

GŁOS

BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH

Nr 1 2026 (styczeń-luty 2026) ■ ISSN 1233-345X

Regulacje pod lupą: co czeka banki spółdzielcze





ANNA JARMUSZKIEWICZ
redaktor naczelna

**Szanowni Państwo,
Drodzy Czytelnicy,**

W pierwszym numerze „Głosu Banków Spółdzielczych” w 2026 roku bierzemy pod lupę temat, który w praktyce zarządzania bankiem wraca codziennie: regulacje – ich tempo, kierunek oraz konsekwencje dla działalności operacyjnej, produktowej i organizacyjnej. Hasło wydania „Regulacje pod lupą: co czeka banki spółdzielcze” nie jest zapowiedzią abstrakcyjnej debaty o przepisach, lecz próbą uporządkowania najważniejszych zmian i trendów, które będą wyznaczały ramy działania sektora w najbliższych miesiącach.

W numerze pokazujemy regulacje w kilku uzupełniających się perspektywach. Wracamy do najważniejszych zmian legislacyjnych z 2025 r. i tych planowanych w 2026 r., aby wskazać wybrane obowiązki i ryzyka, które wymagają przygotowania już teraz. Omawiamy również obszary szczególnie istotne z punktu widzenia nadzoru i zarządzania: ryzyko conduct oraz zarządzanie produktowe w kontekście oceny nadzorczej UKNF w 2026 r., a także zmiany na

poziomie unijnym w zakresie AML/CFT, w tym nowe kompetencje AMLA oraz planowane w pakiecie AML wymogi dotyczące weryfikacji beneficjentów rzeczywistych. Nie pomijamy także zagadnień procesowych, które mogą realnie wpływać na portfel i relacje z klientami, w tym zmian związanych z postępowaniami i restrukturyzacją, ani tematu coraz częściej pojawiającego się w praktyce organizacyjnej – ładu zarządczego dla wdrożeń sztucznej inteligencji (AI Governance). Uzupełnieniem są wątki ESG, trendy kredytowe oraz praktyczne spojrzenie partnerów na ryzyka operacyjne, w tym na problem fałszywych dokumentów i narzędzia ograniczające błędy w przelewach.

Na zakończenie warto podkreślić rzecz szczególną: rok 2026 jest rokiem jubileuszowym – 35 lat działalności KZBS. To dobry moment, aby przypomnieć, że od początku Związek budował swoją rolę na trzech filarach: reprezentacji, integracji i edukacji, rozumianych nie jako hasła, lecz jako długofalowe ramy działania, które pozwalają sektorowi bankowości spółdzielczej zachowywać stabilność, a jednocześnie dostosowywać się do nowych uwarunkowań prawnych, rynkowych i technologicznych. Jeżeli rok 1991 można potraktować jako etap ukierunkowany na stworzenie podstaw organizacyjnych i instytucjonalnych funkcjonowania Związku, a kolejne dekady jako okres wzmacniania rozwiązań systemowych oraz rozwijania zdolności adaptacyjnych sektora, to obecny etap oznacza konsekwentne wspólne kształtowanie przyszłości bankowości spółdzielczej, w której równie istotne pozostają relacje z klientem oraz udziałowcem i zakorzenienie lokalne, jak i rosnące znaczenie standardów, bezpieczeństwa oraz rozwiązań cyfrowych. Z tej okazji bieżące wydanie „Głosu Banków Spółdzielczych” udostępniamy nieodpłatnie – jako jubileuszowy gest wobec środowiska, a zarazem zaproszenie do wspólnej, merytorycznej rozmowy o regulacjach i zmianach, które najlepiej analizować i wdrażać w oparciu o współpracę oraz spójne stanowisko sektora. ■

Anna Jarmuszkiewicz



ADRES REDAKCJI:
 ul. T. Boya-Żeleńskiego 6/22-23
 00-621 Warszawa
 redakcjagbs@kzbs.org
REDAKTOR NACZELNA:
 dr Anna Jarmuszkiewicz
 a.jarmuszkiewicz@kzbs.org
RADA PROGRAMOWA:
 prof. dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska
 (Przewodnicząca Rady),
 Barbara Borowska,
 Agnieszka Chrobot,
 dr Sławomir Czopur,
 prof. UEK dr hab. Mateusz Folwarski,
 Sławomir Grzelczak,
 Alicja Huczyńska,
 dr hab. Michał Jurek,
 Krzysztof Karwowski,
 Dariusz Konofalski,
 dr hab. Paweł Szczęśniak,
 Roman Szewczyk
KOREKTA JĘZYKOWA:

Katarzyna Kulesza

REKLAMA:

redakcjagbs@kzbs.org

OPRACOWANIE GRAFICZNE:

Łukasz Damiński

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

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

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

Od redakcji → 2

■ TEMAT WYDANIA

 Zmiany legislacyjne 2025 r. I w 2026 r. – wybrane wyzwania i obowiązki
 banków spółdzielczych – *Dominika Pławska* → 4

 Ryzyko conduct i zarządzanie produktowe w banku spółdzielczym
 – jak przygotować się do oceny nadzorczej UKNF w 2026 r.?
 – *Katarzyna Seweryniak* → 9

 AMLA – nowy rozdział w nadzorze AML/CFT – *Wojciech Kapica, Natalia Rosiak* → 16

 Nowe wymogi dotyczące weryfikacji beneficjentów rzeczywistych
 klientów planowane w ramach pakietu AML – *Paweł Splawski* → 22

 Kredyt rolniczy w nowej rzeczywistości procesowej – jak nowelizacja KPC
 wzmocni restrukturyzację i mediację w sporach z bankami? – *Justyna Jesiołowska* → 26

 Sztuczna inteligencja w banku spółdzielczym. Jak i kiedy wdrożyć
 AI Governance i co powinna zawierać taka regulacja – *Dominika Pławska* → 30

■ TWARZE BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ

 Empatia jako przewaga konkurencyjna banku relacyjnego
 – rozmowa z *Zofią Jakubczyk*, prezes zarządu Międzypowiatowego
 Banku Spółdzielczego w Myszkowie → 34

■ ESG

 Dekarbonizacja w banku spółdzielczym.
 Plan na teraz czy perspektywa przyszłości? – *dr inż. Tomasz Wałowski* → 40

■ PARTNERZY

 O trendach kredytowych w bankach spółdzielczych – *dr hab. Waldemar Rogowski* → 46

 Niemal co trzeci menedżer spotkał się z fałszywymi dokumentami.
 Jak nie paść ofiarą oszustwa? – *KIR* → 49

 Pracodawca odpowiedzialny za przyszłość pracowników – *Generali Investments* → 53

 Leasing nieruchomości jako nowoczesna forma finansowania
 – *Sylwia Węgrzynowska, Rafał Wołek* → 55

 46% Polaków uważa, że Usługa Weryfikacji Odbiorcy ochroni przelewy
 przed błędami – *KIR* → 58

■ KZBS → 61

■ SZKOLENIA KZBS → 76

■ Z ŻYCIA BANKÓW → 78




ZMIANY LEGISLACYJNE W 2025 R. I W 2026 R. – WYBRANE WYZWANIA I OBOWIĄZKI BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH

Rok 2025 przyniósł sektorowi bankowemu jedno z większych zmian legislacyjnych, jakie pojawiły się w ostatnich latach.



DOMINIKA PŁAWSKA

Aplikantka radcowska, absolwentka prawa oraz prawa europejskiego na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Posiada doświadczenie zawodowe w sektorze bankowym, gdzie zajmowała się przygotowaniem dokumentacji kredytowej dla klientów korporacyjnych. Obecnie rozwija swoją karierę w Kancelarii Brzozewska Kędzióra, w ramach Działu Bankowości i Finansów, gdzie świadczy kompleksową obsługę prawną na rzecz banków spółdzielczych.



Od 17 stycznia 2025 r. sektor finansowy jest zobowiązany do wypełnienia obowiązków wynikających z rozporządzenia **DORA (Digital Operational Resilience Act)**. Celem DORA jest zapewnienie, że systemy i procesy wykorzystywane przez sektor finansowy są przygotowane i odporne na cyberzagrożenia i inne zakłócenia oraz potrafią na nie skutecznie reagować. Cyfrowa ewolucja wynikająca z nowych przepisów przyniosła ze sobą szereg nowych obowiązków nie tylko dla sektora finansowego, ale i dla dostawców usług ICT. Polska ustawa inicjująca to rozporządzenie została jednak wdrożona dopiero 7 sierpnia 2025 r. Od tego czasu Komisja Nadzoru Finansowego zyskała realne narzędzie do kontrolowania wypełniania przez banki powyższych obowiązków, w tym do nakładania kar administracyjnych.

W 2025 r. sektor bankowy został objęty także istotnymi zmianami regulacyjnymi, które wprowadziły **nowe obowiązki zarówno w zakresie dostępu do danych PESEL**, jak i **wyjątków od tajemnicy bankowej**. Ustawa z dnia 25 lipca 2025 r. nowelizująca Prawo bankowe oraz powiązane przepisy wprowadziła obowiązek weryfikacji stanu życia posiadaczy rachunków bankowych i członków banków spółdzielczych. Zgodnie z nowymi przepisami, po 5 latach od ostatniej czynności prawnej lub dyspozycji na rachunku, banki i spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe są zobowiązane występować do rejestru Powszechnego Elektronicznego Systemu Ewidencji Ludności (PESEL) w celu ustalenia, czy posiadacz rachunku lub członek banku żyje, a w przypadku jego śmierci – pozyskać informację o dacie zgonu lub znalezienia zwłok. Regulacja ta miała na celu uporządkowanie procesu zarządzania rachunkami nieaktywnymi i zapewnienie bezpieczeństwa środków finansowych klientów.

Ustawa z dnia 5 sierpnia 2025 r. o zmianie ustawy - Prawo bankowe oraz niektórych innych ustaw wprowadziła zmiany dotyczące **tajemnicy bankowej w kontekście postępowań upadłościowych i restrukturyzacyjnych**. Nowelizacja doprecyzowała, że bank może udostępniać

informacje objęte tajemnicą bankową syndykowi, nadzorca sądowemu, zarządcy lub tymczasowemu nadzorczy w zakresie niezbędnym do wykonywania czynności w tych postępowaniach. Jednocześnie wprowadzono obowiązek zawiadamiania nadzorca sądowego lub zarządcy po obwieszczeniu o otwarciu postępowania restrukturyzacyjnego w odniesieniu do rachunków, sejfów i skrytek prowadzonych dla dłużnika.

W 2025 r. uchwalono także ustawę dotyczącą wzrostu tzw. **podatku bankowego**. Nowy podatek bankowy obowiązuje już od 1 stycznia 2026 r. Ustawa ta była szeroko komentowana w sektorze bankowym, który wielokrotnie zwracał uwagę na jej negatywne skutki. Zmiany te wywołały w sektorze bankowości spółdzielczej liczne obawy. Wskazywano przede wszystkim na ryzyko wzrostu efektywnego obciążenia podatkowego w okresie przejściowym (27% w 2026 r.), przy jednoczesnej konieczności ponoszenia kosztów dostosowawczych wynikających z równoległych zmian regulacyjnych, w tym reformy modelu zrzeczeń i systemów ochrony. Podnoszono także kwestie wpływu wyższych stawek przejściowych na poziom funduszy własnych, zdolność do budowy kapitału wewnętrznego oraz finansowania lokalnej gospodarki. Dodatkowym wyzwaniem jest skomplikowany mechanizm przejściowy oraz szczególne zasady ustalania zaliczek, które wymagają dokładnej analizy harmonogramu lat podatkowych i historii opodatkowania.

Zgodnie ze znowelizowanym art. 19 ust. 1 pkt 4 ustawy o CIT, docelowa stawka podatku dla banków spółdzielczych (oraz SKOK) wynosi 21% podstawy opodatkowania. Jednocześnie ustawodawca przewidział wieloetapowy mechanizm dochodzenia do tej stawki, określony w art. 38ab. W roku podatkowym rozpoczynającym się w 2026 r. banki spółdzielcze będą stosować stawkę 27%, następnie – w zależności od momentu rozpoczęcia roku podatkowego i dotychczasowego okresu opodatkowania stawką przejściową – 23%, aż do osiągnięcia poziomu 21%. Konstrukcja ta ma charakter analogiczny do modelu przewi-





Ustawa z dnia 25 lipca 2025 r. nowelizująca Prawo bankowe oraz powiązane przepisy wprowadziła obowiązek weryfikacji stanu życia posiadaczy rachunków bankowych i członków banków spółdzielczych.

dzianego dla banków komercyjnych (art. 19 ust. 1 pkt 3 i art. 38aa), jednak z niższą stawką docelową. Utrzymano preferencję dla najmniejszych podmiotów sektora. Banki spółdzielcze spełniające kryterium przychodowe do równowartości 2 mln euro (zgodnie z art. 19 ust. 1 pkt 2) mogą stosować obniżoną stawkę 11% (art. 19 ust. 1 pkt 5), przy czym również w tym przypadku przewidziano okresy przejściowe – 17% w 2026 r., następnie 13%, a docelowo 11% (art. 38ac). Nowelizacja wprowadza również szczegółowe regulacje dotyczące sposobu obliczania zaliczek, w tym modyfikatory procentowe dla podatników stosujących uproszczoną formę wpłat (art. 38ab ust. 2), co w praktyce oznacza konieczność precyzyjnego dostosowania systemów finansowo-księgowych do zmieniających się stawek w kolejnych latach. Równolegle, ze skutkiem od 1 stycznia 2027 r., zmieniono ustawę o podatku od niektórych instytucji finansowych. Zgodnie z nowym art. 7, podstawowa stawka podatku wynosi 0,0366% miesięcznie, natomiast dla podmiotów wskazanych w art. 4 pkt 1–4 (w tym banków spółdzielczych) – 0,0293% miesięcznie. Wprowadzono także przepis epizodyczny (art. 12a), zgodnie z którym w 2027 r. stawka dla tej kategorii podatników wyniesie 0,0329%.

Istotnym przepisem ustawy jest **art. 38ad**, który wyłącza stosowanie przepisów przejściowych w roku podatkowym, w którym bank wdraża plan naprawy w rozumieniu art. 142 ust. 2 Prawa bankowego. W takim przypadku bank powinien stosować wyłącznie stawkę docelową 21%, co

należy ocenić jako rozwiązanie ograniczające dodatkowe obciążenie podmiotów znajdujących się w sytuacji zagrożenia stabilności. Sam przepis, choć zasadny, budzi jednak poważne wątpliwości interpretacyjne dla banków spółdzielczych. Przepis art. 38ad ustawy o CIT nie uwzględnia bowiem specyfiki funkcjonowania banków spółdzielczych, będących członkami systemu ochrony, które są zwolnione z opracowywania planów naprawy, ze względu na opracowanie przez systemy ochrony grupowych planów naprawy, o których mowa w art. 141o ustawy Prawo bankowe, obejmujących wszystkich uczestników takiego systemu. Banki spółdzielcze zamiast planów naprawy realizują tzw. wewnętrzne plany naprawy, w sytuacjach określonych w grupowym planie naprawy. Patrząc jednak celowościowo oraz mając na uwadze uzasadnienie projektu ustawy zmieniającej, wydaje się jednak, że banki spółdzielcze realizujące wewnętrzne plany naprawy w oparciu o grupowe plany naprawy powinny korzystać z możliwości opłacania podatku na starych zasadach.

W praktyce nowelizacja ta oznacza dla banków spółdzielczych konieczność wieloletniego planowania podatkowego, aktualizacji modeli finansowych oraz uwzględnienia podwyższonych obciążeń w strategiach kapitałowych. Szczególnego znaczenia nabiera monitorowanie progu 2 mln euro przychodów, który decyduje o możliwości stosowania preferencyjnej stawki, a także analiza wpływu nowych stawek na wskaźniki adekwatności kapitałowej i politykę dywidendową. Rok 2026 stanie



się zatem początkiem kilkuletniego okresu dostosowawczego, w którym stabilność finansowa i efektywne zarządzanie podatkowe będą miały kluczowe znaczenie dla pozycji konkurencyjnej banków spółdzielczych.

W 2026 r. sektor bankowości spółdzielczej czeka także duża zmiana dotycząca **funkcjonowania banków spółdzielczych**. 23 stycznia 2026 r. Sejm RP uchwalił bowiem ustawę o zmianie ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających oraz niektórych innych ustaw. Ustawa zmieniająca wprowadza kompleksową modyfikację modelu funkcjonowania zrzeszeń banków spółdzielczych oraz systemów ochrony instytucjonalnej, odpowiadając na postulaty deregulacyjne zgłaszane przez ten sektor. Celem nowych przepisów jest zwiększenie bezpieczeństwa depozytów oraz modernizacji struktur organizacyjnych banków spółdzielczych w Polsce. Ważną zmianą jest odejście od konstrukcji „zrzeszenia zintegrowanego” poprzez uchylenie przepisów regulujących tę formułę oraz redefinicja pojęcia zrzeszenia – obecnie rozumianego jako grupę obejmującą bank zrzeszający oraz bank lub banki spółdzielcze, które zawarły z nim umowę zrzeszenia. Ustawa wprowadza jednolite, bardziej sformalizowane zasady zawierania i zmiany umowy zrzeszenia: ma ona być zawierana według wzoru zatwierdzonego przez Komisję Nadzoru Finansowego, przy czym projekt wzoru przedstawia bank zrzeszający, a KNF ma 6 miesięcy na wydanie decyzji. Każda zmiana umowy wymaga analogicznego

zatwierdzenia, a zatwierdzona umowa wiąże wszystkie podmioty zrzeszenia. Jednocześnie zniesiono obowiązek banku zrzeszającego w zakresie kontroli zgodności działalności zrzeszonych banków z umową, przepisami prawa i statutami, co w praktyce ogranicza jego operacyjny wpływ na banki spółdzielcze. Ustawa uchyła również obowiązek przekazywania na żądanie KNF szczegółowych informacji o ekspozycjach wobec udziałowców oraz ich przechowywania, upraszcza zasady tworzenia konsorcjów bankowych poprzez objęcie wszystkich banków spółdzielczych jednolitymi regułami, a także wprowadza nowe ramy funkcjonowania organów zrzeszenia (zgromadzenie prezesów i rada zrzeszenia). Istotnym elementem reformy jest wzmocnienie instrumentów wsparcia w ramach systemu ochrony – doprecyzowano zasady funkcjonowania funduszu pomocowego oraz przyznano możliwość zawierania umów o subpartycypację, w tym nabywania wierzytelności i praw do strumienia pieniądza w związku z procesami łączeniowymi banków uczestniczących w IPS. Zmianom tym towarzyszą regulacje podatkowe, bilansowe i upadłościowe zapewniające neutralność oraz skuteczność tych mechanizmów.

Wpływ ustawy na banki spółdzielcze ma dwojaki charakter. Z jednej strony zwiększa się ich autonomia organizacyjna i odpowiedzialność za zgodność działania z przepisami prawa, zarządzanie ryzykiem oraz nadzór wewnętrzny, z uwagi na ograniczenie funkcji kontrolnych banku zrzeszającego. Z drugiej strony rośnie rola



Nowy podatek bankowy obowiązuje już od 1 stycznia 2026 r. Ustawa ta była szeroko komentowana w sektorze bankowym, który wielokrotnie zwracał uwagę na jej negatywne skutki.





W 2026 r. sektor bankowości spółdzielczej czeka także duża zmiana dotycząca funkcjonowania banków spółdzielczych. 23 stycznia 2026 r. Sejm RP uchwalił bowiem ustawę o zmianie ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających oraz niektórych innych ustaw. Ustawa zmieniająca wprowadza kompleksową modyfikację modelu funkcjonowania zrzeszeń banków spółdzielczych oraz systemów ochrony instytucjonalnej, odpowiadając na postulaty deregulacyjne zgłaszane przez ten sektor.


nadzorcza KNF w zakresie kształtowania i zatwierdzania ram umownych zrzeszenia, co prowadzi do większej transparentności i ujednoczenia zasad współpracy wewnątrzgrupowej. Nowe rozwiązania dotyczące funduszu pomocowego i subpartycypacji tworzą natomiast realne narzędzia restrukturyzacyjne i płynnościowe, które mogą zwiększyć stabilność sektora w sytuacjach połączeń lub zagrożenia stabilności pojedynczych banków.

13 lutego 2026 r. weszła w życie ustawa z dnia 17 października 2025 r. o zmianie ustawy o rozpatrywaniu reklamacji przez podmioty rynku finansowego, o Rzeczniku Finansowym i o Funduszu Edukacji Finansowej, która wprowadziła **zmiany w zakresie rozpatrywania reklamacji przez podmioty rynku finansowego**. Nowelizacja precyzuje formy składania reklamacji przez klientów oraz sposób udzielania odpowiedzi przez instytucje finansowe. Zgodnie z nowymi przepisami, reklamacje mogą być składane na piśmie – zarówno w formie papierowej, jak i elektronicznej – lub ustnie, telefonicznie lub osobiście do protokołu. Podmiot rynku finansowego jest zobowiązany udzielić odpowiedzi w formie odpowiadającej formie złożenia reklamacji lub zgodnie z wnioskiem klienta. Odpowiedź może być przesłana

za pomocą środka komunikacji elektronicznej użytego przez klienta lub na adres do doręczeń elektronicznych, wpisany do odpowiedniej bazy, w przypadku zgłoszeń elektronicznych. Nowe regulacje wprowadzają jasne standardy komunikacji między klientem a instytucją finansową, mające na celu przyspieszenie procesu rozpatrywania reklamacji oraz zwiększenie przejrzystości procedur. Przepisy te stosuje się od momentu wejścia ustawy w życie, natomiast reklamacje złożone i nierozpatrzone wcześniej pozostają pod rządami przepisów dotychczasowych.

Opisane powyżej zmiany legislacyjne mają istotny wpływ na sektor bankowości spółdzielczej. Wprowadzają zmiany o charakterze podatkowym, operacyjnym i proceduralnym, wymuszając jednocześnie m.in. aktualizację procedur wewnętrznych, przeszkolenie personelu czy też dostosowanie systemów i stosunków gospodarczych z dostawcami do nowych realiów. Część z opisanych zmian miało na celu także zwiększenie transparentności działań instytucji finansowych i usprawnienie ich działalności, a także wyznaczenie nowego poziomu jakości funkcjonowania sektora banków spółdzielczych w Polsce, w szczególności w zakresie cyberbezpieczeństwa. ■





RYZYSKO CONDUCT I ZARZĄDZANIE PRODUKTOWE W BANKU SPÓŁDZIELCZYM – JAK PRZYGOTOWAĆ SIĘ DO OCENY NADZORCZEJ UKNF W 2026 R.?

Wśród priorytetów nadzorczych na 2026 r., Komisja Nadzoru Finansowego (KNF) wskazała – „ocenę jakości i prawidłowości procesów, standardów i procedur banków w zakresie wprowadzania nowych produktów i zarządzania już istniejącymi, w tym ich dystrybucją”, a więc obszar zarządzania produktowego (*ryzyko conduct*).



KATARZYNA SEWERYNIAK

Radca prawny z ponad 20-letnim doświadczeniem w Komisji Nadzoru Finansowego. Przez wiele lat była Dyrektorem Departamentu Licencji Bankowych w KNF, odpowiedzialnego m.in. za ocenę ładu korporacyjnego w bankach, autoryzację i ocenę odpowiedności członków zarządów i rad nadzorczych, a także za transakcje M&A banków. Twórczyni Metodyki oceny odpowiedności członków organów podmiotów nadzorowanych oraz Nadzorczego Modelu Oceny Odpowiedności Sektora Bankowego. Obecnie pełni funkcję Starszego Radcy Prawnego w jednym z czołowych, giełdowych banków na świecie i w Polsce.



Z perspektywy klienta celem zarządzania produktowego jest ograniczenie *missellingu*; z punktu widzenia banku – minimalizacja strat wynikających z niewłaściwego dostarczania usług finansowych, w tym zarówno działań umyślnych, jak i nieumyślnych (niedbałych).

Banki spółdzielcze wyróżniają się naturalną relacyjnością – rozpoznawaniem i zaspokajaniem potrzeb klientów, co stanowi fundament ich modelu działania. Jednocześnie rośnie presja zewnętrzna: dynamiczne zmiany pokoleniowe wpływają na oczekiwania i zachowania konsumentów, a na rynku nasila się zjawisko pozwów masowych (np. w sprawach sankcji kredytu darmowego czy WIBOR), często inicjowanych przez wyspecjalizowane kancelarie prawne.

Wszystko to wskazuje, że świadome i systemowe podejście do zarządzania ryzykiem *conduct* staje się koniecznością. Jak zatem przygotować się do wykazania przed KNF zgodności i dojrzałości systemu zarządzania produktowego w banku spółdzielczym?

Punktem wyjścia jest zrozumienie oczekiwań nadzoru. Sposób sformułowania priorytetu wskazuje, że celem UKNF jest nie tylko weryfikacja formalnej zgodności, lecz również ocena jakości procesów. Dlatego w pierwszej kolejności warto przyrzeć się obowiązującym wymogom regulacyjnym. W tym celu skoncentrujemy się na Wytycznych EBA/GL/2015/18 (Wytyczne EBA) dotyczących zasad nadzoru nad produktami i ustaleń zarządczych w bankowości detalicznej – choć nie są one jedynym źródłem regulacyjnym w obszarze zarządzania produktowego¹.

1. CYKL ŻYCIA PRODUKTU, CZYLI CO KNF MOŻE CHCIEĆ ZOBACZYĆ W BION?

Zgodnie z treścią Wytycznych EBA, ich stosowanie rozpoczęło się 3 stycznia 2017 r., natomiast KNF zaleciła ich wdrożenie przez banki nie później niż do 31 grudnia 2017 r.

Punktem wyjścia dla zarządzania ryzykiem związanym z produktami oraz ich dystrybucją jest ustanowienie spójnych zasad nadzoru nad produktami. Z perspektywy nadzorczej nie chodzi o pojedyncze procedury, lecz o całościowe ramy zarządcze obejmujące cały cykl życia produktu – od etapu projektowania, przez wdrożenie i dystrybucję, aż po monitoring i ewentualne wycofanie z oferty.

Wytyczne rozróżniają następujące etapy cyklu życia produktu bankowego (lub usługi bankowej):

1. Projektowanie:

- uwzględnienie interesu klienta,
- określenie rynku docelowego,
- testowanie produktu przed wprowadzeniem na rynek,
- zastosowanie zasady proporcjonalności.

2. Wdrożenie:

- bieżący monitoring produktu,
- działania zaradcze (w tym modyfikacje produktu),
- dystrybucja, w tym sprzedaż.

3. Wycofanie produktu.

Wytyczne EBA mają zastosowanie zarówno do producentów, jak i do dystrybutorów produktów oferowanych konsumentom. W przypadku banków działających w modelu sprzedaży własnej, pełnią one jednocześnie obie role – producenta i dystrybutora – co wiąże się z pełną odpowiedzialnością za zgodność produktu z wytycznymi. Z zakresu stosowania wyłączono określone produkty finansowe, w tym lokaty strukturyzowane zawierające komponent depozytowy.

Za konsumenta uznaje się osobę fizyczną, która nawiązuje relację z bankiem w celach niezwiązanych z działalnością handlową, gospodarczą lub zawodową.

^[1] Regulacje dotyczące zarządzania produktami inwestycyjnymi, ubezpieczeniowymi (bancassurance) oraz inne, które również dotyczą materii zarządzania produktowego dotycząc np. zasad wynagradzania osób mających istotny wpływ na profil działalności banku, systemu zarządzania ryzykiem w banku oraz systemu kontroli wewnętrznej, oceny zdolności kredytowej itd. Warto także nadmienić, że trwają konsultacje nad rewizją Wytycznych EBA dotyczących nadzoru nad produktami i układów korporacyjnych dla produktów bankowości detalicznej, której celem ma być uwzględnienie produktów o cechach ESG oraz ryzyka *greenwashingu*.





Banki spółdzielcze wyróżniają się naturalną relacyjnością – rozpoznawaniem i zaspokajaniem potrzeb klientów, co stanowi fundament ich modelu działania. Jednocześnie rośnie presja zewnętrzna: dynamiczne zmiany pokoleniowe wpływają na oczekiwania i zachowania konsumentów

2. ETAP PROJEKTOWANIA PRODUKTU

INTERES KLIENTA

Bank powinien posiadać formalnie określone zasady nadzoru nad produktami, obejmujące proces projektowania i przygotowania produktu do wprowadzenia na rynek. Projektowanie powinno być ukierunkowane na klienta, tj.:

- uwzględniać jego interesy, cele i cechy,
- ograniczać ryzyko jego potencjalnej szkody,
- minimalizować konflikty interesów.

Już w fazie koncepcyjnej bank musi ocenić, jak produkt może zaszkodzić klientowi i jak temu zapobiec.

OKREŚLENIE RYNKU DOCELOWEGO

Bank powinien jasno zdefiniować rynek docelowy, zapewniając, że:

- produkt odpowiada interesom i potrzebom danej grupy,
- jego funkcjonalność, koszty i profil ryzyka są adekwatne lub korzystne,

- produkt pasuje do istniejącej oferty i nie wprowadza nadmiernej złożoności.

Należy również wskazać segmenty rynku, dla których produkt nie jest odpowiedni (tzw. negatywny rynek docelowy). Z założenia nie spełnia on oczekiwań klientów, nie odpowiada ich interesom, celom ani cechom. Określenie rynku negatywnego jest mechanizmem zabezpieczającym bank przed *misselingiem*, czyli oferowaniem produktu klientowi, dla którego nie jest on przeznaczony.

