

GŁOS

BANKÓW
SPÓŁDZIELCZYCH

Nr 1 (2019) ■ ISSN 1233-345X

Banki spółdzielcze wobec aktualnych wyzwań



*Mamy potencjał
do generowania zysków*

– wywiad
z **Mirosławem Skibą**

*Tradycyjny model
biznesowy banku
musi się zmienić*

– wywiad
z **Martinem Polle**

*Czy bankom
spółdzielczym
grozi „bankruption”?*
– **Jan Szambelańczyk**

*Nowa bankowość
spółdzielcza w Europie
– wnioski i inspiracje
wynikające z lektury*
– **Michał Krakowiak**

Trwa Konkurs ZUS i KZBS

„Lider Ubankowienia”

Wygodne Konto dla Klientów ZUS



Celem Konkursu jest:

- *promowanie przez banki spółdzielcze bezgotówkowych form pobierania świadczeń wśród świadczeniobiorców ZUS*
- *otwarcie jak największej liczby rachunków bankowych „Wygodne Konto dla Klientów ZUS”*

Zapraszamy wszystkie banki spółdzielcze i zrzeszające do udziału!

Więcej informacji na stronie internetowej KZBS



ALEKSANDRA RĄCZKIEWICZ
redaktor naczelna

Trzymają Państwo w dłoniach wydanie pierwszego w tym roku numeru „Głosu Banków Spółdzielczych”, którego hasło przewodnie to „Banki spółdzielcze wobec aktualnych wyzwań”. Naszą intencją przy doborze tematyki było – jak zawsze – skierowanie do czytelników treści przydatnych w ich codziennej pracy, przedstawiających zagadnienia, analizy i prognozy ze świata bankowości i finansów, a także wskazujących optymalne drogi rozwoju i ciekawe oraz sprawdzone rozwiązania. Odpowiedź na pytanie o to, czy zrealizowaliśmy ten cel pozostawiam Państwu, rekomendując przy tym kilka publikacji. Na początek proponujemy zapoznanie się z dwoma wywiadami. W pierwszym z nich Prezes Zarządu SGB-Banku SA, pan Mirosław Skiba odpowiada na kilka niezwykle istotnych dla sektora pytań, w tym m.in. tych dotyczących członkostwa, relacji banku spółdzielczego i banku zrzeszającego oraz strategii (str. 14). Nasz rozmówca dzieli się z czytelnikami magazynu m.in. informacjami na temat działań, które planuje podjąć, by Zrzeszenie SGB należało do najbardziej progresywnych grup bankowych w kraju. Priorytetowy cel to pełne wykorzystanie potencjału, którym już dysponują banki spółdzielcze, podejmowanie działań w oparciu o partnerską współpracę oraz zbudowanie biznesowej wspólnoty. Z kolei temat, który porusza drugi z naszych rozmówców – Martin Polle, Prezes Zarządu VR-Banku dotyczy zmiany modelu biznesowego, która powinna nastąpić w obliczu wyzwań, z którymi muszą się zmierzyć banki spółdzielcze. Diagnoza ta wynika z obserwacji bieżących trendów, jakimi są digitalizacja, regulacje, niskie stopy procentowe, zmiany demograficzne i narastające zagrożenia polityczne. Więcej na ten temat publikujemy na str. 16. Kolejne artykuły, na które chciałabym zwrócić Państwa uwagę, zostały zainspirowane dwoma książkami. Pierwsza z nich – pozycja autorstwa Johna Waupsha pt. *Bankruption. Przełom w bankowości. W jaki sposób bankowość lokalna może przetrwać FinTech* – była przyczynkiem do rozważań profesora Jana Szambelańczyka, który podobnie jak nasz zagraniczny rozmówca podkreśla, że banki spółdzielcze – uwzględniając nieuniknioną ekspansję FinTechów – muszą w swoich modelach biznesowych uwzględnić potrzeby obecnych i potencjalnych klientów (str. 21). W artykule wyszczególniono dziesięć kroków, które banki spółdzielcze powinny podjąć w kierunku zmiany modelu biznesowego. Druga ze wspomnianych publikacji to książka rekomendowana każdej europejskiej formacji banków spółdzielczych przez Europejskie Stowarzyszenie Banków Spółdzielczych (EACB) pt. *Nowa bankowość spółdzielcza w Europie – Strategie adaptacji nowego modelu biznesowego po kryzysie*. Michał Krakowiak, Wiceprezes Zarządu KZBS przedstawia wnioski i inspiracje wynikające z lektury tej pozycji czytelniczej (str. 29). Podkreśla, iż publikacja jest zestawem niemal gotowych argumentów przemawiających za potrzebą zmian w bankowości spółdzielczej, wpływających nie tyle z emocji (jak u Waupsha), a z bezwzględnej logiki zmian otoczenia i biznesowej kalkulacji.

W związku z rozpoczęciem Nowego Roku, a wraz z nim nowym okresem prenumeraty, w imieniu redakcji, chciałabym serdecznie podziękować za okazany nam kredyt zaufania i złożone na ten rok prenumeraty. Fakt niesłabnącego zainteresowania prenumeratą naszego magazynu jest dla nas powodem do dumy oraz czynnikiem niezwykle motywującym do dalszej pracy. Mam nadzieję, że również w tym roku sprostamy Państwa oczekiwaniom.

*Z pozdrowieniami,
Aleksandra Rączkiewicz*

Spis treści



3 Od Redaktor

4 Spis treści

KZBS

6 Zdaniem KZBS

8 Działalność KZBS

12 Nowe obowiązki banków
w 2019 r. wynikające
z przepisów uchwalonych
w okresach wcześniejszych

Temat numeru

14 Mamy potencjał
do generowania zysków
– wywiad z Mirosławem Skibą,
Prezesem Zarządu SGB-Banku

19 Tradycyjny model biznesowy
banku musi się zmienić
– wywiad z Martinem Polle

21 Czy bankom spółdzielczym
grozi „bankrupsion”?
– Jan Szambelańczyk

29 Nowa bankowość
spółdzielcza w Europie
– wnioski i inspiracje
wynikające z lektury
– Michał Krakowiak

Raporty i badania

32 Obraz i przyszłość polskiej
bankowości spółdzielczej
w oczach samych spółdzielców
i lokalnych środowisk
– Lech Kurkliński,
Marcin Idzik

38 Analiza zmiany ceny
pieniądza w kontekście
realizacji planów naprawy
– Michał Wilk

Okiem praktyków

42 Rozporządzenie BMR
i wskaźniki referencyjne
– kolejna rewolucja
w sektorze bankowym?
– Jacek Rapcia

46 Regulacje prawne dotyczące
cyberbezpieczeństwa
bankowego
– Ireneusz Piecuch,
Katarzyna Kloc



42

64

- 54** Wiosenne porządki czy remont? – najważniejsze zmiany w prawie pracy
– Małgorzata Cichosz

- 58** Nowe możliwości oddłużania rolników
– Karol Bernat

Partnerzy

- 64** Sytuacja banków spółdzielczych na rynku kredytowym w roku 2018
– Sławomir Grzybek

Z historii bankowości spółdzielczej

- 68** Spółdzielcze refleksje na 100-lecie odzyskania przez Polskę niepodległości
– Alfred Domagalski

73 Bankowość spółdzielcza w mediach

Monitoring mediów

- 74** krajowych
75 zagranicznych

Prezes z pasją

- 76** „Świat poezji towarzyszy mi od dziecka” – rozmowa ze Zdzisławem Kupczykiem

78 Z życia banków

82 Mądre głowy powiedziały

83 Recenzje książek

GŁOS
BANKÓW
SPÓŁDZIELCZYCH

Ogólnopolskie pismo
bankowości spółdzielczej | 2019

CENA: 38,4 zł (w tym 8% VAT)

ADRES REDAKCJI:
ul. T. Boya-Żeleńskiego 6/22-23
00-621 Warszawa
redakcjagbs@kzbs.org

REDAKTOR NACZELNA:
ALEKSANDRA RĄCZKIEWICZ
a.raczkiewicz@kzbs.org

REDAKCJA:
ANNA JARMUSZKIEWICZ
a.jarmuszkiewicz@kzbs.org

KOREKTA JĘZYKOWA:
KATARZYNA KULESZA

REKLAMA:
redakcjagbs@kzbs.org

**PRENUMERATA
REDAKCYJNA:**
redakcjagbs@kzbs.org

OPRACOWANIE GRAFICZNE:
LDR STUDIO GRAFICZNE
www.ldr.com.pl

Druk:
ARTDRUK ZAKŁAD POLIGRAFICZNY KOBYLEKA

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 druku jest jednoznaczne z udzieleniem bezwarunkowej zgody na jego publikację.



KRYSTYNA MAJERCZYK-ŻABÓWKA
Prezes Zarządu Krajowego
Związku Banków Spółdzielczych

Szanowni Państwo, drodzy Czytelnicy,

Początek roku to czas wprowadzenia w życie postanowień oraz wniosków wynikających z podsumowań czynionych w roku ubiegłym. W sektorze bankowości spółdzielczej temu zadaniu m.in. miał służyć II Konwent na rzecz Współpracy i Rozwoju Polskiej Bankowości Spółdzielczej, który odbył się w styczniu br. Podczas spotkania w Józefowie powróciły omawiane także w roku poprzednim tematy, problemy i wyzwania. Jakie kwestie były poruszane? Konieczność łączenia sił w sektorze bankowości spółdzielczej. Umiejętne poruszanie się w cyfrowej rzeczywistości. Innowacyjność. To te zagadnienia wybrzmiewają we wszystkich ważnych rozmowach prowadzonych w sektorze, jednak czasu na realizację jest coraz mniej i obecnie musimy już przekuć słowa w dynamiczne i przemyślane działanie!

Słynna już wypowiedź przedstawiciela banku komercyjnego, która padła ze sceny podczas Kongresu Ryzyka Bankowego BIK w zeszłym roku, a która dotyczyła utraconej szansy polskich banków spółdzielczych, była nie tyle uwagą krytyczną wobec całego sektora, lecz dramatycznym wezwaniem do zmiany. Fraza, szeroko omawiana w mediach ogólnopolskich i – przede wszystkim – spółdzielczych, musi skłonić przedstawicieli banków spółdzielczych do adekwatnej refleksji i co istotniejsze – reakcji. Niech stanie się ona konstruktywnym przyczynkiem do wyciągnięcia wniosków i podjęcia realnych działań.

Pamiętajmy jednocześnie, że na metody zapewnienia bezpieczeństwa cyfrowego, digitalizację, innowacyjność, kształt nowych modeli biznesowych banków spółdzielczych

wpływa również aktywna działalność regulatorów europejskich i polskich. Od początku bieżącego roku weszły w życie m.in. takie nowe obowiązki dla banków, jak: przekazywanie informacji o schematach podatkowych, nowe zasady w zakresie dotyczącym dokumentacji oraz raportowania cen transferowych, a także zmiany zasad prowadzenia dokumentacji pracowniczej. Wykaz wszystkich nowych obowiązków dotyczących banków spółdzielczych w roku 2019, które wynikają z wcześniej uchwalonych przepisów, publikujemy na stronach bieżącego wydania „Głosu Banków Spółdzielczych”.

