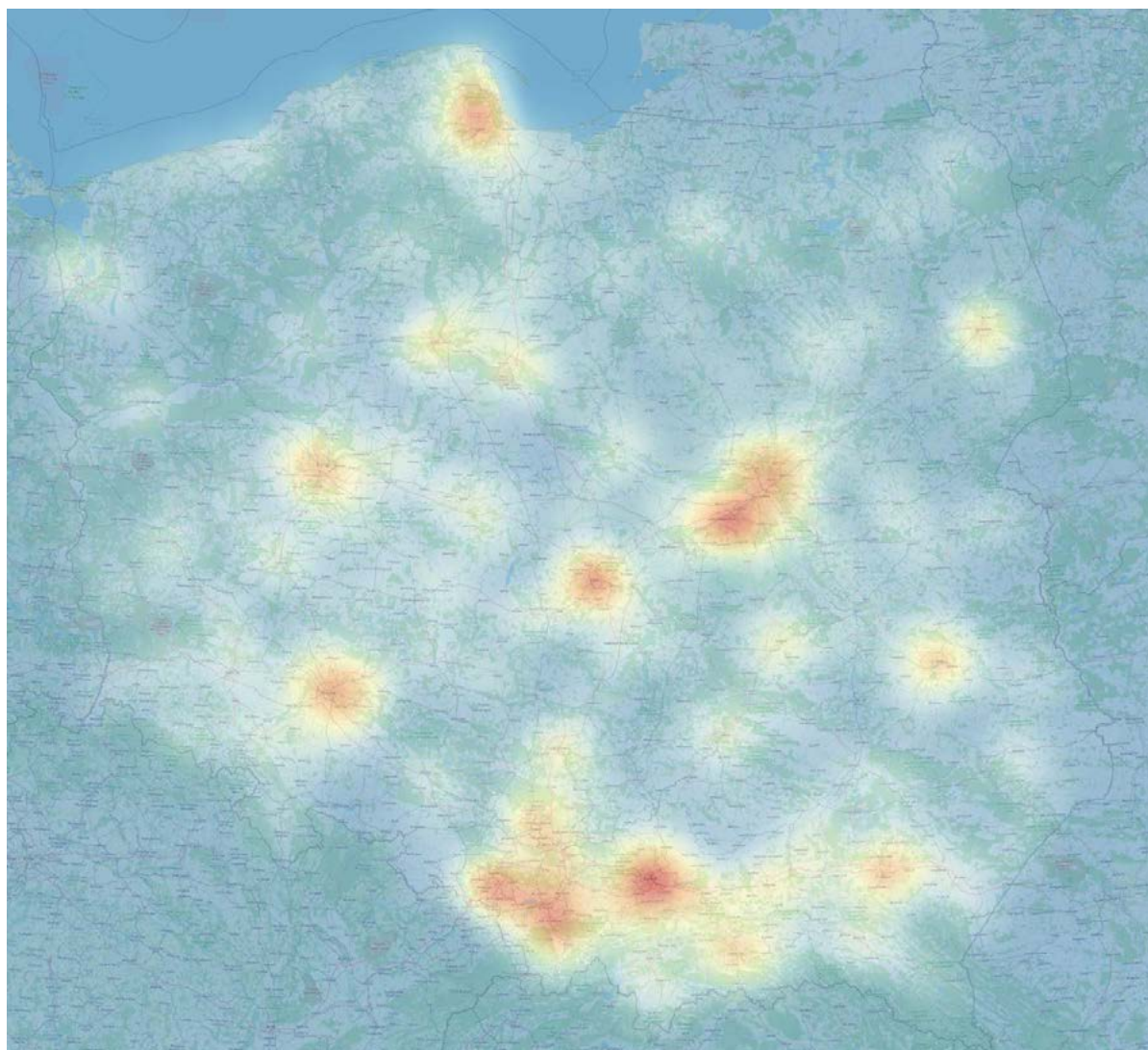
Wielu ekspertów uważa

że jest to trend czasowy, który nie wpłynie na trwałą zmianę preferencji Polaków. Domy szeregowe sprzedają się szybko, są atrakcyjną alternatywą cenową dla mieszkań w mieście, jednak wciąż problem tkwi w dojazdach do centrum miasta. Anna Karaś z Cenatorium dodaje, że największy wpływ na wzrost zainteresowania domami czy własną działką miał nie tyle wirus, co związany z nim lockdown – konieczność zamknięcia się w 4 ścianach. Każdy wczesną wiosną 2020 roku marzył o własnym ogródku. Zgodnie z wieloma opiniami lockdown był niepotrzebny i raczej nic podobnego nas już nie czeka. Kiedy pandemia minie ludzie powrócą do chęci życia w mieście. Konieczność powrotu do biur, otwarte szkoły i przedszkola oraz ich bliskość będą przemawiać za mieszkaniem w pobliżu rozwiniętej infrastruktury miejskiej. Duzi deweloperzy też raczej nie przestawią się na budowanie osiedli domów jednorodzin-

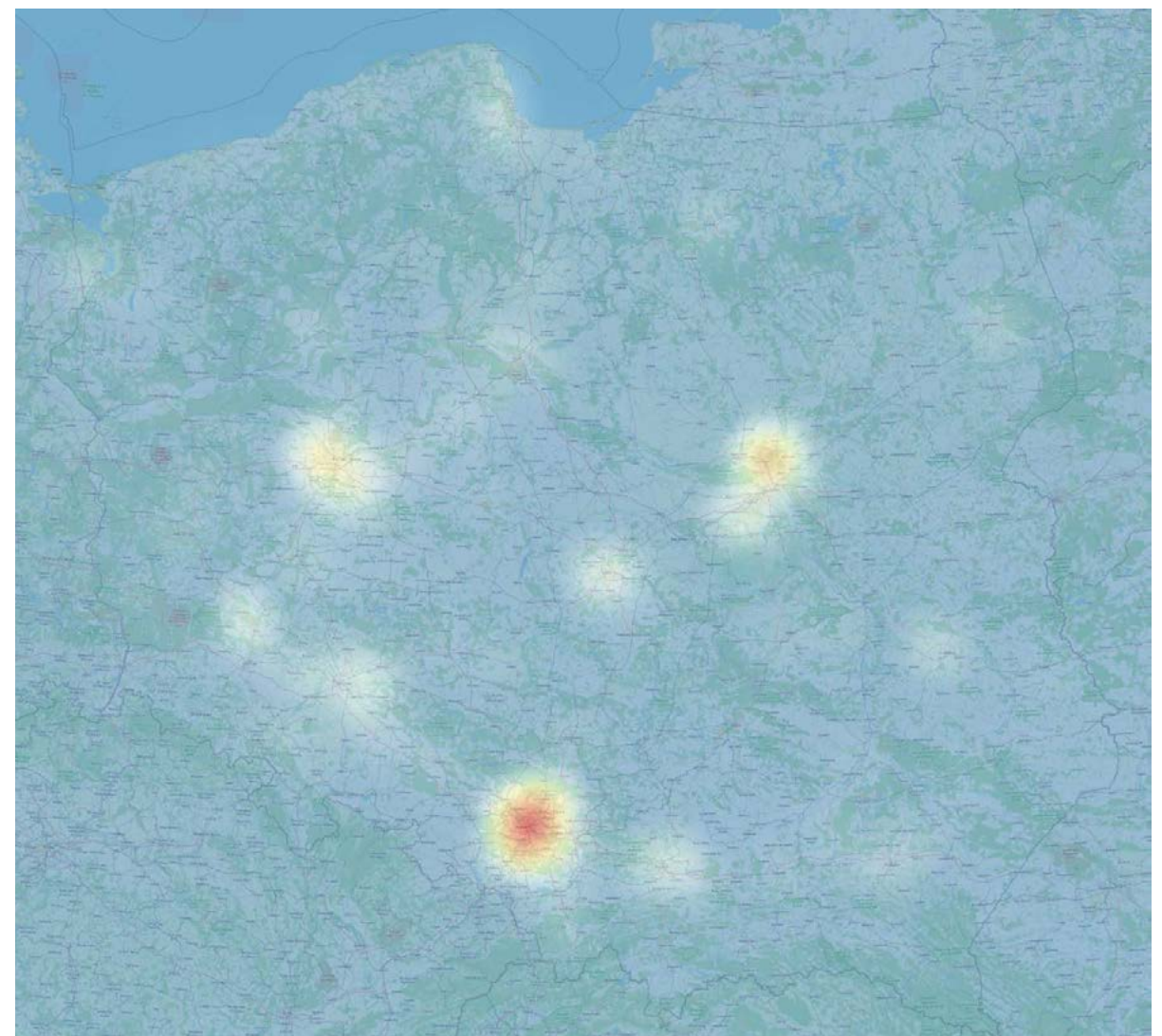
nych, bo takie inwestycje sprzedają się znacznie dłużej i jest z nich mniejszy zysk niż w przypadku wielopiętrowych osiedli w centrach miast. Domy pozostaną domeną małych, lokalnych deweloperów działających na mniejszą skalę. Teraz mogą oni liczyć na duże zainteresowanie ze strony potencjalnych nabywców. Aktualnie domy w okolicach dużych miast sprzedają się znacznie szybciej niż przybywa nowych ofert. Największym zainteresowaniem cieszą się najtańsze propozycje; segmenty oraz mieszkania budowane w zabudowie szeregowej.