W ramach tej oceny bank musi także uwzględnić zdolność finansową klientów z rynku docelowego, aby nie kierować do nich produktów zbyt kosztownych lub ryzykownych w stosunku do ich możliwości.

TESTOWANIE PRODUKTU

Przed wdrożeniem nowego lub zmodyfikowanego produktu bank powinien przeprowadzić testy scenariuszowe, w tym w warunkach skrajnych. W przypadku wykrycia negatywnego wpływu na rynek docelowy, produkt należy dostosować. Testowanie pozwala wcześniej zidentyfikować ryzyka i potwierdzić zgodność produktu z interesem klienta, wzmacniając zarówno ochronę konsumenta, jak i odporność modelu biznesowego.



ZASADA PROPORCJONALNOŚCI

Zasady zarządzania produktowego powinny być dostosowane do charakteru, skali i złożoności działalności banku, poziomu ryzyka dla konsumenta oraz stopnia złożoności samego produktu.

W przypadku banków spółdzielczych kluczowe znaczenie ma stosowanie zasady proporcjonalności, która nie oznacza rezygnacji z mechanizmów nadzorczych, lecz ich uproszczenie – dostosowane do charakteru i skali działalności. Podejście to pozwala uwzględnić złożoność produktów, poziom ryzyka dla klienta oraz model ich dystrybucji.

W praktyce umożliwia to stosowanie prostszych procedur wobec nieskomplikowanych produktów, co ogranicza obciążenia regulacyjne i operacyjne, przy zachowaniu skuteczności nadzoru. Dzięki temu bank spółdzielczy może efektywnie zarządzać ofertą, spełniając wymagania nadzorcze i zapewniając odpowiedni poziom ochrony – bez konieczności kopiowania rozwiązań dużych instytucji finansowych.

3. ETAP WDROŻENIA PRODUKTU

MONITORING PRODUKTU

Po wprowadzeniu produktu na rynek bank ponosi odpowiedzialność za jego bieżące monitorowanie, by zapewnić, że nadal odpowiada interesom, celom i cechom konsumentów.

W praktyce oznacza to potrzebę posiadania mechanizmów umożliwiających systematyczne śledzenie funkcjonowania produktów, w tym identyfikowanie sygnałów ostrzegawczych – takich jak wzrost reklamacji, zmiana profilu klienta czy spadek skuteczności sprzedaży. Dla banków spółdzielczych kluczowe jest, aby mechanizmy te były proste, ale skuteczne – np. oparte na analizie reklamacji, danych sprzedażowych i informacji od pracowników pierwszej linii. Takie podejście pozwala spełnić

wymogi regulacyjne, wzmocnić relację z klientem i ograniczyć ryzyko reputacyjne.

DZIAŁANIA ZARADCZE

Jeśli monitoring wskazuje, że produkt nie spełnia założonych celów, nie odpowiada interesom klientów lub wiąże się z ryzykiem szkody, bank powinien niezwłocznie wdrożyć działania zaradcze. Może to obejmować poinformowanie dystrybutorów o koniecznych zmianach, aktualizację dokumentacji, zawieszenie sprzedaży lub modyfikację warunków umowy. Kluczowe jest zapewnienie sprawnego przepływu informacji między jednostkami odpowiedzialnymi za projektowanie, sprzedaż i kontrolę zgodności.

DYSTRYBUCJA

Bank odpowiada również za dobór odpowiednich kanałów dystrybucji – takich, które są adekwatne do cech rynku docelowego. Obejmuje to zarówno sposób sprzedaży, jak i wybór dystrybutorów posiadających odpowiednią wiedzę, doświadczenie oraz kompetencje, w tym zdolność do rzetelnego informowania klientów o cechach i ryzykach produktu.

Powierzenie dystrybucji podmiotowi zewnętrznemu wiąże się z dodatkowymi obowiązkami regulacyjnymi i zarządczymi, a także z wejściem w reżim outsourcingowy. W uzasadnionych przypadkach bank może ograniczyć dystrybucję do wybranych kanałów, np. oferujących doradztwo lub dodatkową analizę potrzeb klienta.

Niezależnie od wybranego kanału sprzedaży, bank powinien monitorować, czy produkt trafia do rynku docelowego, a przypadki odstępstw są wyjątkowe i uzasadnione. W przypadku zastrzeżeń do jakości lub adekwatności kanału sprzedaży – np. kierowania produktu do niewłaściwych klientów – należy podjąć działania naprawcze, włącznie z rezygnacją z danego kanału.





Bank powinien posiadać formalnie określone zasady nadzoru nad produktami, obejmujące proces projektowania i przygotowania produktu do wprowadzenia na rynek.

Zasada proporcjonalności pozwala bankom spółdzielczym stosować uproszczone rozwiązania, ale nie zwalnia z obowiązku nadzoru nad zgodnością działań sprzedażowych z zasadami zarządzania produktowego. Dla banków działających głównie we własnych kanałach oznacza to potrzebę bieżącej kontroli i przeszkolenia pracowników w zakresie cech produktów, ryzyk i rynku docelowego.

4. KONIEC ŻYCIA PRODUKTU

Etap wycofania produktu to integralna część jego cyklu życia i powinien być uwzględniony już na etapie projektowania, w ramach zasad zarządzania produktowego. Decyzja o wycofaniu nie zawsze wynika wyłącznie z przesłanek biznesowych – może, a czasem powinna, być konsekwencją oceny ryzyk regulacyjnych, konsumenckich lub operacyjnych ujawnionych podczas monitorowania produktu.

Typowe przesłanki wycofania to:

- brak zgodności produktu z interesami, celami lub cechami rynku docelowego,
- utrzymujące się negatywne wyniki monitoringu (np. skargi, reklamacje, sygnały *missellingu*),
- zmiany regulacyjne lub nadzorcze uniemożliwiające dalszą sprzedaż produktu w dotychczasowej formie,
- istotne zmiany warunków rynkowych (np. stóp

- procentowych), wpływające na profil ryzyka produktu,
- zastrzeżenia do jakości obsługi klienta przez dystrybutora,
- nieproporcjonalne koszty utrzymania produktu względem jego wartości dla klienta i banku.

Wskazane przesłanki powinny być odzwierciedlone w procedurach wewnętrznych i dokumentacji produktowej, aby umożliwić wykazanie przed KNF przyczyn decyzji. Jeśli wycofanie produktu następuje w wyniku monitoringu, dokumentacja pełni także funkcję dowodu skutecznego działania systemu kontroli wewnętrznej banku.

5. FUNKCJE KONTROLI WEWNĘTRZNEJ W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA PRODUKTOWEGO

Zasady zarządzania produktowego powinny stanowić integralny element ładu korporacyjnego, w tym systemu zarządzania ryzykiem oraz kontroli wewnętrznej. Jakkolwiek zarząd banku ponosi odpowiedzialność za zapewnienie, że przyjęte zasady pozostają adekwatne do celów zarządzania produktowego i realiów działalności banku, to kluczową rolę w codziennym funkcjonowaniu systemu pełni kadra kierownicza wyższego szczebla, wspierana przez **funkcję zgodności** oraz **zarządzania ryzykiem**. Powinny one nadzorować zgodność procesu projektowa-



nia i zarządzania produktami z obowiązującymi zasadami w ramach swoich kompetencji.

6. ZNACZENIE DOKUMENTACJI W ZARZĄDZANIU PRODUKTOWYM

DOKUMENTACJA CYKLU ŻYCIA PRODUKTU

Dokumentacja jest najważniejszym elementem skutecznego zarządzania produktowego i warunkiem wykazania, że przyjęte zasady są faktycznie stosowane. Wszystkie działania banku powinny być należycie udokumentowane, przechowywane do celów audytu i dostępne na żądanie organów nadzoru.

Dokumentacja ma charakter wielowymiarowy i powinna obejmować cały cykl życia produktu – od projektowania i zatwierdzania, przez wdrożenie i monitoring, aż po modyfikację lub wycofanie. Jej rolą jest nie tylko utrwalenie przyjętych rozwiązań, lecz także odzwierciedlenie procesu decyzyjnego, pozwalającego odtworzyć tok rozumowania banku na każdym etapie zarządzania produktem.

OKREŚLENIE RÓL, ZADAŃ I ODPOWIEDZIALNOŚCI

Równolegle dokumentacja powinna jasno określać role, zadania i odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych, stanowisk oraz komitetów lub zespołów wewnętrznych zaangażowanych w zarządzanie produktami. Projektowanie produktu powinno kończyć się formalnym zatwierdzeniem, obejmującym nie tylko aspekty finansowe (rentowność), ale też zgodność produktu z przyjętymi zasadami zarządzania produktowego.

DOKUMENTACJA KONTROLNA

Zasady zarządzania produktowego powinny być odzwierciedlone w regulacjach wewnętrznych banku, w szczególności w ramach systemu zarządzania oraz systemu

kontroli wewnętrznej. Powinny zostać wyraźnie wskazane w matrycy funkcji kontroli jako obszar podlegający kontroli, a dokumentacja pełni funkcję dowodową, potwierdzającą realizację przypisanych celów kontrolnych.

Ważnym aspektem jest zapewnienie tzw. ścieżki audytowej – dowodu, że kontrole były prowadzone na wszystkich poziomach zarządzania.

Konieczne jest także uwzględnienie wyników oraz wniosków z monitoringu w informacji zarządczej (raporty do zarządu i Rady Nadzorczej) oraz udokumentowania ich wpływu na decyzje zarządcze w tym obszarze.

PRZEGLĄDY DOKUMENTACJI WEWNĘTRZNEJ BANKU

Zmieniające się otoczenie regulacyjne i rynkowe wymaga bieżącego dostosowywania procesów i dokumentacji. Powinna ona być regularnie przeglądana i aktualizowana, zwłaszcza w odpowiedzi na:

- zmiany przepisów,
- doświadczenia z funkcjonowania produktów (np. skargi, reklamacje, kontrole),
- zmiany w ofercie lub modelu dystrybucji.

W praktyce oznacza to, że projektowanie i zarządzanie produktami musi opierać się na aktualnych doświadczeniach banku, a nie na historycznych założeniach, które mogą nie odpowiadać obecnym warunkom rynkowym ani profilowi klientów.

7. INNE ELEMENTY PODLEGAJĄCE OCENIE NADZORCZEJ KNF

Zarządzanie produktowe nie kończy się na etapie projektowania i wdrożenia. Z perspektywy KNF istotne są także inne obszary, świadczące o tym, czy bank zarządza ryzykiem conduct w sposób spójny i świadomy. W szczególności:





Ryzyko conduct to nie tylko kategoria regulacyjna ani kolejny obowiązek sprawozdawczy. Dotyczy ono istoty funkcjonowania banku – jego relacji z klientem. W bankowości spółdzielczej, opartej na zaufaniu i lokalnej obecności, zarządzanie tym ryzykiem nie jest formalnością, lecz wyrazem odpowiedzialności za sens działania instytucji.

- **Reklamacje i skargi** – sposób i terminowość ich rozpatrywania, analiza przyczyn, odmów oraz mechanizmy rozwiązywania sporów.
- **Reklamy** – procedury tworzenia i publikacji przekazów reklamowych, z naciskiem na rzetelność, przejrzystość i zgodność z produktem.
- **Ocena ryzyka kredytowego** – stosowane kryteria, ich zgodność z profilem klienta oraz rejestr odstępstw.
- **Szkolenia produktowe** – zakres i częstotliwość szkoleń, uwzględniających cechy produktu, rynek docelowy i ryzyka.
- **Zasady wynagradzania** – w szczególności osób projektujących i sprzedających produkty, w kontekście premiowania wyników sprzedaży.
- **Rejestry odstępstw** – ewidencja przypadków odejścia od przyjętych zasad (np. sprzedaż poza rynkiem docelowym).

Powyższe elementy pokazują, że skuteczne zarządzanie produktem to nie tylko proces projektowania, ale spójny system obejmujący także reklamę, sprzedaż, obsługę posprzedażową, monitoring i mechanizmy naprawcze. To właśnie w tej spójności nadzór będzie

szukał dowodu dojrzałości systemu zarządzania produktowego.

8. PODSUMOWANIE

Ryzyko conduct to nie tylko kategoria regulacyjna ani kolejny obowiązek sprawozdawczy. Dotyczy ono istoty funkcjonowania banku – jego relacji z klientem. W bankowości spółdzielczej, opartej na zaufaniu i lokalnej obecności, zarządzanie tym ryzykiem nie jest formalnością, lecz wyrazem odpowiedzialności za sens działania instytucji.

W tym kontekście kluczowe nie jest pytanie, czy banki spółdzielcze zarządzają ryzykiem conduct, lecz czy potrafią je przedstawić jako spójny system – zdefiniowany, udokumentowany i świadomie zarządzany. System, który nie opiera się wyłącznie na intuicji czy doświadczeniu, lecz przekłada wartości, takie jak bliskość, uczciwość i przejrzystość, na język mierzalnych procesów, decyzji i odpowiedzialności.

W tym sensie zarządzanie produktowe staje się pomostem między intuicyjną kulturą relacyjną a dojrzałym, mierzalnym i transparentnym podejściem do ryzyka conduct. To ten pomost, a nie same regulacje, będzie w dłuższej perspektywie decydować o sile i wiarygodności banku. ■



AMLA – NOWY ROZDZIAŁ W NADZORZE AML/CFT

31 grudnia 2025 r. nastąpiło formalne przekazanie kompetencji Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego („EBA”) w obszarze przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu (AML/CFT) do nowo utworzonego Urzędu UE ds. Przeciwdziałania Praniu Pieniędzy i Finansowaniu Terroryzmu („AMLA”). Tym samym AMLA stała się centralnym organem odpowiedzialnym za rozwój oraz egzekwowanie zharmonizowanych przepisów AML/CFT w całej Unii Europejskiej, obejmujących zarówno sektor finansowy, jak i niefinansowy.



WOJCIECH KAPICA

*Radca prawny i partner w kancelarii
Lawarton Ługowski Kapica sp.k.
Ekspert w zakresie regulacji sektora finansowego,
systemów zgodności (compliance) oraz etyki
w działalności instytucji finansowych.*



NATALIA ROSIAK

*Adwokat w kancelarii Lawarton Ługowski Kapica sp.k. specjalizująca się
w systemach zgodności (compliance). Absolwentka Wydziału Prawa
i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego (2009).
Jest certyfikowanym Approved Compliance Officer (ACO),
Approved Compliance Expert (ACE) oraz Approved Whistleblowing
Compliance Officer (AWBO) Instytutu Compliance.*



Zmiana ta nie jest jedynie reorganizacją instytucjonalną. Oznacza ona przejście do nowego modelu zarządzania ryzykiem prania pieniędzy i finansowania terroryzmu w skali całej UE. Dotychczas EBA pełniła istotną funkcję w tworzeniu standardów technicznych i wytycznych dla sektora finansowego, jednak jej mandat był ograniczony do tej części rynku. Powołanie AMLA ma w założeniu stworzyć jeden wyspecjalizowany ośrodek kompetencyjny, który będzie odpowiadał za spójność podejścia regulacyjnego oraz nadzorczego w całej Unii.

Dla banków spółdzielczych oznacza to funkcjonowanie w środowisku, w którym standardy AML/CFT będą w coraz większym stopniu kształtowane na poziomie europejskim, a nie wyłącznie krajowym. Nawet jeśli bezpośrednia relacja nadzorcza pozostanie na poziomie krajowym, kierunek interpretacji przepisów i oczekiwań regulacyjnych będzie wyznaczany przez organ unijny o silnym, wyspecjalizowanym mandacie.

■ SINGLE RULEBOOK – FUNDAMENT HARMONIZACJI

Jednym z głównych zadań AMLA jest dokończenie budowy unijnego „Single Rulebook”, czyli jednolitego zbioru przepisów AML/CFT obowiązujących w całej UE. Ideą tego rozwiązania jest ograniczenie fragmentacji regulacyjnej oraz zapewnienie, że instytucje finansowe działające

w różnych państwach członkowskich podlegają porównywalnym standardom w zakresie zarządzania ryzykiem ML/TF. W praktyce harmonizacja oznacza nie tylko ujednoczenie przepisów, lecz także zbliżenie praktyk nadzorczych, metodologii oceny ryzyka oraz podejścia do kontroli wewnętrznej. W przeszłości różnice interpretacyjne między państwami członkowskimi mogły prowadzić do nierównych warunków konkurencji, a także do luk w systemie przeciwdziałania przestępczości finansowej.

Dla banków spółdzielczych, które często działają lokalnie i obsługują społeczności regionalne, harmonizacja nie oznacza utraty specyfiki modelu biznesowego. Oznacza natomiast konieczność zapewnienia, że stosowane procedury AML/CFT są zgodne z jednolitymi, europejskimi standardami, które mogą być porównywane z praktykami innych instytucji w UE. W dłuższej perspektywie może to prowadzić do większej przejrzystości i przewidywalności regulacyjnej, ale jednocześnie zwiększa znaczenie jakości dokumentowania procesów oraz spójności podejścia do oceny ryzyka.

■ NADZÓR BEZPOŚREDNI AMLA NAD INSTYTUCJAMI WYSOKIEGO RYZYKA

Zgodnie z przyjętym modelem, od 2028 r. AMLA będzie bezpośrednio nadzorować 40 najbardziej złożonych i wysokiego ryzyka instytucji finansowych lub grup w UE. To



Dla banków spółdzielczych, które często działają lokalnie i obsługują społeczności regionalne, harmonizacja nie oznacza utraty specyfiki modelu biznesowego. Oznacza natomiast konieczność zapewnienia, że stosowane procedury AML/CFT są zgodne z jednolitymi, europejskimi standardami, które mogą być porównywane z praktykami innych instytucji w UE.



rozwiązanie ma zapewnić, że podmioty o największym potencjalnym wpływie na stabilność systemu finansowego oraz o najwyższym profilu ryzyka będą objęte jednolitym, scentralizowanym nadzorem.

Choć banki spółdzielcze zasadniczo nie będą objęte bezpośrednim nadzorem AMLA, warto dostrzec systemowy charakter tej zmiany. Centralny nadzór nad największymi podmiotami będzie wyznaczał kierunek interpretacji przepisów, standardów raportowania oraz podejścia do oceny ryzyka. W praktyce może to prowadzić do efektu stopniowego przenikania dobrych praktyk oraz oczekiwań nadzorczych na cały sektor, również poprzez działalność krajowych organów.

Bezpośredni nadzór AMLA nad wybranymi instytucjami ma również znaczenie symboliczne. Wskazuje on, że walka z praniem pieniędzy i finansowaniem terroryzmu została podniesiona do rangi jednego z kluczowych priorytetów unijnej architektury nadzorczej.

■ NADZÓR POŚREDNI I ROLA ORGANÓW KRAJOWYCH

Oprócz nadzoru bezpośredniego nad wybranymi instytucjami, AMLA będzie sprawować nadzór pośredni nad całym sektorem finansowym poprzez ustanawianie wspólnych praktyk i standardów nadzorczych, podczas gdy organy krajowe zachowają bezpośredni nadzór nad większością podmiotów zobowiązanych. Ten model hybrydowy ma łączyć zalety centralizacji z zachowaniem znajomości lokalnych uwarunkowań. Organy krajowe nadal będą prowadzić bieżące kontrole, wydawać decyzje i egzekwować przepisy wobec instytucji takich jak banki spółdzielcze. Jednocześnie będą działać w ramach coraz bardziej ujednoliconych wytycznych oraz metodologii wypracowanych na poziomie AMLA.

Dla banków spółdzielczych oznacza to, że krajowy nadzór może w większym stopniu opierać się na europejskich punktach odniesienia oraz wspólnych standar-

dach. W praktyce może to przełożyć się na bardziej porównywalne oczekiwania w zakresie systemów kontroli wewnętrznej, raportowania transakcji podejrzanych czy dokumentowania oceny ryzyka klienta.

■ CIĄGŁOŚĆ REGULACYJNA I ZNACZENIE ART. 54 ROZPORZĄDZENIA O AMLA

Kluczowym elementem procesu przejścia jest zapewnienie stabilności regulacyjnej. Artykuł 54 rozporządzenia o AMLA gwarantuje, że wszystkie istniejące wytyczne i standardy EBA w obszarze AML/CFT pozostają w mocy do czasu ich zastąpienia przez AMLA. Oznacza to, że przekazanie kompetencji nie powoduje automatycznego wygaśnięcia dotychczasowych wymagań ani konieczności natychmiastowej zmiany procedur. Co więcej, AMLA ma zapewniać odpowiednie okresy przejściowe przy wprowadzaniu nowych wytycznych, tak aby zagwarantować pewność regulacyjną dla sektora.

Dla banków spółdzielczych, które często dysponują ograniczonymi zasobami w porównaniu z największymi grupami bankowymi, przewidywalność regulacyjna ma szczególne znaczenie. Umożliwia ona planowanie zmian organizacyjnych, budżetowanie inwestycji w systemy IT oraz dostosowanie szkoleń pracowników do nowych wymogów bez ryzyka nagłych i kosztownych dostosowań.

■ ROZSZERZONY MANDAT AMLA – TAKŻE POZA SEKTOREM FINANSOWYM

Mandat AMLA obejmuje nie tylko sektor finansowy, lecz również podmioty zobowiązane w sektorze niefinansowym, co ma zapewnić spójne stosowanie zasad AML/CFT w całej gospodarce. Takie podejście ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia skuteczności systemu, ponieważ przestępczość finansowa często wykorzystuje różne segmenty rynku. Rozszerzenie nadzoru na sektor niefinanso-





EBA nadal zachowuje istotne kompetencje z perspektywy nadzoru ostrożnościowego. Urząd ten będzie nadal dbał o integrację ryzyk ML/TF w procesach autoryzacyjnych, licencyjnych, ocenach „fit and proper”, w ramach ładu korporacyjnego oraz w bieżącym nadzorze ostrożnościowym.

wy sprzyja budowie bardziej kompleksowego systemu przeciwdziałania ryzykom ML/TF. Dla banków spółdzielczych może to oznaczać bardziej jednolite podejście do oceny ryzyka klientów prowadzących działalność w sektorach dotychczas postrzeganych jako mniej uregulowane.

Jednocześnie AMLA ma wspierać i koordynować pracę krajowych jednostek analityki finansowej (FIU), ułatwiając wymianę informacji i podnosząc jakość analizy danych finansowych w skali UE. Sprawniejsza współpraca FIU może przełożyć się na szybsze identyfikowanie schematów przestępczych oraz bardziej precyzyjne informacje zwrotne dla instytucji obowiązanych.

■ ROLA EBA PO PRZEKAZANIU KOMPETENCJI

Pomimo przekazania wiodącej roli AMLA, EBA nadal zachowuje istotne kompetencje z perspektywy nadzoru ostrożnościowego. Urząd ten będzie nadal dbał o integrację ryzyk ML/TF w procesach autoryzacyjnych, licencyjnych, ocenach „fit and proper”, w ramach ładu korporacyjnego oraz w bieżącym nadzorze ostrożnościowym.

EBA ma również promować spójne praktyki nadzorcze, współpracować z AMLA przy opracowywaniu wspólnych instrumentów regulacyjnych oraz monitorować nowe ry-

zyka, w tym związane z rozwojem innowacyjnych technologii, takich jak kryptoaktywa.

W czerwcu 2025 r. AMLA oraz europejskie urzędy nadzoru, tj. EBA, EIOPA i ESMA podpisały Memorandum of Understanding mające na celu promowanie konwergencji nadzorczej, wymianę informacji oraz budowanie kompetencji w całym sektorze finansowym UE. Współpraca ta ma zapobiegać powstawaniu luk regulacyjnych i sprzecznych interpretacji przepisów.

■ CZTERY OBSZARY RYZYKA, KTÓRE W NAJBLIŻSZYCH LATACH BĘDĄ DECYDOWAĆ O OCENIE BANKU

Konsekwencje dla banków spółdzielczych najlepiej widzieć, gdy nazwie się wprost główne obszary ryzyka, które będą wpływać na ocenę nadzorczą banku.

Po pierwsze, governance oraz odpowiedzialność zarządów. AML/CFT będzie coraz mocniej traktowane jako element ładu korporacyjnego i zarządzania ryzykiem, co w praktyce oznacza oczekiwanie jasno określonego apetytu na ryzyko ML/TF, realnego nadzoru nad pierwszą linią oraz mierzalnych wskaźników skuteczności systemu. Zgodność na papierze przestaje wystarczać, a kluczowe staje się to, kto podejmuje decyzje o akceptacji ryzyka, na





W latach 2026–2028 banki spółdzielcze staną przed wyborem – albo zainwestują w profesjonalizację AML/CFT poprzez poprawę danych, systemów, kompetencji i ładu korporacyjnego, albo będą ograniczać apetyt na ryzyko i biznesowo wycofywać się z bardziej wymagających klientów oraz produktów.

jakiej podstawie i w jaki sposób to dokumentuje.

Po drugie, zmieni się dynamika relacji z krajowym nadzorcą. Nadzór krajowy pozostanie pierwszym adresem kontroli, ale jego metody oceny ryzyka i standardy kontroli będą bardziej ujednocnione, a pytania częściej będą dotyczyć skuteczności, a nie samego istnienia procedur. Wzrośnie rola danych porównawczych i benchmarkingu, a odchylenia wskaźników, takich jak liczba alertów, czas obsługi, liczba relacji wysokiego ryzyka czy dynamika zgłoszeń, będą częściej wymagały uzasadnienia oraz działań korygujących.

Po trzecie, trzeba liczyć się z presją kosztową i technologiczną. Rosnące oczekiwanie spójnych danych oraz standaryzowanych procesów CDD/EDD będzie wymuszać poprawę jakości danych klienta, modernizację narzędzi monitoringu i wzmocnienie zasobów AML/Compliance. Jeżeli kosztów nie da się rozłożyć w ramach zrzeczenia lub usług wspólnych, presja na rentowność może prowadzić do ograniczania ekspozycji na klientów i produkty wyższego ryzyka, co wprost ogranicza możliwości rozwoju.

Po czwarte, AML będzie coraz mocniej wpływać na biznes. Wyższe wymagania AML/CFT zwykle oznaczają bardziej ostrożny onboarding, dłuższy proces decyzyjny

i więcej przypadków wymagających pogłębionej analizy oraz bieżącego monitoringu, co dla bankowości spółdzielczej może oznaczać utratę części elastyczności. AML wpływa na strategię i wynik nie tylko przez koszty, lecz także przez utracone przychody, dlatego im lepiej bank rozumie, gdzie generuje ryzyko ML/TF i jak je kontroluje, tym większa szansa na utrzymanie oferty bez nadmiernej ograniczania biznesu.

■ CO ZARZĄDY POWINNY ZROBIĆ JUŻ DZIŚ

Praktycznie najważniejsze jest potraktowanie przygotowań jako programu zarządczego, a nie projektu compliance, tak aby działania były osadzone w decyzjach biznesowych, łańdźie korporacyjnym i zarządzaniu ryzykiem.

Punktem wyjścia powinno być formalne ustalenie apetytu na ryzyko ML/TF i zasad ograniczania relacji, a następnie szybki przegląd luk w danych CDD, procesach EDD oraz standardzie dokumentowania decyzji, tak aby bank potrafił wykazać logikę działania, a nie tylko zgodność formalną.

Równolegle warto zidentyfikować najbardziej wrażliwe obszary w ofercie i kanałach oraz przejść przez cały łańcuch procesu, od onboarding, przez monitoring, po



decyzje o zgłoszeniu i kontynuacji relacji, żeby wychwycić miejsca, w których ryzyko traci ciągłość kontroli na styku zespołów lub systemów.

Niezbędne jest też przebudowanie raportowania dla zarządu tak, aby obejmowało mierniki skuteczności i obciążenia systemu, w tym terminowość odświeżania danych, zaległości, jakość analiz i spójność decyzji, zamiast koncentrować się na samych aktywnościach. W zakresie organizacyjnym kluczowe jest jasne rozdzielenie ról w trzech liniach obrony oraz wzmocnienie niezależności funkcji AML/Compliance, w tym prawa do eskalacji i dostępu do danych.

W obszarze kosztów i technologii trzeba z wyprzedzeniem rozstrzygnąć, które elementy można standaryzować i świadczyć wspólnie w ramach zrzeczenia, a które muszą pozostać lokalnie, oraz sprawdzić, czy monitoring transakcyjny rzeczywiście wykrywa ryzyka adekwatne do profilu banku zamiast generować nadmiar fałszywych alarmów. Równie ważne są szkolenia oparte o przypadki dla pierwszej linii i kadry kierowniczej oraz plan IT i budżet, które pozwolą uniknąć wdrożeń awaryjnych, gdy nowe oczekiwania nadzorcze staną się praktyką kontroli.

■ EDUKACJA I BUDOWANIE KOMPETENCJI

Współpraca AMLA z europejskimi organami nadzoru, potwierdzona podpisaniem Memorandum of Understanding w czerwcu 2025 r., ma sprzyjać wymianie informacji, wspólnemu uczeniu się oraz budowaniu kompetencji wśród nadzorców. Można zakładać, że podobny nacisk na rozwój kompetencji będzie oczekiwany również po stronie instytucji finansowych.

Dla banków spółdzielczych oznacza to potrzebę systematycznego podnoszenia kwalifikacji pracowników nie tylko w komórkach AML, ale również wśród kadry kierowniczej i pracowników pierwszej linii. W miarę jak ryzyka ML/TF są coraz silniej integrowane z oceną ładu korporacyjnego i nadzorem ostrożnościowym, wiedza o tych ry-

zykach przestaje być domeną wąskiej grupy specjalistów, a staje się elementem szerszej kultury organizacyjnej.