Wśród nowych obowiązków uwagę zwraca konieczność udostępnienia środowiska testowego interfejsu API dla TPP (Third Party Providers). Banki, w tym także banki spółdzielcze, będą musiały spełnić to wymaganie już w połowie marca br. Wraz z dynamicznie zmieniającą się rzeczywistością prawną i technologiczną, wyraźnie zarysowała się konieczność pozostawania w cyfrowej bliskości z klientem, większego zakresu działania, szybkości podejmowania decyzji. Wchodzące nowe regulacje wynikające z dyrektywy PSD2, zmierzające w kierunku modelu tzw. otwartej bankowości (*open banking*), wymagają wzmożonej uwagi przedstawicieli sektora bankowości spółdzielczej. Zmiany te, traktowane jako szansa, powinny zachęcać banki spółdzielcze do przyjęcia proaktywnej strategii biznesowej. Ważne jest przy tym, aby banki spółdzielcze nie pozostały jedynie dostawcami klientów oraz danych dla bardziej zaawansowanych technologicznie i agresywnych biznesowo banków komercyjnych oraz firm z branży fintech. Nic nie stoi na przeszkodzie, by to również banki spółdzielcze przejmowały rolę TPP i dzie-

ki własnym API stwarzały możliwości przejmowania relacji z klientami innych dostawców usług płatniczych.

Zarysowane wcześniej problemy i wyzwania wymagają analizy pomysłów dających przełożyć się na konkretne rozwiązania. Podczas Konwentu w Józefowie wypracowano rekomendacje, które powinny stać się praktycznymi wskazówkami do działań podejmowanych w najbliższym czasie. Jako postulat dotyczący rozwijania współpracy w sektorze banków spółdzielczych zarekomendowano stworzenie warunków usprawniających proces decyzyjny w ramach zrzeszenia, a także zintensyfikowanie działań na rzecz zgromadzenia lub pozyskania kapitału dla wspólnie realizowanych projektów. Zwrócono też szczególną uwagę na budowę centrów usług wspólnych. Co więcej, przyjęto rekomendacje dotyczące budowy bezpieczeństwa i stabilności, jak również podjęcia działań służących kreowaniu dobrego wizerunku sektora, w tym podkreślania w społecznościach lokalnych korzyści płynących z członkostwa oraz tworzenia wspólnych kampanii wizerunkowych. Tylko kooperacja umożliwi bankom spółdzielczym odpowiednie wyeksponowanie ich licznych atutów. Zarysowane powyżej pola aktywności i zadania są lekcją, którą powinniśmy jak najszybciej wspólnie odrobić.

W sektorze wciąż potrzeba silnego impulsu wewnętrznego, który pozwoli dokończyć proces zmian. Wyłącznie działając razem, wspólnymi siłami możemy pokonać trudności i sprostać licznym wyzwaniom tak, aby przyszłość banków spółdzielczych w Polsce rysowała się stabilnie i bezpiecznie. Te wyzwania musimy traktować w kategoriach odpowiedzialności, o której nie można zapomnieć.

Działalność KZBS

Wśród działań Krajowego Związku Banków Spółdzielczych podstawową rolę odgrywają aktywności na rzecz reprezentowania, ochrony wspólnych interesów i rozwoju sektora bankowości spółdzielczej w Polsce.

Zapraszamy do zapoznania się z wybranymi działaniami Związku podejmowanymi w ostatnim czasie i tymi, które będą przedmiotem jego działań.



Posiedzenie Sejmowej Podkomisji nadzwyczajnej powołanej do rozpatrzenia projektu ustawy o zmianie niektórych ustaw w związku z zapewnieniem stosowania rozporządzenia 2016/679. Ujęto w nim liczne zmiany związane z dostosowaniem polskiego prawa do rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. dotyczącego ochrony danych osobowych (RODO)

§ i



Spotkanie Grupy roboczej ds. opracowania projektów klauzul i planów awaryjnych funkcjonującej w ramach Grupy roboczej ds. BMR działającej przy ZBP

§



Spotkanie w Ministerstwie Rolnictwa i Rozwoju Wsi dot. projektu Rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie udzielenia przez BGK pomocy publicznej w formie gwarancji

§



Spotkanie Zespołu ds. Współpracy Międzyzrzeszeniowej



Konwersatorium „Czwartki u Ekonomistów” zorganizowane przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne i Towarzystwo Naukowe Prakseologii pt. „Moralność płatnicza przedsiębiorstw i gospodarstw domowych”



Szkolenie KZBS pt. „Przepisy o usługach płatniczych – implementacja Dyrektywy PSD II w bankach spółdzielczych”



Konwent na rzecz Współpracy i Rozwoju Polskiej Bankowości Spółdzielczej w Józefowie k/Warszawy



Podkomisja nadzwyczajna do rozpatrzenia poselskiego projektu ustawy o restrukturyzacji kredytów denominowanych lub indeksowanych do waluty innej niż waluta polska oraz o wprowadzeniu zakazu udzielania takich kredytów



Pismo KZBS do Przewodniczącego KNF ws. projektu nowelizacji Rekomendacji B dotyczącej ograniczenia ryzyka inwestycji banków



więcej informacji na stronie internetowej KZBS



legislacja



spotkania sektorowe



konferencje, szkolenia, warsztaty



Seminarium CEDUR: Plany ciągłości działania – praktyczne aspekty tworzenia i testowania ciągłości działania – plany awaryjne



Spotkanie Grupy roboczej ds. opracowania projektów klauzul i planów awaryjnych funkcjonującej w ramach Grupy roboczej ds. BMR działającej przy ZBP



Szkolenie KZBS pt. „Koszty podatkowe w banku spółdzielczym i ich wpływ na wynik finansowy – zagadnienia prawa podatkowego”



Seminaria pt. „Zmiany w organizacji i funkcjonowaniu banków spółdzielczych w związku z koniecznością dostosowania się do wymogów ustawy z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym” zorganizowane przez UKNF i KZBS



Szkolenie KZBS pt. „Aktualne zmiany prawne mające wpływ na działalność banków spółdzielczych”





Szkolenie KZBS pt. „Hipoteka umowna, księgi wieczyste i nieruchomości – wybrane zagadnienia”



Szkolenie KZBS pt. „Finansowanie podmiotów gospodarczych, ryzyko kredytowe i szansa rynkowa – praktyczne wskazówki dla doradcy banku spółdzielczego”



Daty warte zapamiętania:

Cykl seminariów szkoleniowych pt. „Zmiany w organizacji i funkcjonowaniu banków spółdzielczych w związku z koniecznością dostosowania się do wymogów ustawy z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym” zorganizowany przez UKNF i KZBS

- **5 marca**
- **12 marca**

Szkolenia KZBS:

- **4 marca** – „Przeciwdziałanie praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Podejście oparte na ryzyku w praktyce”
- **6 marca** – „Aktualne zmiany prawne mające wpływ na działalność banków spółdzielczych” – II termin
- **11-12 marca** – „Hipoteka umowna, księgi wieczyste i nieruchomości – wybrane zagadnienia”
- **13 marca** – „MDR – nowy obowiązek raportowania podatkowego”
- **19-20 marca** – warsztat „Akademia przywódcy”



więcej informacji na stronie internetowej KZBS



legislacja



spotkania sektorowe



konferencje, szkolenia, warsztaty



Nowe obowiązki banków w 2019 r. wynikające z przepisów uchwalonych w okresach wcześniejszych

Styczeń 2019	
Roczna informacja dla KNF o ocenie i aktualizacji procedur w zakresie zarządzania ryzykiem operacyjnym i ryzykiem naruszeń bezpieczeństwa oraz ocenie środków ograniczających ryzyko oraz mechanizmów kontroli	Ustawa o usługach płatniczych (art. 32f)
Roczne zestawienie dla KNF dotyczące oszustw związanych z wykonywanymi usługami płatniczymi, uwzględniającymi różne sposoby świadczenia usług płatniczych	Ustawa o usługach płatniczych (art. 32h)
Roczna informacja dla KNF o liczbie otwartych w całym roku podstawowych rachunków płatniczych oraz o stosunku liczby przypadków odmowy zawarcia umowy takiego rachunku do liczby złożonych wniosków, według stanu na dzień 31 grudnia poprzedniego roku kalendarzowego	Ustawa o usługach płatniczych (art. 59ih)
Roczna informacja dla KNF o liczbie przeniesionych rachunków płatniczych oraz o liczbie niezrealizowanych upoważnień do przeniesienia rachunku płatniczego w poprzednim roku kalendarzowym, według stanu na dzień 31 grudnia poprzedniego roku kalendarzowego	Ustawa o usługach płatniczych (art. 59is)
Przekazywanie informacji o schematach podatkowych	Ustawa Ordynacja podatkowa (art. 86a – 86o)
Nowe zasady w zakresie dotyczącym dokumentacji oraz raportowania cen transferowych	Ustawy o CIT (art. 11k – 11t)
- Zmiana zasad prowadzenia dokumentacji pracowniczej, m.in.: - skrócenie obowiązków przechowywania z 50 do 10 lat - wprowadzenie możliwości przechowywania dokumentacji pracowniczej w formie elektronicznej - wprowadzenie obowiązku informacyjnego dla pracodawcy przy wydawaniu świadectwa pracy dot. zasad postępowania z dokumentacją pracowniczą	Ustawa Kodeks Pracy (art. 944 – 9412)
Marzec 2019	
Udostępnienie środowiska testowego interfejsu API dla TPP	Ustawa o usługach płatniczych (PSD 2) – Regulacyjne Standardy Techniczne
Wdrożenie znowelizowanej Rekomendacji L	Rekomendacja L dotycząca roli biegłych rewidentów w procesie nadzoru nad bankami i spółdzielczymi kasami oszczędnościowo-kredytowymi
Wrzesień 2019	
Obowiązek udostępnienia API do komunikacji z TPP oraz stosowania tzw. mechanizmów silnego uwierzytelniania klienta	Ustawa o usługach płatniczych (PSD 2) – Regulacyjne Standardy Techniczne (RTS)
Grudzień 2019	
Obowiązek stosowania w umowach zawieranych z klientami od dnia 1 stycznia 2020 r. wyłącznie wskaźników referencyjnych spełniających wymagania Rozporządzenia BMR	Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) w sprawie indeksów stosowanych jako wskaźniki referencyjne w instrumentach finansowych lub do pomiaru wyników funduszy inwestycyjnych



Mamy potencjał do generowania zysków

„Kluczowa dla przyszłości naszej Grupy wydaje się być partnerska współpraca pomiędzy Bankami Spółdzielczymi a Bankiem Zrzeszającym. To jedno z głównych wyzwań umowy założycielskiej, któremu trzeba sprostać jak najszybciej.” – mówi **Mirosław Skiba**, Prezes Zarządu SGB-Bank SA w rozmowie z **Aleksandrą Rączkiewicz**.

Minęły już ponad 4 miesiące od czasu, kiedy objął pan stanowisko Prezesa Zarządu SGB-Banku i otrzymał zgodę KNF. Czy mógłby pan przybliżyć czytelnikom magazynu „Głos Banków Spółdzielczych” kluczowe kierunki rozwoju zrzeszenia w perspektywie najbliższych kilku lat?

Zasadnicza część kierunków rozwoju Spółdzielczej Grupy Bankowej została określona w umowie zrzeszenia. Te postanowienia nadal są ważne, może tylko wraz z upływem lat i poszerzania skali naszych doświadczeń inaczej trzeba definiować niektóre cele krótkoterminowe. Dziś w dobie bankowości mobilnej, nowych technologii, błyskawicznie zmieniającego się otoczenia ekonomiczno-politycznego strategię opracowuje się na krótsze okresy. Jednak jest coś, co wyróżnia Grupę SGB od innych podmiotów – to współpraca oparta na zaufaniu, wartościach i idei spółdzielczości, na której osadza się nasz model biznesowy.