Gdzie w Polsce powstaje najwięcej domów jednorodzinnych realizowanych przez inwestorów prywatnych, a gdzie wysoce aktywni są deweloperzy? Z analizy wydanych pozwoleń na budowę w okresie styczeń-listopad 2020 wynika, że najwięcej pozwoleń na budowę domów jednorodzinnych w Polsce inwestorzy indywidualni uzyskali w aglomeracji warszawskiej, krakowskiej, śląskiej oraz w strefach podmiejskich innych dużych miast tj. Wrocław, Łódź i w Trójmieście. Jednak na terenie całego kraju widać skupiska nowych pozwoleń, adekwatne do zagęszczenia liczby ludności.

Z kolei zagęszczenie pozwoleń na budowę budynków jednorodzinnych uzyskanych przez deweloperów notuje się przede wszystkim w aglomeracji śląskiej, warszawskiej oraz pod Poznaniem. Widoczną aktywność notuje się także pod Krakowem, Wrocławiem, Łodzią, Lublinem oraz w Trójmieście. Na pozostałym obszarze Polski deweloperzy budują domy jednorodzinne na znacznie mniejszą skalę. ●



Mapa 1 Pozwolenia na budowę domów jednorodzinnych otrzymane przez inwestorów indywidualnych w okresie I-XI 2020



Mapa 2 Pozwolenia na budowę otrzymane przez deweloperów w okresie I-XI 2020



NOWE TECHNOLOGIE ZMIENIAJĄ BANKOWOŚĆ ZA DEKADĘ ZAPOMNIMY O BANKACH?

JAN JAROSIŃSKI

Bankowość ewoluuje. Jeszcze dekadę temu nikt nie przypuszczał, że bank w telefonie będzie się cieszył taką popularnością, jak bankowanie sprzed ekranu monitora komputerowego. Dziś w powszechnym użyciu jest bankowość mobilna, płatności zbliżeniowe czy biometria. Banki otwierają się też na open banking. Co nas czeka za kolejną dekadę?

Związek Banków Polskich podał, że z bankowych aplikacji mobilnych korzysta dziś blisko 13 mln osób. Nie byłoby w tym nic zaskakującego, gdyby nie fakt, że pułap ten osiągnęliśmy zaledwie w ciągu kilku minionych lat. Jeszcze pięć lat temu z bankowości mobilnej korzystało raptem 3-4 mln klientów banków. Dla porównania, by osiągnąć poziom 13 mln aktywnych klientów bankowość internetowa pracowała aż 17 lat – od roku 1998 do 2015. Co więcej, z ostatnich raportów Związku wynika, że klientów bankowości internetowej nie przybywa już tak szybko, jak mobilnej. Użytkownicy przedstawili się na bankowość mobilną, która jest wygodniejsza, szybsza i dostępna pod ręką 24 godziny na dobę. Rozwiązanie to oferuje już coraz więcej banków – także w sektorze spółdzielczym. Co więcej, spółdzielcy wprowadzają funkcje, które niespotykane są w sektorze komercyjnym. Wystarczy wspomnieć na przykład o zarządzaniu subskrypcjami – funkcji, którą znajdziemy w aplikacji mobilnej SGB.

Podobna rewolucja objęła inne obszary nowych technologii. Kolejnym przykładem są karty zbliżeniowe, które pojawiły się na rynku mniej więcej przed dekadą. Początkowo traktowane nieufnie, dziś są ulubionym środkiem płatności Polaków. Z danych NBP wynika, że w II kwartale 2020 r. udział płatności zbliżeniowych w ogólnej liczbie bezgotówkowych płatności kartowych wynosił 93 proc. Oznacza to, że zdecydowana większość transakcji kartowych realizowana jest w formie bezstykowej. Coraz więcej osób ma także płatności zbliżeniowe w telefonie, który staje się cyfrowym portfelem z pełnym wachlarzem płatności. Ponownie możemy przywołać tu przykład SGB – banku, który jako pierwszy zaoferował wszystkie typy płatności w jednej aplikacji mobilnej.

Biometria zeszła pod strzechy

Kolejny obszar to powszechna dziś w użyciu biometria. Powszechna, bo strzegąca dostępu do smartfonów i aplikacji mobilnych banków. Nawet nie zauważyliśmy, kiedy technologia rodem z filmów science-fiction zeszła pod strzechy i spowszedniała. Prym w jej popularyzacji w sektorze bankowym niewątpliwie wiodły banki spółdzielcze, które jako pierwsze umożliwiły swoim klientom dokonywanie wypłat biometrycznych z bankomatów. Ale biometria to nie tylko smartfony i bankomaty. Kilka dni temu wrocławski startup PayEye podał, że we wrocławskim Aquaparku będzie można zapłacić tęczańką oka. To pierwszy park wodny we Wrocławiu, w Polsce i na świecie, który udostępni taką możliwość swo-

im klientom. Czas pokaże czy stoimy u progu kolejnej finansowej rewolucji.

Dyrektywa PSD2 otworzyła instytucjom finansowym drzwi do kolejnych usług, o których jeszcze kilka lat temu mogliśmy co najwyżej myśleć w kategoriach życzeniowych. Mowa o AIS (ang. Account Information Services) i PIS (Payment Initiation Services). Pierwsze banki wdrożyły już możliwość podglądu rachunków z innych instytucji i dokonywania płatności z kont prowadzonych w innych bankach. Otwarta bankowość na razie raczkuje, ale biorąc pod uwagę wyścig technologiczny, już tylko kwestią czasu jest, gdy podobne usługi trafią do wszystkich graczy z branży finansowej. Wydaje się, że można śmiało zaryzykować stwierdzenie, że za kolejnych kilka lat otwarta bankowość stanie się standardem – podobnie jak dziś bankowość w smartfonach. Będzie to miało daleko idące konsekwencje – dla klienta nie będzie miało większej różnicy, w którym banku będzie miał konto, bo z dowolnego rachunku wykona przelew, spłaci kartę czy założy lokatę.

Roboty w bankach

Kolejna kwestia dzieje się na zapleczu. Mowa o sztucznej inteligencji i zaawansowanych algorytmach scoringowych.



MIEJ WYDATKI pod kontrolą



Już teraz w bankowości na masową skalę wykorzystywane są roboty, czyli programy automatyzujące pracę. Maszyny zastępują ludzi w najprostszych, powtarzalnych operacjach bankowych. Robią to skutecznie i nie popełniają błędów. Co więcej, roboty powoli wychodzą z ukrycia wcielając się z rolę konsultantów. Pierwsze banki uruchomiły już robo-doradców, którzy doradzają klientom w wyborze funduszy inwestycyjnych lub innych produktów. Z kolei chatboty, i to nie tylko w sektorze bankowym, wykorzystywane są do obsługi klientów za pośrednictwem komunikatorów i automatycznych infolinii.

– W centrum uwagi mamy technologię. Banki to dziś zarządzanie ryzykiem i informacją, to także cała sfera narzędzi informatycznych, bez których trudno sobie wyobrazić funkcjonowanie na rynku – mówi Mirosław Skiba, prezes zarządu banku SGB i kontynuuje. – Ale prawdziwą przewagę ciągle budują ludzie. To oni decydują o jakości banku, o jego otwartości na potrzeby klientów, o tempie zmian. Dobry personel to nadal klucz do sukcesu, jeden z dwóch podstawowych filarów – drugim są narzędzia technologiczne. Do niedawna bankowości spółdzielczej nie udało się wypracować takiego modelu informatyzacji, który pchnąłby banki do przodu i pozwolił im nawiązać kontakt z konkurentami – tak w przestrzeni związanej z klientem, jak i w zakresie efektywności kosztowej. Dziś jesteśmy już w innym punkcie, wypracowaliśmy rozwiązanie w postaci BS API, które pozwala znacząco przyspieszyć informatyzację sektora.