Inwestycje w szkolenia, warsztaty praktyczne czy wymianę doświadczeń w ramach zrzeczeń mogą okazać się równie istotne jak modernizacja systemów IT. W dłuższej perspektywie to właśnie kompetencje ludzi i ich zdolność do identyfikowania niestandardowych zachowań, rozumienia kontekstu lokalnego i właściwego dokumentowania decyzji będą jednym z najważniejszych czynników skuteczności systemu AML/CFT.

■ PODSUMOWANIE

Utworzenie AMLA i formalne przejęcie przez nią kompetencji EBA w obszarze AML/CFT to ważny krok w budowie bardziej jednolitego systemu przeciwdziałania przestępczości finansowej w UE, oparty na harmonizacji standardów i wzmocnionej współpracy z organami krajowymi, przy zachowaniu ciągłości regulacyjnej i okresów przejściowych. Dla banków spółdzielczych oznacza to bardziej porównywalne środowisko oczekiwania, w którym rośnie znaczenie jakości governance, skuteczności kontroli i zdolności do wykazania, że rozwiązania działają w praktyce, a nie tylko istnieją w dokumentach.

W latach 2026–2028 banki spółdzielcze staną przed wyborem: albo zainwestują w profesjonalizację AML/CFT poprzez poprawę danych, systemów, kompetencji i ładu korporacyjnego, albo będą ograniczać apetyt na ryzyko i biznesowo wycofywać się z bardziej wymagających klientów oraz produktów. Powstanie AMLA zwiększa prawdopodobieństwo, że słabości AML będą szybciej identyfikowane i konsekwentniej egzekwowane, także pośrednio przez krajowego nadzorcę, a skutki mogą dotyczyć nie tylko sankcji, lecz również oceny jakości zarządzania i wiarygodności instytucji. Jednocześnie utrzymanie dotychczasowych wytycznych daje czas na uporządkowane przygotowanie, który warto wykorzystać, zanim standard unijny stanie się standardem kontroli na miejscu. ■





NOWE WYMOGI DOTYCZĄCE WERYFIKACJI BENEFICJENTÓW RZECZYWISTYCH KLIENTÓW PLANOWANE W RAMACH PAKIETU AML

Jednym z najważniejszych aspektów związanych z planowanymi zmianami w Pakiecie AML są wymogi związane z identyfikacją beneficjentów rzeczywistych. Proces identyfikacji beneficjentów rzeczywistych jest szczególnie istotny dla banków oraz ich klientów firmowych ze względu na ilość czasu wymaganego dla przeprowadzenia KYC oraz koszty związane z tym procesem.



PAWEŁ SPŁAWSKI

Partner w zespole Risk, Regulatory & Forensic, Deloitte



Biorąc pod uwagę ograniczoną ilość informacji na ten temat z rynku polskiego przytoczę dane wskaźnikowe w raporcie dla Wielkiej Brytanii¹. 60% uczestniczących w badaniu banków wskazuje, że łączny koszt weryfikacji KYC dla jednego klienta korporacyjnego został określony pomiędzy 1.500 a 2.500 dolarów. Średni koszt badania KYC dla tej grupy klientów został określony na 1,976 dolarów. Dodatkowo w większości przypadków taki proces trwał między 31 a 120 dni (w 67% instytucji). Rozmawiając z lokalnymi instytucjami finansowymi koszty te wydają się bardzo duże, ale jeśli zastanowić się nad czasochłonnością procesów KYC wykonywanych w przypadku polskich instytucji również poświęcane są na to duże nakłady czasu zarówno ze strony doradców klienta, jak i jednostek wspierających proces w centralach banków oraz jednostkach przeciwdziałania przestępczości finansowej.

■ NOWE WYMOGI REGULACYJNE

Przytoczone dane dotyczą jeszcze 2024 r. i nie biorą pod uwagę zmian, które będą zachodziły w najbliższym czasie w związku z wprowadzeniem Pakietu AML. Warto więc wymienić i omówić szczegółowo punkty, które będą miały największy wpływ na zmiany podejścia do weryfikacji beneficjentów rzeczywistych.

■ OBNIŻENIE PROGU IDENTYFIKACJI BENEFICJENTA

Jedną z kluczowych zmian jest wprowadzenie przez Rozporządzenie AML niższej wartości progu identyfikacji beneficjentów rzeczywistych. Dotychczas stosowano kryterium oparte **o więcej niż 25%** udziałów własnościowych lub głosów. Według znowelizowanych przepisów definicja została rozszerzona i obejmować będzie osoby posiadające 25% lub więcej udziałów (lub głosów) w danym podmiocie.

Ponadto wprowadzono możliwość zróżnicowania progu identyfikacji beneficjentów rzeczywistych w sytuacji, gdy Komisja Europejska oceni, że ryzyka związane z poszczególnymi kategoriami podmiotów są istotne dla rynku. Wtedy próg identyfikacji może być określony na niższym poziomie (maksymalnie 15%). Istnieje również możliwość identyfikacji niższego progu w wysokości od 15% do 25%, jeśli Komisja Europejska na podstawie ryzyka oceni, że bardziej proporcjonalny byłby ten wyższy próg.

■ WYMÓG WERYFIKACJI KONTROLI RÓWNOLEGLE DO UDZIAŁÓW

Analiza beneficjenta rzeczywistego powinna być realizowana zarówno na podstawie udziałów właścicielskich, jak również analizy kontroli. Weryfikacja, czy dana osoba sprawuje kontrolę nad przedsiębiorstwem, nie jest kryterium, które powinno być stosowane wyłącznie w przypadku, gdy nie można ustalić udziału własnościowego. Analiza kontroli powinna być realizowana równoległe do analizy udziałów.

Wymóg ten może mieć szerokie konsekwencje praktyczne. Oznacza to bowiem, że regulator może oczekiwać, że w przypadku każdego klienta firmowego analizowane będą nie tylko dokumenty rejestrowe, które są możliwe do pozyskania z publicznie dostępnych rejestrów, takich jak np. KRS. Aby przeanalizować kwestie dotyczące kontroli nad spółką, należy bowiem pozyskiwać umowy spółek oraz analizować ich treść w celu identyfikacji innych uprawnień kontrolnych. Mogą do nich należeć takie zapisy jak prawo powoływania członków rad nadzorczych lub zarządów, prawa głosów niewynikające bezpośrednio z posiadanych udziałów, a także prawo weta decyzji.

W związku z tym w Rozporządzeniu AML pojawia się definicja kontroli za pomocą innych środków. Kontrola przy pomocy innych środków obejmuje m.in. wykonywanie więk-

⁽¹⁾ Fenergo, KYC in 2024, KYC in an Increasingly Complex Landscape, <https://www.fenergo.com/kyc-trends>



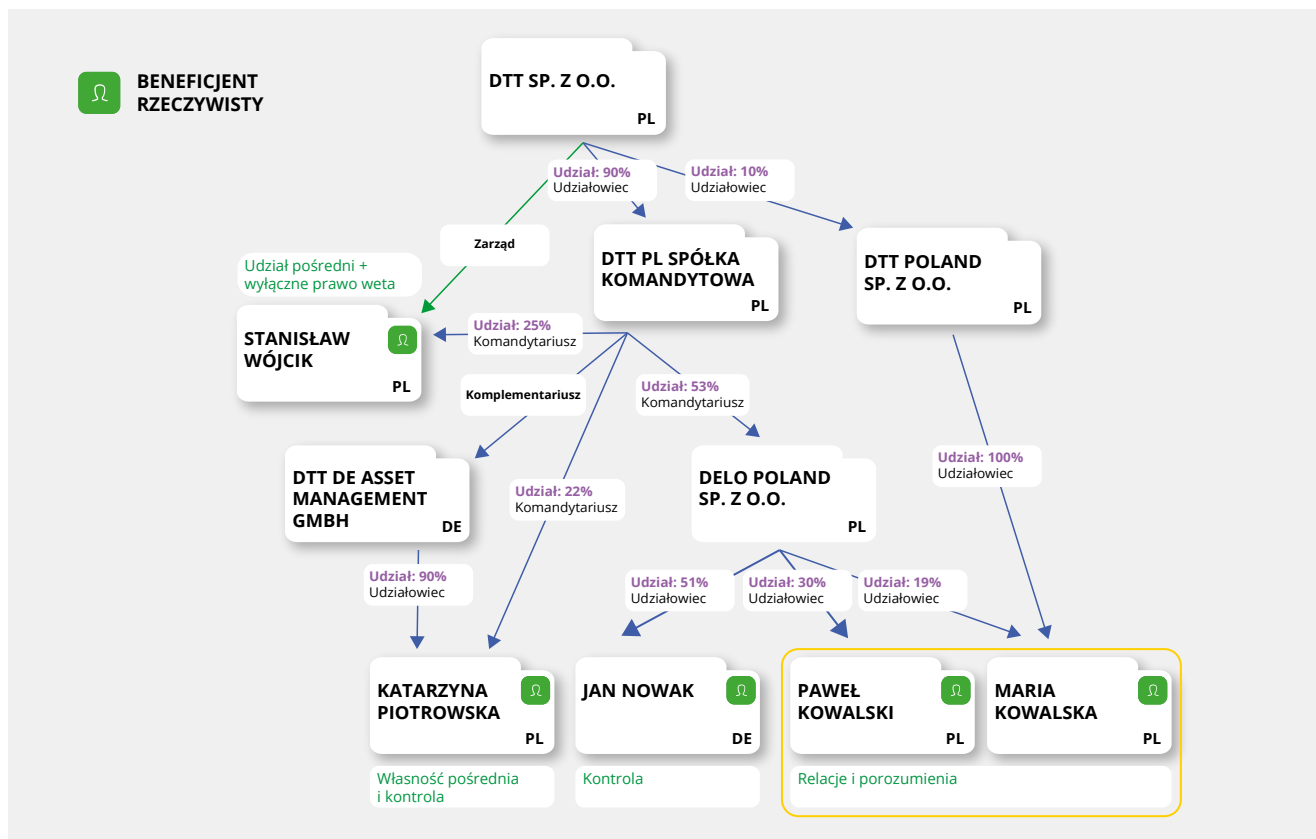
szości praw głosu w danym podmiocie, niezależnie od tego, czy jest ona wspólna dla osób działających w porozumieniu; prawo do powoływania/odwoływania większości członków zarządu, prawo weta, prawo do decyzji dotyczących podziału zysku, uprawnienia specjalne w umowach akcjonariuszy, kontrolę powierniczą, wpływy rodzinne lub nieformalne.

GROMADZENIE DODATKOWYCH DANYCH DOTYCZĄCYCH BENEFICJENTÓW RZECZYWISTYCH

Rozporządzenie AML wskazuje również na rozszerzony katalog informacji, które powinny być zbierane dla beneficjentów rzeczywistych. Dotyczy to takich danych jak wszystkie imiona i nazwiska, data i miejsca urodzenia, pełny adres zamieszkania, wszystkie posiadane obywatelstwa oraz numer dowodu tożsamości, numer paszportu lub niepowtarzalny, osobisty numer identyfikacyjny w przypadku obywateli innych państw, gdzie nie funkcjonują dowody tożsamości.

Ten rozszerzony katalog informacji w praktyce również będzie stanowił wyzwanie. Część z wymienionych informacji do tej pory nie była pobierana przy identyfikacji klientów firmowych i ich beneficjentów. W niektórych systemach bankowych nie funkcjonują w ogóle możliwości ich uzupełnienia. Taka sytuacja może dotyczyć w szczególności obywatelstw czy unikalnych numerów identyfikacyjnych dla osób nieposiadających polskich dowodów tożsamości.

Opisane wymogi nie stanowią wyczerpującej listy wszystkich zmian, które są wprowadzane przez Rozporządzenie AML. Pokazują natomiast dobrze, w jaki sposób należy podejść do weryfikacji beneficjentów rzeczywistych dla klientów firmowych od daty wejścia w życie rozporządzenia, to jest od 10 lipca 2027 r. Poniższy graf prezentuje, w jaki sposób może wyglądać taka pełna pogłębiona analiza w przypadku ujęcia opisanych powyżej elementów związanych z prawami wynikającymi z udziałów właścicielskich, kontrolą, powiązaniem rodzinnym oraz uprawnieniami do weta.





Analiza beneficjenta rzeczywistego powinna być realizowana zarówno w oparciu o udziały właścicielskie, jak również w oparciu o analizę kontroli.

Wyraźnie widać, jak wiele informacji oraz danych należy zebrać, żeby stworzyć kompletny obraz sytuacji oraz jak bardzo może wzrosnąć czasochłonność wykonania pełnego rozpoznania powiązań i różnego rodzaju elementów kontroli dla podmiotów korporacyjnych.

■ OKRES PRZEJŚCIOWY NA PRZEPROWADZENIE PEŁNEJ ANALIZY ZGODNIE Z NOWYMI WYMOGAMI

Aby uzupełnić dane i informacje dotyczące identyfikacji beneficjenta Instytucje finansowe będą miały pewien okres przejściowy na wprowadzenie zmian. Przewidywane są dwa terminy graniczne. Pierwszy z nich dotyczy przeglądów i uzupełnienia informacji dla klientów wysokiego ryzyka – w takim przypadku banki będą miały możliwość uzupełnienia informacji i wykonania dodatkowych analiz do lipca 2028 r. Dodatkowo dla wszystkich pozostałych grup klientów przegląd i uzupełnienie informacji powinno być wykonane do lipca 2032 r.

■ WSPARCIE TECHNOLOGICZNE DLA PROCESU KYC

Opisane powyżej zadania związane z przeglądem i uzupełnieniem informacji dotyczących beneficjentów rzeczywistych stanowią istotne dodatkowe zadanie dla banków i instytucji finansowych. Dodatkowo są one tylko jednym z elementów, które będą podlegać zmianie w ramach przepisów dotyczących przeciwdziałania praniu pieniędzy. Prowadzi to do poszukiwań możliwych rozwiązań upraszczających oraz automatyzujących te prace. Jedną z nowych możliwości, która pojawiła się w tym zakresie, jest rozwój GenAI oraz upowszechnienie i udostępnienie dużych modeli językowych. Tego typu rozwiązania mogą służyć do automatyzacji wyszukiwania informacji na temat udziałów własnościowych oraz struktur właścicielskich. Jednym z rozwiązań, które tego typu automatyzację oferuje jest Beneficial Ownership Finder² opracowany przez Deloitte. ■

^[2] Link do strony internetowej prezentującej rozwiązanie - [Beneficial Ownership Finder](#)



KREDYT ROLNICZY W NOWEJ RZECZYWISTOŚCI PROCESOWEJ – JAK NOWELIZACJA KPC WZMOCNI RESTRUKTURYZACJĘ I MEDIACJĘ W SPORACH Z BANKAMI?

Sytuacja finansowa wielu gospodarstw rolnych w ostatnich latach stała się wyraźnie bardziej niestabilna. Wahania cen skupu, rosnące koszty energii i środków produkcji, skutki suszy oraz ograniczona przewidywalność rynku powodują, że kredyt – inwestycyjny, obrotowy czy preferencyjny – przestaje być wyłącznie narzędziem rozwoju, a coraz częściej staje się instrumentem utrzymania płynności.



JUSTYNA JESIOŁOWSKA

*Radca prawny, Dyrektor Działu Procesowego, Restrukturyzacji i Windykacji
w Kancelarii Brzoziewska Kędzióra*



W momencie pojawienia się problemów ze spłatą decydujące znaczenie ma nie tylko treść umowy kredytowej, lecz także otoczenie procesowe. Ustawa z dnia 5 sierpnia 2025 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego, ustawy – Kodeks cywilny oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2025 poz. 1172) wprowadza rozwiązania, które istotnie zmieniają dynamikę sporów sądowych. Nowelizacja wchodzi zasadniczo w życie 1 marca 2026 r., a część przepisów dotyczących elektroniczności – 1 marca 2027 r.

Choć regulacje mają charakter ogólny, ich konsekwencje dla sporów kredytowych rolników z bankami mogą być daleko idące – szczególnie w obszarze restrukturyzacji i mediacji.

■ SPÓR KREDYTOWY MNIEJ „AUTOMATYCZNY”, BARDZIEJ MERYTORYCZNY

Dotychczas dochodzenie roszczeń kredytowych – zwłaszcza w trybie elektronicznego postępowania upominawczego – bywało relatywnie szybkie i sformalizowane. Nowelizacja wzmacnia kontrolę sądu nad podstawami roszczenia oraz prawidłowością doręczeń.

W praktyce oznacza to:

- mniejsze ryzyko „milczącego” uprawomocnienia się nakazu zapłaty,
- większe znaczenie realnego doręczenia pozwu (w tym doręczeń przez komornika),
- większą kontrolę formalną i dowodową roszczeń banku.

W sprawach kredytów rolniczych – często obejmujących dopłaty, karencje, zmienne oprocentowanie, refinansowania czy zabezpieczenia hipoteczne na nieruchomościach rolnych – sąd częściej może uznać, że sprawa wymaga klasycznego postępowania dowodowego.

Wydłużenie drogi do uzyskania prawomocnego tytułu wykonawczego paradoksalnie zwiększa **przestrzeń do negocjacji**.

■ CYFRYZACJA POSTĘPOWANIA – PRZYSPIESZENIE KOMUNIKACJI, ALE TEŻ PRESJA CZASOWA

Od 1 marca 2026 r. profesjonalni pełnomocnicy będą mogli wnosić m.in. apelacje, zażalenia czy wnioski o uzasadnienie za pośrednictwem Portalu Informacyjnego Sądów Powszechnych. Od 1 marca 2027 r. elektroniczne wnoszenie apelacji i zażaleń stanie się obligatoryjne.

Dodatkowo możliwe będą bezpośrednie doręczenia między pełnomocnikami w systemie elektronicznym.

W sporach kredytowych oznacza to:

- skrócenie obiegu dokumentów,
- szybsze rozpoznawanie środków zaskarżenia,
- większą dynamikę postępowania.

Dla rolnika oznacza to konieczność sprawnego reagowania. Dla banku – brak możliwości „rozciągania” postępowania przez opóźnienia w doręczeniach. Elektroniczność zwiększa tempo sporu, ale jednocześnie ogranicza formalne przeszkody w korzystaniu z profesjonalnej pomocy prawnej (np. poprzez elektroniczne pełnomocnictwa).

■ OGRANICZENIE FORMALIZMU – MNIEJSZE RYZYKO PRZEGRANEJ Z PRZYCYN TECHNICZNYCH

Nowelizacja znosi rygorystyczny obowiązek zamieszczenia w piśmie procesowym oświadczenia o doręczeniu jego odpisu drugiej stronie. Brak takiego oświadczenia nie będzie już automatycznie skutkował zwrotem pisma.

W sporach kredytowych – gdzie terminy są kluczowe (np. przy sprzeciwie od nakazu zapłaty czy apelacji) –





Spór kredytowy staje się mniej automatyczny, bardziej merytoryczny i – co szczególnie istotne – bardziej otwarty na rozwiązania ugodowe oraz restrukturyzacyjne. W warunkach rosnącej niepewności rynkowej może to oznaczać przesunięcie akcentu z egzekucji na negocjacje.

ograniczenie nadmiernego formalizmu zmniejsza ryzyko utraty możliwości obrony wyłącznie z przyczyn technicznych.

To szczególnie istotne dla mniejszych gospodarstw, które nie dysponują rozbudowanym zapleczem administracyjnym.

■ MEDIACJA – OD FAKULTATYWNEJ DO REALNEGO INSTRUMENTU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Jednym z najważniejszych elementów nowelizacji jest zwiększenie znaczenia mediacji. W sprawach z umów o roboty budowlane (od 1 marca 2026 r.) sąd będzie obligatoryjnie kierował strony do mediacji przed pierwszym posiedzeniem – chyba że sprawa kwalifikuje się do wydania nakazu zapłaty.

Choć przepis dotyczy formalnie sporów budowlanych, jego znaczenie dla kredytów rolniczych jest istotne z dwóch powodów:

1. Wiele kredytów rolniczych ma charakter inwestycyjny – finansują budowę hal, magazynów, obiektów inwentarskich czy instalacji OZE. Spór z wykonawcą może bezpośrednio wpływać na zdolność kredytową rolnika.
2. Ustawodawca wysłał wyraźny sygnał systemowy –

mediacja ma stać się realnym etapem postępowania, a nie wyłącznie teoretyczną możliwością.

Dodatkowo nowelizacja ułatwia zawieranie ugód na posiedzeniach zdalnych. Jeżeli podpisanie ugody nie jest możliwe, sąd może stwierdzić jej zawarcie w protokole. Ogranicza to konieczność fizycznego stawiennictwa stron i przyspiesza finalizację porozumień.

W sporach kredytowych może to oznaczać:

- większą skłonność banków do negocjowania harmonogramów spłat,
- szybsze zawieranie ugód bez wielomiesięcznego procesu,
- możliwość formalnego zakończenia sporu bez eskalacji egzekucyjnej.

■ RESTRUKTURYZACJA JAKO ALTERNATYWA DLA EGZEKUCJI

Zmiany proceduralne w KPC należy analizować łącznie z rosnącym znaczeniem postępowań restrukturyzacyjnych. Rolnik prowadzący działalność gospodarczą może – przy spełnieniu ustawowych przesłanek – skorzystać z postępowania o zatwierdzenie układu, przyspieszonego postępowania układowego czy postępowania układowego.





Choć regulacje mają charakter ogólny, ich konsekwencje dla sporów kredytowych rolników z bankami mogą być daleko idące – szczególnie w obszarze restrukturyzacji i mediacji.

Wydłużenie i sformalizowanie drogi do uzyskania tytułu wykonawczego przez bank zwiększa ekonomiczną atrakcyjność restrukturyzacji:

- dla banku – jako alternatywy wobec kosztownej egzekucji z nieruchomości rolnej,
- dla rolnika – jako narzędzia ochrony gospodarstwa jako całości.

Egzekucja z nieruchomości rolnej często oznacza de facto likwidację źródła dochodu. W praktyce coraz częściej obserwuje się, że banki – zwłaszcza w przypadku gospodarstw o realnym potencjale kontynuowania działalności – preferują rozwiązania restrukturyzacyjne zamiast licytacji.

Nowelizacja KPC, zwiększając kontrolę sądu nad doręczeniami i ograniczając „automatyzm” nakazów zapłaty, pośrednio wzmacnia pozycję negocjacyjną dłużnika.

■ NOWA RÓWNOWAGA SIĘ – WIĘCEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PO OBU STRONACH

Zmiany nie tworzą odrębnego reżimu ochronnego dla rolników. Zobowiązania kredytowe nadal podlegają egzekucji, a banki dysponują profesjonalnym zapleczem prawnym.

Jednak procedura staje się:

- bardziej transparentna,
- mniej formalistyczna,
- silniej ukierunkowana na komunikację elektroniczną,
- bardziej otwarta na polubowne zakończenie sporu.

Dla rolnika oznacza to większą szansę na realny udział w postępowaniu i czas na podjęcie działań restrukturyzacyjnych. Dla banku – konieczność staranniejszego przygotowania pozwu i większą gotowość do negocjacji.

■ ZMIANY

Kredyt rolniczy w nowej rzeczywistości procesowej to nie tylko kwestia warunków finansowych, lecz także strategii prawnej. Nowelizacja KPC z 2025 r. nie rewolucjonizuje systemu, ale zmienia jego dynamikę.

Spór kredytowy staje się mniej automatyczny, bardziej merytoryczny i – co szczególnie istotne – bardziej otwarty na rozwiązania ugodowe oraz restrukturyzacyjne. W warunkach rosnącej niepewności rynkowej może to oznaczać przesunięcie akcentu z egzekucji na negocjacje.

Dla gospodarstw rolnych kluczowe będzie wczesne reagowanie na symptomy utraty płynności. W nowym modelu procesowym czas nie jest już wyłącznie sprzymierzeńcem wierzyciela – może stać się również przestrzenią do wypracowania rozwiązania, które pozwoli zachować gospodarstwo i kontynuować działalność. ■



SZTUCZNA INTELIGENCJA W BANKU SPÓŁDZIELCZYM. JAK I KIEDY WDROŻYĆ AI GOVERNANCE I CO POWINNA ZAWIERAĆ TAKA REGULACJA

Sztuczna inteligencja (AI) rozwija się w sposób dynamiczny. Nie omija żadnej branży, w tym także, a może nawet w szczególności, sektora bankowego. Sztuczna inteligencja nie tylko daje możliwość rozwoju w kierunku większej efektywności operacyjnej, bezpieczeństwa i personalizacji usług.



DOMINIKA PŁAWSKA

Aplikantka radcowska, absolwentka prawa oraz prawa europejskiego na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Posiada doświadczenie zawodowe w sektorze bankowym, gdzie zajmowała się przygotowaniem dokumentacji kredytowej dla klientów korporacyjnych. Obecnie rozwija swoją karierę w Kancelarii Brzozewska Kędzióra, w ramach Działu Bankowości i Finansów, gdzie świadczy kompleksową obsługę prawną na rzecz banków spółdzielczych



Zastosowanie AI w banku może objąć m.in. automatyzację procesów, analizę ryzyka kredytowego, wykrywanie nadużyć, wsparcie obsługi klienta oraz personalizację ofert finansowych. Aktualnie coraz więcej banków podejmuje się wdrożenia we własnych strukturach rozwiązań opartych na AI, uznając ją nie tylko za kluczowy element strategii biznesowej, ale i element zapewnienia bezpieczeństwa klientów. Nie można jednak zapominać, że stosowanie sztucznej inteligencji generuje także określone ryzyka. Pełne wykorzystanie potencjału AI wymaga nie tylko nadzoru człowieka, ale i wdrożenia bezpiecznego i kompleksowego procesu, w tym regulacji wewnętrznych, które będą wyznaczały ramy działania dla banku i jego pracowników. Sztuczna inteligencja to nie tylko narzędzie technologiczne – to także istotne wyzwanie związane z ryzykiem dla stabilności finansowej, zgodności z prawem i ochrony praw klientów. Globalni regulatorzy, w tym Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego, podkreślają konieczność włączenia zarządzania ryzykiem AI do codziennych ram governance i risk management.

■ AI GOVERNANCE

AI Governance oznacza system zarządzania i nadzoru nad wykorzystaniem sztucznej inteligencji w organizacji, tak aby zapewniał bezpieczeństwo, zgodność z prawem, etykę i jakość działania systemów AI. Governance obejmuje zarówno procesy strategiczne (polityki, cele, nadzór), jak i operacyjne (monitorowanie modeli, zarządzanie danymi, kontrola ryzyka). W sektorze bankowym AI Governance pełni funkcję struktur kontrolnych i decyzyjnych, które powinny gwarantować, że wykorzystanie AI nie naruszy zasad etycznych, prawnych ani bezpieczeństwa, a jednocześnie przyniesie wymierne korzyści biznesowe. Celem jest także minimalizacja błędów, uprzedzeń algorytmicznych i ryzyka systemowego.

■ AI ACT I NADCHODZĄCE WYMOGI

Najważniejszym dokumentem regulacyjnym w Unii Europejskiej dotyczącym AI jest **Akt w sprawie sztucznej inteligencji (AI Act)** – rozporządzenie (UE) 2024/1689, które zaczęło obowiązywać 1 sierpnia 2024 r. i będzie stopniowo wprowadzane do stosowania przez kolejne lata. Rozporządzenie to ma być stosowane już od 2 sierpnia 2026 r., przy czym prognozuje się, że część obowiązków, które z niego wynikają, a dotyczą np. systemów AI wysokiego ryzyka, rozpoczną swoje stosowanie w terminie późniejszym, tj. w 2027 r.

AI Act to pierwsze na świecie kompleksowe ramy prawne dla sztucznej inteligencji. Jego główne cele to:

- zapewnienie bezpiecznego, przejrzystego i zaufanego wykorzystania AI,
- ochrona praw podstawowych i bezpieczeństwa użytkowników,
- stworzenie jednolitych reguł dla podmiotów wdrażających i stosujących AI w UE.

Rozporządzenie klasyfikuje systemy AI według poziomów ryzyka (np. niedopuszczalne, wysokie, ograniczone, niskie), z różnymi wymaganiami dotyczącymi dokumentacji, nadzoru i kontroli. Sektor finansowy, w tym banki spółdzielcze, będzie musiał spełniać wymagania AI Act szczególnie tam, gdzie stosowane są systemy o wysokim lub potencjalnie wysokim ryzyku (np. decyzje kredytowe, oceny ryzyka klientów).

■ KIEDY WDROŻYĆ AI GOVERNANCE W BANKU SPÓŁDZIELCZYM

Choć z samego AI ACT nie wynika obowiązek wdrożenia polityki AI Governance, to jej wdrożenie stanowi dobrą praktykę, która ma na celu osiągnięcie oczekiwanych rezultatów biznesowych, przy jednoczesnym minima-



lizowaniu ryzyk prawnych i gospodarczych. Bardzo ważne jest to, że wdrożenie AI Governance powinno być **planowane równoległe z wdrażaniem technologii AI** i harmonizowane z rozwojem strategii cyfrowej banku. Może się bowiem okazać, że wdrożony system AI nie będzie spełniał norm prawnych, będzie zasilony niejakościowymi danymi lub będzie wykorzystywany w sposób nieprawidłowy lub niebezpieczny dla banku i jego danych. Kluczowe momenty wdrożenia:

- **Etap strategiczny** – przed rozpoczęciem projektów AI należy zdefiniować polityki, zasady i ramy nadzoru (np. komitet ds. AI, role odpowiedzialne) – najlepiej na etapie projektowania strategii AI i planowania budżetu.
- **Przed wejściem w życie wymogów AI Act** – AI Governance musi być gotowe, w szczególności zanim wykorzystywane systemy AI zaczną być klasyfikowane jako te wysokiego ryzyka.
- **Etap implementacji rozwiązań AI** – governance powinno nadzorować implementację, weryfikować zgodność z politykami i regulacjami oraz monitorować efekty działania systemów.