Kluczowa dla przyszłości naszej Grupy wydaje się zatem partnerska współpraca pomiędzy Bankami Spółdzielczymi a Bankiem Zrzeszającym. To jedno z głównych wyzwań umowy założycielskiej, któremu trzeba sprostać jak najszybciej. Nie chcę oceniać przeszłości, ale sam fakt, że musimy wracać do tego zasadniczego elementu naszej misji, może dawać do myślenia. Ten cel trzeba po prostu zrealizować jak najszybciej.

Partnerska współpraca oznacza przede wszystkim budowę biznesowej wspólnoty, w której każdy z partnerów ma do odegrania bardzo konkretną rolę. SGB-Bank już dawno powinien pełnić funkcję centrum usług wspólnych dla Banków Spółdzielczych.

Co kryje się pod tym pojęciem?

Możemy przejąć, i przejmujemy, wiele funkcji niezwiązanych bezpośrednio z biznesem Banków Spółdzielczych po to, by je odciążyć od obowiązków drugoplanowych i pozwolić na koncentrowanie się na sferze usług finansowych. Dotyczy to np. obsługi w zakresie sprawozdawczości, przygotowywania ofert, analiz rynkowych, raportowania, obsługi kadrowej, czyli całej szeroko rozumianej strefy back-office.

Dzisiaj w wielu bankach pracownicy nie mają czasu, by zajmować się klientami, ponieważ pochłania ich praca biurowa, wypełnianie dokumentów, pisanie sprawozdań. Tym

samym nie wykorzystujemy całego potencjału Banków Spółdzielczych, przez co są one mniej efektywne i mniej konkurencyjne. A przecież wiele czynności dałoby się zuniifikować i zrobotyzować.

To główny kierunek rozwoju?

Jeden z najbardziej istotnych. Kolejny cel to współpraca w obszarze produktowym i szerzej – w wielu sferach związanych z rozwojem biznesu. Możemy wspomagać się wzajemnie, np. przy udzielaniu kredytów konsorcjalnych i promocji naszych produktów opartych na wspólnych albo zbliżonych parametrach. Banki bardzo na to liczą.

Czy mógłby pan wskazać najważniejsze wyzwania stojące przed SGB-Bankiem? Które z nich są kluczowe dla rozwoju Zrzeszenia?

Dla naszego banku najważniejszym wyzwaniem jest poprawa sytuacji ekonomicznej. Rok 2018 zamknijemy ze stratą, jest ona zdiagnozowana i oszacowana. Ale nie jest to koniec świata. Mamy konkretny plan i pomysł, jak przekuć obecną sytuację w sukces, a nie wprowadzać paraliż. Zarząd we współpracy z Radą Nadzorczą i akcjonariuszami musiał wdrożyć wewnętrzny plan naprawy. Zmodyfikowaliśmy strategię, aby inaczej – aktywniej – budować naszą obecność na rynku. Bardzo doceniam stanowczą wolę akcjonariuszy SGB-Banku SA, którzy w grudniu ubiegłego roku na Nadzwyczajnym Walnym Zgromadzeniu w ponad 98% głosowali za podniesieniem kapitału akcyjnego banku. Dopokapitalizowanie w trybie objęcia nowej emisji akcji, to dla SGB-Banku bardzo istotny impuls rozwojowy. Taki sam, jak dobra ocena naszego planu, dokonana przez Komisję Nadzoru Finansowego. Takie decyzje i opinie są bardzo budujące, dobrze wpływają na atmosferę w banku i wokół niego. Słowem, mamy plan i konsekwentnie go realizujemy.

Strata jednak jest faktem...

Pełna zgoda, choć jest takie powiedzenie, o czym mówiłem wcześniej: że strata to nie koniec świata, zwłaszcza gdy istnieją realne pomysły, jak ją zniwelować. My je mamy, zaakceptowali je akcjonariusze SGB-Banku. Zaczęliśmy od przeglądu ekspozycji kredytowych. Musieliśmy stworzyć re-

Możemy przejść, i przejdziemy, wiele funkcji niezwiązanych bezpośrednio z biznesem Banków Spółdzielczych po to, by je odciążyć od obowiązków drugoplanowych i pozwolić na koncentrowaniu się na sferze usług finansowych.

zerwę, zmienić strategię na bardziej ostrożnościową po to, by wzmocnić fundamenty, zachować zdolność do rozwoju. Tak postępują najlepsi. Musimy stać na twardych, mocnych fundamentach, aby umacniać swoją rolę jako bank zrzeszający.

Wracając do pytania o wyzwania, które stoją przed naszym bankiem, usystematyzowałbym je następująco: po pierwsze, musimy skutecznie realizować wewnętrzny plan naprawy i to już się dzieje. Po drugie – powinniśmy pokazać rynkowi jeszcze w 2019 r., że nasze działania przynoszą konkretne efekty. Plan zakłada budowę silnej pozycji w okresie kilku lat, ale dla nas samych, dla wewnętrznej atmosfery w samym banku i naszej Grupie, wyniki pierwszego roku są kluczowe. Będą decydowały o naszej wiarygodności. Jestem głęboko przekonany, że już w połowie tego roku będziemy widzieli pierwsze efekty naszej pracy. Po trzecie – aby wypełniać należycie swoją funkcję w strukturach Zrzeszenia, SGB-Bank musi stać na mocnych nogach i koncentrować swoją działalność na zwiększaniu przychodów i silnym wsparciu Banków Spółdzielczych w walce o nowych klientów. Tutaj nie ma odwrotu. Bank ma potencjał do generowania zysków i akcjonariusze akceptują decyzje Zarządu. Zaciągnęliśmy u akcjonariuszy kredyt zaufania, a kredyty się spłaca. Z tego miejsca chciałbym serdecznie podziękować akcjonariuszom za zaufanie. Chcemy systematycznie zwiększać skalę naszych działań, rozwijać współpracę z Bankami Spółdzielczymi, która będzie generowała przychody dla całej grupy na oczekiwanym przez nas poziomie. Wewnętrzny plan naprawy jest narzędziem, a jednocześnie okazją do gruntownej modernizacji banku, wzrostu rentowności inwestycji i usprawnienia wszelkich procesów z myślą o klientach wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Modernizacja dotyczy również budowy platformy mobilnej i szerokiego oparcia naszych działań o rozwiązania interne-

towe. Rzecz jasna, w zdecydowany sposób będziemy się też koncentrowali na bieżącej kontroli kosztów, ale priorytet został określony jednoznacznie - zwiększamy aktywność Banku.

Banki Spółdzielcze formułują swoje oczekiwania dotyczące potrzeby wsparcia ze strony Banku Zrzeszającego. W jakich obszarach banki spółdzielcze zrzeszone w SGB-Banku mogą liczyć na takie wsparcie?

O pierwszym z tych obszarów już mówiliśmy. Przejęcie obsługi typu back-office to są konkretne działania, które wdrażamy albo wdrożymy. Inna, bardzo istotna sfera wsparcia to serwis technologiczny. Chcemy odciążyć Banki Spółdzielcze dając im narzędzia informatyczne skoncentrowane w pierwszej kolejności na obsłudze klientów. Spółdzielcza Grupa Bankowa powinna posiadać własną platformę mobilną, co na współczesnym rynku finansowym stało się już standardem w budowaniu i utrzymywaniu relacji z klientami.

Musimy wspólnie zwrócić się w stronę młodego pokolenia klientów. Ono swobodnie posługuje się narzędziami nowych technologii, używa smartfonów, by znaleźć odpowiednie dla siebie instrumenty i oferty finansowe. Kluczem jest zatem umiejętność komunikowania się z tą grupą, przedstawienia jej propozycji Banków Spółdzielczych, która nie tylko będzie korzystniejsza od ofert konkurencji, ale przede wszystkim bardzo dostępna, przyjazna i oparta na technologiach, które wykorzystują na co dzień nasi klienci. Musimy mieć nowoczesne płatności mobilne, które budujemy w ramach aplikacji Portfel SGB. Płatności Google Pay, Apple Pay, Blik to muszą być standardowe rozwiązania, równie naturalne, jak fakt, że banki udzielają kredytów czy przyjmują depozyty.

W środowisku bankowości spółdzielczej wiele mówi się o potrzebie zbudowania nowego modelu biznesowego, uwzględniającego współczesne wyzwania technologiczne oraz oczekiwania nowego pokolenia klientów. Jak określiłby pan założenia modelu biznesowego, który pozwoliłby zachować konkurencyjność Zrzeszeń i banków spółdzielczych?

Banki Spółdzielcze mają ogromny dorobek w budowaniu mocnych relacji ze swoimi partnerami. To ich siła i źródło istotnej przewagi na rynku lokalnych usług finansowych. Wiele banków konkurencyjnych zazdrości Bankom Spółdzielczym właśnie tej bliskości z klientem, siły związków, czasami trwających od pokoleń, które sprawiają, że mały lokalny bank ciągle jest bankiem pierwszego wyboru dla klientów. To powód do satysfakcji, wręcz dumy, ale jednocześnie mocne zobowiązanie. Nie możemy stracić tej przewagi.

Co powinniśmy robić? Trzeba dołożyć do tych doświadczeń nowoczesny serwis technologiczny, który pozwoli nam obniżyć koszty działalności, ułatwi bieżące funkcjonowanie i jednocześnie będzie wypełniał nakładane na nas oczekiwania regulatora rynku. Temu właśnie służy Bank Zrzeszający. Realizujemy model biznesowy, który doskonale sprawdził się w krajach Skandynawii, w Niemczech, Austrii czy Francji.

W tym modelu bardzo istotna jest również przestrzeń konkurencyjna, którą zapewniają Banki Spółdzielcze. Czasy, w których działanie banku opiera się tylko na wspieraniu jednego sektora gospodarczego czy jednego profilu usług fi-

nansowych powoli odchodzą w przeszłość. A my musimy patrzeć przed siebie, widzieć rozwój sytuacji na kilka miesięcy, a nawet lat do przodu. Jesteśmy silni w sektorze rolno-spożywczym, w rolnictwie, obsłudze samorządów lokalnych. Sektor rolniczy to ponad 50% naszego portfela – dobrze, że jesteśmy na tym rynku znaczącym graczem, ale... trzeba szukać nowych, atrakcyjnych dla naszego klienta sfer działalności.

No właśnie, w jakich kierunkach sektor bankowości spółdzielczej powinien rozwijać swoją działalność biznesową?

Zakładam, że będziemy jako SGB-Bank i cała Grupa, ale też poszczególne Banki Spółdzielcze, jeszcze mocniej wchodzić w rynek bankowości tradycyjnej, ubezpieczeń majątkowych, zdrowotnych, polis dla dzieci czy wsparcia dla przedsiębiorców i rolników. Chcemy budować produkty i usługi dedykowane całym pokoleniom Polaków. Jeśli jesteśmy lokalnym bankiem pierwszego wyboru, to dlaczego nie mielibyśmy być silnym partnerem w innych dziedzinach? Zróżnicowanie ofert, dywersyfikacja usług, które świadczymy opierając się na platformie mobilnej i inne rozwiązania technologiczne szybko ustawi nas w grupie najbardziej progresywnych grup bankowych w kraju.

Kwestia konsolidacji sektora bankowości spółdzielczej coraz częściej poruszana jest w kontekście współpracy banków i samych zrzeszeń, chociażby pod kątem wdrażania przez nie kosztownych rozwiązań technologicznych. W których obszarach, poza wymienionym, widziałby pan potencjał do współpracy międzyzrzeszeniowej? Jaki powinien być kierunek zmian w tym zakresie?