Koniec tradycyjnych placówek

Jakie to wszystko ma konsekwencje dla tradycyjnej bankowości? Najlepiej widać to po oddziałach, które jeszcze dekadę temu powstawały na ulicach miast, jak grzyby po deszczu.

Dyrektywa PSD2 otworzyła instytucjom finansowym drzwi do kolejnych usług, o których jeszcze kilka lat temu mogliśmy co najwyżej myśleć w kategoriach życzeniowych. Mowa o AIS (ang. Account Information Services) i PIS (Payment Initiation Services). Pierwsze banki wdrożyły już możliwość podglądu rachunków z innych instytucji i dokonywania płatności z kont prowadzonych w innych bankach.

Dziś obserwujemy odwrotne zjawisko – oddziały się zwijają. Z danych Komisji Nadzoru Finansowego wynika, że w ciągu ostatnich 8 lat – od szczytowego dla sieci oddziałowej roku 2012 – z ulic zniknęło ponad 3 tys. placówek bankowych. Wszystko wskazuje też na to, że trend ten będzie w najbliższej przyszłości kontynuowany, choć niekoniecznie w sektorze spółdzielczym, który oferuje bankowość w mniejszych miastach.

– Likwidacja placówek w takich miejscowościach byłaby dużą niedogodnością dla mieszkających tam ludzi. Wszelkie działania w tej kwestii należy więc podejmować w sposób bardzo rozważny – mówił w rozmowie z portalem

aleBank.pl prezes zarządu SGB, Mirosław Skiba.

Ale to niejedyna zmiana w obszarze tradycyjnej bankowości. Banki zamieniają swoje placówki na oddziały doradcze, rezygnując z obsługi kasowej. ING Bank Śląski podał przy okazji prezentowania wyników za drugi kwartał 2020 r., że już połowa jego oddziałów nie realizuje obrotu gotówkowego. W takich oddziałach można umówić się na spotkanie z doradcą i zapytać o hipotekę, czy plan inwestycyjny dla oszczędności. – Chcemy, żeby oddziały w przyszłości ewoluowały, aby bezpośredni kontakt z doradcą szedł coraz bardziej w kierunku praktycznego doradztwa, udzielania informacji i pokazywania klientom możliwości, z jakich mogą oni skorzystać w danym banku – mówi prezes Mirosław Skiba. Wszystko to sprawia, że za kolejną dekadę bankowość będzie wyglądała już zgoła inaczej niż dziś. KPMG w jednej ze swoich analiz przewiduje, że do 2030 r. nastanie czas „niewidzialnej bankowości”. Banki nie będą już w centrum uwagi, zostaną zepchnięte na drugi plan. Nie będziemy się zastanawiać, z którego konta płacić i w jakiej formie – po prostu zapłacimy. Smartfonem, zegarkiem, a może dłonią. ●

SGB Banki Spółdzielcze

BEZPIECZNA i funkcjonalna

SGB MOBILE



BANKI SPÓŁDZIELCZE SGB W MEDIACH NA PLUS



Marlena Sosnowska

Rzecznik prasowy

PRESS-SERVICE Monitoring Mediów

Czy wyzwania związane z pandemią mogą być bodźcem do pozytywnych zmian? Czy w czasach finansowej niepewności doświadczanej zarówno przez klientów indywidualnych, jak i instytucjonalnych jest miejsce na rozwój usług bankowych? Raport PRESS-SERVICE Monitoring Mediów potwierdza, że w przypadku bankowości spółdzielczej zmagania z nową sytuacją przyniosły wymierny efekt i spotkały się z przychylnym komentarzem w mediach.

Na potrzeby opracowania przeanalizowano publikacje, które ukazały się od 1 stycznia do 31 października 2020 roku. Dane pochodziły z monitoringu ponad 1 100 tytułów prasowych, 5 mln polskojęzycznych portali internetowych oraz 100 stacji radiowych i telewizyjnych.

W okresie, który wzięto pod uwagę, na temat bankowości spółdzielczej ukazało się 18,8 tys. publikacji, a dotarcie przekazu oceniono na 157,2 mln potencjalnych kontaktów odbiorców z tymi informacjami. Ekwiwalent reklamowy ukształtował się na poziomie 13,5 mln zł. Analiza trendu doniesień wykazała, że zagadnienie cieszyło się największym zainteresowaniem mediów w styczniu i sierpniu 2020 r. W pierwszym miesiącu roku, kiedy ukazało się 2,9 tys. materiałów, miało to związek m.in. z zaangażowaniem banków spółdzielczych w 28. Finał Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy. W sierpniu z kolei na portalach Naszemiasto.pl informowano o możliwości składania wniosku o świadczenie 500+ w serwisach banków. Ukazało się wówczas 2,8 tys. publikacji. Zdecydowana większość tych informacji miała pozytywny wydźwięk.

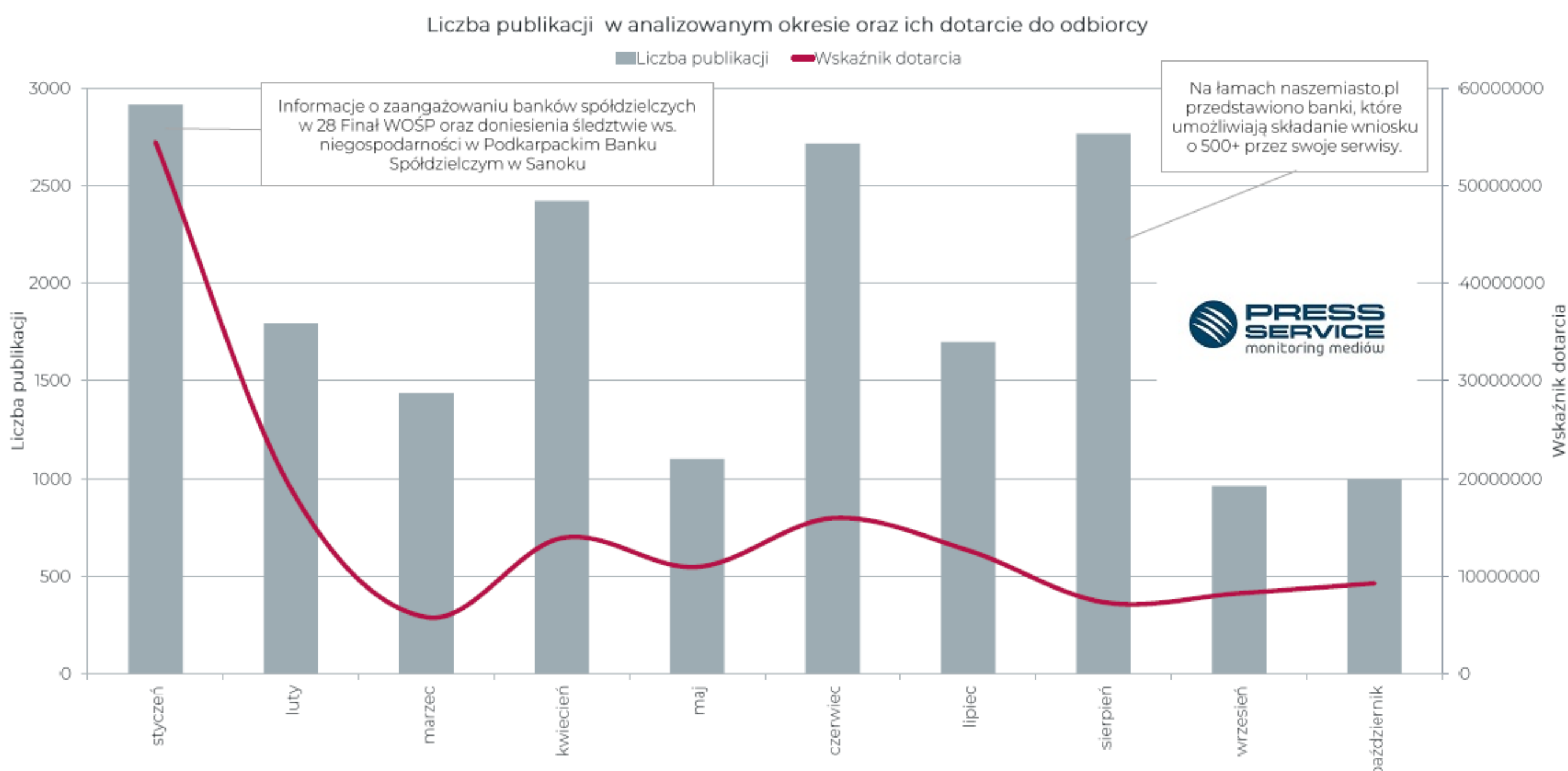
– Banki Spółdzielcze SGB i SGB-Bank SA umożliwiły dodat-