■ CO POWINNA ZAWIERAĆ REGULACJA AI GOVERNANCE

Skuteczna regulacja AI Governance w banku spółdzielczym powinna mieć **charakter kompleksowy** i obejmować zarówno wymiar organizacyjny, operacyjny, jak i etyczny. Przede wszystkim konieczne jest ustanowienie jasnej polityki oraz odpowiedniej struktury organizacyjnej. Oznacza to wyraźne przypisanie odpowiedzialności za nadzór nad systemami sztucznej inteligencji, na przykład poprzez powołanie Chief AI Officer, komitetu ds. AI lub wyznaczenie osób odpowiedzialnych w ramach istniejących struktur zarządczych. Regulacja powinna zostać ujęta w formalnych dokumentach, określających zasady etyczne, standardy bezpieczeństwa oraz wymagania dotyczące jakości danych i modeli. Istotne jest również zapewnienie integracji AI Governance z funkcjonującymi w banku systemami compliance, zarządzania ryzykiem oraz bezpieczeństwem IT, tak aby nie tworzyć równoległych, niespójnych mechanizmów kontrolnych.

Drugim kluczowym elementem regulacji jest zarządzanie pełnym cyklem życia systemów AI. Obejmuje ono określenie standardów projektowania, testowania i wali-



Pełne wykorzystanie potencjału AI wymaga nie tylko nadzoru człowieka, ale i wdrożenia bezpiecznego i kompleksowego procesu, w tym regulacji wewnętrznych, które będą wyznaczały ramy działania dla banku i jego pracowników. Sztuczna inteligencja to nie tylko narzędzie technologiczne – to także istotne wyzwanie związane z ryzykiem dla stabilności finansowej, zgodności z prawem i ochrony praw klientów.



dacji modeli, w tym wymogów dotyczących jakości danych, odporności modeli oraz ich wyjaśnialności. Regulacja powinna precyzyjnie definiować procesy wdrażania, bieżącego monitorowania, aktualizacji oraz – w razie potrzeby – wycofywania modeli z użycia. W praktyce oznacza to wdrożenie uporządkowanych procedur operacyjnych, które zapewniają kontrolę nad funkcjonowaniem modeli w środowisku produkcyjnym.

Niezbędnym komponentem AI Governance jest także **systemowe zarządzanie ryzykiem i zgodnością regulacyjną**. Regulacja powinna określać metody identyfikacji oraz oceny ryzyk technicznych, operacyjnych, prawnych i reputacyjnych związanych z wykorzystaniem AI. Konieczne jest zapewnienie zgodności z obowiązującymi przepisami, w szczególności z rozporządzeniem w sprawie sztucznej inteligencji (AI Act), przepisami o ochronie danych osobowych (RODO), regulacjami dotyczącymi przeciwdziałania praniu pieniędzy (AML) oraz wytycznymi nadzorczymi dla sektora finansowego. Uzupełnieniem systemu powinny być regularne audyty wewnętrzne i – w odpowiednich przypadkach – zewnętrzne przeglądy niezależne.

Regulacja AI Governance powinna również wprowadzać **wymogi dotyczące transparentności i wyjaśnialności systemów**. Oznacza to ustanowienie jasnych zasad dokumentowania decyzji podejmowanych przez modele, archiwizacji danych wejściowych oraz raportowania działania systemów. Bank powinien dysponować mechanizmami umożliwiającymi wyjaśnienie logiki działania modelu zarówno klientom, jak i organom nadzoru. Transparentność jest ważna dla budowania zaufania oraz realizacji zasady odpowiedzialności.

Istotny obszar regulacji stanowi także **etyka i ochrona klientów**. Dokument AI Governance powinien zawierać polityki przeciwdziałające dyskryminacji algorytmicznej oraz zapewniające równe traktowanie klientów. Należy określić zasady ochrony prywatności i bezpieczeństwa danych, a także mechanizmy monitorowania skutków decyzji podejmowanych przez systemy AI. Odpowiedzialne



Skuteczna regulacja AI Governance w banku spółdzielczym powinna mieć charakter kompleksowy i obejmować zarówno wymiar organizacyjny, operacyjny, jak i etyczny.

zarządzanie wymaga stałej oceny wpływu modeli na sytuację klientów oraz społeczność lokalną, co ma szczególne znaczenie w bankowości spółdzielczej.

Ostatnim, lecz równie ważnym elementem regulacji jest **rozwój kompetencji i kultury organizacyjnej**. AI Governance nie może funkcjonować wyłącznie jako zbiór procedur – musi być wspierane przez świadomość pracowników. Dlatego regulacja powinna przewidywać systematyczne szkolenia z zakresu odpowiedzialnego wykorzystania AI, ryzyk algorytmicznych oraz obowiązków regulacyjnych. Budowanie kultury odpowiedzialności i etycznego podejścia do technologii stanowi fundament trwałego i skutecznego systemu AI Governance w banku spółdzielczym.

Dobrze zaprojektowane AI Governance powinno wspierać bank w realizacji celów biznesowych, przy jednoczesnej ochronie klientów i budowaniu zaufania – co w sektorze bankowości spółdzielczej, opartej na relacjach lokalnych i społecznych, ma szczególne znaczenie. ■





EMPATIA JAKO PRZEWAGA KONKURENCYJNA BANKU RELACYJNEGO

W świecie automatyzacji i bezosobowych procesów bankowych przewaga może leżeć w tym, co najprostsze: uważności i zrozumieniu. **Zofia Jakubczyk**, Prezes Zarządu Międzypowiatowego Banku Spółdzielczego w Myszkowie, tłumaczy, jak empatia przekłada się na decyzje, komunikację i codzienną pracę z klientem — od seniorów po lokalnych przedsiębiorców. Z **Anną Jarmuszkiewicz** rozmawia także o spółdzielczych wartościach, realnym wpływie członków na bank i o tym, które sprawy muszą pozostać „twarzą w twarz”.



Czym dla Pani jest „empatia” w bankowości spółdzielczej: cechą kultury organizacyjnej, standardem obsługi, a może elementem strategii? Po czym poznajecie w praktyce, że ta empatia realnie działa?

Słowa Adama Mickiewicza: „Miej serce i patrzaj w serce” brzmią dziś zaskakująco aktualnie. Choć powstały w epoce romantyzmu, niosą przesłanie, które współczesnym językiem nazwalibyśmy docenieniem postawy pełnej empatii.

To wezwanie, by w relacjach z drugim człowiekiem nie zatrzymywać się na tym, co zewnętrzne: na liczbach, procedurach, formalnych rolach czy ocenach. Mickiewicz przypomina, że prawdziwe spotkanie zaczyna się wtedy, gdy potrafimy spojrzeć głębiej — dostrzec emocje, intencje i sytuację drugiej osoby.

Empatia nie jest sentymentalnością. Jest uważnością. Jest zdolnością, by w drugim człowieku widzieć nie „przyrządek”, lecz osobę: z jej troskami, planami, niepewnością i nadzieją. To właśnie ta postawa buduje zaufanie — zarówno w życiu społecznym, jak i w bankowości relacyjnej.

W świecie, w którym coraz więcej procesów przenosi się do cyfrowych kanałów, słowa wieszczki przypominają nam, że technologia nie może zastąpić tego, co najważniejsze: ludzkiego spojrzenia, zrozumienia i serca w relacji. Bo bankowość, szczególnie lokalna, spółdzielcza, zawsze zaczyna się tam, gdzie człowiek spotyka człowieka. „Miej serce i patrzaj w serce” można odczytać jako motto codziennej pracy lokalnego banku, który nie jest anonimową instytucją, lecz częścią społeczności.

W Międzypowiatowym Banku Spółdzielczym w Myszkowie empatia nie jest hasłem marketingowym, ale realną postawą wobec klientów.

Moim zdaniem bank relacyjny zaczyna się tam, gdzie pracownik potrafi spojrzeć na klienta nie jak na numer rachunku, lecz jak na sąsiada, przedsiębiorcę, seniora, rodzinę planującą przyszłość, potrafi uważnie słuchać, cierpliwie tłumaczyć, rozumieć sytuację życiową klienta

i wspólnie szukać najlepszych rozwiązań dopasowanych do człowieka, a nie tylko do procedury. W małych miastach i lokalnych środowiskach zaufanie jest walutą równie ważną jak pieniądź.

W dobie automatyzacji, centralizacji decyzji i coraz bardziej bezosobowych procesów bankowych, prawdziwą wartością staje się właśnie empatia.

Empatia, dostępność i przejrzystość działania sprawiają, że Międzypowiatowy Bank Spółdzielczy w Myszkowie postrzegany jest jako instytucja godna zaufania. W świecie dynamicznych zmian finansowych bank pozostaje przewodnikiem, a nie jedynie dostawcą produktów. Do bankowego sztambucha, wydanego z okazji jubileuszowych obchodów 50-lecia naszego banku, wpisał się, czyniąc nam honor, Marcin Piliś, myszkowianin, polski pisarz: „Bardzo cenię Międzypowiatowy Bank Spółdzielczy w Myszkowie. Jest to instytucja o długiej tradycji, która zaskarbiła sobie wielkie zaufanie osób korzystających z jej usług. Bank jest bardzo przyjazny dla indywidualnej klienteli, o czym niejednokrotnie mogłem się osobiście przekonać, ale współpracuje również z przedsiębiorcami oraz podmiotami samorządowymi. Jest to istotnym wskazaniem wysokiej jakości usług, jakie oferuje Międzypowiatowy Bank Spółdzielczy w Myszkowie. Na uwagę zasługuje również fakt, że bank bardzo często wspiera przedsięwzięcia lokalne o charakterze kulturalnym, sportowym itp. Krótko mówiąc: solidna instytucja o trwałych fundamentach, działająca na rzecz lokalnych społeczności. Przyjazna i otwarta”.

Jakie wartości spółdzielcze są dziś dla Pani i dla banku absolutnie najważniejsze — i które z nich najtrudniej utrzymać w codziennym zarządzaniu, w realiach silnej konkurencji i rosnących wymogów regulacyjnych?

Absolutnie podstawowymi wartościami pozostają bliskość, odpowiedzialność i zaufanie. Bliskość to nie tylko





Najtrudniej jest dziś utrzymać równowagę między wartościami a rosnącymi wymaganiami regulacyjnymi i konkurencją. Wymogi formalne i procedury są niezbędne, ale nie mogą oddalać banku od człowieka. Nasza przewaga leży w tym, że relacje pozostają centralnym punktem naszej działalności.

fizyczna obecność banku w regionie, ale także relacyjność – znajomość potrzeb klientów i gotowość do rozmowy. Odpowiedzialność oznacza myślenie długofalowe: stabilność klientów, bezpieczeństwo depozytów, rozwój lokalnej gospodarki. Zaufanie buduje się latami, a można je stracić bardzo szybko, dlatego przejrzystość działania i uczciwa komunikacja są dla nas priorytetem.

Najtrudniej jest dziś utrzymać równowagę między tymi wartościami a rosnącymi wymaganiami regulacyjnymi i konkurencją. Wymogi formalne i procedury są niezbędne, ale nie mogą oddalać banku od człowieka. Nasza przewaga leży w tym, że relacje pozostają centralnym punktem naszej działalności.

W jaki sposób spółdzielcza idea „działania dla lokalnej wspólnoty” przekłada się na konkretne działanie?

W naszym banku idea działania dla lokalnej wspólnoty nie jest tylko hasłem – to codzienna praktyka. Staramy się, aby każda decyzja finansowa i projekt, w który się angażujemy, przynosiły realne korzyści lokalnej społeczności.

W pierwszej kolejności wspieramy lokalnych przedsiębiorców i mikrofirmy, bo to oni tworzą miejsca pracy i napędzają rozwój regionu. Wspieramy także rolników i producentów lokalnych, dostosowując produkty do se-

zonowości pracy i specyfiki branży. Pomagamy im „elastycznymi” produktami kredytowymi.

Nie zapominamy o mieszkańcach – rodzinach, seniorach i młodzieży – poprzez produkty oszczędnościowe i kredytowe oraz programy edukacyjne wspierające rozwój osobisty i finansową samodzielność.

Wspieramy też przedsięwzięcia, które wzmacniają lokalną wspólnotę i integrują mieszkańców: wydarzenia kulturalne, sportowe, projekty prospołeczne w szkołach, lokalne organizacje, takie jak ochotnicze straże pożarne, koła gospodyń wiejskich, uniwersytety III wieku, kluby sportowe.

Dodatkowo, aktywnie wspieramy edukację młodzieży i rozwój talentów. Nagrodami honorujemy wiele wartościowych konkursów organizowanych przez lokalne szkoły – zarówno w zakresie literackim, matematycznym, jak i innych dziedzin nauki. Edukujemy młodzież ekonomicznie poprzez konkursy, ucząc nawyku oszczędzania i umiejętności gospodarowania pieniędzmi. Współpracujemy ze Szkolnymi Kasami Oszczędności (SKO), pokazując uczniom, że finanse mogą być nie tylko obowiązkiem, ale też sposobem na rozwój, odpowiedzialność i samodzielność.

Jeśli chodzi o przedsięwzięcia i projekty społeczno-kulturalne, wspieramy te, które wzmacniają lokalną wspólnotę i integrują mieszkańców. Są to wydarzenia kultural-



ne, sportowe, prospołeczne projekty w szkołach, czy też inne lokalne inicjatywy. Dzięki temu spółdzielcza idea staje się realnym wyborem: kogo wspieramy, w jakie projekty się angażujemy i jak tworzymy ofertę banku. Każda decyzja jest zakorzeniona w lokalnym interesie i realnie służy wspólnocie, której jesteśmy częścią.

Co w modelu MBS w Myszkowie musi pozostać „relacyjne” i oparte na kontakcie z człowiekiem, a co można bezpiecznie przenieść do kanałów cyfrowych? Jak sprawić, żeby technologia wzmacniała, a nie zastępowała relację?

Relacja z klientem pozostaje fundamentem – szczególnie w wyborze oferty kredytowej czy formy lokowania wolnych środków pieniężnych oraz w jego trudnych sytuacjach finansowych. Tutaj liczy się empatia i znajomość kontekstu lokalnego.

Współczesna bankowość rozwija się w dwóch równoległych kierunkach: dynamicznej cyfryzacji usług oraz budowania trwałych relacji z klientami. Dla banków spółdzielczych szczególnie ważne jest umiejętne połączenie tych dwóch obszarów, ponieważ ich tożsamość opiera się zarówno na nowoczesności, jak i bliskości społecznej.

Technologia bankowa obejmuje dziś szeroki zakres rozwiązań: bankowość internetową i mobilną, automatyzację procesów, szybkie płatności, analizę danych czy

rozwój cyberbezpieczeństwa. Dzięki niej klient otrzymuje wygodny dostęp do usług finansowych, szybkość obsługi oraz możliwość korzystania z banku niezależnie od miejsca i czasu. W tym sensie technologia staje się niezbędnym elementem konkurencyjności także dla banków spółdzielczych.

MBS Myszków skutecznie łączy nowoczesne narzędzia bankowe z tradycyjną obsługą opartą na relacji. Bankowość internetowa i mobilna ułatwiają codzienne operacje, ale nie zastępują bezpośredniego kontaktu – ten wciąż pozostaje istotnym elementem oferty, szczególnie dla seniorów oraz klientów ceniących osobistą rozmowę.

Bankowość spółdzielcza od zawsze wyróżniała się modelem relacyjnym. Relacja oparta na zaufaniu, indywidualnym podejściu i długofalowej współpracy jest fundamentem przewagi banków spółdzielczych nad instytucjami *stricte* komercyjnymi. Bank spółdzielczy funkcjonuje w lokalnym środowisku, zna swoich klientów, rozumie ich potrzeby oraz specyfikę rejonu. Umożliwia to pracownikom lepsze poznanie klienta i proponowanie spersonalizowanych rozwiązań, a klientowi daje poczucie bezpieczeństwa i wsparcia.

Kluczowym wyzwaniem jest więc zachowanie równowagi: technologia nie powinna zastępować relacji, lecz ją wspierać. Najlepszy model rozwoju banku spółdzielczego to taki, w którym nowoczesne narzędzia cyfrowe ułatwiają codzienną obsługę, natomiast w ważnych de-



Spółdzielcza idea staje się realnym wyborem: kogo wspieramy, w jakie projekty się angażujemy i jak tworzymy ofertę banku. Każda decyzja jest zakorzeniona w lokalnym interesie i realnie służy wspólnocie, której jesteśmy częścią.





Współczesna bankowość rozwija się w dwóch równoległych kierunkach: dynamicznej cyfryzacji usług oraz budowania trwałych relacji z klientami. Dla banków spółdzielczych szczególnie ważne jest umiejętne połączenie tych dwóch obszarów, ponieważ ich tożsamość opiera się zarówno na nowoczesności, jak i bliskości społecznej.

cyzjach finansowych klient nadal może liczyć na bezpośredni kontakt, doradztwo i partnerskie podejście.

Bank rozwija się terytorialnie i organizacyjnie. Jak podejmuje Pani decyzje, gdzie być blisko klientów, łącząc dostępność usług z rachunkiem ekonomicznym?

Nasz bank jest częścią lokalnej społeczności, wspiera lokalne inicjatywy, daje miejsca pracy (dla 71 osób) i buduje więzi z klientami-członkami. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest podstawą, na której buduje relacje z otoczeniem.

Decyzje opieramy na analizie potrzeb lokalnych społeczności, potencjału gospodarki i efektywności kosztowej placówek. Tam, gdzie osobisty kontakt jest niezbędny – w przedsiębiorstwach, przy rolnikach, w trudnych sytuacjach – utrzymujemy tradycyjne placówki lub doradców mobilnych. W miejscach, gdzie część operacji może być zdalna, wprowadzamy rozwiązania cyfrowe wspierające wygodę i dostępność.

Technologia pozwala nam obsługiwać klientów efektywniej i szybciej, jednocześnie wzmacniając relacje tam, gdzie mają największe znaczenie. W ten sposób równoważymy misję społeczną z odpowiedzialnością ekonomiczną, zachowując bliskość banku na terenie naszego

działania. Nasze decyzje mają sens społeczny, nie tylko biznesowy.

Jak Pani rozumie „spółdzielczy pragmatyzm” w zarządzaniu: jakie mechanizmy sprawiają, że głos członków, lokalnych środowisk i pracowników realnie wpływa na decyzje banku, a nie jest tylko elementem formalnym?

W bankowości spółdzielczej często mówi się o współnocie, partycypacji i demokracji członkowskiej. Dla mnie jednak kluczowe jest to, aby te pojęcia nie pozostawały jedynie elementem formalnym, zapisanym w statucie, ale przekładały się na codzienną praktykę zarządzania.

To właśnie nazywam spółdzielczym pragmatyzmem – podejściem, w którym bank działa blisko ludzi, słucha ich i podejmuje decyzje zakorzenione w realnych potrzebach lokalnego środowiska.

W naszym banku głos członków nie jest symbolem. Członkowie są współgospodarzami instytucji, która ma służyć rozwojowi naszego rejonu. To zupełnie inna perspektywa niż w bankach nastawionych wyłącznie na kapitał i krótkoterminowy wynik. U nas liczy się trwałość relacji, bezpieczeństwo i odpowiedzialność wobec społeczności.

Mechanizmy spółdzielcze – takie jak zebranie przedstawicieli czy rada nadzorcza – mają sens tylko wtedy,





Bankowość spółdzielcza od zawsze wyróżniała się modelem relacyjnym. Relacja oparta na zaufaniu, indywidualnym podejściu i długofalowej współpracy jest fundamentem przewagi banków spółdzielczych nad instytucjami stricte komercyjnymi. Bank spółdzielczy funkcjonuje w lokalnym środowisku, zna swoich klientów, rozumie ich potrzeby oraz specyfikę rejonu. Umożliwia to pracownikom lepsze poznanie klienta i proponowanie personalizowanych rozwiązań, a klientowi daje poczucie bezpieczeństwa i wsparcia.

gdy są przestrzenią rzeczywistej rozmowy i wpływu. Jeśli członkowie zadają pytania, zgłaszają potrzeby, a zarząd traktuje te głosy poważnie, wówczas spółdzielczość działa w praktyce, a nie na papierze.

Równie ważny jest dla mnie głos pracowników. To oni są najbliżej klientów i najszybciej dostrzegają zmiany w ich oczekiwaniach czy obawy. Spółdzielczy pragmatyzm oznacza kulturę organizacyjną, w której informacje płynące z placówek i zespołów nie są „sygnałem z dołu”, ale realnym źródłem wiedzy zarządczej.

Naszą przewagą jest także lokalna znajomość środowiska. Rozumiemy specyfikę rejonu, sezonowość działalności przedsiębiorców czy potrzeby rodzin. Dzięki temu decyzje podejmowane są nie tylko na podstawie procedur, ale także kontekstu i odpowiedzialności.

Podkreślam, że Bank nie funkcjonuje obok społeczności. On jest jej częścią. Dlatego dialog z lokalnym otoczeniem – samorządami, firmami, organizacjami społecznymi – nie jest dodatkiem wizerunkowym, ale elementem strategii.

Spółdzielczy pragmatyzm oznacza w gruncie rzeczy jedno: bank podejmuje decyzje blisko człowieka. A głos

członków, pracowników i lokalnych środowisk jest nie formalnością, lecz wartością, która wzmacnia jakość zarządzania i buduje zaufanie na lata.

A pointa nasuwa mi się taka – słowa Mickiewicza: „Miej serce i patrzaj w serce” pozostają nie tylko romantycznym przesłaniem, ale również codziennym drogowskazem bankowości spółdzielczej. Empatia, bliskość i uważność wobec drugiego człowieka są fundamentem relacji, na których wyrasta działalność Międzypowiatowego Banku Spółdzielczego w Myszkowie.

Tę myśl pragnę domknąć słowami Marii Dąbrowskiej, która pisała, że „odjąć spółdzielczości ideę byłoby tym samym, co odjąć miłości uduchowanie”, bo spółdzielczość (niechaj będzie romantycznie), podobnie jak miłość, nie jest teorią ani deklaracją, lecz czynem: obecnością, odpowiedzialnością i troską o wspólne dobro.

I właśnie w tym sensie bank spółdzielczy pozostaje instytucją, która nie tylko świadczy usługi finansowe, ale przede wszystkim urzeczywistnia ideę serca w życiu społecznym.

Dziękuję za rozmowę. ■



DEKARBONIZACJA W BANKU SPÓŁDZIELCZYM. PLAN NA TERAZ CZY PERSPEKTYWA PRZYSZŁOŚCI?

Dekarbonizacja gospodarki światowej stanowi jedno z najważniejszych wyzwań współczesnego świata, a Unia Europejska odgrywa w tym procesie kluczową rolę.

W obliczu zmieniającego się klimatu i rosnącej świadomości na temat wpływu gospodarki na te zmiany, Unia Europejska wraz z państwami członkowskimi podjęła zdecydowane działania, aby stać się liderem w walce z globalnym ociepleniem.



DR INŻ. TOMASZ WAŁOWSKI

An aerial photograph of a dense green forest. A narrow path of trees leads from the bottom left towards a large, irregularly shaped lake. The lake's surface is a mix of blue and white, reflecting the sky. In the center of the lake, the letters 'CO2' are formed by a cluster of trees, with the 'O' being a circle of trees. The overall scene is lush and green, with sunlight filtering through the canopy.

CO₂



Raporty międzyrządowego Panelu ds. Zmian Klimatu (IPCC) pokazują, że rzeczywistość przerosła wcześniejsze założenia dotyczące zmian klimatycznych, co oznacza, że zmiany postępują szybciej i intensywniej niż przewidywano. Dlatego też ograniczenie emisji CO₂ stało się nadrzędnym celem w realizacji stawianych celów i strategii klimatycznych.

Ambitny cel postawiony przed Unią Europejską, tzn. neutralność klimatyczna w 2050 r. wymaga zmian w sposobie produkcji energii, w przemyśle, transporcie, nieruchomościach i zarządzaniu zasobami naturalnymi.

W ramach postępującej dekarbonizacji, na szczycie Unii Europejskiej, wprowadzony został szereg dyrektyw, regulacji oraz inicjatyw mobilizujących i wspierających transformację. Porozumienia międzynarodowe, takie jak porozumienie paryskie, cele zrównoważonego rozwoju ONZ, Europejski Zielony Ład i Europejskie Prawo Klimatyczne, stanowią wiążące cele redukcji emisji gazów cieplarnianych. Instytucje finansowe, przedsiębiorstwa, jak i państwa zostały zobowiązane do dążenia do obniżenia emisji o co najmniej 55% do 2030 r. w porównaniu z rokiem 1990.

Regulacje związane z planem dekarbonizacji szczególnie istotne z pozycji sektora finansowego to m.in. Wytyczne EBA w zakresie zarządzania ryzykiem ESG, Ujawnienia ryzyka ESG w III filarze czy Dyrektywa CSRD. To właśnie sektor finansowy ma odegrać tutaj kluczową rolę. Dekarbonizacja staje się fundamentalną zmianą strategiczną, przenikającą cały model biznesowy. Obejmuje ona m.in. sposób zarządzania zasobami, strukturę zapotrzebowania na energię, a często również przebudowę zachodzących procesów. Jej celem nie jest już wyłącznie redukcja emisji, lecz przede wszystkim budowanie długoterminowej odporności organizacji. Odpowiednio zaprojektowana transformacja wzmacnia stabilność operacyjną, zwiększa dostęp do finansowania oraz pozwala lepiej odpowiadać na rosnące oczekiwania rynkowe.

Strategia dekarbonizacji to nic innego jak kompleksowy plan działań, którego założeniem jest redukcja emisji

gazów cieplarnianych. SBTi, czyli Science Based Targets initiative to globalna inicjatywa wspierająca firmy w wyznaczaniu celów redukcji emisji gazów cieplarnianych zgodnych z najnowszą wiedzą naukową i celami Porozumienia Paryskiego. Organizacja pomaga przedsiębiorstwom określić ambitne, mierzalne i weryfikowalne cele dekarbonizacji w zakresie emisji własnych (Scope – zakres 1 i 2) oraz łańcucha wartości (Scope 3). Obecnie ponad 150 instytucji finansowych na całym świecie ma już zatwierdzone cele zgodnie z SBTi, a ponad 170 zobowiązało się do wyznaczenia celów krótkoterminowych i/lub zerowej emisji netto.

Dla sektora finansowego cel jest dwukierunkowy: od redukcji emisji własnych po wspieranie klientów w odchodzeniu od korzystania z paliw kopalnych i przechodzeniu na bardziej zrównoważone źródła energii, i tym samym przyczynianie się do ograniczenia zmian klimatycznych. Nadrzędnym elementem w realizacji tego celu jest zrównoważone finansowanie z uwzględnieniem celów ESG i monitoring planów przejścia pod kątem wdrażanych procesów dekarbonizacji. W dobie ogromnych zmian klimatycznych, każda organizacja, w tym bank, powinien wziąć odpowiedzialność za swoje emisje i działać w sposób, który minimalizuje negatywny wpływ na środowisko. Przejście na niskoemisyjne strategie energetyczne staje się jednym z najważniejszych kroków w tym procesie.

Plan dekarbonizacji organizacji zyskuje na znaczeniu. Jest on etapem łączącym ślad węglowy z konkretnymi zmianami operacyjnymi, inwestycjami oraz wyborem sposobu finansowania. To właśnie dlatego plan dekarbonizacji można traktować jako drugi najważniejszy krok, zaraz po kalkulacji śladu węglowego, od którego zaczyna się implementacja planu przejścia w organizacji. Przejście na bardziej efektywne energetycznie rozwiązania, w tym odnawialne źródła energii, przyczynia się do obniżenia kosztów funkcjonowania organizacji. Ważnym elementem jest tu wprowadzanie nowych technologii i innowacji, które otwierają drogę do optymalnych rozwiązań i przynoszą korzyści finansowe dla stron. Przykładem





**Liczenie śladu węglowego przez bank to już nie kwestia wizerunku.
To element oceny ryzyka i jakości portfela kredytowego.
Istnieją różne praktyczne rozwiązania, które mogą obniżyć
poziom emisji na dwóch pierwszych zakresach.**

może być też tańsze finansowanie oparte o postawione cele dekarbonizacyjne (np. wzrost portfela finansującego modernizację nieruchomości).

**JAK WYGLĄDA PERSPEKTYWA
DEKARBONIZACJI Z POZIOMU SEKTORA
FINANSOWEGO, A ZWŁASZCZA
BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH?**

Z poziomu regulacyjnego, Wytyczne EBA 2025/01/08 w zakresie zarządzania ryzykiem ESG określają, jakie plany powinny być przygotowywane przez instytucje w celu monitorowania i przeciwdziałania ryzykom finansowym związanym z czynnikami ESG. Plany te powinny uwzględniać proces dostosowania do celu osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2050 r. Ich celem jest wspieranie transformacji instytucji i powinny być zgodne z innymi planami przejściowymi, które instytucje przygotowują lub ujawniają w ramach przepisów unijnych. Plan dekarbonizacji jest powiązany z planami inwestycyjnymi czy energetycznymi.