Rozmawiamy, współpracujemy, a to w tej chwili wydaje mi się najważniejsze. W ramach współpracy sektorowej odbyły się już trzy spotkania kierownictw obu banków, mamy plany na dalsze dyskusje na temat przyszłego modelu współpracy. Na pewno jednym z głównych wyzwań stanie się współpraca technologiczna i działania w sferze regulacyjnej. Powinniśmy też intensywniej, wspólnie dbać o wizerunek sektora bankowości spółdzielczej. Planujemy wspólne projekty marketingowo-reklamowe. W Polsce działa ok.

Zakładam, że będziemy jako SGB-Bank i cała Grupa, ale też poszczególne Banki Spółdzielcze, jeszcze mocniej wchodzić w rynek bankowości tradycyjnej, ubezpieczeń majątkowych, zdrowotnych, polis dla dzieci czy wsparcia dla przedsiębiorców i rolników.

Szans trzeba upatrywać w zmianie strategii działania na lokalnych rynkach, w wychodzeniu do ludzi z propozycjami usług, o których odbiorcy powiedzą krótkim, modnym słowem – wow! Szansą jest również kontynuacja społecznikowskiej misji, oparcie jej na nowych, atrakcyjnych formatach, budowanie nowych relacji z grupami klientów młodego pokolenia.

550 banków – to wielka siła, razem mamy większe możliwości negocjacyjne u dostawców. Łatwiej rozmawia się np. z domem mediowym planującym kampanię w internecie, mając za sobą budżety dwóch Zrzeszeń.

Jest już sporo działań, w których oba zrzeszenia są mocno aktywne. Dotyczy to np. współpracy z Fundacją Polska Bezgotówkowa – to bardzo wartościowy, istotny dla rynku projekt. Działamy razem także w sferze wdrożeń elektronicznego procesowania transferów socjalnych, split payment, STIR. Prawdziwym wyzwaniem dla sektora jest Dyrektywa PSD2. Uważam, że to dla nas – dla Banków Spółdzielczych – szansa na dodatkowy rozwój i zyskanie nowych możliwości generowania zysków.

Od wielu lat systematycznie zmniejsza się liczba udziałowców banków spółdzielczych, przez co banki te tracą swój środowiskowy charakter. Czy i w jaki sposób SGB-Bank mógłby wesprzeć działania banków spółdzielczych w kierunku ograniczenia odpływu ich udziałowców?

Tu nie ma jednej, dobrej rady i jedynie słusznej drogi. O środowiskowej sile lokalnego Banku Spółdzielczego decyduje przede wszystkim on sam, jego management, siła związków z miejscowymi partnerami i wizja, jaką mają sami spółdzielcy. Szans trzeba upatrywać w zmianie strategii działania na lokalnych rynkach, w wychodzeniu do ludzi z propozycjami usług, o których odbiorcy powiedzą krótkim, modnym słowem – wow! Szansą jest również kontynuacja społecznikowskiej misji, oparcie jej na nowych, atrakcyjnych formatach, budowanie nowych relacji z grupami klientów młodego pokolenia.

Wspominałem wcześniej o komunikacji z młodymi grupami konsumentów. Komunikacja to bardzo dobre określe-

nie, które w szeroki sposób ujmuje główne wyzwanie stojące przed Grupą i Bankami Spółdzielczymi. Wszyscy musimy otworzyć się na nowych konsumentów. Mówić ich językiem, być tam, gdzie są oni. Używają smartfonów, a więc naszym zadaniem jest trafić z ofertą do ich telefonu komórkowego. Mają nowe pasje, a zatem powinniśmy je dostrzegać i podpowiadać, w jaki sposób można je zrealizować. Powinniśmy widzieć nowe zjawiska w rozwoju lokalnych społeczności i umieć je przewidywać. A to oznacza silną orientację na badania rynkowe, na pozyskiwanie wiedzy o potrzebach klientów.

Lekarstwem na problemy Banków Spółdzielczych z całą pewnością nie stanie się silna centralizacja działań w ramach Grupy. Jest faktem, że niewątpliwą korzyścią biznesową jest nasza wspólna identyfikacja, ale nie centralizacja na siłę – trzeba uszanować lokalne więzi, tradycje, przyzwyczajenia klientów. Jestem zwolennikiem niezależności banków spółdzielczych, z ich jednoczesnym skoncentrowaniem na budowaniu grupowej wspólnoty. W Grupie jesteśmy silni, razem mamy większy potencjał i możemy stworzyć zdecydowanie lepsze oferty, rozwiązania technologiczne czy choćby produkty finansowe dla wymagających, dużych partnerów. To dobry kierunek.

Myślę, że powinny nastąpić też zmiany w przepisach prawa. Dziś wielu ludzi chce inwestować swoje pieniądze i zakłada, że inwestycja przyniesie im zyski. Bycie udziałowcem Banku Spółdzielczego to nie tylko prestiż. Moim zdaniem potrzebne są rozwiązania systemowe, prawne, które będą zachęcały ludzi do nabywania udziałów w Bankach Spółdzielczych. Myślę o takim akcjonariacie obywatelskim. Mam udziały swojego Banku Spółdzielczego, korzystam z jego oferty i mogę liczyć na pewne udogodnienia. Bankowość spółdzielcza idealnie się do tego nadaje.

Dziękuję za rozmowę. 



Tradycyjny model biznesowy banku musi się zmienić

Prezentujemy wywiad z **dr. Martinem Polle** na temat aktualnych wyzwań, jakie stoją przed niemieckimi bankami spółdzielczymi, trendów oraz perspektyw ich rozwoju na bliższą i dalszą przyszłość. W rozmowie pytamy również o znaczenie członkostwa w niemieckich bankach spółdzielczych i sposoby jego aktywizacji.

Dr Martin Polle od 2001 r. jest Prezesem Zarządu niemieckiego VR-Banku.

Specjalizuje się w zarządzaniu, fuzjach i restrukturyzacjach banków.

Jaka jest pana opinia na temat perspektyw dla małych banków w bieżącym roku, patrząc na tę kwestię przez pryzmat nasilającej się konkurencji i nadchodzących zmian?

W strefie euro przez jakiś czas będziemy mieli do czynienia z bardzo niskimi stopami procentowymi. Doprowa-

dzi to do wzrostu presji na wyniki w 2019 r., ponieważ nadal będzie spadać wynik odsetkowy. Celem wygenerowania minimalnego zysku, niezbędnego z biznesowego punktu widzenia, konieczne będą: redukcja kosztów, zwiększenie wolumenu oraz zwiększenie zysków z prowizji. Okazuje się, że większe banki są w stanie lepiej dostosować się do tych warunków. Wynika to m.in. z lep-

szych możliwości obniżania kosztów stałych. Niemniej jednak nawet małe banki mogą utrzymać swoją pozycję, o ile podejmą niezbędne działania. Możliwości redukcji kosztów mogą pojawić się poprzez optymalizację sieci oddziałów, współpracę z innymi bankami, outsourcing do zewnętrznych dostawców usług oraz systematyczną optymalizację procesów biznesowych. Ścisła orientacja na klienta umożliwia również rozszerzenie zakresu działalności. Jednak konkurencja na europejskim rynku bankowym jest bardzo silna.

Do tego dochodzi destrukcyjna konkurencja ze strony FinTech-ów. Na znaczeniu zyskuje rozwój działalności prowizyjnej. W tym przypadku ważne jest, aby wykorzystać swobodę polityki cenowej, w dużej mierze zrezygnować z bezpłatnych usług i otworzyć alternatywne obszary działalności gospodarczej.

Jakie są główne trendy w bankowości i – w tym kontekście – pana oczekiwania dotyczące przyszłości?

Główne tendencje to digitalizacja, regulacje, niskie stopy procentowe, zmiany demograficzne i narastające zagrożenia polityczne. Rosnąca cyfryzacja prowadzi do wzrostu konkurencji, w szczególności ze strony przedsiębiorstw sektora niefinansowego. Wzmocniona regulacja rynku bankowego, jak również rosnąca ochrona konsumentów, prowadzą do ogromnego wzrostu kosztów. W zamian jednak rosną również bariery wejścia na rynek. Przedłużający się okres niskich stóp procentowych prowadzi do znacznego spadku wyniku odsetkowego netto jako głównego źródła dochodu. Wzrost średniej długości życia w połączeniu z niższym wskaźnikiem urodzeń prowadzi do podwyższenia średniego wieku ludności. Coraz częściej odczuwamy również niedobór wykwalifikowanych pracowników. Rosnąca międzynarodowa niepewność polityczna wpływa na sytuację banków pod względem ryzyka. Opisane trendy sprawiają, że tradycyjny model biznesowy banku musi się zmienić.

Jakie były największe wyzwania dotyczące banków spółdzielczych w 2018 r. i jak – w pana opinii – sektor sobie z nimi poradził?

Największym wyzwaniem dla banków spółdzielczych w Niemczech była stabilizacja zysków w sytuacji niskich stóp procentowych oraz konsekwentne ukierunkowanie sektora na wdrożenie dystrybucji wielokanałowej. Większości banków udało się znacznie ograniczyć koszty funkcjonowania. Przedmiotem dystrybucji wielokanałowej jest dalszy rozwój i integracja kanałów sprzedaży i dróg dostępu do banku. Chodzi o to, aby reagować na zmienione zachowania klientów i im samym pozostawić wybór kanału dostępu.

Zapewnienie dodatkowych środków finansowych dla centrum informatycznego stworzyło warunki do wykorzystania możliwości oferowanych przez cyfryzację i zapewnienia strategicznej pozycji konkurencyjnej.

Jak niemiecki sektor banków spółdzielczych radzi sobie z zagadnieniem członkostwa w bankach, przy uwzględnianiu całościowej zmiany, która obecnie się dokonuje? Jakie są państwa metody na pozyskiwanie nowych pokoleń członków?

Członkostwo sprawia, że nasz model biznesowy jest jedyny w swoim rodzaju, wyjątkowy. W Niemczech członkami, a tym samym współwłaścicielami któregoś z banków spółdzielczych, jest około 18,5 mln osób. Wielokrotnie przekonaliśmy się, że nasi członkowie są szczególnie blisko związani z bankiem. Oprócz demokratycznego prawa współdecydowania, przyznajemy naszym członkom odpowiednią dywidendę i inne korzyści finansowe związane z różnymi produktami oferowanymi przez nasz bank, nasze biuro podróży lub powiązanymi z nami partnerami.

Oprócz tego regularnie wydajemy biuletyn informacyjny dla naszych członków. Niektóre banki korzystają ponadto z instrumentu zwrotu kosztów. Aktywnie wykorzystujemy unikatowy charakter członkostwa na rzecz pozyskiwania nowych członków. W ramach spółdzielczych usług konsultingowych zwracamy się do klientów z ofertą członkostwa. Członkostwo jest dla nas ważne również z tego powodu, że aktywa biznesowe stanowią kapitał podstawowy, a wymogi nadzoru bankowego w zakresie funduszy własnych stale rosną. 

Czy bankom spółdzielczym grozi „bankruption”?