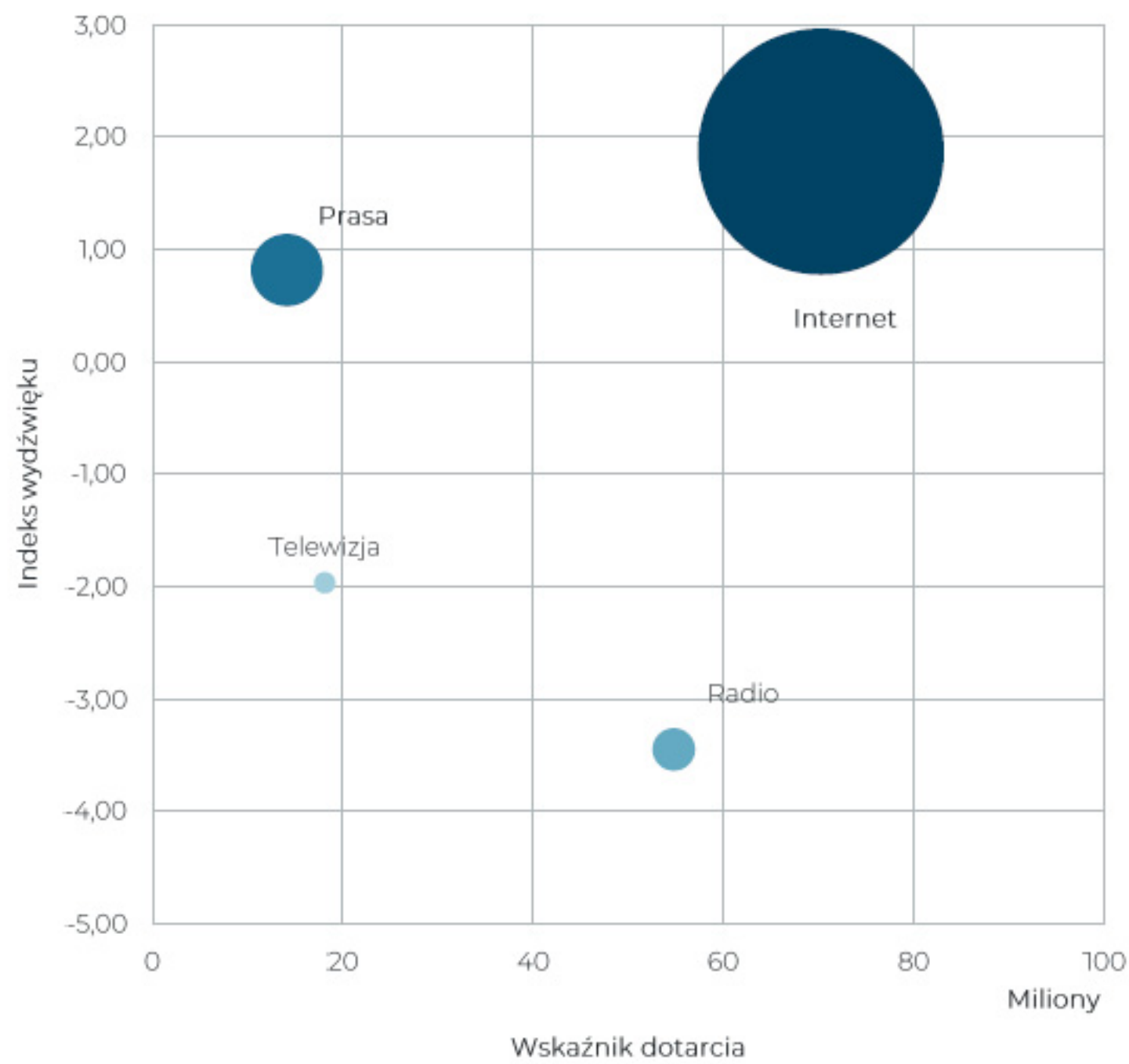
kowe finansowanie przedsiębiorstw w ramach rządowego programu wsparcia dla mikro, małych i średnich podmiotów gospodarczych, za pośrednictwem Tarczy Finansowej – komentuje Maciej Małkowski, analityk mediów PRESS-SERVICE Monitoring Mediów. O inicjatywie, oraz jej późniejszym przebiegu, aktywnie informowały najważniejsze media ekonomiczne o ogólnopolskim zasięgu, takie jak m.in. Money.pl, Interia.pl czy Businessinsider.com.pl.

W publikacjach cytowano prezesa SGB-Banku, Mirosława Skibę, który podkreślał, że sytuacja jest dynamiczna, a wsparcie banków spółdzielczych SGB aktualne. Zachęcał on do aplikowania o środki, przypominając, że można to zrobić jedynie przez bankowość internetową, co uwydatniało nowoczesny charakter SGB – dodaje M. Małkowski.

W lipcu nie brakowało informacji o nowych funkcjonalnościach, m.in. o możliwości potwierdzania przez klientów banków spółdzielczych SGB tożsamości online dzięki mojeID. Temat ten wielokrotnie gościł na łamach prasy Polska Press. Z kolei media branżowe i technologiczne, m.in. Telepolis.pl, Alebank.pl czy Cashless.pl opisywały zalety nowej aplikacji SGB Mobile, oferującej solidny zestaw funkcji, których próżno szukać w innych bankowych aplikacjach w Polsce.

Analiza wydźwięku publikacji na temat bankowości spółdzielczej wykazała, że większość przekazu miała charakter neutralny – 72 proc. lub pozytywny – 25 proc. Głównym medium był Internet – tam informacje były najliczniejsze (16,8 tys.) i osiągnęły najwyższe dotarcie (70,2 mln potencjalnych kontaktów). 1,4 tys. materiałów ukazało się w prasie, ale pod względem dotarcia istotniejszym środkiem przekazu było radio, które przy