W ramach tych planów istotny jest pomiar ryzyka klimatycznego poprzez wyznaczenie odległości pomiędzy bieżącą intensywnością emisji GHG w ramach portfela a poziomem wynikającym z przyjętych ścieżek dekarbonizacji.

Kalkulacja śladu węglowego w ramach ustalania planów dekarbonizacji staje się kluczowym ogniwem zarządzania ryzykiem operacyjnym w kontekście optymalizacji kosztów i budowy przewagi konkurencyjnej. Podstawą strate-

gii dekarbonizacji jest obliczenie śladu węglowego, które obejmuje zarówno emisje bezpośrednie (zakres 1), jak i pochodzące z zakupu energii i ciepła (zakres 2).

Liczenie śladu węglowego przez bank to już nie kwestia wizerunku. To element oceny ryzyka i jakości portfela kredytowego. Istnieją różne praktyczne rozwiązania, które mogą obniżyć poziom emisji na dwóch pierwszych zakresach. Należą tu m.in. zakup energii odnawialnej, zwiększenie wykorzystania zasobów i surowców, wdrożenie zasad gospodarki obiegu zamkniętego czy redukcja odpadów. Nieodzowna jest automatyzacja i cyfryzacja procesów. Warto także korzystać ze wsparcia nowoczesnych technologii, takich jak sztuczna inteligencja (AI), które także mogą się znacząco przyczynić do optymalizacji procesów i efektywnej dekarbonizacji. Istotnym elementem jest również mapowanie całego łańcucha dostaw, czyli zakresu 3 (portfela Banku). Bez tej wiedzy, w tak ważnych obszarach jak np. koszty energii czy ryzyka regulacyjne nie jesteśmy w stanie działać bez konkretnych danych. Największą wartość daje nie sama liczba łącznej emisji, lecz jej struktura. Rozbicie na poszczególne źródła i kategorie pozwala zobaczyć, gdzie organizacja ma realne dzwignie redukcji, które decyzje przyniosą największy efekt i w których obszarach organizacja opiera się na policzalnych i weryfikowalnych danych, a gdzie na szacunkach. Taka kalkulacja działa jak diagnoza strategiczna. Porządkuje informacje, ujawnia luki, uczy organizację pracy na miernikach i przygotowuje grunt pod konsekwentne zarządzanie w duchu

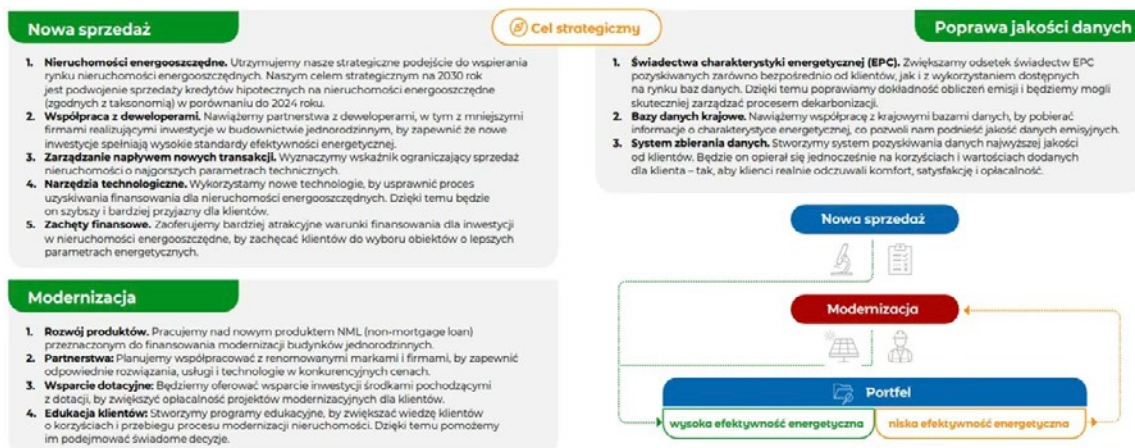


ESG i zrównoważonego rozwoju. Kolejny etap to policzenie emisje z portfela kredytowego, co umożliwi bankowi wyznaczenie celów ograniczenia gazów cieplarnianych. W zrozumieniu działań związanych z przeciwdziałaniem zmian klimatycznym z pewnością pomoże standard liczenia śladu węglowego na portfelu kredytowym, stworzony przez PCAF. Członkostwo w PCAF deklaruje kilka największych banków komercyjnych w Polsce, a ich liczba sukcesywnie rośnie. PCAF to międzynarodowe partnerstwo instytucji finansowych, które opracowuje i wdraża zharmonizowane podejście do oceny i ujawniania emisji

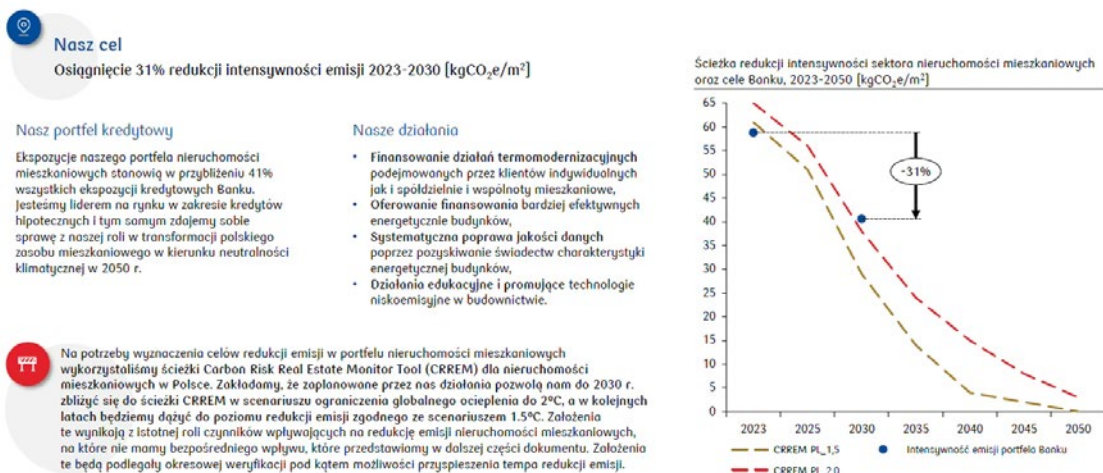
gazów cieplarnianych związanych z pożyczkami i inwestycjami. Podejście to zapewnia instytucjom jednolity, globalny standard liczenia i raportowania emisji gazów cieplarnianych, który gwarantujący przejrzystość i rozliczalność. To punkt wyjścia wymagany m.in. do ustalenia celów redukcji emisji gazów cieplarnianych, jak i dostosowania swojego portfela do porozumienia paryskiego. Organizacja rozwija się szybko nie tylko w Europie, ale także w Ameryce Północnej, Ameryce Łacińskiej, Afryce, Azji i Pacyfiku. Liczy ponad 600 instytucji finansowych, które pochodzą z 75 krajów z różnych części świata.

PRZYKŁADY DEKARBONIZACJI PORTFELA NIERUCHOMOŚCI MIESZKALNYCH ZE STRATEGII ESG BANKÓW

mBank



PKO BP



Żeby zaplanować dekarbonizację naszego portfela kredytowego, najpierw musimy sprawdzić, ile gazów cieplarnianych dziś generują nieruchomości czy samochody, a przede wszystkim – duże projekty inwestycyjne, które finansujemy. Patrząc z perspektywy banku spółdzielczego, dekarbonizację portfela (o ile skala jego finansowania jest dla nas istotna) możemy zacząć od sektora nieruchomości mieszkalnych. Skuteczna realizacja celów w zakresie redukcji emisji w portfelu nieruchomości mieszkaniowych wymaga ustanowienia regularnego procesu monitorowania i raportowania tych celów, w tym sukcesywnej poprawy jakości danych w zakresie efektywności energetycznej budynków (pozyskiwanie świadectw charakterystyki energetycznej).

W ramach celów zrównoważonego finansowania istotne będzie wsparcie działań termomodernizacyjnych m.in. poprzez dedykowane finansowanie, analizę celów finansowania, weryfikację wymaganych dokumentów czy edukację klientów.

W przypadku obu banków za cel postawiono zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych z portfela nieruchomości. Aby zrealizować ten cel, banki stawiają m.in. na wzrost finansowania zrównoważonego ukierunkowanego na cele termomodernizacyjne, poprawę jakości danych (pozyskiwanie świadectw charakterystyki energetycznej) czy edukację.

Istotnym elementem dekarbonizacji jest element zarządczy, ponieważ bez niego nawet najlepsze analizy nie przełożą się na efekt. Powinien wskazywać właściciele poszczególnych projektów i inicjatyw, mierniki postępu i prosty rytm przeglądów tak, aby dekarbonizacja była traktowana jako priorytet, tak jak inne inicjatywy strategiczne realizowane w organizacji. W praktyce to właśnie ten komponent stabilizuje działania i ogranicza ryzyko. Podejście oparte na diagnozie, planowaniu i konsekwencji wpisuje się w praktyczną logikę wdrażania zrównoważonego rozwoju. Najpierw rzetelne rozpoznanie punktu wyjścia, następnie świadomy wybór priorytetów, a w dalszej kolejności systematyczne działania trwale osadzone w procesach organizacji.

Podejście do wymogów zarządczych w planie dekarbonizacji opisują Wytyczne EBA i wskazują na zarządy banków jako aktorów dekarbonizacji. Zarząd banku określa ramy zrównoważonego rozwoju, w tym wyznacza cele, określa strategię, przyjmuje polityki i nadzoruje ich realizację. Przyjmuje strategię zarządzania ryzykiem, w tym ryzykiem ESG. Od impulsu ze strony zarządu powinna zacząć się dekarbonizacja w banku, która – zgodnie z podziałem ról wg modelu III linii obrony – dotyczyć będzie zaangażowania w plany przejścia całej organizacji.



Odpowiedzialność za plan dekarbonizacji

Śledzenie postępu dekarbonizacji na poziomie Zarządu

Dekarbonizacja w III linii obrony

Apetyt na ryzyko powiązany ze strategią dekarbonizacji

Audyt wewnętrzny jako aktor procesu dekarbonizacji



■ PODSUMOWANIE

Dekarbonizacja staje się jednym z najważniejszych wyzwań transformacyjnych i regulacyjnych dla sektora bankowego. Skuteczna realizacja dekarbonizacji wymaga wdrażania planów strategicznych, oceny postępów ich realizacji oraz nakładów inwestycyjnych. Te ostatnie w bankach spółdzielczych mają się dobrze. Dominują zwłaszcza działania wymagające mniejszych nakładów finansowych, skoncentrowane na energii elektrycznej. Bardzo ważnym jest też podejście strategiczne do zarządzania ryzykiem klimatycznym. Brak świadomości w tym zakresie ogranicza zdolność organizacji do reagowania na przyszłe kryzysy oraz opóźnia wdrażanie działań adaptacyjnych i mitygujących. Żeby urealnić i wdrażać plany w przejścia w organizacji, świadomość tego wyzwania i motywacja do wprowadzenia zmian musi być uwzględniona przez zarządy..

Temat liczenia śladu węglowego w bankach spółdzielczych, jako punkt startowy planów dekarbonizacji jest ciągle tematem „tabu”. W mierzalnym wyniku śladu węglowego, brak jest dostrzegania efektywnych narzędzi zarządzania ryzykiem operacyjnym czy wypełniania wymogów klimatycznych banków. Motywatorem liczenia śladu węglowego w bankach spółdzielczych nie są też klienci, co nie daje także należytego impulsu do podejmowania działań na rzecz zrównoważonego rozwoju. Skala zrównoważonego finansowania ciągle jest nieproporcjonalnie mała do możliwości sektora. W sukurs stają tutaj zmiany regulacyjne, które dominują nad motywacjami wewnętrznymi wewnątrz organizacji. Do tego trzeba dodać potrzeby wizerunkowe, które – łącznie z wymogami regulacyjnymi – będą tę nieświadomość niewątpliwie odwracać. Pierwsze przykłady tego typu praktyk w sektorze są już widoczne. Ważna jest też edukacja ESG. Bez należytej wiedzy w obszarze zrównoważonego rozwoju, trudno jest o inwestycje w innowacje i nowoczesne technologie, które są kluczowe dla efektywnej dekarbonizacji.

Wdrażanie strategii ESG i działań dekarbonizacyjnych to inwestycja, która zwraca się nie tylko w postaci lepszej po-

zycji rynkowej, ale także w większej odporności na ryzyka związane ze zmianami klimatu oraz zmieniającymi się regulacjami. Dlatego warto już dziś rozpocząć tę ścieżkę rozwoju i świadomie budować przyszłość swojej organizacji w zgodzie z celami zrównoważonego rozwoju i transformacji klimatycznej. ■

dr inż. TOMASZ WAŁOWSKI

jest absolwentem Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, a także Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, trenerem bankowym, ekspertem ESG w sektorze finansowym. Posiada Europejski Certyfikat Bankowca EFCB wydany przez EBTN w Brukseli oraz stopnie zawodowe Samodzielnego i Dyplomowanego Pracownika Bankowego, potwierdzone Certyfikatami ZBP w ramach Systemu Standardów Kwalifikacyjnych w Bankowości Polskiej. Od ponad 28 lat jest pracownikiem sektora spółdzielczego. Obecnie – Pełnomocnik Zarządu ds. zrównoważonych finansów i ESG w Poznańskim Banku Spółdzielczym w Poznaniu. Ukończył m.in. Studia Podyplomowe Zarządzanie Ryzykiem na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu oraz studia Podyplomowe studia „ESG w Praktyce” na Sopotkiej Akademii Nauk Stosowanych w Sopocie. Posiada certyfikat Eksperta ds. ryzyka ESG i Certyfikat Eksperta ds. ryzyka greenwashingu, dokumenty wydane TUW NORD Katowice poświadczające wiedzę i kompetencje w obszarze ESG. Jest wykładowcą ryzyka ESG na podyplomowych studia ryzyka ESG na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, Katowicach i we Wrocławiu, a także Uniwersytetu WSB Merito w Poznaniu i Chorzowie. Jest pomysłodawcą, mentorem i wykładowcą studiów podyplomowych dla pracowników sektora finansowego pt. Zarządzenie Ryzykiem ESG w Praktyce Banku realizowanych przy współpracy Szkoły Bankowej w Sandomierzu i Uniwersytetu WSB Merito we Wrocławiu. Jest członkiem Sustainable Investment Forum Poland oraz Ekspertem Programu Climate Leadership Polska.



O TRENDACH KREDYTOWYCH W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH

Bankowość spółdzielcza stanowi mocny i trwały fundament lokalnej gospodarki, co potwierdza akcja kredytowa za 2025 r. Niemal 3/4 portfela kredytowego banków spółdzielczych stanowią zobowiązania firm, podczas gdy w przypadku banków komercyjnych finansowanie udzielone przedsiębiorcom odpowiada za 38,5% portfela.



DR HAB. WALDEMAR ROGOWSKI
Główny analityk Grupy BIK



Łączna wartość portfela sektora banków spółdzielczych rośnie z roku na rok, ale jego udział utrzymuje się na stałym poziomie ok. 8,4% całego sektora kredytowo-pożyczkowego. Wzrost akcji kredytowej w spółdzielczym sektorze finansowym napędzają duże firmy.

■ BANK SPÓŁDZIELCZY – NIE TYLKO DLA LOKALNYCH PRZEDSIĘBIORCÓW I ROLNIKÓW

Wbrew powszechnie spotykanej opinii, z usług banków spółdzielczych chętnie korzystają nie tylko przedstawiciele mikrofirm, przedsiębiorcy z sektora MŚP i rolnicy. Na przestrzeni całego 2025 r. zwiększyła się akcja kredytowa w segmencie dużych firm. Dynamika sprzedaży osiągnęła tu wartość 19% r/r. Warto podkreślić, również w segmencie MŚP akcja kredytowa zwiększyła się o 10% r/r. W przypadku tradycyjnie związanych z lokalnym rynkiem finansowym mikrofirm akcja kredytowa spadła o 5,3% wobec wyniku za rok 2024. Pomimo dynamicznego przyrostu wolumenu udzielonych kredytów, duże podmioty gospodarcze w dalszym ciągu

zajmują piątą pozycję w portfelu kredytowym bankowości spółdzielczej z udziałem 10,2%, wyprzedzane przez rolników z 27-procentowym udziałem, sektor MŚP (24,26% portfela banków spółdzielczych), jednostki samorządowe (22,5%) i najmniejsze firmy, odpowiadające za niespełną 16% wartości portfela. Łączna wartość kredytów udzielonych podmiotom gospodarczym i JST w 2025 r. to 83,4 mld zł, co stanowiło 15,3% całego portfela kredytowego polskiego sektora bankowego (15,2%, uwzględniając tylko portfel przedsiębiorców).

■ TREND WZROSTOWY W KREDYTACH MIESZKANIOWYCH DLA KONSUMENTÓW

Co druga złotówka (45,2%) finansowania zaciągniętego przez mikrofirmy w lokalnych instytucjach bankowych, przeznaczana jest na inwestycje. To znacznie większy udział niż w bankach komercyjnych, gdzie jedynie 41,1% zobowiązań mikrofirm stanowią kredyty inwestycyjne. Statystyki te potwierdzają, iż spółdzielczy sektor finansowy, będący w bliskiej relacji z lokalną społecznością, w dalszym ciągu jest pierwszym wyborem



Banki spółdzielcze zyskują też coraz silniejszą pozycję, jeśli chodzi o udzielanie kredytów hipotecznych dla gospodarstw domowych. W ubiegłym roku stanowiły one 69,4% zadłużenia kredytowego klientów indywidualnych w bankach spółdzielczych, co oznacza kontynuację trendu wzrostowego.



właściciele niewielkich biznesów, nie tylko w zakresie obsługi rachunków bankowych czy finansowania bieżącego.

Banki spółdzielcze zyskują też coraz silniejszą pozycję, jeśli chodzi o udzielanie kredytów hipotecznych dla gospodarstw domowych. W ubiegłym roku stanowiły one 69,4% zadłużenia kredytowego klientów indywidualnych w bankach spółdzielczych, co oznacza kontynuację trendu wzrostowego, notowanego od kilku lat. Warto podkreślić, iż rekordowe wzrosty sprzedaży tego produktu przypadały na miejscowości liczące między 100 a 500 tysięcy mieszkańców. Dla porównania, akcja kredytowa banków komercyjnych w segmencie mieszkaniowym przyrastała na porównywalnym poziomie na terenie całego kraju (ok. 20% r/r), poczynając od obszarów wiejskich, kończąc na metropoliach o zaludnieniu przekraczającym 500 tys. mieszkańców. Także w przypadku kredytów gotówkowych najsilniejsze wzrosty sprzedaży spółdzielców przypadły na tereny średnio zurbanizowane, z miejscowościami o liczbie mieszkańców od 250 do 500 tys.

Wśród kredytobiorców gotówkowych dominują osoby w wieku 35-44 lata (udział 27%) oraz 45-54 (udział 25%). Łącznie obie te grupy wiekowe stanowią 52% kredytobiorców, którzy zaciągnęli kredyt gotówkowy. W przypadku kredytów mieszkaniowych, kredyt zaciągały głównie osoby młodsze w przedziale wiekowym 30-34 lata (22%) oraz 35-39 (21%). Ta odmienność wynika z faktu, zazwyczaj finansowania przez młodych, swojej pierwszej nieruchomości.

■ PRZEWAGA JAKOŚCI SPŁACANYCH KREDYTÓW W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH

Praktycznie w każdym segmencie produktów jakość zobowiązań względem banków spółdzielczych jest wyższa niż dla komercyjnych instytucji finansowych.

W przypadku finansowania inwestycyjnego udział kredytów przeterminowanych ponad 90 dni w bankach spółdzielczych zbliżył się na koniec listopada 2025 r. do 13%, co stanowiło rezultat o ponad połowę niższy niż w bankach komercyjnych. Podobna dysproporcja na korzyść spółdzielców została odnotowana w przypadku kredytów obrotowych (16,8% wobec 20,0%), a także limitów w rachunku bankowym (7,25% w stosunku do 13,4%).

W pozostałych kategoriach produktowych przewaga jakości kredytów w bankach spółdzielczych jest jeszcze większa 10,0% vs. 26,7%. Wynika to z faktu, że w bankach spółdzielczych nadal mamy dominujący model bankowości relacyjnej, a bank spółdzielczy bardzo dobrze orientuje się w bieżącej sytuacji przedsiębiorcy i w jego perspektywach rynkowych.

W kredytach inwestycyjnych najbardziej ryzykownym sektorem w ostatnich latach okazała się produkcja, gdzie odsetek zobowiązań przeterminowanych ponad 90 dni wyniósł na koniec ubiegłego roku odpowiednio 31,6% w bankach komercyjnych i aż 24,3% w lokalnych instytucjach finansowych. Z kolei dużą różnicę w jakości portfeli pomiędzy bankami spółdzielczymi a komercyjnymi – na korzyść tych pierwszych – dało się zauważyć w budownictwie.

Również gospodarstwa domowe znacznie lepiej spłacają swoje zobowiązania względem bankowości spółdzielczej. Jedynie 1,5% kredytów hipotecznych udzielonych przez te podmioty odnotowało pod koniec 2025 roku zaległość przekraczającą 90 dni, gdy dla banków komercyjnych udział ten był ponad dwukrotnie wyższy. Lepsze wyniki osiągnęły banki spółdzielcze również pod względem jakości portfeli gotówkowych, choć tu dysproporcja nie jest aż tak silna. Statystyki te prowadzą do wniosku, iż znajomość lokalnych uwarunkowań wciąż stanowi nieocenione źródło wiedzy o kliencie, pozwalające w odpowiedzialny sposób realizować politykę kredytową banku. ■



NIEMAL CO TRZECI MENEDŻER SPOTKAŁ SIĘ Z FAŁSZYWYMI DOKUMENTAMI. JAK NIE PAŚĆ OFIARĄ OSZUSTWA?

Dokumenty elektroniczne są jednym z fundamentów nowoczesnego biznesu. Coraz częściej korzysta z nich także administracja publiczna. Szybkość obiegu i wygoda użytkowania sprawiają, że organizacje decydują się na cyfrowe formy dokumentacji. Zmianom spowodowanym rozwojem technologii towarzyszy wzrost zagrożeń związanych z fałszerstwami i cyberprzestępczością. Jak pokazał raport „Zaufanie w cyfrowym świecie. Kierunek: wiarygodność”¹, przygotowany przez KIR, aż 29% menedżerów w Polsce przyznaje, że ich organizacje padły ofiarą oszustwa, otrzymując podrobione faktury, raporty finansowe czy nawet umowy.

Jak zatem skutecznie chronić dokumenty elektroniczne przed manipulacją i zapewnić ich autentyczność?

KIR



⁽¹⁾ Raport „Zaufanie w cyfrowym świecie. Kierunek: wiarygodność” <https://www.elektronicznypodpis.pl/aktualnosci/czy-twoja-firma-jest-gotowa-na-cyfrowa-transformacje-359>



Według Badania KPMG, w 2024 r. 83% organizacji doświadczyło przynajmniej jednego incydentu naruszenia cyberbezpieczeństwa². Były to między innymi działania polegające na fałszowaniu przesyłanych dokumentów, takich jak: faktury, raporty finansowe oraz umowy. Fałszerstwa te mogą prowadzić do poważnych konsekwencji, w tym utraty wiarygodności, strat finansowych czy zakłócenia procesów organizacyjnych. – *Zaufanie do dokumentów elektronicznych jest kluczowe dla współczesnego biznesu. Cyberzagrożenia, takie jak phishing, deepfake czy manipulacja treścią dokumentów, są coraz bardziej zaawansowane. Dlatego warto inwestować w technologie, które zwiększają bezpieczeństwo i integralność danych. Ważne jest, byśmy mogli mieć pewność, co do rzetelności i wiarygodności dokumentów, z którymi się stykamy – zarówno w działaniach biznesowych, jak i w życiu prywatnym* – podkreśla Elżbieta Włodarczyk, dyrektor Linii biznesowej podpis elektroniczny w KIR.

■ JAKIE ZAGROŻENIA CZYHAJĄ NA E-DOKUMENTY?

Dokumenty elektroniczne stały się już nieodłącznym elementem codziennego funkcjonowania firm i instytucji. Wraz z ich upowszechnieniem wzrosła również liczba zagrożeń związanych z ich obiegiem. Jak czytamy w opracowanym przez KIR raporcie „[Zaufanie w cyfrowym świecie. Kierunek: wiarygodność](#)”, fałszerstwa dokumentów czy manipulacje ich treścią, to tylko niektóre z wyzwań, z którymi muszą mierzyć się przedsiębiorstwa. Wśród najczęstszych zagrożeń wymienia się także przechwycenie danych i kradzież tożsamości. W tym celu cyberprzestępcy zwykle dokonują ataków phishingowych. Polegają one na podszywaniu się pod zaufane osoby lub instytucje w celu wyłudzenia poufnych danych, takich jak hasła, dane logowania czy numery kart płatniczych. Phishing często

przybiera formę wiarygodnie wyglądających wiadomości e-mail, w których przestępcy nakłaniają ofiary do otwarcia zainfekowanych załączników lub kliknięcia w linki, prowadzące do fałszywych stron internetowych. Cyberprzestępcy przechwytyją dane przesyłane w formie elektronicznej, a następnie skradzioną tożsamość wykorzystują np. do zawierania umów lub zaciągania zobowiązań finansowych. W takich przypadkach konsekwencje prawne i finansowe mogą być dotkliwe zarówno dla ofiar, jak i dla organizacji, które stały się ofiarą wycieku danych.

Coraz większym wyzwaniem stają się także narzędzia oparte na AI, takie jak deepfake i voice cloning. Deepfake pozwala na tworzenie realistycznych materiałów wideo, które mogą przedstawiać osoby wypowiadające się w sposób, który nigdy nie miał miejsca. Z kolei voice cloning, czyli imitacja głosu, umożliwia podszywanie się pod konkretne osoby, np. w celu wydawania fałszywych poleceń.

■ NOWOCZESNE TECHNOLOGIE KLUCZEM DO OCHRONY E-DOKUMENTÓW

Dokumenty elektroniczne można skutecznie zabezpieczyć przed fałszerstwami, stosując odpowiednie rozwiązania technologiczne: podpis elektroniczny oraz e-pieczęć. Podpis elektroniczny to jedno z najbardziej rozpoznawalnych narzędzi, gwarantujących integralność i autentyczność e-dokumentów. Jego zaawansowana wersja – kwalifikowany podpis elektroniczny – ma taką samą moc prawną jak podpis własnoręczny i jest zgodny z wymogami rozporządzenia eIDAS, co oznacza, że ma wiążącą moc prawną na terenie całej Unii Europejskiej. Pozwala jednoznacznie zidentyfikować osobę podpisującą dokument oraz daje gwarancję, że jego treść nie została zmieniona od momentu podpisania. Jest szczególnie przydatny do podpisywania dokumentów księgowych lub składania wniosków administracyjnych oraz w sy-

^[2] Badanie KPMG „Barometr cyberbezpieczeństwa 2025” <https://kpmg.com/pl/pl/home/insights/2025/02/barometr-cyberbezpieczenstwa-2025.html>



tuacjach, w których umowy zawierane są elektronicznie i/lub na odległość.

Równie istotną rolę w zabezpieczeniu e-dokumentów odgrywa e-pieczęć. To rozwiązanie o analogicznej funkcji jak e-podpis, ale przeznaczone dla instytucji i organizacji. W przeciwieństwie do podpisu elektronicznego, który przypisany jest do konkretnej osoby, e-pieczęć używana jest przez podmiot prawny. Pieczęć zawiera dane firmy, takie jak nazwa i jej identyfikator, co pozwala na jednoznaczny identyfikację podmiotu, który opieczętował dokument. Mechanizm działania e-pieczęci opiera się na zaawansowanych technologiach kryptograficznych – każdy dokument opatrzony pieczęcią otrzymuje unikalny kod (tzw. hash), który pozwala zweryfikować jego integralność. Nawet najmniejsza zmiana w treści dokumentu powoduje unieważnienie pieczęci, co natychmiast sygnalizuje próbę manipulacji. Dzięki temu dokumenty, takie jak faktury czy umowy, są chronione przed fałszerstwami.

Praktyczne zastosowania e-pieczęci obejmują zarówno sektor publiczny, jak i prywatny. W sektorze publicznym e-pieczęć wykorzystywana jest m.in. do uwierzytelniania decyzji administracyjnych, zaświadczeń czy dokumentów podatkowych. W firmach natomiast znajduje zastosowanie w procesach księgowych, takich jak pieczętowanie faktur, zabezpieczanie dokumentacji handlowej czy elektroniczna archiwizacja. Zastosowanie e-pieczęci nie tylko

pomaga zwiększyć bezpieczeństwo, ale także usprawnić obieg dokumentów i ograniczyć koszty związane z ich przechowywaniem.

– Wyniki naszego badania potwierdzają, że zaufanie do dokumentów elektronicznych jest kluczowe dla współczesnego biznesu. Cyberzagrożenia są realnym problemem, dlatego warto inwestować w rozwiązania, które zwiększą bezpieczeństwo dokumentów. Kwalifikowana pieczęć elektroniczna jest jednym z takich narzędzi. Budując zaufanie do swoich dokumentów, firmy i organizacje wzmacniają swoją pozycję na rynku i chronią reputację – zauważa Elżbieta Włodarczyk, dyrektor Linii biznesowej podpis elektroniczny w KIR.

Zarówno podpis elektroniczny, jak i e-pieczęć wpisują się w szerszy trend automatyzacji i cyfryzacji procesów w organizacjach. Automatyczne pieczętowanie dokumentów, które umożliwia e-pieczęć, pozwala na obsługę dużych wolumenów w krótkim czasie, co jest szczególnie istotne na przykład w finansach, logistyce czy administracji publicznej.