Termin „bankruption” Czytelnikom może kojarzyć się przede wszystkim z ujawnioną w listopadzie 2018 r. treścią rozmowy eksprzewodniczącego Komisji Nadzoru Finansowego z bankierem Leszkiem Czarneckim. Niektórzy – szczególnie ci, którzy pamiętają bankructwa banków w polskim sektorze bankowym z lat 90. ubiegłego wieku – mogą dopatrywać się w tym określeniu finansowych kłopotów banków (bankructwo, upadłość). Zapewne mniejsza grupa Czytelników połączy ten termin z książką Johna Waupsha, która – staraniem Bankowego Ośrodka Doradztwa i Edukacji w Poznaniu – została przetłumaczona na język polski i ukazała się w 2018 r. pod tytułem *BANKRUPTION. Przełom w bankowości – w jaki sposób bankowość lokalna może przetrwać FinTech*. „Bankruption” to neologizm, którego jednak nie można utożsamiać z pojęciami występującymi w języku polskim, takimi jak bankructwo, plajta, upadłość.

Autor dziękuje dr Ewie Kulińskiej za wnikliwe uwagi sformułowane w stosunku do pierwotnej wersji artykułu.



JAN SZAMBELAŃCZYK

Profesor zwyczajny, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu



Z czym kojarzy się „BANKRUPTION”?

Nie wnikając w meandry relacji Komisji Nadzoru Finansowego z polskimi bankierami, ze szczególnym uwzględnieniem grupy finansowej Leszka Czarneckiego, trudno nie dostrzec gwałtownej erozji wizerunku polskiego nadzorca w kraju, a także poza jego granicami. Co gorsza, erozji bardzo dobrego wizerunku nadzoru, który z powodzeniem był budowany od początku transformacji systemowej. Jednocześnie nie da się prze-milczeć bardzo niskiej jakości debaty publicznej i publicystyki dotyczącej „afery przewodniczącego KNF” i procesów jej towarzyszących, prymitywnej interpretacji tzw. planu Zdzisława, czy kuriozalnych wręcz zachowań organów ścigania wobec pracowników KNF, którym środowisko bankowców przygląda się z niedowierzaniem. Milczenie jest tym bardziej niewskazane, że w minionych niemal trzydziestu latach ogniwa sieci bezpieczeństwa finansowego nie były przedmiotem takiego zainteresowania massmediów, a przeciętny Polak rzadko znał nazwy instytucji: KNF czy BFG; o wyjaśnieniu złożoności kryteriów i procedury przymusowej restrukturyzacji przez organ resolution nie wspominając.

W pewien sposób termin „bankruption” wiąże się także z sensem opinii prominentnego przedstawiciela polskiego sektora bankowego, który na XI Kongresie Bankowości Detalicznej w Warszawie w listopadzie 2018 r. stwierdził: „Polska bankowość spółdzielcza przegrała swoją szansę. I nadal nie wyciąga wniosków z tej przegranej”.

Tytułowa kategoria „bankruption” powinna zostać poddana analizie w kontekście procesów, jakich już doświadczają albo z jakimi niebawem zetkną się banki spółdzielcze i to nie tylko w polskim sektorze bankowym.

Bankructwo i bankruption

Bankructwo samo w sobie miało i ma negatywny wydźwięk. W swej istocie odnosi się do czegoś złego, niespodzianki o niedobrych czy niepożądanych konsekwencjach, w szczególności braku powodzenia w interesach i nieosiąganiu założonych celów. Historycznie termin ten był w zasadzie

utożsamiany z ruiną finansową na skutek niekorzystnego lub nieoczekiwanego zdarzenia albo procesu (tym bardziej zdarzeń lub procesów), doprowadzającego do powstania problemów przedsiębiorcy lub konsumenta, które skutkowały kłopotami finansowymi w różnej formie.

Termin „bankructwo” wywodzi się ze średniowiecznych Włoch oraz Francji. Pochodzi on od włoskiego słowa „banca rotta” i francuskiego „banqueroute”. Określenie „banca rotta” oznacza „złamaną ławkę” i wiąże się ze średniowieczną praktyką łamania łąw i burzenia stanowisk osób handlujących, które nie uregulowały w terminie swoich zobowiązań. Z kolei francuski wyraz „banqueroute” oznacza dłużnika, który unika wierzyciela i postępowania sądowego, a także lekkomyślnie wydaje uzyskane w nielegalny sposób pieniądze.

Współcześnie popularność zdobywa zmodyfikowana kategoria bankructwa zwana „bankruption”. Podobnie jak bankructwo, „bankruption” odnosi się do sytuacji, gdy ktoś nie uzyskuje pożądanego rezultatu ze względu na nie-sprzyjające okoliczności (np. zbankrutowana idea, warunki otoczenia przyczyniły się do plajty programu lub strategii). Jednakże to nowe określenie związane jest przede wszystkim z szeroko pojętymi instytucjami rynku finansowego, zwłaszcza zaś bankami. Od lat 80. XX w. – w związku ze wzrostem znaczenia instytucji finansowych w systemie ekonomicznym i koniecznością ich ochrony przed bankructwem ze względu na interes deponentów i ryzyko destabilizacji systemu – znana jest praktyka swoistego korumpowania rządów¹. „Bankruption” jako znaczące połączenie dwóch słów: bank i korupcja – głównie za sprawą Johna Waupsha – oznacza także przełom w bankowości. Waupsh akcentuje zbliżające się bankructwo tradycyjnej idei bankowości lokalnej (zarówno banków spółdzielczych, jak i unii kredytowych) opartej głównie na zasadzie terytorialności, w warunkach rozwoju i upowszechniania nowoczesnych technologii. Podnosi przy tym, że to właśnie technologie ograniczają znaczenie bliskich relacji banku i jego interesariuszy jako sposobu poznawania klienta od strony potrzeb finansowych i wiarygodności kredytowej, pozwalającej na mitygowanie ryzyka. Zresztą w szerokim ujęciu nowoczesne technologie prowadzą nie tylko do osłabienia lojalno-

1. W literaturze wskazuje się, że w sytuacji kryzysu banków lokalnych w USA za rządów Ronalda Regana trafiło do banków lokalnych z podatków ok. 800 mln dolarów, a jednocześnie zadłużeni w nich podatnicy stracili kredytowane domy na rzecz tych banków.

Wymuszone – głównie regulacyjnie – procesy konwergencji upodabniają banki spółdzielcze i komercyjne. W tych okolicznościach przeciętny konsument usług finansowych, szczególnie na konkurencyjnym rynku bankowym, nie zna zalet tradycyjnego modelu bankowości spółdzielczej i nie jest nim specjalnie zainteresowany, zwłaszcza gdy nie odczuwa związanych z tym korzyści. Nadto, przy braku lub niskiej świadomości znaczenia lokalności dla dobrostanu społeczności lokalnych może upowszechniać się przeświadczenie, że odwoływanie się do tradycyjnych wartości spółdzielczych stanowi substytut efektywnego zaspokajania potrzeb finansowych.

ści klienta, lecz także udziałowca wobec swojego banku. Warto dodać, że wymuszone – głównie regulacyjnie – procesy konwergencji upodabniają banki spółdzielcze i komercyjne. W tych okolicznościach przeciętny konsument usług finansowych, szczególnie na konkurencyjnym rynku bankowym, nie zna zalet tradycyjnego modelu bankowości spółdzielczej i nie jest nim specjalnie zainteresowany, zwłaszcza gdy nie odczuwa związanych z tym korzyści. Nadto, przy braku lub niskiej świadomości znaczenia lokalności dla dobrostanu społeczności lokalnych może upowszechniać się przeświadczenie, że odwoływanie się do tradycyjnych wartości spółdzielczych stanowi substytut efektywnego zaspokajania potrzeb finansowych. Ryzyko to jest szczególnie wysokie w niezintegrowanych organicznie środowiskach (np. nowo zurbanizowane tereny – tzw. blokowiska, nowe osiedla mieszkaniowe na przedmieściach metropolii, procesy migracji ludności)².

Wszystko to sprawia, że we współczesnych warunkach normatywno-regulacyjnych, rosnącej konkurencji na rynku usług finansowych ze strony tradycyjnych i nowych pośredników finansowych, a jednocześnie sukcesywnym wzroście poziomu edukacji ekonomicznej klientów indywidualnych i instytucjonalnych, bankowość spółdzielcza musi „wynałeżyć się” na nowo (ang. *reinvent*). Zgodnie z przekonaniem

Waupsha – podzielanym przez wielu badaczy i decydentów – banki spółdzielcze, aby przetrwać, muszą zmodyfikować swoje modele biznesowe, uwzględniając nieuniknioną ekspansję FinTech-ów i – na podobieństwo pracy organicznej z XIX w. – organicznie połączyć te modele z potrzebami obecnych i potencjalnych klientów.

Gdyby nawet przyjąć, że powyższa dyrektywa przesadnie eksponuje wyzwania stojące przed polskimi bankami spółdzielczymi w perspektywie najbliższych kilku lat, to bardzo prawdopodobne jest, że w perspektywie średniookresowej stanie się nie tyle interesującym postulatem, co nieuniknioną koniecznością. Nadto, im dłużej jej sens będzie lekceważony i nieuwzględniany w operacjonalizacji strategii oraz planach finansowych BS-ów, tym bardziej dolegliwe konsekwencje przyniesie to dla spółdzielczego sektora bankowego. Dlatego wręcz racją stanu sektora polskich banków spółdzielczych jest udzielenie odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób bankowość lokalna może przetrwać ekspansję FinTech-ów?

Gdzie jesteśmy, dokąd idziemy?

Wielokrotnie można spotkać się z opinią, że pozycja bankowości spółdzielczej na polskim rynku finansowym jest stosunkowo słaba. Według European Association of Coope-

2. Na tle tych uwag, pogłębionych analiz i studiów wymaga fenomen zachowań deponentów w niektórych krajach Unii Europejskiej w okresie globalnego kryzysu finansowego końca pierwszej dekady XXI w. Chodzi o gwałtowny przyrost depozytów w niemieckich bankach lokalnych i jednocześnie o głęboki kryzys spółdzielczego sektora bankowego w Hiszpanii, Portugalii czy we Włoszech w tym samym czasie.

relative Banks (Europejskiego Stowarzyszenia Banków Spółdzielczych) udział bankowości spółdzielczej w polskim sektorze bankowym mierzony aktywami wynosi tylko ok. 7%, w Niemczech – ok. 32%, a we Francji – aż 70%, przy średniej dla krajów UE ok. 20%. Ważny jest także fakt, że aktywa polskich banków spółdzielczych są ponad 100 razy mniejsze od francuskich, choć model francuski bardzo istotnie różni się od polskiego, szczególnie po rozbracie z Bankiem Gospodarki Żywnościowej w latach 90. XX w. Przypomnienie tych informacji nie ma na celu krytyki stanu posiadania spółdzielczego sektora bankowego w Polsce, a tym bardziej nie kryje się w tym intencja obwiniania zwolenników rozbratu banków spółdzielczych z BGŻ w okresie transformacji systemowej. Warto jednak poszukiwać odpowiedzi na pytanie, dlaczego polski sektor spółdzielczy tak znacząco odbiega od średniej unijnej, a nawet nie udaje się osiągnąć wartości udziału, jaki wielokrotnie był deklarowany przez reprezentantów sektora, decydentów czy polityków?