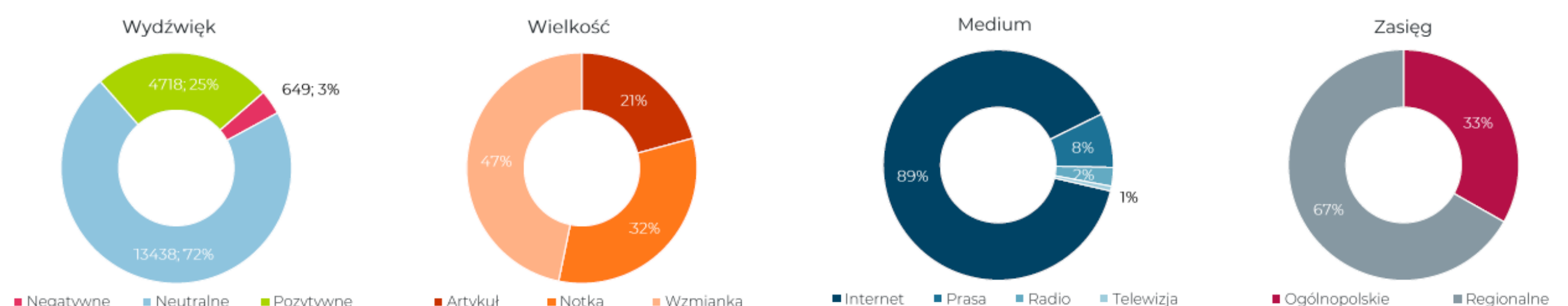
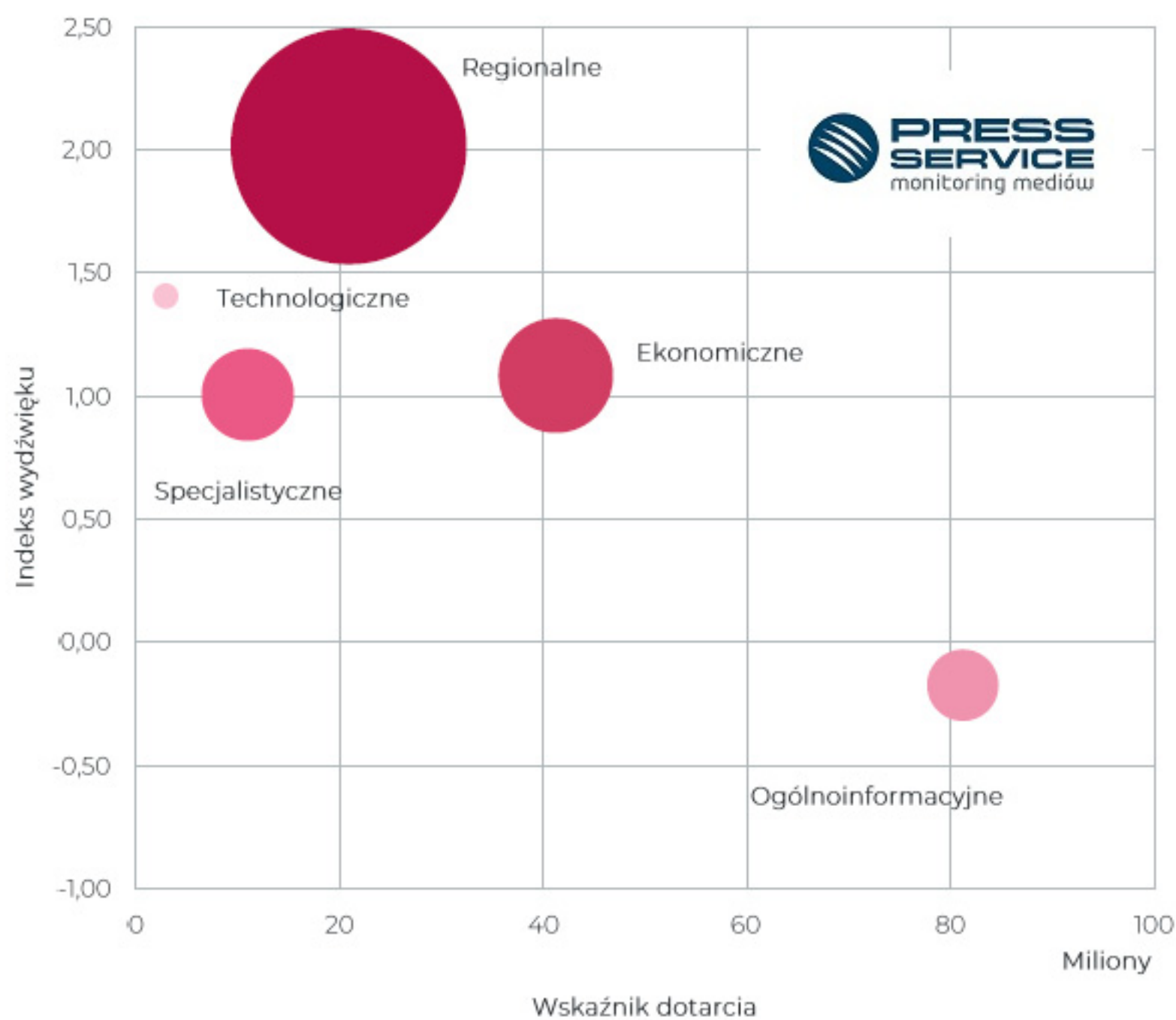
liczbie blisko 0,5 tys. doniesień uzyskało wskaźnik dotarcia na poziomie 55 mln oraz telewizja – 18,1 mln przy 123 materiałach. Co istotne, 67 proc. ogółu informacji ukazało się w mediach o zasięgu regionalnym.

Top 10 najaktywniejszych mediów w doniesieniach na temat bankowości spółdzielczej tworzą portale internetowe: Bs.net.pl, Alebank.pl, Bankier.pl, Biznes.interia.pl, Money.pl, Biznes.pap.pl, Infosfera.com, Echodnia.eu, Stooq.com, Nowiny24.pl.

Analiza autorów informacji prowadzi do wniosku, że opublikowano najwięcej materiałów przygotowanych przez Jacka Uryniuka (Cashless.pl) – 67. Aż 55 należało do Mileny Kochanowskiej z Polska Press, a 53 do Bartłomieja Supernaka (Inwestycje.pl). W dziesiątce najaktywniejszych dziennikarzy znaleźli się także Łukasz Wilkowiec (Dziennik Gazeta Prawna), Maciej Rudke (Rp.pl), Tomasz Woźniak (Naszgłospoznanski.pl), Maciej Małek (Alebank.pl), Martyna Sokołowska (Polska Press), Kamil Walczak (Ki24.info) oraz Mirosław Amonowicz (Ki24.info).

Poziom zainteresowania mediów bankowością spółdzielczą w mijającym roku potwierdza, że przyjęta strategia, mimo wyjątkowo trudnej sytuacji na rynku pozwala przezwyciężyć ogrom problemów i wyjść z nich obronną ręką, co w wywiadzie opublikowanym w elektronicznym wydaniu „Polskiego Kompas 2020” podkreśla Mirosław Skiba, prezes SGB Banku SA:

– *Pandemiczne realia nakazują nie oglądać się w jedynie w stronę przeszłości – jedyny cel to przyszłość, dostosowanie do nowych warunków. Tradycja, historia i wartości, zgodnie z którymi pracują bankowcy spółdzielcy, są bardzo ważne. Nie wolno zapominać o korzeniach, ale dzisiaj model biznesowy musi być dostosowany do obecnych warunków.* ●



ŁAD WEWNĘTRZNY W BANKU SPÓŁDZIELCZYM

– JAKIE ZMIANY WPROWADZA REKOMENDACJA Z?

WOJCIECH KAPICA,
WOJCIECH STAWNICKI

SMM LEGAL MACIAK MATA CZYŃSKI ADWOKACI SP.K. Z SIEDZIBĄ W WARSZAWIE

Rekomendacja Z, opublikowana przez Komisję Nadzoru Finansowego w październiku 2020 r., stanowi zbiór dobrych praktyk w zakresie kształtowania ładu wewnętrznego banku, uwzględniający stanowiska europejskich organów nadzorczych oraz uzupełniający dotychczasowe stanowiska KNF. Ich celem jest przeciwdziałanie stosowaniu przez banki nieprawidłowych praktyk zwiększających ryzyko nie tylko względem ich działalności, lecz także stabilności sektora bankowego. Banki spółdzielcze mają czas na wdrożenie Rekomendacji do 1 stycznia 2022 roku.

Rekomendacja składa się z pięciu części, których zakres odpowiada poniższemu podtytułom. Artykuł nie stanowi kompleksowego omówienia Rekomendacji, skupiając się na najważniejszych, zdaniem autorów, aspektach związanych z obowiązkami nałożonymi na banki.

Ogólne zasady ładu wewnętrznego

Rekomendacja wskazuje, że organizacja i ład wewnętrzny banku powinny być zawarte w jego statucie uzupełnionym o zhierarchizowane regulacje wewnętrzne (odnoszące się do – przykładowo – systemu zarządzania czy wzajemnych relacji organów wewnętrznych), wypełniając przy tym wymogi przewidziane prawem. System ten powinien zapewniać skuteczne zarządzanie bankiem (także na poziomie grupy), być przejrzysty i skuteczny, uwzględniając poziom ryzyka, wielkość oraz skalę i charakter działalności. Wprowadzenie zasad ładu wewnętrznego oraz zapewnienie ich przestrzegania (w tym okresowe oceny i weryfikacja) spoczywa na zarządzie. Nadzór wewnętrzny w tym względzie sprawuje rada nadzorcza, która co najmniej raz do roku ocenia adekwatność i skuteczność systemu.

Organy banku i ich członkowie

Część druga konkretyzuje uprawnienia i obowiązki organów wewnętrznych banku w ramach ładu wewnętrznego, regulując zarówno wzajemne relacje pomiędzy tymi organami, jak również kwestie dotyczące warunków stawianym członkom organów oraz piastującym kluczowe funkcje w banku.