■ JAK ZAPOBIEGAĆ FAŁSZOWANIU DOKUMENTÓW? PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

Bezpieczeństwo dokumentów elektronicznych to, obok technologii, również kwestia odpowiednich procedur



***Automatyczne pieczętowanie dokumentów,
które umożliwia e-pieczęć, pozwala na obsługę dużych wolumenów
w krótkim czasie, co jest szczególnie istotne na przykład w finansach,
logistyce czy administracji publicznej.***





Podpis elektroniczny to jedno z najbardziej rozpoznawalnych narzędzi, gwarantujących integralność i autentyczność e-dokumentów. Jego zaawansowana wersja – kwalifikowany podpis elektroniczny – ma taką samą moc prawną jak podpis własnoręczny i jest zgodny z wymogami rozporządzenia eIDAS, co oznacza, że ma wiążącą moc prawną na terenie całej Unii Europejskiej.

i świadomości pracowników. W raporcie „Zaufanie w cyfrowym świecie. Kierunek: wiarygodność”, eksperci KIR wskazują działania, które pomogą w minimalizowaniu ryzyka:

- Edukacja pracowników – regularne szkolenia z zakresu cyberbezpieczeństwa pozwalają zwiększyć świadomość zagrożeń oraz nauczyć zespoły, jak rozpoznawać podejrzane dokumenty czy wiadomości.
- Inwestycja w technologie – korzystanie z narzędzi takich jak e-podpis czy e-pieczęć zapewnia integralność dokumentów oraz eliminuje ryzyko manipulacji.
- Procedury uwierzytelniania – każda organizacja powinna opracować procesy weryfikacji dokumentów, które pozwolą na szybkie wykrycie prób fałszerstw.
- Monitorowanie systemów – regularny audyt technologii zabezpieczających oraz monitorowanie przepływu dokumentów pozwala na sprawne wykrycie ewentualnych zagrożeń.
- Wykorzystanie ekspertów – współpraca z firmami specjalizującymi się w cyberbezpieczeństwie ułatwia wdrażanie najnowszych rozwiązań oraz ich integrację z własnymi systemami IT.

■ BEZPIECZEŃSTWO DOKUMENTÓW JAKO FUNDAMENT NOWOCZESNEGO BIZNESU

– E-pieczęć to nowoczesne narzędzie do uwierzytelniania dokumentów elektronicznych, które ma kluczową rolę w działalności księgowej przedsiębiorstwa. Dokument z e-pieczęcią jest jednoznacznie przypisany do konkretnej firmy i zawiera informację o czasie jego pieczętowania. Dzięki temu w łatwy sposób można zweryfikować jego autentyczność i upewnić się, że nie został zmieniony w sposób nieautoryzowany. Usługa usprawnia archiwizację dokumentów, co ułatwia ich późniejsze wyszukiwanie i analizę – podsumowuje Agnieszka Gajak-Skwira główna księgowa w KIR.

Ochrona dokumentów to fundament odpowiedzialnego i nowoczesnego biznesu. Fałszerstwa mogą dotknąć każdą firmę, dlatego warto działać już dziś, aby zabezpieczyć swoje procesy, dane oraz reputację. Współczesne technologie dają ku temu wiele możliwości – kluczem jest ich świadome i konsekwentne wykorzystanie. ■



PRACODAWCA ODPOWIEDZIALNY ZA PRZYSZŁOŚĆ PRACOWNIKÓW

Współczesny rynek pracy zmienia się dynamicznie, a oczekiwania pracowników rosną. Wynagrodzenie przestaje być jedynym czynnikiem decydującym o wyborze pracodawcy.

Coraz większe znaczenie mają benefity, które realnie wpływają na jakość życia.

Firmy, które dbają o rozwój, zdrowie i bezpieczeństwo finansowe swoich pracowników, zyskują nie tylko ich lojalność, ale też przewagę konkurencyjną.

GENERALI INVESTMENTS TFI SA.



Jednym z najważniejszych, a jednocześnie często niedocenianych benefitów, są Pracownicze Programy Emerytalne (PPE). To rozwiązanie, które wykracza poza bieżące potrzeby i pomaga patrzeć w przyszłość z większym spokojem.

■ PPE – BENEFIT, KTÓRY PRACUJE NA PRZYSZŁOŚĆ

W obliczu zmian demograficznych i niepewności dotyczącej wysokości przyszłych emerytur, dbanie o dodatkowe oszczędności na ten cel staje się koniecznością. PPE jest uważane za jeden z najlepszych sposobów gromadzenia pieniędzy na jesień życia. Dlaczego?

- Składki podstawowe do PPE finansuje pracodawca. To oznacza, że pracownik otrzymuje dodatkowe pieniądze na przyszłość bez pomniejszania swojego wynagrodzenia.
- Regularne, comiesięczne wpłaty budują kapitał systematycznie i bez wysiłku.
- Wpłaty z PPE po osiągnięciu 60. roku życia są zwolnione z podatku od zysków kapitałowych. To realna przewaga nad standardowymi formami inwestowania.

- PPE podlega ścisłym regulacjom prawnym i nadzorowi, dzięki czemu pieniądze są zarządzane zgodnie z określonymi, wysokimi standardami.

■ PPE TO WAŻNY ELEMENT STRATEGII HR

Wprowadzenie PPE to dla firm więcej niż kolejny benefit. To sygnał, że organizacja myśli długofalowo o swoich pracownikach i wspiera ich w jednym z najważniejszych obszarów, czyli bezpieczeństwie finansowym. Programy tego typu:

- podnoszą atrakcyjność oferty pracodawcy,
- wzmacniają zaangażowanie i poczucie stabilizacji,
- budują kulturę organizacyjną opartą na trosce i odpowiedzialności.

W świecie, w którym zmiana jest standardem, PPE daje coś wyjątkowego: poczucie pewności jutra.

Dowiedz się więcej o Pracowniczych Programach Emerytalnych z Generali Investments TFI – doświadczonego i oferującego wsparcie na każdym etapie funkcjonowania programu partnera. ■



Jest to informacja reklamowa Generali Investments TFI SA.

Inwestowanie wiąże się z ryzykiem.

*Przed podjęciem decyzji inwestycyjnych zapoznaj się z:
Prospektami Informacyjnymi Funduszy, KID lub Informacją
dla Klienta AFI, znajdującymi się na stronie:*

www.generali-investments.pl





LEASING NIERUCHOMOŚCI JAKO NOWOCZESNA FORMA FINANSOWANIA

Dane Związku Polskiego Leasingu pokazują, iż leasing jest nadal fundamentem rozwoju polskiej przedsiębiorczości i podstawowym narzędziem finansowania zakupów środków trwałych.

Branża leasingowa zakończyła 2025 rok wzrostem wartości inwestycji realizowanych z wykorzystaniem leasingu i pożyczki leasingowej. Ich łączna wartość wyniosła 119,5 mld zł, co oznacza wzrost rynku o 8,1% rok do roku.



SYLWIA WĘGRZYNOWSKA
*Dyrektor Departamentu Finansowania
Nieruchomości Komercyjnych*



RAFAŁ WOŁEK
*Dyrektor Departamentu Sprzedaży i Marketingu,
BPS Leasing S.A.*



Jak podaje Związek Polskiego Leasingu, leasing pozostaje przede wszystkim narzędziem finansowania sektora MŚP. W 2025 roku mikro i małe przedsiębiorstwa odpowiadały za 70,9% sfinansowanych inwestycji. Podkreśla to fundamentalną rolę leasingu w kształtowaniu polskiej gospodarki.

Ubiegły rok to również rok postępu technologicznego w branży leasingowej, umożliwiającą zawieranie umów w wersji dokumentowej, co istotnie wpłynęło na skrócenie procesu zawierania umowy, który i tak w przypadku płynnych przedmiotów leasingu był krótki.

Cyfryzacja umów, jak i samego procesu oceny Klienta to nie jutro, to już teraźniejszość, na którą przygotowany jest także BPS Leasing S.A. Oferuje on narzędzia wspomagające zarówno proces zawarcia, jak i obsługi umowy leasingowej.

Produkt leasingowy dla Klientów Banków Spółdzielczych staje się nie tylko uzupełnieniem oferty produktowej, ale podstawowym narzędziem, z jednej strony lojalnościowym, a z drugiej akwizycyjnym, zasilającym bazę przyszłych Klientów bankowych.

Rynek usług leasingowych to także produkty eksperckie skierowane dla świadomych i najbardziej wymagających przedsiębiorców. Jednym z takich produktów jest leasing nieruchomości, który cieszy się coraz większą popularnością. W ubiegłym roku branża leasingowa sfinansowała nieruchomości o łącznej wartości 830 mln zł, co w stosunku do roku 2024 wykazało dynamikę wzrostu na poziomie 163%.

LEASING NIERUCHOMOŚCI – EKSPERCKIE NARZĘDZIE FINANSOWE DLA ŚWIADOMYCH INWESTORÓW

Leasing zwrotny nieruchomości to przydatne rozwiązanie finansowe, szczególnie dla tych firm, które mają „zamrożony” kapitał w budynkach. To produkt dedykowany głównie podmiotom mającym plany rozwojowe w obszarze inwestycji, ale nie tylko wyłącznie im. Jest to forma hybrydowego finansowania, łączącego wiele produktów kredytowych poza planami inwestycyjnymi, takimi jak:

- możliwość finansowania majątku obrotowego,
- zapewnienie firmie dodatkowych środków obrotowych, a dzięki temu zmniejszenie zobowiązań handlowych,
- konsolidacja istniejących, regularnie obsługiwanych, zobowiązań kredytowych zarówno inwestycyjnych, jak i obrotowych.

Mechanizm tego produktu jest prosty: przedsiębiorstwo sprzedaje nieruchomość firmie leasingowej. Jednak na mocy umowy leasingu, leasingodawca przekazuje leasingobiorcy (przedsiębiorcy) nieruchomość do dalszego używania i pobierania pożytków za opłatą, którą są raty leasingowe. Po upływie okresu, na który umowa leasingu była zawarta, Klient nabywa z powrotem nieruchomość za określoną w umowie wartość końcową.



Produkt leasingowy dla Klientów Banków Spółdzielczych staje się nie tylko uzupełnieniem oferty produktowej, ale podstawowym narzędziem, z jednej strony lojalnościowym, a z drugiej akwizycyjnym, zasilającym bazę przyszłych Klientów bankowych.



Klient:

- *pomimo sprzedaży nieruchomości, nadal korzysta z nieruchomości, odpowiada za nią oraz pobiera z niej pożytki, jakby był dalej jej właścicielem. Np. w sytuacji, kiedy obiekt jest wynajmowany, to Klient nadal wystawia faktury za wynajem. Nie traci więc żadnych przychodów,*
- *otrzymuje zobowiązanie firmy leasingowej do sprzedaży nieruchomości po zakończeniu umowy leasingu, a sam ma notarialnie poświadczony roszczenia do nabycia nieruchomości na koniec okresu leasingu za z góry określoną kwotę.*

Produkt ten nie jest rozwiązaniem masowym. Potrzebne jest tu bardzo indywidualne podejście i indywidualna strukturyzacja transakcji dopasowana do potrzeb Klienta. Każda nieruchomość jest dokładnie analizowana pod względem prawnym oraz podatkowym. Takie podejście zabezpiecza również sprzedającego przed ryzykiem podatkowym. W zamian oferuje realne korzyści: natychmiastowy zastrzyk gotówki, poprawę płynności finansowej oraz możliwość reinwestowania środków w rozwój podstawowej działalności bez utraty ciągłości operacyjnej.

Istotne zalety tego produktu to:

- Drastyczne przyspieszenie momentu zaliczenia wartości nieruchomości w koszty uzyskania przychodów. Jeśli Klient amortyzuje budynek stawką 2,5%, jest "uwięziony" w 40-letnim cyklu kosztowym. Przechodząc na leasing operacyjny, tę samą wartość nieruchomości może zaliczyć w koszty w ciągu np. 10 lat trwania umowy.
- W leasingu operacyjnym kosztem uzyskania przychodu są raty leasingowe (zarówno część odsetkowa, jak i kapitałowa) oraz opłata wstępna. Daje to możliwość wygenerowania znacznie

wyższych kosztów w krótszym czasie, co obniża bieżącą podstawę opodatkowania.

- Po zakończeniu umowy Klient wykupuje nieruchomość i może kontynuować amortyzację od wartości wykupu.
- Brak potrzeby posiadania środków własnych na opłatę wstępną, gdyż w całości jest ona potrącana z ceny sprzedaży nieruchomości. Uwolnione w ten sposób środki pozostają do dyspozycji leasingobiorcy, a spółka leasingowa nie kontroluje celowości ich wykorzystania.
- W okresie finansowania znacznie niższe miesięczne obciążenia dzięki wysokiej wartości końcowej, tzw. wykup, kształtującej się na poziomie 46% przy 10-letnim okresie finansowania.

Leasing zwrotny nieruchomości sprawdza się w firmach o ugruntowanej i stabilnej sytuacji finansowej, które chcą zoptymalizować strukturę finansowania, przygotować się do dalszej ekspansji czy rozwoju.

Oferta produktowa w tym zakresie różni się w spółkach leasingowych, w zależności od polityki produktowej danego podmiotu i najczęściej obejmuje nieruchomości komercyjne o wartościach przekraczających kilkanaście milionów złotych. W przypadku BPSLeasing, produkt skierowany jest do spółek prawa handlowego, które zainteresowane są uwolnieniem środków i dysponują rynkowymi i skomercjalizowanymi nieruchomościami takimi jak:

- galerie handlowe,
- retail parki,
- hale magazynowe i inne komercyjne nieruchomości do indywidualnej oceny.

W dynamicznym otoczeniu rynkowym leasing zwrotny nieruchomości staje się alternatywą dla kredytu bankowego – dopasowaną do potrzeb świadomych Klientów. To finansowanie, które wspiera wzrost, a nie ogranicza. ■





46% POLAKÓW UWAŻA, ŻE USŁUGA WERYFIKACJI ODBIORCY OCHRONI PRZELEWY PRZED BŁĘDAMI

Z badania KIR i ZBP* wynika, że Polacy oczekują od banków nowoczesnych i skutecznych narzędzi zwiększających bezpieczeństwo transakcji. Jednym z rozwiązań, które ma radykalnie zmienić sposób realizacji przelewów bankowych w Unii Europejskiej, jest Usługa Weryfikacji Odbiorcy (ang. Verification of Payee, VoP).

Badani ocenili ją jako potrzebne i użyteczne narzędzie, które minimalizuje ryzyko pomyłek i oszustw podczas realizacji przelewów.

KIR

* Badanie ośrodka Minds&Roses, kwiecień 2025, N=1000



Usługa VoP polega na sprawdzeniu zgodności danych odbiorcy przelewu – numeru rachunku i jego nazwy podanych przez nadawcę – z faktycznymi danymi posiadacza konta jeszcze przed wysłaniem środków. Proces ten odbywa się w czasie rzeczywistym przed zatwierdzeniem przelewu, co pozwala na szybką identyfikację zgodności. Dzięki temu nadawca zyskuje pewność, że przelew trafi do właściwej osoby lub instytucji.

Jak wynika z badania, klienci bankowości elektronicznej postrzegają weryfikację odbiorcy jako potrzebną i użyteczną. Respondenci podkreślali, że usługa zwiększa ich poczucie bezpieczeństwa – aż 46% uznało, że VoP skutecznie chroni przed błędami podczas wypełniania przelewu. Co trzeci badany (35%), jako kluczową zaletę tej usługi, wskazał ograniczenie oszustw finansowych polegających na celowym podaniu błędnych danych do przelewu. 27% respondentów podkreśliło szczególne znaczenie tej funkcji przy przelewach na większe kwoty, a 19% uważa, że usługa jest istotna zwłaszcza przy przelewach do nowych odbiorców. Tylko niecałe 2% badanych stwierdziło, że Usługa Weryfikacji Odbiorcy nie jest potrzebna.

– Klienci banków oczekują prostych i skutecznych zabezpieczeń szczególnie teraz, kiedy stale rośnie skala cyberzagrożeń. Usługa Weryfikacji Odbiorcy odpowiada na te potrzeby – daje użytkownikowi pewność, że jego przelew trafi do właściwej osoby lub instytucji. To rozwiązanie, które w istotny sposób zwiększa komfort i zaufanie do bankowości elektronicznej – podkreśla **Grzegorz Leńkowski**, dyrektor Linii biznesowej płatności natychmiastowe w KIR.

Wdrożenie VoP to element szerszej cyfrowej transformacji usług finansowych, która ma na celu podniesienie bezpieczeństwa oraz zaufania klientów do systemu płatniczego w Polsce i całej Unii Europejskiej. Zgodnie z unijnym rozporządzeniem Instant Payments Regulation (IPR) dostawcy usług płatniczych w państwach członkowskich są zobowiązani do oferowania usługi VoP swoim klientom: od 9 października 2025 r. w strefie euro oraz najpóźniej od 9 lipca 2027 r. – poza strefą euro, a więc również w Polsce.

– Chcemy, aby Usługa Weryfikacji Odbiorcy, stała się standardem stosowanym w codziennych operacjach bankowych i jako KIR oferujemy bankom efektywną integrację tego nowego mechanizmu, zgodnie z wymaganiami IPR. Jesteśmy



Wdrożenie VoP to element szerszej cyfrowej transformacji usług finansowych, która ma na celu podniesienie bezpieczeństwa oraz zaufania klientów do systemu płatniczego w Polsce i całej Unii Europejskiej. Zgodnie z unijnym rozporządzeniem Instant Payments Regulation (IPR) dostawcy usług płatniczych w państwach członkowskich są zobowiązani do oferowania usługi VoP swoim klientom: od 9 października 2025 r. w strefie euro oraz najpóźniej od 9 lipca 2027 r. – poza strefą euro, a więc również w Polsce.





Klienci banków oczekują prostych i skutecznych zabezpieczeń szczególnie teraz, kiedy stale rośnie skala cyberzagrożeń.

gotowi zapewnić sektorowi bankowemu nowoczesne i dostosowane do specyfiki rynku polskiego rozwiązania technologiczne, które uproszą i ujedynolicą proces weryfikacji odbiorcy przelewu – dodaje **Grzegorz Leńkowski**.

Jak pokazują wyniki badań, usługa VoP jest wysoko oceniana pod względem istotności i użyteczności przez polskich użytkowników bankowości elektronicznej, przede wszystkim jako skuteczna ochrona przed błędami i oszustwami. Wysoka przydatność jest wskazywana

zarówno przez osoby młodsze, jak i starsze, co wskazuje na uniwersalność korzyści związanych z VoP.

Jednocześnie znaczna część klientów (25% badanych) nie jest jeszcze w pełni świadoma, jak działa i jaką wartość niesie usługa, co wskazuje na potrzebę nie tylko technicznego wdrożenia, ale również edukacji użytkowników. Dzięki temu klienci będą mogli sprawniej i optymalnie korzystać z usługi, co przełoży się na większe bezpieczeństwo ich środków i danych. ■



35 LAT KZBS: REPREZENTACJA, INTEGRACJA, EDUKACJA – DROGA, KTÓRA WCIĄŻ NAS PROWADZI



KRAJOWY ZWIĄZEK BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH

Razem możemy więcej

Są instytucje, które starzeją się jak archiwum: porządkują dokumenty, pilnują dat, a sens ich istnienia najlepiej widać dopiero wtedy, gdy coś idzie nie tak. I są takie, które dojrzewają jak organizm: uczą się zmiany, rosną wraz ze środowiskiem, a ich znaczenie mierzy się nie liczbą pieczętek, tylko tym, czy potrafią łączyć ludzi i nadawać wspólny kierunek. Krajowy Związek Banków Spółdzielczych – przez 35 lat – konsekwentnie udowadnia, że należy do tej drugiej kategorii.



KZBS istnieje i działa od 2 marca 1991 roku. Od początku trzyma się trzech filarów, które w sektorze finansowym mogą brzmieć dość wyjątkowo: reprezentacja, integracja i edukacja. Jednak to nie jest marketingowy slogan, lecz nasz plan działania i sposób myślenia o bankowości spółdzielczej – o tym, jak w warunkach zmiennego prawa, zmiennej gospodarki i zmiennych technologii zachować to, co najważniejsze: stabilność, lokalną bliskość i spółdzielczą tożsamość.

■ ZANIM POWSTAŁ KZBS: MOMENT, W KTÓRYM SEKTOR MUSIAŁ ZŁAPAĆ STER

Nie da się opowiedzieć historii KZBS bez krótkiego spojrzenia na szersze tło – ówczesną organizację spółdzielczego sektora bankowego oraz otoczenie polityczno-gospodarcze. W 1989 r. w strukturach BGŻ działały 1663 banki spółdzielcze, a Prawo bankowe z 31 stycznia 1989 r. zwiększało ich autonomię i poszerzało zakres funkcjonowania. Z kolei ustawa z 20 stycznia 1990 r. odbierająca BGŻ funkcję Centralnego Związku Spółdzielczego otwierała drogę do dobrowolnego zrzeszania się.

To był czas, kiedy zmiany polityczno-gospodarcze dały nowe możliwości – ale jednocześnie stawiały pytanie o nowy model organizacyjny. W 1990 r. w Polsce przebywała misja przygotowawcza Banku Światowego; jednym z jej efektów był raport eksperta Johna Greenaisena o stanie systemu bankowości spółdzielczej i propozycjach

nowego modelu. To właśnie ten splot czynników stał się bezpośrednim asumptem do powołania KZBS w 1991 r.

W praktyce oznaczało to jedno: sektor musiał przestać być „opowiadany przez innych” i zacząć mówić własnym głosem – w kraju i za granicą, w debacie o regulacjach i w rozmowie o przyszłości.

■ 1991: NARODZINY ZWIĄZKU

Kalendarium historii KZBS zaczyna się od spotkania, które miało bardzo praktyczny charakter. 19 stycznia 1991 r. w Bydgoszczy spotkali się przedstawiciele banków spółdzielczych północnej Polski, aby omawiać zasady współpracy i działania organizacyjne. Dwa dni później, 21 stycznia, zawiązano Ogólnokrajowy Komitet Banków Spółdzielczych – z jasno określonym celem: stworzyć nowy system bankowości spółdzielczej w Polsce przy jednoczesnym zachowaniu tradycji spółdzielczych. Organizatorzy Komitetu otrzymali deklaracje wsparcia m.in. ze strony Rządu RP, Banku Światowego oraz środowisk spółdzielczych z UE, USA i Francji.

Kulminacja tych działań przyszła szybko: 2 marca 1991 r. w Ciechocinku powstał Krajowy Związek Banków Spółdzielczych z siedzibą w Poznaniu, a pierwszym Przewodniczącym Zarządu został Kazimierz Grześkowiak. Przyjęty statut definiował Związek jako samorządną organizację zrzeszającą na zasadzie dobrowolności banki spółdzielcze tworzące regionalne banki gospodarcze – i reprezentu-



KZBS rośnie w siłę dokładnie w ten sam sposób, w jaki rośnie sektor: nie przez oderwanie od lokalności, lecz przez jej wzmocnienie; nie przez rezygnację z tożsamości, lecz przez jej nowoczesne opowiedzenie; nie przez samotne sprinty, lecz przez konsekwentną pracę wspólnoty.



jącą wspólne interesy, szczególnie wobec organów państwowych.

Już w kwietniu 1991 r. w Poznaniu odbyła się I Międzynarodowa Konferencja Banków Spółdzielczych „Wygrać dzisiaj, by być bankiem jutra”, z udziałem ok. 800 reprezentantów banków oraz gości zagranicznych (m.in. Bank Światowy i organizacje spółdzielcze z Europy Zachodniej). To wydarzenie było czymś więcej niż konferencją: wytyczono działania KZBS na najbliższy okres i zadeklarowano wsparcie dla tworzenia banków regionalnych jako kanału przepływu środków Banku Światowego m.in. na pomoc szkoleniową.

Tę dynamikę „od razu” widać też w kolejnych latach: przy KZBS powstała Komisja ds. Strategii – z zadaniem budowania więzi z bankami, serwisu informacyjnego i pozycji silnego przedstawicielstwa.

■ GŁOS SEKTORA: OD SERWISU INFORMACYJNEGO DO ŚRODOWISKOWEGO MEDIUM

Nie ma reprezentacji bez komunikacji, a nie ma integracji bez wspólnego języka. W kalendarium pojawia się ważny punkt: powstaje „Głos Banków Spółdzielczych” – czasopismo poświęcone aktualnym problemom sektora.

To w istocie jeden z najcichszych, a zarazem najtrwałszych sukcesów: budowa stałej przestrzeni wymiany myśli, doświadczeń i argumentów. Bo bankowość spółdzielcza – choć działa lokalnie – musi mieć możliwość mówienia o sobie w skali kraju: językiem wartości, ale i językiem faktów, ryzyk, regulacji oraz dobrych praktyk.

■ INTEGRACJA W PRAKTYCE: SYMBOLE, ODZNACZENIA, ŚWIĘTO – CZYLI WSPÓLNOTA MA ZNACZENIE

Z biegiem lat KZBS wzmocniał nie tylko narzędzia reprezentacji, lecz także to, co buduje wspólnotę i jej dumę. Efektem było m.in. ustanowienie Medalu Zasługi dla Spół-

dzielczości Bankowej (wyróżnienie za zasługi i wybitne osiągnięcia). Później pojawiają się kolejne wyróżnienia związane z postacią Franciszka Stefczyka: Honorowa Odznaka im. Franciszka Stefczyka „Za zasługi dla spółdzielczości bankowej” (srebrna i złota) oraz Złoty Medal za Zasługi dla Bankowości Spółdzielczej im. Franciszka Stefczyka (dla banków i innych osób prawnych).

Istotnym wydarzeniem o charakterze integracyjnym było przyjęcie „Aktu ustanowienia Święta Spółdzielczości Bankowej”, w którym wskazano ostatnią niedzielę czerwca jako dzień przeznaczony na obchody tego święta. Ustanowienie stałej daty w kalendarzu środowiska ma znaczenie nie tylko porządkujące, lecz także wspólnotowe, ponieważ tworzy cykliczną okazję do podsumowania działań, wzmocnienia więzi pomiędzy podmiotami sektora oraz akcentowania jego odrębnej tożsamości w sposób widoczny, również poza bieżącymi kontaktami instytucjonalnymi. W konsekwencji, obchody Święta Spółdzielczości Bankowej pełnią funkcję uzupełniającą wobec codziennej współpracy organizacyjnej i merytorycznej, gdyż pozwalają utrzymywać ciągłość tradycji oraz budować poczucie przynależności, które nie ogranicza się do formalnych spotkań roboczych.

Równolegle KZBS angażował się w pielęgnowanie dziedzictwa: z inicjatywy Przewodniczącego powstał Społeczny Komitet Restauracji Grobu Franciszka Stefczyka; odbywały się uroczystości rocznicowe we Lwowie, a po latach – w wyniku działań podejmowanych od 2013 r. – na grobie Stefczyka przywrócono pamiątkowe tablice.

Nie są to jedynie „dodatki do historii”, lecz elementy, które tworzą trwałą infrastrukturę tożsamości sektora, ponieważ porządkują pamięć instytucjonalną, wzmacniają poczucie wspólnoty i nadają sens wspólnemu działaniu w długim horyzoncie. Bez tak rozumianych fundamentów bankowość spółdzielcza mogłaby łatwo zacząć funkcjonować wyłącznie jako luźny zbiór odrębnych podmiotów, które łączy przede wszystkim podobne nazewnictwo i szyldy, a nie spójna tożsamość, wartości oraz realna zdolność do współpracy.





I w tym właśnie sens jubileuszu jest najbardziej optymistyczny: to nie jest historia zamknięta w kalendarium. To historia, która nadal się pisze – codziennie, w oddziałach, w małych miejscowościach i dużych miastach, w rozmowach z klientami i w decyzjach strategicznych. A KZBS – wierny trzem filarom – pozostaje tym miejscem, gdzie spółdzielcze „my” ma realną formę: organizacji, która reprezentuje, integruje i edukuje.

■ REPREZENTACJA: GDY SPÓŁDZIELCZE INTERESY POTRZEBUJĄ SPÓŁDZIELCZEJ ODWAGI

W latach 90. ubiegłego wieku i 2000. szczególnie mocno widać, że reprezentacja bywała pracą cierpliwą – i często twardą. Walne Zgromadzenia debatowały o podatku dochodowym, warunkach działalności i przyszłej konsolidacji.

Ważne wydarzenia miały charakter mobilizujący: II Kongres Polskich Banków Spółdzielczych apelował do Parlamentu, Rządu, NBP i Komisji Nadzoru Bankowego o rozwiązania legislacyjne pozwalające prowadzić interesy bankowe bez ograniczeń i dyskryminacji. Zespół ekspertów KZBS przygotowywał projekty nowelizacji ustaw, a w 2000 r. w Mikołajkach odbyło się I Ogólnokrajowe Forum Polskich Banków Spółdzielczych, podczas którego wypracowano akceptowane rozwiązania dotyczące funkcjonowania banków spółdzielczych, banków regionalnych i zrzeszających oraz relacji z BGŻ.