Oczywistym jest, że brak znaczących postępów spółdzielczego sektora bankowego w Polsce w powiększaniu udziału w rynku usług finansowych po 1990 r. ma wielorake przyczyny. Jedne mają charakter niezależny od samych spółdzielców, w tym: dziedzictwo historyczne (w całej swej złożoności w minionych prawie dwóch stuleciach), specyfika gospodarki nakazowo-rozdzielczej po II wojnie światowej, poziom bogactwa tradycyjnych klientów, ustawowy przymus organizacyjny i reformy regulacyjne w ostatnim ćwierćwieczu. Są też takie, które obiektywnie ograniczały i ograniczają potencjał rozwojowy sektora (np. poziom świadomości i kultura ekonomiczna społeczności lokalnych). Niestety są też przyczyny wewnątrz sektorowe, jak np. rozdrobnienie i segmentacja sektora, zróżnicowanie organizacyjne i technologiczne banków spółdzielczych, różny zakres oferty i jakość usług, wzajemnie ograniczone zaufanie kierownictw banków, przywiązanie poszczególnych banków do dużej niezależności, niejednolity wizerunek i pozycja w społeczności lokalnej, rekrutacja do pracy w banku spółdzielczym i na stanowiska kierownicze z pominięciem kryterium profesjonalizmu lub wymagań konkurencyjnego rynku, brak konsensusu co do reformy lub restrukturyzacji sektora (systemy informatyczne, spółdzielcze systemy ochrony, zrzeszenia etc.). Dochodzą do tego jeszcze poważne – a co gorsza: kosztowne – błędy właścicieli banków spółdzielczych, w tym także akcjonariuszy

ROZWAŻANIA TE WYRAŹNIE WSKAZUJĄ, ŻE PRZEDSTAWIONY MODEL BIZNESOWY BANKU SPÓŁDZIELCZEGO WYMAGA:

- po pierwsze, silnego ukierunkowania na cechy danego klienta instytucjonalnego – ale może być również wykorzystany we współpracy z indywidualnym rolnikiem prowadzącym wysokotowarowe lub specjalistyczne gospodarstwo;
- po drugie, głębokich zmian, poczynsz od ukształtowania odpowiednich kompetencji analityczno-doradczych pracowników po restrukturyzując struktur organizacyjnych;
- po trzecie, konsolidacji słabych zasobowo (kapitały, aktywa, kadry, potencjał rynkowy) banków spółdzielczych z silniejszymi;
- po czwarte, relokacji i centralizacji funkcji wsparcia biznesu bankowego w banku wyższego rzędu według kryterium efektywności kosztowej;
- po piąte, systemowej integracji oferty i świadczenia usług przez bank spółdzielczy z bankiem wyższego rzędu (w szczególności bankiem zrzeszającym, choć nie wyłącznie i nie tylko w stosowanej w Polsce formule);
- po szóste, zinstytucjonalizowanej współpracy banku spółdzielczego z innymi instytucjami kredytowymi, firmami około- lub nawet nie bankowymi, świadczącymi wyspecjalizowane usługi wpływające przede wszystkim na ogniwa łańcucha wartości w działalności klienta (do dalszych studiów pozostaje sposób angażowania w taką współpracę banku wyższego rzędu jako centrum koordynacyjnego);
- po siódme, przeprowadzenia kompleksowego rachunku kosztów i korzyści dla banku spółdzielczego, z uwzględnieniem korzyści skali w wykorzystaniu infrastruktury bankowej (w tym budynków, budowli, urządzeń, systemów informatycznych i specjalistycznych aplikacji);
- po ósme, wdrożenia systemu motywacji ekonomicznej klientów do korzystania z usług banku spółdzielczego (np. podziału nadwyżki ekonomicznej według kryterium wartości obrotu z bankiem zamiast premiowania udziałów);
- po dziewiąte, i to wcale nie w tej kolejności ważności, konsensusu spółdzielczego środowiska bankowego, co do konieczności racjonalnego przeciwdziałania zagrożeniom oraz światłego wykorzystania szans;
- po dziesiąte, uzyskania wsparcia międzynarodowego środowiska spółdzielczego dla praktycznego stosowania zasady proporcjonalności w działaniach nadzorczo-regulacyjnych.

Proste naśladownictwo cudzych rozwiązań jest obarczone wysokim poziomem ryzyka nieadekwatności transferu, czego – nie tylko kosztownie – doświadczano już w Polsce po 1990 r. W związku z tym przed sektorem nie stoi tylko dylemat: czy wynaleźć polską bankowość spółdzielczą na nowo, ale przede wszystkim, jaka ma być ta wynaleziona na nowo bankowość spółdzielcza?

banków zrzeszających, w doborze osób na stanowiska kierownicze, łącznie z obsadą stanowisk prezesów zarządów.

Wreszcie, warunkiem *sine qua non* (niezbędnym) poważnych diagnoz jest uwzględnienie bardzo dużego zróżnicowania – według różnych kryteriów – poszczególnych banków spółdzielczych. Chodzi m.in. o to, że wyniki całego sektora spółdzielczego nie odzwierciedlają odpowiednio ani wybitnych sukcesów jednych, ani rażących porażek drugich. Zaś diagnozowanie sytuacji na podstawie średnich prowadzi do nieadekwatnych „terapii” (np. diagnoza strategiczna SWOT sektora, a następnie uogólnione strategię i plany)³. Trzeba także wskazać na niejednorodne wyniki w przekroju typów operacji bankowych (czynnych, biernych i pośredniczących). Tradycyjnie największe sukcesy banki spółdzielcze odnoszą w pozyskiwaniu depozytów klientów, co jest wyraźnym przejawem zjawiska hazardu moralnego (relatywnie wysoki poziom gwarancji BFG w relacji do zamożności klientów i strategię dywersyfikacji lokowania oszczędności przez deponentów). Ramy tego opracowania nie pozwalają na szersze analizowanie innych okoliczności ważnych dla rzetelnej diagnozy obecnego stanu i projekcji na przyszłość⁴.

Zarysowane powyżej czynniki i okoliczności sprawiają, że proste odnoszenie poziomu rozwoju i udziału banków spółdzielczych w polskim rynku finansowym do wiodących krajów w Unii Europejskiej jest wysoce kontrowersyjne. Przykładem błędu metodycznego w porównaniach banków spółdzielczych zarówno z bankami zagranicznymi, jak i z krajowymi, jest abstrahowanie od skali przeprowadza-

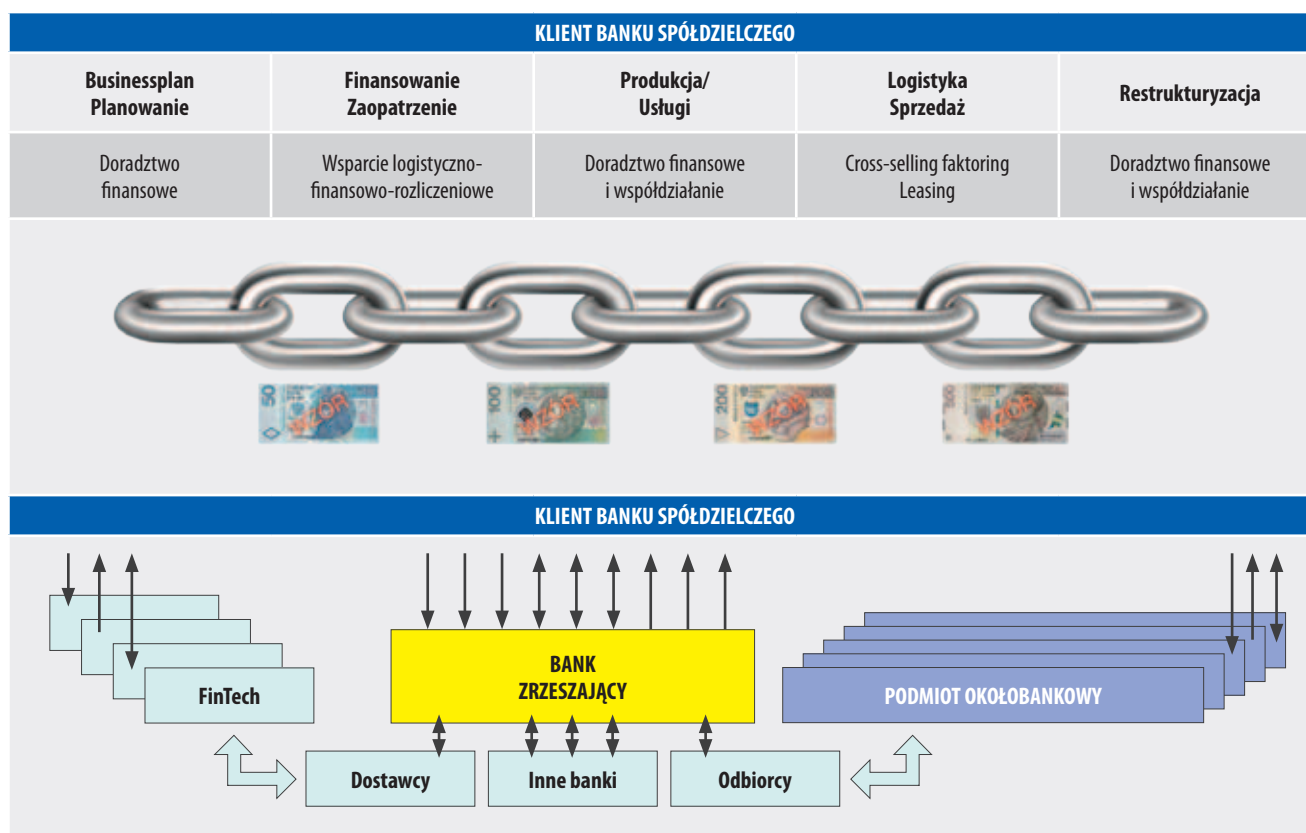
nych operacji i posiadanych zasobów (np. wskaźnik kosztów do dochodów). Dlatego też proste naśladownictwo cudzych rozwiązań jest obarczone wysokim poziomem ryzyka nieadekwatności transferu, czego – nie tylko kosztownie – doświadczano już w Polsce po 1990 r. W związku z tym przed sektorem nie stoi tylko dylemat: czy wynaleźć polską bankowość spółdzielczą na nowo, ale przede wszystkim, jaka ma być ta wynaleziona na nowo bankowość spółdzielcza?

Zarysowane powyżej tendencje oraz cechy generalne spółdzielczości bankowej nie uprawniają poszczególnych banków, banków sąsiadujących ze sobą, a nawet wykorzystywanych w dokumentach nadzorczych grup rówieśniczych do ograniczania analiz warunków swego działania tylko do źródeł i informacji własnych. Przy czym kardynalne znaczenie ma odpowiedź na pytanie o szanse efektywnego działania jako samodzielnego podmiotu w strukturach wyższego rzędu (zrzeszenia, system ochrony). Pożądaną alternatywą – wynikającą z rzetelnej analizy typu SWOT, przy akceptowalnym poziomie niepewności – może być projektowanie działań konsolidacyjnych z wybranym partnerem lub partnerami na warunkach negocjacji. Natomiast wariantem mniej pożądanym byłoby tzw. niedobrowolne przejęcie przez inny bank, a tym bardziej procedura przymusowej likwidacji. Warto tutaj zwrócić uwagę, że interesy różnych interesariuszy banku spółdzielczego nie będą tożsame w odniesieniu do powyższych wariantów, także z uwzględnieniem kryterium czasu (np. struktura wiekowa i kompetencyjna pracowników).

3. Łatwo udowodnić, że co najmniej w kilku aspektach analizy populacji banków spółdzielczych w Polsce wartości odchylenia standardowego bywają zbliżone do średniej, a to dyskwalifikuje posługiwanie się wartościami średnimi w celach decyzyjnych.