Na zarządzie spoczywa opracowanie i wdrożenie strategii zarządzania – w tym planów działania oraz ogólnych celów działania w średnim i długim okresie. Zarząd może delegować swoje zadania za-

równy na poszczególnych swoich członków, jak i na jednostki niższego szczebla (podział powinien zostać dokonany w formie pisemnej), jednak nie zwalnia go to z odpowiedzialności. Zarząd dodatkowo wprowadza sporządzoną pisemnie i zatwierdzoną przez radę politykę identyfikowania kluczowych funkcji w banku. Rada nadzorcza odpowiada za stały nadzór nad bankiem, w tym dokonuje oceny adekwatności i skuteczności systemu zarządzania, także pod względem zgodności z długoterminowym interesem banku. Zarząd ma obowiązek współdziałać z radą nadzorczą, w tym okresowo informować o realizacji strategii zarządzania. Rada nadzorcza powinna dysponować uprawnieniem do ingerencji w skład członków zarządu w każdym czasie w ramach stosownych regulacji wewnętrznych, zatwierdzonych przez walne zgromadzenie (powinny one uwzględniać plan sukcesji w razie wakatu). Rada nadzorcza może tworzyć wyspecjalizowane komitety do realizacji powierzonych jej funkcji.

Skład organów powinien odzwierciedlać powierzone tym organom funkcje (poprzez adekwatne doświadczenie i wiedzę członków), uwzględniając między innymi wielkość i złożoność struktury organizacyjnej oraz specyfikę działalności. Członkowie organów powinni dawać rękojmię należytego wykonywania swoich obowiązków, a także wypełniać je z zachowaniem należytej staranności i zaangażowaniem. Organy banku oraz indywidualnie członkowie podlegają okresowej weryfikacji w ramach kryterium odpowiedniości (pierwszą weryfikację należy przeprowadzić przed objęciem stanowiska). Proces ten powinien opierać się o odpowiednio wdrożone regulacje wewnętrzne i uwzględniać wszystkie istotne i znane na moment dokonywania oceny okoliczności.

Etyka oraz konflikt interesów

W ramach regulacji wewnętrznych bank powinien posiadać (sporządzone przez zarząd i zatwierdzone przez radę nadzorczą) zbiór zasad etyki oraz politykę postępowania w przypadku wystąpienia konfliktu interesów. Oba te zbiory powinny być jawne względem pracowników.

Zasady etyki powinny wyznaczać swoisty wzorzec postępowania pracowników banku (w tym członków jego organu), który to rozciągać powinien się także na inne osoby, za pośrednictwem których bank prowadzi działalność. Powinny one kształtować wśród kadry banku odpowiedzialne i etyczne postawy, według nakreślonego wzorca standardów zawodowych. Polityka zarządzania

Rekomendacja Z, opublikowana przez Komisję Nadzoru Finansowego w październiku 2020 r., stanowi zbiór dobrych praktyk w zakresie kształtowania ładu wewnętrznego banku, uwzględniający stanowiska europejskich organów nadzorczych oraz uzupełniający dotychczasowe stanowiska KNF.



konfliktami interesów powinna odnosić się także do konfliktów potencjalnych (poprzez adekwatną analizę relacji i zdarzeń w ramach działalności banku). Polityka ta powinna zawierać mechanizmy identyfikujące i monitorujące zaistniałe już konflikty (w tym określać zasady ich raportowania) oraz wyznaczać reguły postępowania. Ważne w tworzeniu polityki zarządzania konfliktami jest prawidłowe zidentyfikowanie ryzyk wynikłych z relacji z podmiotami powiązanymi. Dodatkowym, szczególnie wrażliwym aspektem modelowania polityki konfliktów jest właściwe wyważenie relacji pozapracowniczych, zachodzących pomiędzy pracownikami różnego szczebla banku.

Outsourcing oraz zasady wynagradzania – w tym polityka dywidendowa

W zakresie outsourcingu na zarządzie spoczywa odpowiedzialność za właściwe zarządzanie ryzykami z tytułu zlecenia czynności podmiotom zewnętrznym. Zarząd odpowiada za opracowanie zasad zlecenia tych czynności, jak również powinien zapewnić szczególny nadzór względem tychże. Zarząd – w ramach realizacji powyższych uprawnień – powinien raportować, co najmniej raz do roku, radzie nadzorczej na temat prawidłowości i zgodności z przepisami (w tym regulacjami wewnętrznymi) realizacji umów outsourcingowych.

Zasady wynagradzania, sporządzone przez zarząd za zgodą rady nadzorczej, powinny być zrozumiałe i przejrzyste. Powinny one zawierać maksymalny stosunek średniego, rocznego wynagrodzenia brutto członka zarządu względem adekwatnego wynagrodzenia pracowniczego. Na radzie nadzorczej spoczywa obowiązek nadzoru w tym względzie. W zakresie polityki dywidendy zarząd powinien sporządzić adekwatne regulacje (zatwierdzone przez radę nadzorczą), która powinna ustanawiać warunki umożliwiające wypłatę dywidendy z wypracowanego zysku, z zachowaniem odpowiedniego dla podejmowanego przez bank ryzyka poziomu kapitału. Polityka dywidendowa powinna być corocznie weryfikowana i aktualizowana oraz uwzględniać pozostałe wymogi przewidziane prawem (takim jak unijne rozporządzenie nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, tj. rozporządzenie CRR).

Zarządzanie ryzykiem i polityka ujawnień

Bank spółdzielczy powinien posiadać, wdrożony przez zarząd i nadzorowany przez radę nadzorczą, system zarządzania ryzykiem (w tym ekspozycję na ryzyko), obejmujący całość struktury wewnętrznej banku. System ten stanowi zbiór polityk i procedur dotyczących m. in. identyfikacji, kontroli i monitorowania ryzyka. System powinien zostać wdrożony z uwzględnieniem aspektów prowadzonej przez bank działalności (w tym modelu biznesowego czy strategii zarządzania) i ryzyk z tym związanych, jak również uwzględniać aspekt funduszy własnych i obowiązujące bank normy ostrożnościowe, zgodne z wymogami rozporządzenia CRR. Wdrożony system powinien umożliwiać właściwą realizację strategii zarządzania bankiem. Obok systemu powinny funkcjonować, ustanowione przez zarząd za zgodą rady nadzorczej, zasady kultu-

ry ryzyka (obejmujące cały bank i jego działalność oraz wynikającą z tego ekspozycję i apetyt na ryzyko). Zarząd banku jest również odpowiedzialny za wdrożenie polityki dotyczącej ujawnień (podlega ona zatwierdzeniu przez radę nadzorczą), za której realizację ponosi on odpowiedzialność.

Bank spółdzielczy powinien posiadać wyodrębnioną komórkę odpowiedzialną za zarządzanie ryzykiem (konkretniej – aspektów związanych z ryzykiem powstałym w związku z działalnością gospodarczą banku). Obowiązek wyodrębnienia takiego organu spoczywa na zarządzie. Komórka powinna aktywnie uczestniczyć w opracowywaniu strategii zarządzania bankiem i jego ryzykiem – w tym w określaniu apetytu na ryzyko banku. Do właściwości komórki powinna należeć także kwestia weryfikacji efektywności obowiązujących procesów (uwzględniająca cele strategiczne banku). Na organie tym spoczywa także powinność zapewnienia zgodności działań pozostałych jednostek biznesowych z określonym przez bank spółdzielczy apetytem na ryzyko.

Istotnym aspektem tej części jest także polityka zatwierdzania nowych produktów, którą sporządza zarząd, a zatwierdza rada nadzorcza. Obejmować powinna ona zarówno nowe produkty, jak i istotne zmiany w funkcjonowaniu tych dotychczasowych. W zatwierdzaniu polityki powinna uczestniczyć wyżej wskazana komórka do spraw oceny ryzyka, jak również komórka do spraw compliance. Wzorce umowne powinny być skonstruowane w taki sposób, aby nie dało się im przypisać charakteru klauzul abuzywnych w rozumieniu właściwych przepisów.

Rekomendacja Z, a bankowość spółdzielcza

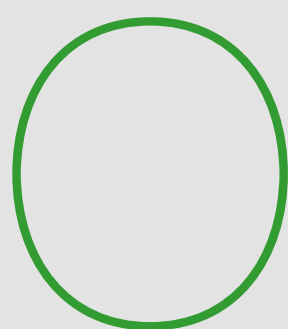
Rekomendacja Z powinna być wdrożona przez banki, szczególnie banki spółdzielcze, z zachowaniem kryterium proporcjonalności – to jest uwzględniać skalę, złożoność i charakter prowadzonej przez bank działalności. W przypadku banku spółdzielczego (bądź banku zrzeszającego, będącego uczestnikiem systemu ochrony) wdrożenie Rekomendacji powinno odbywać się w oparciu o wytyczne jednostki zarządzającej systemem ochrony.