Ten etap historii pokazuje, że rozwiązania kształtujące ramy funkcjonowania bankowości spółdzielczej nie były sektorowi przekazywane w sposób jednostronny i „gotowy”, lecz powstawały w wyniku aktywnego współuczestnictwa środowiska w procesach decyzyjnych, w szczególności poprzez formułowanie spójnych postulatów, przygotowywanie analiz i opinii eksperckich oraz konsekwentne przedstawianie argumentów w dialogu z instytucjami publicznymi. Można więc powiedzieć, że sektor nie

był wyłącznie adresatem regulacji, lecz w istotnym zakresie współkształtował ich treść i kierunek, wykorzystując zarówno wiedzę praktyczną, jak i specjalistyczne zaplecze merytoryczne, a także utrzymując ciągłość stanowiska w dłuższym horyzoncie.

■ EUROPA, AKCESJA, NOWE WYZWANIA: BANK SPÓŁDZIELCZY W ŚWIECIE INTEGRACJI

KZBS od początku dbał też o obecność międzynarodową. W kalendarium KZBS pojawia się przystąpienie do międzynarodowych struktur spółdzielczych, a także kolejne międzynarodowe konferencje, które porządkowały wyzwania związane z transformacją i integracją europejską.

Szczególnie wyraźnie widać to w wątkach dotyczących akcesji do UE: dyskusje o roli banków spółdzielczych w obsłudze środków unijnych, o determinantach i procedurach, o opłacalności kredytów preferencyjnych – i o tym, jak banki spółdzielcze mogą być narzędziem rozwoju, a nie tylko biernym uczestnikiem zmiany.

W 2009 r. Prezydent RP podpisał ustawę zmieniającą ustawę o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających; w wyniku współpracy KZBS i ZBP zawarto nowe rozwiązania dla funkcjonowania banków spółdzielczych. W kolejnych latach organizowano konferencje podsumowujące rok i perspektywy rozwoju bankowości oraz wyzwania na kolejne lata – to



ważne, bo sektor, który ma być stabilny, musi regularnie nazywać ryzyka i wspólnie szukać odpowiedzi.

■ NOWY ETAP: SYSTEMY OCHRONY, ZARZĄDZANIE RYZYKIEM, PROFESJONALIZACJA

Historia KZBS pokazuje też momenty przejścia od „walki o ramy” do „budowy jakości wewnątrz tych ram”. Konferencje dotyczące modeli funkcjonowania bankowości spółdzielczej, stabilności sektora czy roli kontroli w zarządzaniu instytucją były elementem dojrzewania: bo nowoczesność w banku to nie tylko aplikacja mobilna, ale też ład korporacyjny, odporność na kryzysy i kultura odpowiedzialności.

W kalendarium jest również ważny punkt dotyczący prac nad zmianami ustawy, w których uwzględniono postulaty KZBS, m.in. w zakresie funduszu restrukturyzacji, funduszy pomocowych w ramach systemów ochrony, zasad odpowiedzialności uczestników systemu ochrony czy wyjątków od zasady terytorialności, w tym możliwości tworzenia konsorcjów bankowych, także bez udziału banku zrzeszającego.

To jest ta część historii, która może brzmieć technicznie – ale w praktyce przekłada się na odporność sektora i elastyczność rozwiązań. A bez elastyczności trudno dziś prowadzić bank lokalny w świecie globalnych standardów.

■ EDUKACJA – CZYLI INWESTYCJA W CZŁOWIEKA, NIE TYLKO W PRODUKT

W ostatnich latach filar edukacji w działalności KZBS widać wyjątkowo mocno: kampanie informacyjno-edukacyjne, konferencje, inicjatywy kierowane do różnych grup, w tym osób młodych.

W kalendarium pojawiają się kolejne odsłony kampanii „Czerwiec z bankiem spółdzielczym” – z różnymi tematami przewodnimi: ekologia i zrównoważone finansowanie, cy-

berbezpieczeństwo, bankowość spółdzielcza dla młodych czy hasło „Przyjazny Bank Spółdzielczy”. Są też wydarzenia „punktowe”, które budują dialog: cykl spotkań „Kawa z KZBS”, projekt edukacyjny „KZBS, czyli kształć się z bankiem spółdzielczym”, a także kurs przygotowujący do Egzaminu na Europejski Certyfikat Bankowca (EFCB).

Do tego dochodzą inicjatywy łączące banki ze środowiskiem przedsiębiorców, jak pilotażowy projekt „Pierwsza Liga Biznesu” – cykl spotkań przedsiębiorców z bankami spółdzielczymi zainicjowany przez KZBS.

Działania edukacyjne realizowane przez KZBS nie sprowadzają się do organizowania aktywności o charakterze wyłącznie formalnym, których celem byłoby samo „odbycie szkolenia”, lecz stanowią element długofalowej polityki wzmacniania kompetencji i budowania odporności organizacyjnej banków spółdzielczych w zmieniającym się otoczeniu regulacyjnym, technologicznym i rynkowym. W praktyce oznacza to systematyczną pracę ukierunkowaną na utrzymanie stabilności sektora, a jednocześnie na zwiększanie jego konkurencyjności i zdolności do pozyskiwania oraz utrzymania zaufania różnych grup interesariuszy, w tym klientów, pracowników, lokalnych liderów opinii oraz osób młodych, które dopiero kształtują swoje nawyki i świadomość finansową, a przez to w naturalny sposób stają się ważnym adresatem działań informacyjnych i edukacyjnych.

■ INTEGRACJA W KRAJOWYM I EUROPEJSKIM WYMIARZE

KZBS w sposób systematyczny utrzymuje międzynarodową obecność oraz relacje robocze z partnerami zagranicznymi, co w ostatnich latach ma szczególne znaczenie ze względu na rosnący wpływ regulacji unijnych oraz wspólnych wyzwań stojących przed sektorem finansowym, w tym w obszarze stabilności, cyfryzacji, bezpieczeństwa i standardów nadzorczych. W 2025 r., w związku z organizacją Eurofi High Level Seminar w Warszawie, odbyło się spotkanie EACB, którego gospodarzem był KZBS, co stano-



wiło element bieżącej współpracy w ramach europejskich struktur bankowości spółdzielczej oraz umożliwiała bezpośrednią wymianę informacji i perspektyw dotyczących kierunków polityk publicznych istotnych dla sektora.

Równolegle, w tym samym roku, w ramach Międzynarodowego Roku Spółdzielczości, którego obchody były prowadzone pod hasłem „Spółdzielnie budują lepszy świat”, w KZBS działania komunikacyjne i promocyjne w ramach kampanii czerwcowej realizowano pod hasłem „Banki z sercem”, co podkreślało społeczny wymiar bankowości spółdzielczej oraz jej rolę w budowaniu zaufania i trwałych relacji z klientami. W czerwcu 2025 r. zorganizowano również konferencję w Jachrance pt. „Dobre uczynki drogą do sukcesu”, która wpisywała się w tę perspektywę, akcentując, że działalność banków spółdzielczych – obok funkcji stricte finansowych – obejmuje także działania ukierunkowane na potrzeby społeczności lokalnych i wzmacnianie kapitału społecznego.

W kalendarium są również wyjazdy studyjne (m.in. do Berlina oraz do Mediolanu i Rzymu), co pokazuje praktyczny wymiar integracji: uczenie się od innych systemów, porównywanie rozwiązań, przenoszenie dobrych praktyk na polski grunt.

■ WSPÓŁCZESNOŚĆ: BANKI SPÓŁDZIELCZE TRZYMAJĄ SIĘ MOCNO – BO DZIAŁAJĄ RAZEM

W perspektywie jubileuszu 35-lecia KZBS można sformułować wniosek, że sektor bankowości spółdzielczej w Polsce zachowuje stabilną pozycję nie tylko dzięki ugruntowanemu modelowi działania i trwałemu zakorzenieniu w społecznościach lokalnych, lecz również dlatego, że dysponuje mechanizmami umożliwiającymi koordynację stanowisk oraz podejmowanie działań wspólnych w sprawach istotnych dla całego środowiska. W tym ujęciu rola KZBS polega na integrowaniu kilku równoległych wymiarów funkcjonowania sektora, ponieważ Związek z jednej strony odwołuje się do spójnego systemu wartości, obejmującego

spółdzielczy charakter działalności, odpowiedzialność oraz lokalność, z drugiej natomiast zapewnia reprezentację interesów banków spółdzielczych w relacjach instytucjonalnych, w tym w pracach analitycznych i legislacyjnych, a jednocześnie wspiera działania rozwojowe, które obejmują edukację, modernizację oraz prowadzenie spójnej komunikacji i działań wizerunkowych.

A KZBS? KZBS rośnie w siłę dokładnie w ten sam sposób, w jaki rośnie sektor: nie przez oderwanie od lokalności, lecz przez jej wzmocnienie; nie przez rezygnację z tożsamości, lecz przez jej nowoczesne opowiedzenie; nie przez samotne sprinty, lecz przez konsekwentną pracę wspólnoty.

Jeżeli rok 1991 potraktować jako etap ukierunkowany na stworzenie podstaw organizacyjnych i instytucjonalnych funkcjonowania Związku, a kolejne dekady opisać jako okres stopniowego wzmacniania rozwiązań systemowych oraz rozwijania zdolności adaptacyjnych sektora do zmieniających się uwarunkowań prawnych, rynkowych i technologicznych, to obecny etap można ująć jako konsekwentne podejmowanie działań nastawionych na wspólne kształtowanie przyszłości bankowości spółdzielczej. W tym ujęciu chodzi o utrzymanie równowagi pomiędzy zakorzenieniem w relacjach z klientem i społecznością lokalną a dalszym rozwojem narzędzi oraz procesów cyfrowych, pomiędzy koncentracją na potrzebach lokalnej gospodarki a funkcjonowaniem w otoczeniu coraz bardziej ujednoliconych standardów europejskich, a także pomiędzy ochroną tradycji i spółdzielczego modelu działania a gotowością do mierzenia się z wyzwaniami, które będą determinować warunki prowadzenia działalności w kolejnych latach.

I w tym właśnie sens jubileuszu jest najbardziej optymistyczny: to nie jest historia zamknięta w kalendarium. To historia, która nadal się pisze – codziennie, w oddziałach, w małych miejscowościach i dużych miastach, w rozmowach z klientami i w decyzjach strategicznych. A KZBS – wierny trzem filarom – pozostaje tym miejscem, gdzie spółdzielcze „my” ma realną formę: organizacji, która reprezentuje, integruje i edukuje. ■



Rola banków spółdzielczych w przeciwdziałaniu wykluczeniu finansowemu oraz wspieraniu zrównoważonego rozwoju

Otwierając konferencję pt. „Rola banków spółdzielczych w przeciwdziałaniu wykluczeniu finansowemu oraz wspieraniu zrównoważonego rozwoju”, przewodniczący Komisji Budżetu i Finansów Publicznych, senator Kazimierz Kleina podkreślił, że komisja od wielu lat traktuje sektor spółdzielczy jako bardzo istotny element całego systemu finansowego i bankowego w Polsce. Ponieważ banki spółdzielcze to instytucje finansowe, które są najbliższe środowiska lokalnego, o wieloletniej tradycji – pierwsze banki lub kasy ludowe powstawały ponad 160 lat temu.

„Są to jedyne na naszych ziemiach instytucje finansowe, które przetrwały wszystkie systemy polityczne, czasy zaborów i wojen, właśnie dlatego, że zawsze były silnie związane ze społecznościami lokalnymi i były powoływane ze względu na ich potrzeby wzajemnego, solidarnego wspierania się w różnych sprawach o charakterze gospodarczym, obywatelskim, ale i patriotycznym. Były ostoją polskości i elementem budującym wiarygodność i siłę gospodarczą Polaków działających w różnych zaborach” – powiedział.

Przypomniał, że wiele spośród największych banków w Europie ma korzenie spółdzielcze, zostało utworzonych przez spółdzielnie funkcjonujące w tych krajach, tak więc spółdzielczy system bankowy ma długoletnią tradycję nie tylko w Polsce.

Przewodniczący komisji Kazimierz Kleina wskazał, że konferencja ma istotne znaczenie także dla administracji rządowej odpowiedzialnej za sektor finansowy. „Chcemy rozmawiać o tym, w jaki sposób władze, w tym ustawodawcze, powinny pomóc małym bankom spółdzielczym, które od lat są mocno zakorzenione w środowisku lokalnym, obsługują lokalny biznes i rolników, ściśle współpracują z samorządami i są istotnym elementem całego systemu finansowego państwa” – wyjaśnił.

Podkreślił, że obecnie banki spółdzielcze funkcjonują w Polsce w takim samym ustawowym reżimie nadzoru, jak duże banki komercyjne. „Dla małego banku, o zasięgu lokalnym, wykonywanie wszystkich ustawowych obowiązków informacyjnych czy sprawozdawczych, jakie ma wykonywać duży bank komercyjny, jest niezwykle trudne, ponieważ mały bank ma o wiele

mniejszy aparat administracyjny” – ocenił. „Banki spółdzielcze – a jest ich dzisiaj ok. 500 – funkcjonują prawie w każdym samorządzie w naszym kraju. Poprzez gęstą sieć oddziałów docierają do przedsiębiorców, obywateli i skutecznie służą społecznościom lokalnym. I o tym chcemy dziś rozmawiać” – podsumował.

Wicemarszałek Senatu Rafał Grupiński, witając uczestników konferencji, nawiązał do historii ruchu spółdzielczego: „Warto pamiętać, że u początków spółdzielczości bankowej stał filozof Karol Libelt, którego praca o stowarzyszeniach z 1864 r. nakreśliła koncepcję tego, jak się organizować. Z niej (...) wywodzą się idee spółdzielczości bankowej, kółek rolniczych i towarzystw pomocy naukowej, które powstały w Wielkopolsce”. Przypomniał, że pierwszą polską spółdzielnią bankową było „Towarzystwo Pożyczkowe Przedsiębiorców Miasta Poznania, później przekształ-



cone w Bank Przemysłowy w Poznaniu, który do tego stopnia się rozwinął – i to pomimo kryzysu na giełdach europejskich w 1873 r. – że powstający po pierwszej wojnie światowej rząd polski zaciągał pożyczki właśnie w tym banku”. Wicemarszałek podkreślił, że korzenie banków spółdzielczych to nie tylko służba lokalnym społecznościom, ale także patriotyzm w budowaniu niezależności finansowej.

Prezes Zarządu Krajowego Związku Banków Spółdzielczych prof. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska – współorganizatorka konferencji i jej inicjatorka – podziękowała za organizację konferencji w Senacie, podkreślając, że dla środowiska związanego z bankami spółdzielczymi jest ona niezwykle ważna. „Banki spółdzielcze to instytucje, które nie tylko finansują rozwój gospodarczy regionów, ale też wzmacniają bezpieczeństwo ekonomiczne państwa. Aby mogły lepiej służyć społecznościom lokalnym, powinny podlegać regulacjom odzwierciedlającym zasadę proporcjonalności. Obecne obciążenia administracyjno-regulacyjne można uznać za nadmiarowe” – mó-

wiła prof. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska, prezes Zarządu KZBS.

Obrazując rolę, jaką odgrywają dla społeczności lokalnych banki spółdzielcze w naszym kraju, zwróciła uwagę, że przy niespełnieniu dziesięcioprocentowym udziale w rynku mają ponadtrzydziestoprocentowy udział w sieci placówek, czyli docierają do mieszkańców wielu mniejszych miejscowości i terenów wiejskich, gdzie nie docierają banki komercyjne, stwarzając społecznościom lokalnym możliwości korzystania z usług finansowych i wspierając je w różny sposób poprzez swoje działania, w tym charytatywne. Podkreśliła, że w Polsce banki spółdzielcze podlegają takim samym regulacjom, jak duże banki komercyjne. Tymczasem w Unii Europejskiej od paru lat funkcjonują przepisy o małej niezłożonej instytucji, dla których są przewidziane bardzo uproszczone regulacje. W związku z tym w imieniu wszystkich podmiotów zrzeszonych w Związku Banków Spółdzielczych prezes Małgorzata Iwanicz-Drozdowska zaapelowała do polskich instytucji sieci bezpieczeństwa finansowego i do polskich



**„Banki spółdzielcze to instytucje, które nie tylko finansują rozwój gospodarczy regionów, ale też wzmacniają bezpieczeństwo ekonomiczne państwa. Aby mogły lepiej służyć społecznościom lokalnym, powinny podlegać regulacjom odzwierciedlającym zasadę proporcjonalności. Obecne obciążenia administracyjno-regulacyjne można uznać za nadmiarowe”
– mówiła prof. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska, prezes Zarządu KZBS.**

władz o to, aby w ramach istniejących regulacji prawnych i możliwości, jakie stwarzają regulacje unijne, racjonalizować obowiązujące w Polsce wymogi. Postulowała, żeby banki, które działają poza spółdzielczymi systemami ochrony, także mogły korzystać ze statusu małej niezłożonej instytucji – a obecnie skutek interpretacji ze strony instytucji sieci bezpieczeństwa finansowego nie jest to możliwe.

Zaakcentowała także, że istnieje pilna potrzeba racjonalizacji identyfikacji funkcji krytycznych przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny i ograniczenia zakresu raportowania oraz wymogów związanych z utrzymaniem miary, jaką jest MREL. Z zestawienia Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego wynika, że ponad sto banków spośród ok. 340 banków w Unii Europejskiej raportujących do EBA w zakresie przymusowej restrukturyzacji (MREL) to banki z Polski, czyli stanowią one ponad 30 procent banków raportujących ogółem przy niewielkim udziale w rynku unijnym. Te liczby wskazują, że jest to regulacja nadmiarowa.

Prezes Małgorzata Iwanicz-Drozdowska zwróciła się ponadto z apelem do polskiej sieci bezpieczeństwa finansowego i polskich władz o aktywne włączenie się w unijne dyskusje na temat stworzenia reżimu regulacyjnego dla małych banków. Pod koniec 2025 r. zapoczątkowano w UE dyskusje na temat konkurencyj-

ności gospodarki europejskiej, w których pojawia się kwestia proporcjonalności w regulacjach i barier. Jej zdaniem, bardzo istotne jest, żeby głos Polski w tych dyskusjach wybrzmiał i żeby wzięte zostały w obronę interesy banków spółdzielczych. Poinformowała także, że od kilku lat w Szwajcarii i w Wielkiej Brytanii (a także w USA) funkcjonują rozwiązania upraszczające, a wprowadzenie uproszczeń nie doprowadziło do perturbacji rynkowych ani nie osłabiło bezpieczeństwa banków działających w tych krajach. Jest więc to empiryczny dowód na to, że można uprościć regulacje bez szkody dla bezpieczeństwa i stabilności finansowej. Wyraziła nadzieję, że konferencja przyczyni się do rozpoczęcia postulowanych zmian.

Dr Tadeusz Białek ze Związku Banków Polskich przypomniał, że obecnie w sektorze bankowości spółdzielczej w Polsce zatrudnionych jest ponad 18 proc. pracowników sektora bankowego w naszym kraju. A sieć placówek spółdzielczych stanowi ponad 40 proc. wszystkich placówek bankowych w Polsce. Odgrywają także bardzo ważną rolę w zrównoważonym rozwoju – finansują inwestycje lokalne, modernizację gospodarstw rolnych, rozwój małych i średnich firm, projekty infrastrukturalne, a także przedsięwzięcia związane z transformacją energetyczną. Bez udziału banków spółdzielczych trudno wyobrazić sobie stabilne finan-





sowanie inwestycji gminnych i powiatowych, także tych współfinansowanych ze środków europejskich. Tak więc bankowość spółdzielcza jest ważnym partnerem nie tylko dla klientów indywidualnych, ale także dla rozwoju całych wspólnot lokalnych.

Podsekretarz stanu w Ministerstwie Finansów Jurand Drop podkreślił, że „dzisiejsze banki spółdzielcze to nowoczesne podmioty z powodzeniem realizujące swoją misję, wspierające rozwój polskiej przedsiębiorczości, szczególnie na poziomie lokalnym, przyczyniające się do wzmacniania spójności naszego kraju (...). Stanowią istotne wsparcie w przeciwdziałaniu wykluczeniu finansowemu szczególnie w mniejszych miejscowościach, docierają do klientów na terenach, na których banki komercyjne nie posiadają swoich oddziałów. Zadeklarował, że Ministerstwo Finansów chce wspierać dalszy rozwój sektora spółdzielczego, dlatego przygotowało szeroko skonsultowany projekt ustawy deregulacyjnej, przyjętej niedawno przez parlament i oczekującej na podpis prezydenta. Ustawa przewiduje ułatwienia i unowocześnienie rozwoju sektora bankowości spółdzielczej. Według wszystkich wskaźników mamy do czynienia z bezpiecznym sektorem bankowości spółdzielczej w Polsce, o dobrej kondycji finansowej. Wiceminister Drop przypomniał, że dla ochrony bezpieczeństwa tego sektora funkcjonują w Polsce dwa systemy ochrony – system Ochrony Zrze-

szenia BPS (w którym jest 307 uczestników) oraz Spółdzielczy System Ochrony SGB (174 uczestników), które w sumie stanowią ochronę dla 95 proc. aktywów sektora spółdzielczego i prawie 99 proc. wszystkich podmiotów sektora spółdzielczego. Na funduszach pomocowych zgromadzono kwotę ponad 1 mld 470 mln zł. Wiceminister zwrócił uwagę na to, że dla sektora bankowego w szczególnym stopniu wyzwaniem stanowią szybkie i duże zmiany technologiczne, ale także zmiany polityczne w strukturze światowych finansów. A na poziomie władz publicznych muszą one zostać wzięte pod uwagę na poziomie wszystkich uczestników rynku, także z uwzględnieniem wpasowania się w system międzynarodowy, zwłaszcza europejski, na który mamy rzeczywisty wpływ. Stąd implementacja np. dyrektyw unijnych służy nie tyle przepisaniu przepisów, ile odpowiadające polskim interesom przystosowanie polskich ram regulacyjnych do zasad europejskich. Tak więc zaproponowany przez Krajowy Związek Banków Spółdzielczych projekt uproszczeń regulacji dla małych banków zostanie potraktowany jako poważny głos w dyskusji, który wymaga analizy pod kątem wpisania się w całościową logikę krajowego systemu bankowego i odpowiedniego wykorzystania.

Zastępca przewodniczącego Komisji Nadzoru Finansowego dr Marcin Mikołajczyk oraz dyrektor Departamentu Stabilności Finansowej w Narodowym

Banku Polskim Ewa Szczepańska, kontynuując wątek wyzwań, przed którymi stoją banki spółdzielcze, dodali kwestie związane z nieodległym odejściem od WIBOR oraz przewidywaną obniżką stóp procentowych. Podkreślali, że zarówno KNF, jak i NBP są gotowe do dalszego wspierania spółdzielczości bankowej, a także zachęcali do większego włączenia się tych instytucji w akcję kredytową dla podmiotów lokalnych w ramach transformacji energetycznej.

W dalszej części rozmawiano m.in. o roli banków spółdzielczych w przeciwdziałaniu wykluczeniu finansowemu. Prorektor Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie prof. Mateusz Folwarski podkreślił, że kluczowe dla sektora banków spółdzielczych są patriotyzm i lokalność, nie zaś opłacalność czy zysk. Cluo działalności banków spółdzielczych na rzecz bezpieczeństwa publicznego, zapewniając poczucie bezpieczeństwa w lokalnej społeczności. W przeciwnym wypadku brak dostępu do podstawowych produktów i usług finansowych (takich choćby jak bankomat umożliwiający dostęp do gotówki czy kredyt) doprowadziłby do wykluczenia finansowego znacznej części społeczeństwa, rozproszonej równomiernie na terenie kraju w mało atrakcyjnych lokalizacjach.

W trakcie dyskusji prezentowano liczne przykłady działań podejmowanych przez poszczególne banki spółdzielcze i dyskutowano o problemach w ich działalności, a także przyszłych wyzwaniach.

Odrębną część debaty poświęcono postulatом sektora banków spółdzielczych, dotyczącym zwłaszcza usuwania barier ograniczających funkcjonowanie tego rodzaju bankowości. Prezes Zarządu Spółdzielni Systemu Ochrony Zrzeszenia BPS dr Sławomir Czapur zaznaczył, że „istotą działalności spółdzielni nie jest maksymalizacja wartości firmy i zysku dla właścicieli. Członkowie banków spółdzielczych oczekują korzyści z korzystania z usług swojego banku, dlate-

go dla upowszechnienia członkostwa tak ważne jest zniesienie barier prawnych i umożliwienie stwarzania realnych zachęt i korzyści pozaekonomicznych dla udziałowców”.

W przekonaniu Michała Ołdakowskiego, prezesa Zarządu Spółdzielczego Systemu Ochrony SGB, banki spółdzielcze, zgodnie z duchem spółdzielczym, współpracują biznesowo w ramach funkcjonujących zrzeszeń, a poziom ich bezpieczeństwa i kontroli zwiększył się istotnie dzięki funkcjonowaniu Instytucjonalnych Systemów Ochrony. Na ograniczenie ich działalności i rozwoju mają jednak wpływ niedostosowane do ich relatywnie niewielkiej skali działalności oraz profilu ryzyka regulacje, które pierwotnie miały dotyczyć dużych międzynarodowych banków komercyjnych. Istotną barierę stanowią również ograniczenia możliwości oferowania wspólnych, korzystnych dla klientów, produktów zrzeszeniowych.

Podsumowując dyskusję, przewodniczący Komisji Budżetu i Finansów Publicznych, senator Kazimierz Kleina podziękował za udział bardzo szerokiej reprezentacji zarówno banków spółdzielczych, jak i regulatora, instytucji nadzorczych, rządu i samorządu. Oceniał, że „banki spółdzielcze to fundament lokalnej gospodarki. Potrzebują regulacji, które pozwolą im jeszcze skuteczniej wspierać mieszkańców, samorządy i przedsiębiorców”. Podkreślił także znaczenie działalności banków spółdzielczych dla zrównoważonego rozwoju naszego kraju, bo wspierają one wszelkie „działania oddolne w każdej gminie, każdym samorządzie, każdej wspólnotie lokalnej, gdzie banki spółdzielcze są obecne”. Szczególne podziękowania za współorganizację od strony merytorycznej senator Kleina skierował do prezesa Zarządu Krajowego Związku Banków Spółdzielczych prof. Małgorzaty Iwanicz-Drozdowskiej, podkreślając, że odbyła się ona w 35. rocznicę działalności związku.

Źródło: *senat*



Współpraca BVR i KZBS na rzecz rozwoju bankowości spółdzielczej w Europie

10 lutego br. w Berlinie odbyło się wspólne posiedzenie przedstawicieli Federalnego Związku Niemieckich Banków Ludowych i Raiffeisenowskich oraz Krajowego Związku Banków Spółdzielczych. W spotkaniu uczestniczyli m.in. prezes BVR Marija Kolak, członek zarządu Daniel Quinten, prezes KZBS prof. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska oraz Michał Krakowiak, doradca prezesa zarządu KZBS. Celem wydarzenia było pogłębienie współpracy oraz kontynuacja dialogu między obiema organizacjami.

Podczas spotkania omawiano kwestie związane z przyszłym rozwojem sektora bankowości spółdzielczej. Przedstawiciele obu związków dyskutowali zarówno o zmianach regulacyjnych, jak i aktualnych zagadnieniach rynkowych, w tym o znaczeniu atrakcyjności spółdzielczego modelu biznesowego dla młodszych pokoleń. Poruszono również temat sytuacji gospodarczej w Niemczech oraz obowiązujących ram regulacyjnych, kształtujących sektor.

Spotkanie po raz kolejny podkreśliło, jak ważna i wartościowa jest ustrukturyzowana wymiana doświadczeń ponad granicami państw. Ścisła współ-

praca między BVR a KZBS sprzyja identyfikowaniu wspólnych wyzwań, wzajemnemu uczeniu się oraz dalszemu wzmocnieniu idei współpracy w Europie. ■



Kawa z KZBS: Sztuczna inteligencja w banku Spółdzielczym. Jak się na to przygotować?

4 lutego 2026 r. odbyło się kolejne spotkanie on-line z cyklu „Kawa z KZBS”, organizowane przez Krajowy Związek Banków Spółdzielczych, poświęcone zagadnieniom związanym ze sztuczną inteligencją w bankach spółdzielczych w kontekście AI Act. Spotkanie było przeznaczone wyłącznie dla Członków KZBS.

Gościami wydarzenia była **Judyta Pawłowska** - radczyni prawna, Dyrektor Działu Bankowość i Finanse w Kancelarii Maria Brzozewska Radosław Kędziora, od lat związana z sektorem bankowym i bankowością spółdzielczą.

Podczas spotkania omówiono dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji oraz jej rosnące znaczenie w sektorze finansowym. Zwrócono uwagę zarówno na korzyści płynące z wykorzystania AI, jak i na zagrożenia, w szczególności w obszarze bezpieczeństwa informacji oraz ochrony praw podstawowych.

Istotną część spotkania poświęcono AI Act, w tym zasadom klasyfikacji systemów AI według poziomu ryzyka oraz obowiązkom banków stosujących systemy AI wysokiego ryzyka. Przedstawiono przykłady zastosowań AI w bankach, m.in. w obszarze oceny zdolności kredytowej, rekrutacji oraz obsługi klienta, a także omówiono konieczność wdrażania rozwiązań z zakresu AI Governance.

Spotkanie miało charakter praktyczny i było okazją do zadawania pytań oraz wymiany doświadczeń, potwierdzając duże zainteresowanie tematyką sztucznej inteligencji w bankowości spółdzielczej.