4. Informacje i oceny przydatne dla pogłębionej diagnozy stanu spółdzielczego sektora bankowego w Polsce można znaleźć w opracowaniach: Marcina Idzika, *Struktura rynku detalicznych usług bankowych i cechy klientów jako przesłanki strategii banków spółdzielczych w Polsce*, „Bezpieczny Bank” nr 3/2018, s. 102-120 oraz Piotra Wojewnika, *Czy możliwy jest dodatkowy zysk bez wzrostu ryzyka? Modele scoringowe metodą zwiększenia konkurencyjności i efektywności działalności banków spółdzielczych*, Departament Business Intelligence – Biuro Informacji Kredytowej, Warszawa, 29 listopada 2018.

RYSUNEK 1. MODEL INTEGRACJI OFERTY BANKU SPÓŁDZIELCZEGO Z POTRZEBAMI FINANSOWYMI KLIENTA INSTYTUCJONALNEGO W ŁAŃCUCHU WARTOŚCI



Źródło: Opracowanie własne

Integracja usług banku spółdzielczego z łańcuchem wartości przedsiębiorstw klienta

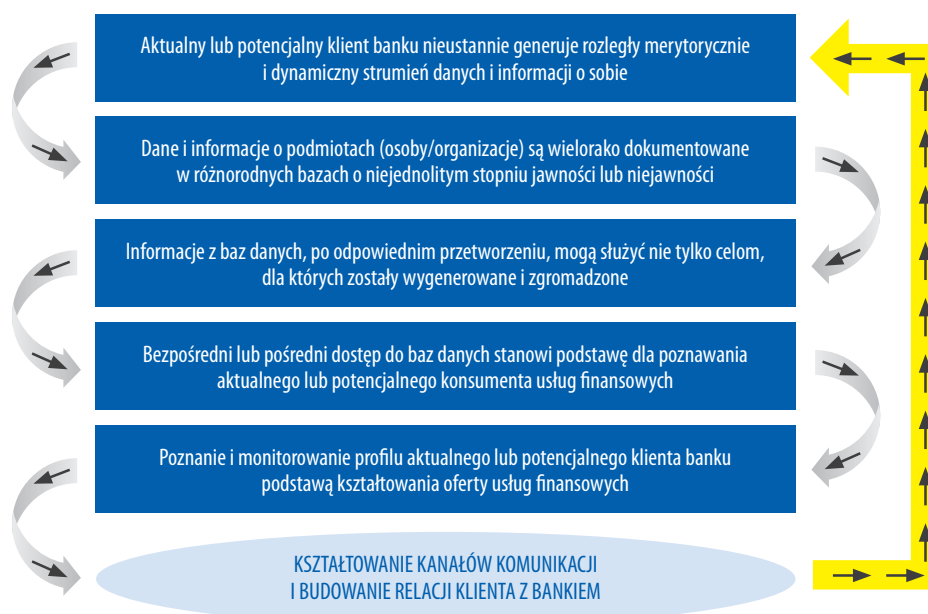
Oczywistym jest, że brak znaczących postępów spółdzielczego sektora bankowego w Polsce w powiększaniu udziału w rynku usług finansowych po 1990 r. ma wielorakie przyczyny.

Aby przetrwać na rynku finansowym, szanując osiągnięcia i wykorzystując doświadczenia, bankowość spółdzielcza musi uczyć się z przyszłości, a nie dnia wczorajszego. Dyrektywa ta jest bardziej uniwersalna niż omawiane uprzednio odkrycie na nowo roli banku spółdzielczego we współczesnych warunkach, ze szczególnym uwzględnieniem ekspansji FinTech-ów⁵.

Wiele wskazuje na to, że wymyślenie na nowo banku spółdzielczego będzie polegać przede wszystkim na kardynalnej zmianie podejścia do poznawania profilu klienta poprzez wykorzystywanie wielu różnorodnych kanałów informacji, również we współpracy z podmiotami mającymi

5. Ciekawych materiałów do przemysłów dostarczają m.in. prezentacje przygotowane na konferencję KZBS pod patronatem NBP pt. „W poszukiwaniu realnych zmian w modelu działania banków spółdzielczych”, zorganizowaną 29 listopada 2018 r. w Warszawie.

RYСУNEK 2. KOORDYNACJA OPRACOWYWANIA PROFILU KLIENTA I KSZTAŁTOWANIA OFERTY BANKU SPÓŁDZIELCZEGO



Źródło: Opracowanie własne

związek z kształtowaniem łańcucha wartości w działaniach lub zachowaniach klienta. Ideowy zarys takiego modelu, w odniesieniu do klienta instytucjonalnego, przedstawia Rysunek 1.

Warto zwrócić uwagę na dekompozycję działalności biznesowej klienta na poszczególne etapy oraz dobór instrumentów finansowania do specyfiki tych etapów. Przy czym trzeba mieć na względzie obiektywizm doboru z punktu widzenia efektywności, co niekiedy będzie oznaczać proponowanie „nieswoich” usług, zgodnie z zasadą nieegoistycznego doradztwa. Co więcej, chodzi o szeroki kontekst organizacji procesu produkcji lub świadczenia usługi, jaki jest typowy dla danego klienta. W szczególności może to być integrowanie takich działań, jak np. monitorowanie zapasów z wykorzystaniem wspólnego systemu informatycznego banku i klienta dla zarządzania nimi od etapu wyboru najkorzystniejszej oferty dostawcy po rozliczenie transakcji z rachunku klienta.

W bardziej zaawansowanej formie może to być inicjowanie tzw. montażu finansowania projektu z udziałem podmiotów trzecich bądź jako inwestorów bezpośrednich, bądź też jako pośredników finansowych.

Kwestią nierozzerwalnie powiązaną ze scharakteryzo-

wanym powyżej segmentem modelu biznesowego banku spółdzielczego są odpowiednie zmiany w segmencie klientów indywidualnych. W odróżnieniu od klienta instytucjonalnego oferta usług bankowych może mieć bardziej wystandaryzowany charakter i być przygotowywana w standardowych procedurach przez bank wyższego rzędu, wykorzystujący własne bazy danych i informacje pozyskiwane od podmiotów około bankowych (BIK, BIG, UOKiK etc.), a także przewidywane działania regulatora oraz ustawodawcy krajowego lub unijnego. Przy czym, biorąc pod uwagę wyzwanie zwiększenia udziału w rynku, trzeba mieć na uwadze zarówno podmioty będące już klientami albo nawet udziałowcami banku spółdzielczego, jak i potencjalnych klientów. W tym pierwszym przypadku trzeba elastycznie dostosowywać się do identyfikowanych potrzeb. W tym drugim zaś trzeba podjąć wyzwanie pozyskania nowego klienta/udziałowca, uwzględniając potencjał banku spółdzielczego do efektywnego zaspokojenia jego potrzeb.

W segmencie klientów indywidualnych, choć nie wyłącznie, ważnym problemem do rozwiązania jest – z jednej strony – nadwyżka pozyskiwanych depozytów nad ich wykorzystaniem w ramach sektora spółdzielczego, z drugiej zaś – problem wewnątrzsektorowej czy choćby wewnątrzsektorowej

Warto zwrócić uwagę na dekompozycję działalności biznesowej klienta na poszczególne etapy oraz dobór instrumentów finansowania do specyfiki tych etapów. Przy czym trzeba mieć na względzie obiektywizm doboru z punktu widzenia efektywności, co niekiedy będzie oznaczać proponowanie „nieswoich” usług, zgodnie z zasadą nieegoistycznego doradztwa. Co więcej, chodzi o szeroki kontekst organizacji procesu produkcji lub świadczenia usługi, jaki jest typowy dla danego klienta. W szczególności może to być integrowanie takich działań, jak np. monitorowanie zapasów z wykorzystaniem wspólnego systemu informatycznego banku i klienta dla zarządzania nimi od etapu wyboru najkorzystniejszej oferty dostawcy po rozliczenie transakcji z rachunku klienta.

wej ceny pieniądza. W istocie chodzi bowiem o zwiększenie efektywności pośrednictwa finansowego w sektorze banków spółdzielczych bez nadmiarowego transferu zgromadzonych depozytów poza sektor spółdzielczy.

Jak wykazuje doświadczenie, chociażby z okresu globalnego kryzysu finansowego pod koniec pierwszej dekady XXI w., w powyższym zakresie nie ma łatwych rozwiązań. W stosunkowo prosty sposób banki spółdzielcze są w stanie mobilizować oszczędności, zwłaszcza oszczędności ludności – dzięki relatywnie atrakcyjnemu oprocentowaniu i „parasolowi” gwarancji BFG. Natomiast transformacja terminu i ryzyka tych środków w procesie kredytowania nie jest już tak efektywna.

Biorąc pod uwagę wyzwania związane z określaniem wskaźników kosztów finansowania czy wskaźników referencyjnych w bankach spółdzielczych, warto śledzić efekty projektu zainicjowanego przez Instytut Rynku Finansowego we współpracy z KZBS, który ma na celu opracowanie rozwiązań ekonomicznych, prawnych i technicznych dedykowanych właśnie wskaźnikom referencyjnym (w tym alternatywnym) dla banków spółdzielczych⁶.

Na zakończenie

Ramy tego opracowania nie pozwalają na bogatszą argumentację przyjętych założeń i bardziej rozwiniętą analizę zalet i wad przedstawionych propozycji. Jednak posługując się analogią do zasiewu ziarna można oczekiwać, że będzie ono wzrastać w klimacie środowiskowym, który nie doprowadzi do zmarnowania trudu siewcy. Czytelnikom, którym przedstawiony zarys przełomu bankowości spółdzielczej wyda się nazbyt rewolucyjny przypomnę, że w 1990 r. było ok. 1650 banków spółdzielczych, technologia bankowa w porównaniu do dzisiejszych standardów miała niemal muzealny charakter, a konkurencja w wielu regionach praktycznie nie istniała. Można z przekonaniem twierdzić, że „BANKRUPTION” nie grozi jeszcze w rozpoczynającym się 2019 r. Jednak zlekceważenie ostrzeżeń i symptomów nadchodzącego przełomu może skutkować zaplaceniem za to wysokiej ceny. Wierzę jednak, że polska bankowość spółdzielcza nie przegrała jeszcze swojej szansy i potrafi wyciągnąć konstruktywne wnioski na przyszłość. ☞

6. Inicjatorzy projektu biorą pod uwagę zarówno wymogi regulacyjne, jak i praktykę banków spółdzielczych wynikającą m.in. z odmienności warunków funkcjonowania w porównaniu do banków komercyjnych (np. brak dostępu do transakcji pochodnych, niestosowanie transakcji REPO, brak wpływu na obecnie stosowane wskaźniki referencyjne, niska ekspertyzę prawną i finansową w przedmiocie wskaźników referencyjnych).

Nowa bankowość spółdzielcza w Europie – wnioski i inspiracje wynikające z lektury

Na rynku wydawniczym pojawiła się kolejna lektura obowiązkowa skierowana do przedstawicieli sektora bankowości spółdzielczej. Ostatnio uwagę wielu osób przyciągał tytuł Johna Waupsha: *Bankruption* – teraz kolej na książkę rekomendowaną każdej europejskiej formacji banków spółdzielczych przez Europejskie Stowarzyszenie Banków Spółdzielczych (EACB).



MICHAŁ KRAKOWIAK

Wiceprezes Zarządu KZBS,
Alternate w Komitecie Wykonawczym EACB

New Cooperative Banking in Europe – Strategies for Adapting the Business Model Post Crisis¹ to tytuł nowej, wydanej pod koniec ubiegłego roku niezwykle interesującej pracy na temat teraźniejszości i perspektyw na przyszłość bankowości spółdzielczej. Autorzy – międzynarodowy zespół naukowców związanych z Sorbonne Business School w Paryżu pod kierownictwem Marco Migliorelli – oferują niezależną, pogłębioną wizję sektora europejskich banków spółdzielczych, poddając wnikliwej analizie wszystkie aspekty ich funkcjonowania w ujęciu za-

równie historycznym, jak i – przede wszystkim – prezentując je w świetle dzisiejszych zjawisk wymuszających procesy dostosowawcze, takich jak dramatyczny wzrost konkurencji przy udziale nowych technologii zmieniających świat, napór regulacji czy zmierzch tradycyjnych usług bankowych przyspieszany otoczeniem niskich stóp procentowych.