Banki spółdzielcze (w tym banki zrzeszające) powinny przekazywać do KNF (poprzez właściwe jednostki zarządzające systemem ochrony) informacje o sposobie uwzględnienia kryterium proporcjonalności, wraz ze stosownym uzasadnieniem w ramach reguły comply or explain. ●



KRYTERIA DOBORU DO ZWOLNIENIA

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



ostatnie wydarzenia w Polsce i na świecie związane z pandemią wirusa SARS-CoV-2 zmuszają coraz częściej pracodawców do sięgnięcia do ostatecznego sposobu zapobieżenia popadnięciu w kłopoty finansowe, jakim jest redukcja zatrudnienia.

Mimo, iż pracownicy stanowią niezbędny i kluczowy zasób banku, który wpływa na jego sprawne funkcjonowanie i potencjał do jego dalszego rozwoju, to niestety, koszty utrzymania stanowiska pracy przy braku wsparcia ze strony budżetu państwa są zbyt duże do udźwignięcia dla pracodawców znajdujących się w kryzysie. Decyzja o zakończeniu stosunku pracy nigdy nie jest łatwa, niniejsze opracowanie ma jednak pomóc państwu w prawidłowym przeprowadzeniu tego procesu tak, aby niewątpliwie niezadowolony z decyzji pracownik nie miał podstawy do uzyskania odszkodowania czy wręcz przywrócenia do pracy na stanowisko, którego przecież dla niego nie mamy.

Na wstępie przyjąć należy

zgodnie z ugruntowanym już orzecnictwem, iż zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa pracy każda ze stron może rozwiązać umowę zawartą na czas nieokreślony za wypowiedzeniem i, że jest to zwykły sposób rozwiązywania umowy o pracę. Tym samym uznaje się, iż przyczyny wskazywane przez pracodawcę nie muszą odznaczać się wysokim stopniem doniosłości i powagi. W przypadku ciężkich naruszeń obowiązków pracownika pracodawca ma możliwość rozwiązania z pracownikiem umowy o pracę bez zachowania okresu wypowiedzenia. Niewątpliwie bowiem pracodawca ponoszący ryzyko gospodarcze prowadzenia działalności gospodarczej ma prawo takiego doboru pracowników, który wpływać będzie korzystnie na jego sytuację na rynku. Przepis art. 30 § 3 i 4 Kodeksu pracy statuuje formal-

ne wymogi wypowiedzenia umowy o pracę wskazując, że oświadczenie pracodawcy o wypowiedzeniu umowy o pracę winno nastąpić w formie pisemnej, prawidłowo określać okres wypowiedzenia i termin zakończenia stosunku pracy, wskazywać skonkretyzowaną przyczynę uzasadniającą wypowiedzenie umowy o pracę oraz zawierać pouczenie o prawie odwołania się do sądu.

Wymóg konkretności zrealizowany jest, gdy pracodawca formułuje przyczynę wypowiedzenia w sposób jasny, a przez to zrozumiały dla pracownika. Z oświadczenia pracodawcy winno jasno wynikać w sposób niebudzący wątpliwości, jaka jest treść zarzutu przedstawionego pracownikowi, usprawiedliwiającego rozwiązanie z nim stosunku pracy. Jednakże nie wymaga się, aby pracodawca szczegółowo wskazywał wszystkie zarzuty stawiane pracownikowi, byłoby bowiem niezasadne formułowanie drobiazgowo wszystkich okoliczności i zdarzeń, do-

kumentów i innych potwierdzeń działań lub zaniechań pracownika, gdy pracownik zna motywy wypowiedzenia z racji zajmowanego stanowiska i związanego z nim dostępu do informacji zawodowych. Konkretność przyczyny oceniana jest zatem z uwzględnieniem innych, znanych pracownikowi okoliczności. Często stosowaną praktyką, dopuszczalną w orzecnictwie jest także doprecyzowanie zapisanych w uzasadnieniu okoliczności rozwiązania stosunku pracy w formie ustnej.

Wymóg prawdziwości przyczyny wypowiedzenia nie budzi wątpliwości. Chodzi tu bowiem o to, by okoliczność podana w wypowiedzeniu rzeczywiście miała miejsce.

Bardzo ważnym kryterium wypowiedzenia umowy

jest także wymóg rzeczywistości przyczyny wypowiedzenia. Okoliczność wskazana w wypowiedzeniu umowy o pracę poza tym, iż musi



Ostatnie wydarzenia w Polsce i na świecie związane z pandemią wirusa SARS-CoV-2 zmuszają coraz częściej pracodawców do sięgnięcia do ostatecznego sposobu zapobieżenia popadnięciu w kłopoty finansowe, jakim jest redukcja zatrudnienia.



w istocie wystąpić, musi być także rzeczywista, czyli musi być tą okolicznością, która skłoniła pracodawcę do zwolnienia pracownika. Celem tego wymogu jest by pracodawca nie ukrywał rzeczywistej przyczyny zwolnienia pracownika, przytaczając jakąś inną, faktycznie występującą okoliczność, pozbawioną jednak znaczenia dla jego konkretnej decyzji o wypowiedzeniu umowy o pracę. Przykładowo pracownik może dopuszczać się pewnych działań, które jednak nie mają dla pracodawcy istotnego znaczenia, jednakże właśnie te okoliczności wskazane zostały w wypowiedzeniu umowy o pracę, gdyż przyczyny prawdziwe nie mogą być podane, chociażby z uwagi na brak możliwości rozwiązania umowy o pracę na ich podstawie.

Ocena zasadności wypowiedzenia umowy o pracę wymaga rozważania również tego, czy czynność ta nie była sprzeczna z zasadami współżycia społecznego określonymi w art. 8 Kodeksu pracy. Jest to pewne minimum, które powinno spełniać każde wypowiedzenie. Przyczyna wypowiedzenia powinna być słuszną, tj. racjonalnie uzasadniającą chęć pracodawcy rozwiązania stosunku pracy.

Niezwykle istotnym składnikiem wypowiedzenia, a niestety, często zapominanym przez pracodawców, jest także wskazanie kryteriów doboru do zwolnienia. Konieczność wskazania kryteriów doboru do zwolnienia istnieje zgodnie z obowiązującą linią orzeczniczą wyłącznie w przypadku, gdy z przyczyn niedotyczących pracownika likwidowane jest stanowisko pracy, jedno spośród większej liczby analogicznych stanowisk, przy czym nie chodzi tu też wyłącznie o nazewnictwo danego stanowiska, a bardziej o zakres czynności na tym stanowisku

Dopuszczalne jest oparcie się pracodawcy wyłącznie na kompetencjach pracownika istotnych z punktu widzenia pracodawcy na moment rozwiązania stosunku pracy, z pominięciem szczegółowej analizy przebiegu jego dotychczasowej kariery zawodowej.

wykonywanych. Orzecznictwo nie przesądza minimalnej ilości kryteriów doboru do zwolnienia, które pracodawca musi wskazać pracownikowi wręczając mu wypowiedzenie umowy o pracę. Przyjmuje się tylko, że kryteria doboru winny być obiektywne i sprawiedliwe oraz co najważniejsze, obejmować wszystkich pracowników, których dotyczą przyczyny zmuszające pracodawcę do rozwiązania stosunku pracy. Przykładowo, dopuszczalne jest oparcie się pracodawcy wyłącznie na kompetencjach

pracownika istotnych z punktu widzenia pracodawcy na moment rozwiązania stosunku pracy, z pominięciem szczegółowej analizy przebiegu jego dotychczasowej kariery zawodowej, niemniej sama ocena kompetencji skupiać powinna się na kilku kryteriach, takich jak chociażby: orientacja na cel, umiejętności sprzedażowe oraz umiejętności społeczne i komunikacja. Wybór konkretnych kryteriów należy do pracodawcy. Sąd nie będzie, nawet na wniosek pracownika, analizować, że przy wyborze innych kryteriów zwalniany pracownik nie osiągnąłby najniższych wyników w porównaniu.