„Kawa z KZBS” to cykl spotkań poświęconych kluczowym dla sektora spółdzielczego zagadnieniom. Kolejne wydarzenie w ramach cyklu odbędzie się 11 marca 2026 r. Gościem spotkania będzie prof. Łukasz Ambroziak z Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żyw-

nościowej, który omówi zagadnienia związane z umową UE-Mercosur, w tym jej znaczenie gospodarcze i geopolityczne oraz potencjalne skutki dla sektora rolno-spożywczego w Polsce. W trakcie spotkania zostaną poruszone także kwestie handlu rolno-spożywczego, redukcji cel, regulacji pozataryfowych oraz mechanizmów zabezpieczających rynek UE.

Serdecznie zapraszamy Członków KZBS do udziału w kolejnym spotkaniu. ■



Podczas spotkania omówiono dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji oraz jej rosnące znaczenie w sektorze finansowym.



Pierwsza Liga Biznesu: Jak wykorzystać sztuczną inteligencję w MŚP?

15 stycznia 2026 r. odbyło się kolejne spotkanie „Pierwszej Ligi Biznesu” – projektu KZBS – poświęcone praktycznemu wykorzystaniu sztucznej inteligencji w sektorze MŚP.

W wydarzeniu uczestniczyły banki spółdzielcze – Ambasadorzy inicjatywy oraz zaproszeni przez nich przedsiębiorcy.



Prelekcję poprowadziła Magda Gajownik, dyrektorka Biura Transformacji Cyfrowej w Polskim Funduszu Rozwoju, która przedstawiła, w jaki sposób AI może realnie wspierać codzienne funkcjonowanie firm.

W trakcie spotkania omówiono kluczowe obszary zastosowania AI, takie jak automatyzacja procesów, analiza danych, personalizacja oferty i wsparcie obsługi klienta. Zwrócono uwagę na możliwości i ograniczenia modeli językowych oraz na znaczenie świadomego korzystania z narzędzi AI, w tym odpowiedniego formułowania zapytań i weryfikacji wyników.

Istotnym elementem wystąpienia były przykłady praktycznych wdrożeń AI w MŚP – m.in. w sprzedaży, HR i analizie opinii klientów – oraz omówienie barier, które najczęściej hamują transformację cyfrową: brak czasu, kompetencji i jasno zdefiniowanej strategii. Podkreślono również wagę bezpieczeństwa danych i zgodności z regulacjami, szczególnie w instytucjach finansowych.

Podczas dyskusji pojawiły się pytania dotyczące praw autorskich do treści generowanych przez AI, stopnia zaawansowania narzędzi umożliwiających tworzenie oprogramowania bez wiedzy programistycznej oraz zasad bezpieczeństwa danych – zarówno po stronie instytucji, jak i ich klientów.

„Pierwsza Liga Biznesu” to projekt organizowany przez sektor bankowości spółdzielczej we współpracy z partnerami, którzy w ramach transmisji online dzielą się swoją wiedzą ekspercką. Celem projektu jest integracja lokalnych przedsiębiorców, wymiana doświadczeń i wiedzy oraz wspieranie rozwoju kompetencji biznesowych. W sezonie 2025/2026 „Pierwszej Ligi Biznesu” bierze udział ok. 70 banków, a Polski Fundusz Rozwoju jest partnerem tej inicjatywy.

Kolejne spotkanie cyklu odbędzie się 26 marca 2026 r. Gościem będzie Anna Ledwoń-Blacha, a tematem wydarzenia – „Biznes w internecie – jak wykorzystać kanały zdalne do budowania biznesu?”. ■

Kawa z KZBS: Inteligentne ataki, świadomi klienci – bezpieczeństwo w cyfrowym 2026 roku

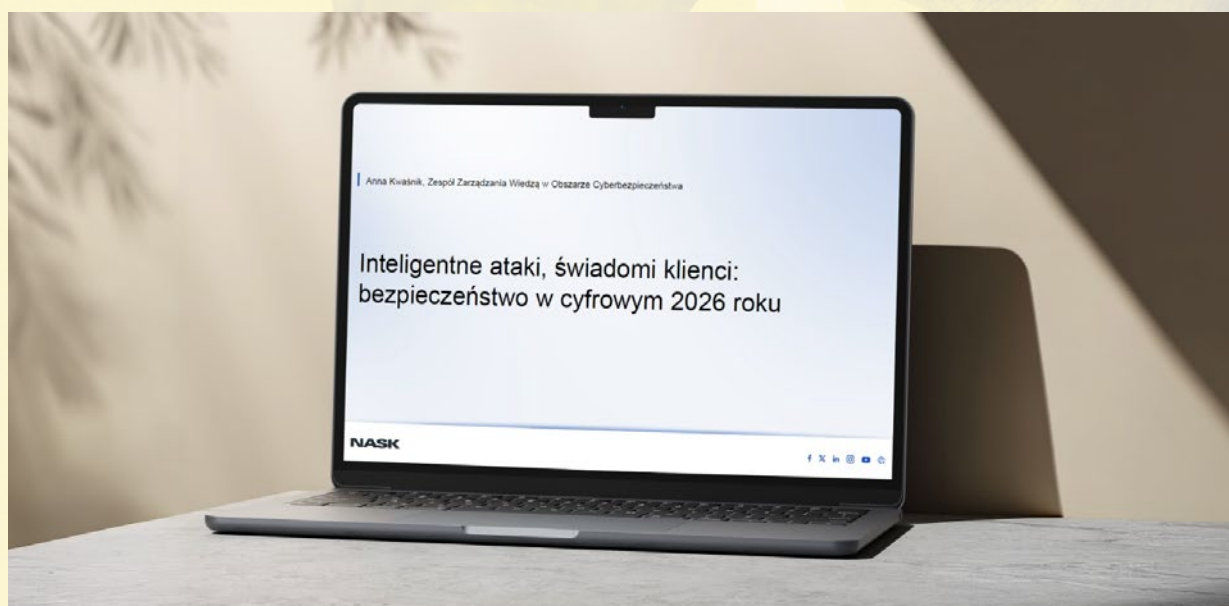
14 stycznia 2026 r. odbyło się kolejne spotkanie online z cyklu „Kawa z KZBS”, skierowane wyłącznie do Członków Krajowego Związku Banków Spółdzielczych. Tematem wydarzenia było bezpieczeństwo w cyfrowym świecie oraz rosnące zagrożenia cybernetyczne, z którymi mierzą się zarówno banki, jak i ich klienci.

G ościem spotkania była Anna Kwaśnik, ekspertka ds. budowania świadomości cyberbezpieczeństwa w NASK - Państwowym Instytucie Badawczym. Podczas swojego wystąpienia zwróciła uwagę na dynamicznie zmieniający się krajobraz zagrożeń w latach 2025-2026, w którym coraz większą rolę odgrywa socjotechnika wspierana przez sztuczną inteligencję. Omówione zostały mechanizmy działania współczesnych cyberprzestępców, w tym generowanie wiarygodnych wiadomości phishingowych, wykorzystywanie deepfake'ów głosu i obrazu oraz podszywanie się pod pracowników banków, przełożonych czy bliskich osób.

Szczególny nacisk położono na ryzyka związane z podatnością określonych grup – zwłaszcza seniorów,

osób o niższych kompetencjach cyfrowych oraz nowych użytkowników bankowości mobilnej. Prelegentka podkreślała, że infrastruktura bankowa jest dobrze chroniona, dlatego realnym celem ataków są klienci, a skuteczność oszustw opiera się na emocjach, presji czasu i zaufaniu do instytucji finansowych.

Istotnym elementem spotkania była także rozmowa o roli banków spółdzielczych w edukowaniu klientów. Wskazano, że skuteczna profilaktyka powinna opierać się na prostych i spójnych komunikatach, powtarzanych w różnych kanałach kontaktu, jasnym określeniu zasad bezpieczeństwa oraz konsekwentnym promowaniu postawy ostrożności i weryfikacji informacji. ■



SZKOLENIA KZBS W MARCU

2
MARCA
2026

TikTok dla banków spółdzielczych.
Czy to ma sens i od czego zacząć?

Anna Ledwoń-Blacha

4
MARCA
2026

Transakcje nieautoryzowane w banku

Łukasz Gracki

5
MARCA
2026

Samooceńca i ocena adekwatności regulacji wewnętrznych
rady nadzorczej i zarządu. Jak skutecznie spełnić wymagania
Rekomendacji Z KNF? – przydatne narzędzia i praktyk

Katarzyna Seweryniak

9
MARCA
2026

Stosowanie AML w podejściu opartym na ryzyku
(z uwzględnieniem relacji z instytucjami płatniczymi)
– ujęcie procesowe i operacyjne

dr Robert Pakla

12
MARCA
2026

Bank spółdzielczy jako pośrednik ubezpieczeń majątkowych

dr Dawid Rogoziński

13
MARCA
2026

Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych w praktyce bankowej

*Małgorzata
Korsakowska-Słowik*

18
MARCA
2026

Ryzyko płynności w banku spółdzielczym od strony
praktyczno-operacyjnej

dr Agnieszka K. Nowak

19
MARCA
2026

Spadkobranie a dalszy los spłaty kredytu

dr Dawid Rogoziński

20
MARCA
2026

FATCA i CRS/Euro-FATCA – obowiązki banków spółdzielczych

Łukasz Kumkowski



23
MARCA
2026

Projekt WIBOR Transition - organizacja projektu w świetle aktualnego stanu reformy Stawek Referencyjnych WIBID/ WIBOR.

*Tomasz Orczykowski***27**
MARCA
2026

Ryzyko walutowe w banku spółdzielczym

*dr Agnieszka K. Nowak***30**
MARCA
2026

Sankcja kredytu darmowego z perspektywy banku spółdzielczego

*dr Dominika Rogoń***31**
MARCA
2026

Ocena sytuacji finansowej samorządu

Wojciech Konat

Już dzisiaj możecie Państwo zamówić szkolenie w siedzibie swojego banku lub innym wskazanym miejscu na terenie całej Polski! Wśród tematów, które możemy przeprowadzić dla Państwa pracowników, Rady Nadzorcze oraz udziałowców i klientów oferujemy m.in.:

- Podstawy cyberbezpieczeństwa w banku spółdzielczym.
- Kluczowe aspekty i wybrane metody stosowane w analizie na potrzeby finansowania przedsiębiorstw.
- Wykrywanie fałszerstw w dokumentacji oraz warsztaty grafologiczne.
- Odpowiedzialność i obowiązki rady nadzorczej w banku spółdzielczym.
- Obowiązki rady nadzorczej banku spółdzielczego w procesie zarządzania ryzykiem w banku.

KONTAKT WS. SZKOLEŃ:**TOMASZ SZYMAŃSKI**tel. kom.: 534 356 040 • tel.: (22) 875 30 30 • e-mail: t.szymanski@kzbs.org

■ BADANIE „JAK POKOLENIE Z OGARNIA KASĘ?” – MŁODZI WYBIERAJĄ POLSKĘ I BLISKOŚĆ RELACJI

Pokolenie Z, czyli młodzi w wieku 18-26 lat, jest bardziej związane z miejscem zamieszkania, niż mogłoby się wydawać. Z badania „Jak pokolenie Z ogarnia kasę?”, które na zlecenie Banków Spółdzielczych z Grupy BPS i Banku BPS przeprowadziła agencja PBS, wynika, że 63 proc. młodych ludzi chce mieszkać w Polsce. Głównym powodem jest emocjonalne przywiązanie do kraju.

Z badania „Jak pokolenie Z ogarnia kasę?” wynika, że mimo otwartości na świat, częstych podróży i mobilności, przedstawiciele pokolenia Z czują silną więź z miejscem, w którym dorastali. Polska to dla nich nie tylko rynek pracy czy miejsce nauki, ale przede wszystkim więzi z bliskimi oraz przestrzeń do codziennego życia.

Młodzi ludzie, zapytani o to, gdzie – gdyby mieli możliwość dowolnego wyboru – woleliby mieszkać: w Polsce czy w innym kraju na świecie, w większości wskazują na Polskę (63 proc.). Ta postawa jest jeszcze wyraźniejsza wśród osób mieszkających poza aglomeracjami (66 proc.), na wsiach i w miastach do 50 tys. mieszkańców (67 proc.). Większe przywiązanie do naszego kraju wykazują też oso-

by w wieku 23-26 lat (66 proc. w porównaniu do 58 proc. w grupie wiekowej 18-22 lata).

DLACZEGO MŁODZI LUDZIE WOLĄ MIESZKAĆ W POLSCE

Co trzeci przedstawiciel pokolenia Z pytany o powody, dla których chce mieszkać w Polsce, wskazuje na przywiązanie emocjonalne do miejsca. Inne często wymieniane powody to:

- poczucie patriotyzmu (28 proc.), przy czym mężczyźni oraz najmłodsza grupa badanych w wieku 18-22 lat wskazują ten powód częściej niż pozostałe osoby – odpowiednio: 35 proc. i 33 proc.;
- bezpieczeństwo i niska przestępczość (13 proc.);
- bliskość rodziny i przyjaciół (10 proc.); co ciekawe, ten czynnik jest decydujący aż dla 30 proc. Zetek mieszkających na wsi lub w mieście do 50 tys. mieszkańców poza aglomeracjami.

W grupie zniechęconych do mieszkania w Polsce, którzy chętnie wybraliby inny kraj za granicą, dominują dwa powody:

- osobiste subiektywne preferencje i marzenia, na co wskazuje 31 proc. badanych;
- klimat i pogoda (25 proc.).



Mimo otwartości na świat, częstych podróży i mobilności, przedstawiciele pokolenia Z czują silną więź z miejscem, w którym dorastali. Polska to dla nich nie tylko rynek pracy czy miejsce nauki, ale przede wszystkim więzi z bliskimi oraz przestrzeń do codziennego życia.



SKĄD BIERZE SIĘ POCZUCIE BEZPIECZEŃSTWA

– Młodzi ludzie coraz częściej mówią o potrzebie stabilności i poczucia bezpieczeństwa. Bliskość rodziny, przyjaciół i znanych miejsc daje im poczucie zakorzenienia, które jest ważne także w dorosłych decyzjach. Emocjonalne przywiązanie do miejsca jest formą relacji – z ludźmi, kulturą i codziennością. To także wyraz potrzeby bezpieczeństwa i przewidywalności w świecie, który staje się nieprzewidywalny. Zauważamy, że podobne potrzeby młodzi ludzie mają w odniesieniu do spraw finansowych. W banku wolą porozmawiać z człowiekiem, oczekują osobistego traktowania – mówi **Magdalena Adamczyk**, dyrektor Departamentu Klienta Indywidualnego w Banku BPS.

Badanie Grupy BPS pokazuje, że dla pokolenia Z dom to nie tylko cztery ściany, ale sieć relacji i poczucie przynależności. Dlatego, mimo globalnych możliwości, wielu młodych Polaków planuje swoją przyszłość właśnie w kraju.



Badanie Grupy BPS pokazuje, że dla pokolenia Z dom to nie tylko cztery ściany, ale sieć relacji i poczucie przynależności.

Raport z badania „Jak pokolenie Z ogarnia kasę” dostępny jest na stronie Banku BPS: https://www.bankbps.pl/images/Dokumenty/Warto-wiedziec/Raport_Jak_pokolenie_Z_ogarnia_kase.pdf

Miejsce zamieszkania?

63% osób z pokolenia Z woli mieszkać w Polsce, niż gdziekolwiek indziej na świecie



■ MOBILE TRENDS AWARDS 2025: KOLEJNA NOMINACJA DLA SGB-BANKU

Aplikacja SGB Mobile, tworzona od podstaw we współpracy z Ailleron, po raz piąty zdobyła uznanie ekspertów i została nominowana w prestiżowym konkursie Mobile Trends Awards. W tym roku nasze rozwiązanie rywalizuje w kategorii „Bankowość mobilna”.

Głosowanie internautów rusza 11 lutego 2026 roku na stronie: <https://mobiletrendsawards.pl/mta/glosowanie>

Kapituła konkursu Mobile Trends Awards co roku wyróżnia firmy, które w mobilnych projektach osiągają prawdziwą doskonałość. Eksperci z branży IT i świata technologii mobilnych oceniają innowacyjność, dopasowanie do użytkowników i perfekcję wykonania. Od 15 lat konkurs pokazuje, które aplikacje i kampanie zasługują na miano najlepszych. Eksperska nominacja w Mobile Trends Awards to wyjątkowo silny dowód, że projekt zasłużył na uwagę i uznanie całej branży.

Nagrody Mobile Trends Awards zostaną wręczone 26 marca podczas uroczystej gali w Krakowie, a statuetki trafią do najlepszych firm i projektów mobilnych w kilkunastu kategoriach. Kapituła wyłoni zwycięzców spośród

nominowanych, ale swój głos mogą też oddać internauci – ich wybór dodaje projektom dodatkowe punkty w rywalizacji o pierwsze miejsce.

AILLERN I SGB-BANK ROZWIJAJĄ APLIKACJĘ DLA CYFROWEJ BANKOWOŚCI

Jedną z głównych funkcji dostępnych w aplikacji SGB Mobile jest zarządzanie finansami osobistymi, które pomaga klientom banków śledzić i organizować wydatki. Dzięki klasyfikatorowi transakcji od Ailleron, aplikacja automatycznie przypisuje operacje – w tym przelewy, płatności kartą, abonamenty czy lokalne rozwiązania, jak BLIK – do odpowiednich kategorii. Użytkownicy otrzymują wgląd w strukturę wydatków, jej zmiany w czasie oraz spersonalizowane alerty i wskazówki, które wspierają świadome zarządzanie budżetem.

W 2025 roku aplikacja SGB Mobile zyskała wiele nowych funkcjonalności, które jeszcze bardziej ułatwiają codzienne zarządzanie finansami. Klienci mogą teraz:

- otwierać konta walutowe online w EUR, USD i GBP, co jest komfortowym rozwiązaniem dla turystów i osób pracujących za granicą, które chcą uniknąć kosztów przewalutowania;



Jedną z głównych funkcji dostępnych w aplikacji SGB Mobile jest zarządzanie finansami osobistymi, które pomaga klientom banków śledzić i organizować wydatki.





Zagłosuj na SGB Mobile!

- korzystać z karty wielowalutowej, umożliwiającej wygodne płatności w różnych walutach;
- uzyskać w pełni automatyczny kredyt gotówkowy online, który banki spółdzielcze mogą oferować klientom bez konieczności wizyty w oddziale. Obecnie tę usługę udostępniają Banki Spółdzielcze SGB w Radomsku, Lubrańcu, Lipce, Lipnie, Koronowie, Piotrkowie Kujawskim i Czersku.

– W procesie rozwoju SGB Mobile zależało nam, aby aplikacja stała się prawdziwym centrum usług zdalnych dla klientów 141 banków spółdzielczych, którzy podróżują lub dokonują transakcji w różnych walutach – mówi **Artur Józefowski**, Dyrektor Bankowości mobilnej i internetowej w SGB-Banku. – Połączyliśmy kartę wielowalutową, konta

i kantor SGB, a dzięki integracji z różnymi systemami core banking udostępniliśmy te funkcje wszystkim klientom SGB Mobile. Naszym celem jest, aby aplikacja nie tylko nadążała za rynkowymi trendami, lecz także oferowała intuicyjne i nowoczesne usługi, które zwiększają konkurencyjność banków spółdzielczych na lokalnych rynkach.

– Piąta nominacja aplikacji SGB Mobile w Mobile Trends Awards to wyraźny sygnał, że konsekwentnie obrany kierunek rozwoju przynosi wymierne efekty – podkreśla **Marcin Rabicki**, Sales Director w Ailleron. – Razem dostarczamy rozwiązanie, które odpowiada rosnącym oczekiwaniom rynku. Partnerstwo SGB-Banku i Ailleron to przykład długofalowej współpracy, w której technologia jest narzędziem do wspólnego kreowania przyszłości bankowości cyfrowej. ■



■ CYFRYZACJA SPRAWOZDAWCZOŚCI REGULACYJNEJ W BANKU BPS I BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH GRUPY BPS

Bank BPS jako pierwszy bank w Polsce rozpoczął współpracę z międzynarodową firmą technologiczną Regnology. Pierwszym krokiem w cyfryzacji sprawozdawczości regulacyjnej jest dostęp do platformy Regnology Reporting Hub (RRH). To nowoczesny, chmurowy system, który wspiera procesy raportowania do krajowych i unijnych instytucji nadzorczych. Wdrożenie platformy kończy z sukcesem pierwszy etap projektu Zrzeszeniowa Hurtownia Danych w Zrzeszeniu BPS.

Umowa pomiędzy Bankiem BPS a Regnology obejmuje świadczenie usług w modelu SaaS (Software as a Service) oraz pakiet doradczy w zakresie zgodności regulacyjnej.

Regnology dostarcza infrastrukturę, oprogramowanie i wsparcie w zakresie automatyzacji raportów, walidacji danych, integracji z systemami nadzorczymi oraz zapewnienia bezpieczeństwa i ciągłości działania zgodnie z regulacjami DORA w sprawie operacyjnej odporności cyfrowej sektora finansowego.

PIERWSZE WDROŻENIE NA POLSKIM RYNKU

– Bank BPS jako pierwszy w Polsce wdraża rozwiązanie Regnology w modelu SaaS dla całej grupy banków spółdzielczych Zrzeszenia BPS. Dzięki temu eliminujemy procesy manualne i jednocześnie otrzymujemy pełne wsparcie dla nowych wymogów (np. DORA). Postrzegamy to jako prawdziwy przełom i sukces w naszym projekcie Zrzeszeniowej Hurtowni Danych. Raportowanie przez jedną, centralną platformę, to nie tylko podniesienie efektywności kosztowej i operacyjnej w całym Zrzeszeniu BPS, ale przede wszystkim fundament budowy wspólnego modelu danych. Automaty-

Grupa BPS
Banki Spółdzielcze i Bank BPS

ZRZESZENIOWA
HURTOWNIA
DANYCH

Regnology

Cyfryzacja
sprawozdawczości
regulacyjnej
w Zrzeszeniu BPS



zując procesy sprawozdawcze zbliżamy się do realizacji kolejnych etapów Zrzeszeniowej Hurtowni Danych – mówi **Tomasz Gromada**, Wiceprezes Zarządu Banku BPS.

Platforma Regnology Reporting Hub (RRH) umożliwia 307 Bankom Spółdzielczym z Grupy BPS i Bankowi BPS jednolite, zautomatyzowane raportowanie z gwarancją bezpieczeństwa i ciągłości działania. Banki otrzymują także wsparcie eksperckie Regnology w zakresie implementacji, testów i utrzymania. Oprócz narzędzia do raportowania, Regnology dostarcza także audyty, certyfikacje ISO (9001, 22301, 27001), testy odzyskiwania danych, raporty ryzyka i zgodności – w ramach pakietu Compliance oraz moduły analityczne i funkcje automatyzacji procesów.

– *Partnerstwo Banku BPS i Regnology to nie tylko wdrożenie nowoczesnej technologii, ale przede wszystkim strategiczny krok w kierunku cyfrowej transformacji sektora bankowości spółdzielczej w Polsce. Regnology jest zaufanym partnerem dla instytucji finansowych i organów nadzorczych. Oferujemy nowoczesne, skalowalne i zgodne z regulacjami rozwiązania technologiczne, a nasza platforma jest liderem na rynku światowym, w szczególności jeśli chodzi o obszary objęte projektem Hurtowni Zrzeszeniowej* – mówi **Maciej Piechocki**, Chief Revenue Officer, Regnology.

ZRZESZENIOWA HURTOWNIA DANYCH CORAZ BLIŻEJ

Wdrożenie pierwszego z wielu modułów platformy Regnology Reporting Hub (RRH) kończy z sukcesem pierwszy etap projektu Zrzeszeniowa Hurtownia Danych (ZHD). Banki Spółdzielcze Zrzeszenia BPS już teraz są gotowe do przesyłania obowiązkowych sprawozdań zgodnie z nowymi regulacjami, które zaczną obowiązywać w marcu 2026 roku. Jednocześnie wdrożone zostało rozwiązanie pomostowe – niezbędne w okresie przejściowym między dotychczasowym modelem pracy a pełną integracją z docelową architekturą danych ZHD.

Zrzeszeniowa Hurtownia Danych to strategiczna inicjatywa, której celem jest budowa centralnego repozyto-



**Projekt Zrzeszeniowej
Hurtowni Danych zmienia
Zrzeszenie BPS w organizację
opartą na wiedzy,
która wykorzystuje dane,
także ze wsparciem AI,
do podejmowania decyzji
biznesowych i zwiększania
efektywności.**

rium danych oraz centralizacja i automatyzacja procesów sprawozdawczości, zarówno regulacyjnej jak i zarządczej. Umożliwi przeniesienie pracochłonnych, powielanych we wszystkich bankach czynności back office na poziom Zrzeszenia, a także rozwój nowych usług zrzeszeniowych, takich jak: scoring kredytowy, analizy cross-sellingowe, kampanie marketingowe, system antyfraud, wyceny instrumentów finansowych i zabezpieczeń. Projekt Zrzeszeniowej Hurtowni Danych zmienia Zrzeszenie BPS w organizację opartą na wiedzy, która wykorzystuje dane, także ze wsparciem AI, do podejmowania decyzji biznesowych i zwiększania efektywności. Harmonogram projektu, realizowanego jako zrzeszeniowy, rozpisany jest na najbliższe trzy i pół roku. ■



■ JUBILEUSZ BANKU SPÓŁDZIELCZEGO W GNIEŹNIE

27 lutego 2026 roku odbyły się uroczyste obchody 155-lecia Banku Spółdzielczego w Gnieźnie – wyjątkowe wydarzenie, które zgromadziło nie tylko lokalne władze i instytucje, ale przede wszystkim ludzi tworzących od lat historię banku. To święto podkreśliło, jak głęboko zakorzeniony jest bank w społeczności regionu i jak silnie opiera swoją działalność na relacjach z klientami i mieszkańcami.

Wśród gości byli przedstawiciele parlamentu, samorządów, instytucji finansowych oraz środowisk rolniczych i przedsiębiorców, a także zarządy i rady nadzorcze banków spółdzielczych z całej Polski. Jednak – jak podkreślano wielokrotnie podczas gali – najważniejsi byli ci, którzy przez lata tworzyli bank: jego pracownicy, byli pracownicy i klienci.

Uroczystość zaszczylicili również przedstawiciele Krajowy Związek Banków Spółdzielczych: prof. Małgorzata

Iwanicz Drozdowska – Prezes Zarządu KZBS oraz Marcin Miecznik – Sekretarz Kapituły Odznaczeń KZBS. Prof. Iwanicz-Drozdowska w swoim wystąpieniu podkreśliła, że Bank Spółdzielczy w Gnieźnie jest wzorcowym przykładem realizacji misji spółdzielczej poprzez działania wykraczające poza klasyczne ramy finansowe, takie jak powołanie Rady Młodych – pierwszej tego typu wśród banków spółdzielczych – oraz stworzenie Klubu Biznesu dla lokalnych przedsiębiorców.

Centralnym momentem wieczoru było wystąpienie Prezes Zarządu Banku, **Barbara Borowska**, która w przemówieniu podkreśliła, że historia 155 lat działalności banku to przede wszystkim historia ludzi: ich pracy, odpowiedzialnych decyzji, odwagi i zaufania. Jej słowa – *„Siłą banku nigdy nie były mury i procedury. Jego siłą zawsze byli ludzie”* – stały się mottem całej uroczystości i głęboko poruszyły zgromadzonych.

W trakcie gali Prezes Borowska została uhonorowana prestiżowymi wyróżnieniami: **Odznaką Honorową za Zasługi dla Rozwoju Gospodarki Rzeczypospolitej**





Polskiej, przyznaną przez Ministerstwo Gospodarki, oraz **Gwiazdą Spółdzielczości Bankowej** – jako wyraz uznania za jej wkład w rozwój banku i zaangażowanie w życie lokalnej społeczności.

Podczas jubileuszu wyróżniono także innych pracowników: wiceprezesi **Mariusz Kowalczyk** i **Rafał Kaszyński** odebrali złote odznaki im. ks. Piotra Wawrzyniaka, a wielu pracowników i osób szczególnie zasłużonych otrzyma-

ło medale, dyplomy i odznaczenia honorowe – zarówno państwowe, branżowe, jak i samorządowe – podkreślając ich codzienne zaangażowanie i wkład w rozwój bankowości spółdzielczej.

Wystąpienia liderów środowiska spółdzielczego, w tym władz **SGBBank S.A.** oraz innych przedstawicieli zrzeszenia, podkreślały znaczenie współpracy i solidarności w sektorze – 174 banki spółdzielcze działające w ramach zrzeszenia, około 2 miliony klientów, blisko 30 mld zł kredytów i 90 mld depozytów, a wśród nich Bank Spółdzielczy w Gnieźnie, który przekroczył miliard złotych sumy bilansowej, co plasuje go w gronie największych banków spółdzielczych w Polsce.

Jubileusz zyskał także wyjątkowy wymiar społeczny – dzięki darowiznom gości, partnerów i zaprzyjaźnionych instytucji zebrano **50 tys. zł na rzecz Warsztatów Terapii Zajęciowej w Gnieźnie**, co stało się jednym z najpiękniejszych symboli wspólnotowego charakteru obchodów.

Wieczór zakończył się wzruszającym momentem – dykacją od zespołu i pracowników dla prezes Borowskiej przy dźwiękach utworu „Kasztany”, co jeszcze bardziej ukazało, że jubileusz był przede wszystkim spotkaniem ludzi, ich relacji i wspólnych doświadczeń.

155 lat minęło, ale przed Bankiem Spółdzielczym w Gnieźnie otwierają się kolejne wyzwania i możliwości. To historia, która – jak zaznaczano podczas uroczystości – trwa dalej, napędzana siłą ludzi, którzy ją tworzą. ■