Brak wskazania kryteriów doboru do zwolnienia

będzie skutkować dla pracodawcy niezwykle negatywnymi konsekwencjami, jakimi są bądź zasądzenie od niego na rzecz zwolnionego pracownika odszkodowania bądź przywrócenie do pracy, nawet jeśli przyczyny rozwiązania umowy o pracę były uzasadnione. Pamiętajmy zatem o pełnym i prawidłowym formułowaniu oświadczenia w sprawie zakończenia stosunku pracy. ●



TELEFON PRYWATNY W CELACH SŁUŻBOWYCH

– BEZPIECZEŃSTWO INFORMACJI W PRAKTYCE

DANIEL TABERSKI, RADCA PRAWNY,
 MATEUSZ ŻYCZKOWSKI, APLIKANT RADCOWSKI,
 KANCELARIA PRAWNA PISZCZ I WSPÓLNICY SP.K.

Pandemia wpłynęła niemal na każdy aspekt naszego życia, w tym m.in. zawodowego. Zmusiła bowiem pracodawców i pracowników do bardzo szybkiego zaadaptowania nowej sytuacji i to niekoniecznie w perspektywie miesięcy, ale często tygodni, a w niektórych przypadkach nawet dni. Przykładem jest chociażby sektor bankowy, gdzie dla bankowości czy to spółdzielczej czy komercyjnej, kontakt z klientem od zawsze pełnił kluczową rolę. W czasach przedcovidowych, do zapewnienia takiego kontaktu zazwyczaj wystarczały podstawowe narzędzia tzn. służbowy telefon stacjonarny i adres mailowy, a praca odbywała się w biurze. Przejście na on-line oznaczało niemalą rewolucję.

Pomimo dużych zmian w sposobie pracy (praca zdalna, zmianowa), z różnych przyczyn pracodawcy nie zawsze mogą zapewniać pracownikom dostęp do telefonów służbowych. W praktyce stosowane są takie rozwiązania jak podpisanie umowy o użytkowanie telefonu prywatnego do celów służbowych lub wręcz ustne ustalenia w tym zakresie. Takie rozwiązanie, choć niewątpliwie najtańsze dla pracodawcy, wiąże się z ryzykami z obszaru bezpieczeństwa informacji, w tym ochrony danych osobowych i – szczególnie w sektorze bankowym – właściwego dochowania tajemnicy bankowej. Zignorowanie tych zagadnień może mieć bardzo dotkliwe konsekwencje.

Decydując się na zlecenie

pracownikowi korzystania z prywatnej komórki w celach służbowych, pracodawca w pierwszej kolejności powinien rozważyć jakie informacje trafią na telefon pracownika. Czy będą to tylko rozmowy, czy pracownik musi wprowadzić numery telefonu klientów do książki telefonicznej czy będzie otrzymywać dane w wiadomościach SMS lub mieć dostęp do służbowych systemów (poczta elektroniczna, komunikatory, systemy chmurowe do wymiany plików itp.). Zasady ich przetwarzania powinny określać obowiązujące regulacje odnoszące się do bezpieczeństwa informacji oraz RODO. Kluczowa jest więc odpowiedź na pytanie czy takie przetwarzanie jest przewidziane w dokumentacji systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji to znaczy, czy uwzględniono je w polityce prywatności (nazywanej też często polityką ochrony informacji) lub poszczególnych dokumentach odnoszących się do ochrony danych osobowych (np. rejestrze czynności przetwarzania, procedurach korzystania z urządzeń prywatnych). Jeżeli tak, jakie zabezpieczenia są wymagane odpowiednio do przeprowadzonej analizy ryzyka dla takiego przetwarzania oraz jakie zabezpieczenia powinny zostać wdrożone i co istotne, kto za nie zapłaci. Pojawia się też kwestia kosztów korzystania z samego urządzenia, jak również stosownych regulacji w regulaminie pracy oraz układzie zbiorowym pracy.

Pracownicy i osoby zatrudnione na podstawie umów cywilnoprawnych „na wyłączność” nie będą procesorami. Dlatego przetwarzanie danych na prywatnych telefonach komórkowych będzie się odbywało na podstawie udzielonego im upoważnienia. Pracodawca nie może zmusić pracownika do używania prywatnego sprzętu. Warto również pamiętać, że pracodawca ma ograniczoną możliwość kontrolowania tego, co pracownik robi ze swoim prywatnym telefonem komórkowym w czasie pracy, a także poza nim.

Jakie kwestie dotyczące bezpieczeństwa mają najważniejsze znaczenie? W zależności od przyjętego sposobu regulacji zagadnienia, należy rozważyć uregulowanie następujących kwestii:

1. Aktualizacja oprogramowania. Zapoczątkowany kilka milionów lat temu (użyciem przez anonimowego hominida dłuższej gałęzi przeciwko uzbrojonemu w gałąź krótszą innemu hominidowi) wyścig zbrojeń trwa w najlepsze również w zakresie urządzeń mobilnych. Hakerzy ciągle znajdują nowe słabe punkty w oprogramowaniu, stąd konieczne jest wdrażanie coraz nowszych jego wersji. Zaniedbanie aktualizacji uchyla drzwi dla ataku hakerskiego.
2. Oprogramowanie antywirusowe. Choć wachlarz dostępnych na rynku darmowych aplikacji antywirusowych przeznaczonych do urządzeń mobilnych jest szeroki, to warto pamiętać, że licencja większości z nich przewiduje, że oprogramowanie jest darmowe do użytku niekomercyjnego. Konieczne jest zatem nie tylko zobowiązanie pracownika do korzystania z takiego oprogramowania (i to odpowiednich parametrach!), ale i nadzorowanie ważności takiej licencji.
3. Automatyczne blokowanie urządzenia w razie nieaktywności oraz szyfrowanie. Nie da się całkowicie wyeliminować ryzyka utraty urządzenia mobilnego. Podjęcie odpowiednich działań w celu ochrony danych zapisanych w jego pamięci w razie utraty (zabezpieczenie kodem PIN, szyfrowanie danych) nie tylko zabezpieczy informacje, ale pozwoli zminimalizować ryzyko dla naruszenia praw lub wolności osób fizycznych. Jeżeli zaś to ryzyko jest minimalne, można odstąpić od powiadamiania prezesa Urzędu Ochrony Danych Osobowych o incydencie utraty takiego urządzenia (art. 34 RODO).
4. Zablokowany dostęp pracodawcy do prywatnych danych pracownika. Niektóre aplikacje mobilne pozwalają ich administratorom na dostęp do informacji zapisanych na urządzeniu (lokalizacja, historia połączeń, treść wysłanych wiadomości, wykonane zdjęcia, itp.). Czy używane przez firmę oprogramowanie, które pracownik musiałby zainstalować, ma takie funkcjonalności? Czy polityka ochrony danych osobowych przewiduje, że w ten sposób pracodawca może – nieświadomie, wejść w posiadanie danych osobowych szczególnej kategorii, takich jak dane o preferencjach seksualnych pracownika, czy stanie zdrowia jego rodziny.

Bez wątpienia przedsiębiorca, a szczególnie przedsiębiorca działający w sektorze regulowanym, powinien być świadom wskazanych powyżej zagrożeń i podejmować odpowiednie kroki w celu ich minimalizacji. Szczególnie teraz, gdy minął już pierwszy szok wywołany powszechnym przejściem na pracę zdalną, niezmiennie istotną kwestią jest zapewnienie, by jej świadczenie odbywało się przy jak najmniejszym ryzyku dla tajemnic prawnie chronionych. Podstawą do wprowadzenia do korzystania z prywatnych urządzeń w pracy musi być analiza ryzyk związanych z bezpieczeństwem danych, które mają być na nich przetwarzane i przyjęcie odpowiednich do nich procedur. Pracownik musi mieć jasność jak bezpiecznie pracować i do jakich danych na jego telefonie może mieć dostęp pracodawca. ●



Tu mamy wszystko...

w zasięgu ręki!



KLIKNIJ ŻEBY
ZAINSTALOWAĆ

Pobierz aplikację z:



Google Play



App Store

Bezpłatna infolinia 24/7:
800 888 888
www.sgb.pl/sgbmobile

Aplikacja mobilna SGB Mobile dostępna jest w SGB-Banku S.A. oraz w wybranych bankach spółdzielczych SGB. Szczegóły oferty, w tym informacje o opłatach i prowizjach za korzystanie z produktów i usług w ramach aplikacji mobilnej, wymagania techniczne, regulamin korzystania z aplikacji mobilnej SGB Mobile, przewodnik po aplikacji SGB mobile (w tym opis dostępnych funkcjonalności) oraz lista banków spółdzielczych SGB oferujących możliwość korzystania z aplikacji mobilnej dostępne są na stronie www.sgb.pl/sgbmobile