Książka ta nie jest łatwą lekturą. Zawarto w niej jednak wnikliwy obraz dotychczasowego modelu biznesowego bankowości spółdzielczej, pełen szczegółowych analiz ukazujących zarówno obszary ładu korporacyjnego opartego

1. W polskim przekładzie tytuł brzmiałby: *Nowa bankowość spółdzielcza w Europie – Strategie adaptacji nowego modelu biznesowego po kryzysie*.

na niezmiennych wartościach, takich jak: członkostwo, demokratyczny sposób zarządzania, solidarność oraz specyfikę podejścia do głównych obszarów misji tej formacji. W efekcie wskazano zarówno atuty, jak i przyczyny licznych słabości dotychczasowego modelu biznesowego w obliczu płynnie zmieniającej się współczesności. Szczegółowo – i wydaje się, że wyczerpująco – opisano zjawisko transformacji systemowej, której niezbędność dla zachowania spółdzielczego modelu biznesowego na rynku wykazano w sposób niepozostawiający złudzeń.

Praca składa się z dziesięciu rozdziałów. W pierwszym z nich autorzy dokonują wprowadzenia w systemowe podstawy bankowości spółdzielczej, podkreślając fakt jej różnorodności w Europie, a zarazem wskazując na liczne, wspólne cechy tego modelu, które są ukazane na tle kolejnych etapów historycznego rozwoju. Przedstawiono tu także aktualną sytuację sektora, posługując się licznymi danymi obrazującymi jego skalę i znaczenie dla gospodarki UE oraz poszczególnych krajów. Uwypuklono charakterystyczne cechy, takie jak relacyjność, lokalność czy antycykliczny charakter strategii biznesowych. Z kolei drugi rozdział ukazuje makroekonomiczne otoczenie z charakterystycznymi dla ostatnich lat bardzo niskimi stopami procentowymi i bezprecedensowym regulacyjnym obciążeniem całego sektora bankowego. Pokazano przyczyny i skutki dysproporcjonalnego wyekspozowania szczególnie małych banków spółdzielczych na skumulowane działanie wszystkich czynników nowego ekonomicznego scenariusza. Czytelnik dowie się z tego niezwykle bogatego w treści fragmentu pracy o tym, jak sobie radzą banki spółdzielcze z nową rzeczywistością, jaki ma ona wpływ na ogólną efektywność, a w szczególności na kapitał, podejmowane ryzyko, strukturę bilansu i inne. W kolejnym rozdziale poddano interesującej analizie zachowania kredytowe sektora na tle konkurencji ze strony innych instytucji kredytowych, szczególnie w czasie kryzysu finansowego lat 2008-2010 i współczesnej, pokryzysowej rzeczywistości. Opisanie tu badania empiryczne, które zostały przeprowadzone na szerokiej, międzynarodowej próbie banków spółdzielczych, wskazują na ograniczone zjawisko antycyklicznego podejścia do kredytowania w warunkach długotrwałego spowolnienia gospodarczego. Dogłębnej analizie poddano zjawisko wzrostu kredytów z utratą wartości.

Autorzy oferują niezależną, pogłębioną wizję sektora europejskich banków spółdzielczych, poddając wnikliwej analizie wszystkie aspekty ich funkcjonowania w ujęciu zarówno historycznym, jak i – przede wszystkim – prezentując je w świetle dzisiejszych zjawisk wymuszających procesy dostosowawcze, takich jak dramatyczny wzrost konkurencji przy udziale nowych technologii zmieniających świat, napór regulacji czy zmierzch tradycyjnych usług bankowych przyspieszany otoczeniem niskich stóp procentowych.

Nie byłoby analizy sytuacji banków spółdzielczych w UE bez oceny regulacyjnego tsunami dotykającego z dużą siłą całego rynku bankowego. Szczególnie ciekawie rysuje się rozdział czwarty, który jest poświęcony ocenom skutków bezpośrednich i długofalowych ogółu regulacji ze szczególnym uwzględnieniem ich hamującego wpływu na rozwój europejskich banków spółdzielczych. Jedną z interesujących konkluzji, podparta innowacyjną argumentacją, dotyczy nowego podejścia do zasady proporcjonalności na gruncie głównych przepisów ostrożnościowych (CRD/CRR/BBRD), w większym stopniu uwzględniającym specyfikę małych nieskomplikowanych instytucji finansowych (banków spółdzielczych). W kolejnym – piątym rozdziale – prezentowane są reformy podjęte przez poszczególne europejskie grupy banków spółdzielczych od roku 2008 do

chwili obecnej. Dokładnej analizie poddano w szczególności innowacyjne reformy wielu grup banków spółdzielczych. Głównym motywem tych posunięć jest przede wszystkim zachowanie konkurencyjności, a jednym z celów – zwiększenie efektu skali poprzez digitalizację procesów i produktów, których skalowalność w tej nowej postaci jest już niemal bezkosztowa. Uwagę zwraca także kontekst regulacyjny podejmowanych działań reformatorskich i dostosowawczych. Niwelowanie luki technologicznej na linii nadzorca – podmiot rynkowy jest jednym z elementów tła (RegTech). Za jedno z kluczowych zagadnień okresu transformacji banków spółdzielczych w dobie FinTech i regulacyjnego zalewu uznano *governance*, czyli ład spółdzielczy. Ciekawej, przekrojowej analizie poddano ograniczający wpływ nowych regulacji nadzorczych na funkcjonowanie spółdzielczego modelu zarządzania i nadzoru. W publikacji znajdują się liczne odniesienia do modeli operacyjnych w kontekście spółdzielczego *governance*, a także apetytu na ryzyko w procesie zarządzczym.

Najciekawsze (zdaniem piszącego) fragmenty z punktu widzenia palącego pytania, co zrobić i w jakiej kolejności, aby banki spółdzielcze w dalszym ciągu mogły uchodzić za innowację (tak jak to miało miejsce u zarania, sto kilkadziesiąt lat temu), znajdziemy w kolejnych rozdziałach, aż do dziesiątego włącznie. Wiele uwagi poświęcono tu nowemu zjawisku, u podłoża którego leżą zarówno cyfrowe technologie, jak i kwestie behawioralne z obszaru psychologii konsumenta, jakim jest cyfrowa bliskość (*digital proximity*). Z naukową starannością zademonstrowano mechanizm ewolucji relacji opartych pierwotnie na indywidualnych kontaktach i swoistej zażyłości z klientem w kierunku nowego paradygmatu relacji, rozbudowywanych i profesjonalizowanych dzięki cyfrowym technologiom miękko łączonym z tradycyjnym brandem, pozytywnie kojarzonym w świadomości członków/klientów banków spółdzielczych. Ażeby osiągać takie możliwości bankowość spółdzielcza – w większym niż dotychczas stopniu – musi kreować zdolność do innowacji rozumianej jako wprowadzanie autentycznych zmian, które pozwolą zaspokajać nowe oczekiwania, zarówno starych, jak i nowych klientów. Stawiana jest tu teza o potrzebie odkrycia na nowo modelu bankowości spółdzielczej skupiającej wokół siebie, w cyfrowy sposób, lokalną społeczność.

Przepisy, wspólnotowe polityki i wytyczne w obszarze nadzoru ostrożnościowego, ich częste zróżnicowanie na poziomie państw członkowskich w kontekście pozycji spółdzielczego modelu biznesowego w gospodarce rynkowej państw UE, to przedmiot końcowych refleksji o roli sektora banków spółdzielczych w naszym otoczeniu. Autorzy wyrażają wątpliwości co do skutków ogółu regulacji, które nie w pełni uwzględniają naturalne cechy i właściwości modelu, którego lokalność pozostaje w kontrze do przemożnego globalizmu. Lekarstwa na ten problem upatrują w wierności pierwotnym zasadom i wartościom, ale komunikowanym w nowy sposób, przy zastosowaniu cyfrowych technologii, tak aby nie oddawać pola FinTech-om i kontynuować politykę stabilnego wzrostu. Realnym wsparciem będzie ugruntowanie zasady proporcjonalności w regulacjach, nad czym już obecnie pracują zarówno organy UE, jak i rynek, w tym banki spółdzielcze.

Osobista refleksja piszącego te słowa jest następująca: podobnie jak wspomniana na wstępie książka *Bankruption* Johna Waupsha, która w nieco beletrystyczny sposób opisuje konieczne warunki skutecznego przejścia banków spółdzielczych do nowej, cyfrowej epoki w bankowości, tak *New Cooperative Banking in Europe* jest *de facto* podręcznikiem w tej dziedzinie. Ta pozycja czytelnicza jest zestawem niemal gotowych argumentów za potrzebą zmian w bankowości spółdzielczej, wypływającej nie tyle z emocji (jak u Waupsha), a z bezwzględnej logiki zmian otoczenia i biznesowej kalkulacji. Łączy je natomiast podobna troska o zachowanie substancji i wartości, które ten sektor uosabia we współczesnym świecie. ☛



NEW COOPERATIVE BANKING IN EUROPE. STRATEGIES FOR ADAPTING THE BUSINESS MODEL POST CRISIS,
POD RED. M. MIGLIORELLI,
WYD. PALGRAVE MACMILLAN,
LONDYN 2018.

Obraz i przyszłość polskiej bankowości spółdzielczej w oczach samych spółdzielców i lokalnych środowisk

Coraz częściej wnioski płynące z opracowań na temat bankowości spółdzielczej w Polsce oraz z – niestety – zdecydowanie rzadszych środowiskowych dyskusji wskazują na konieczność podjęcia radykalnych działań restrukturyzacyjnych tego sektora. Do inicjatyw w tym zakresie można zaliczyć drugie już spotkanie Konwentu na rzecz Współpracy i Rozwoju Polskiej Bankowości Spółdzielczej, które zostało zorganizowane przez ZBP przy współpracy z KZBS w dniach 23 i 24 stycznia br.

Artykuł został opracowany na podstawie raportu Ośrodka Badań i Analiz Systemu Finansowego ALTERUM. Prezentowane omówienie zawiera poglądy oraz komentarze jego autorów.



LECH KURKLIŃSKI

Profesor nadzwyczajny Szkoły Głównej Handlowej, doktor habilitowany, dyrektor ALTERUM Ośrodka Badań i Analiz Systemu Finansowego. Długoletni członek kierownictw banków i rad nadzorczych instytucji finansowych (od 1991 r. do dzisiaj). Przewodniczący Komitetu Standardów Kwalifikacyjnych Polskiej Bankowości. Autor badań i publikacji na temat sektora bankowości spółdzielczej, zarządzania bankami, kultury ryzyka oraz oceny skutków regulacji, m.in. zasady proporcjonalności.



MARCIN IDZIK

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt na Wydziale Nauk Ekonomicznych SGGW, Associate Director w KANTAR POLSKA. Z branżą finansową związany od 2002 r. Autor licznych opracowań z dziedziny bankowości, strategii konkurencji, zastosowań metod ilościowych w badaniach ekonomicznych, koniunktury na rynkach finansowych, reputacji branży bankowej. Konsultant merytoryczny projektów realizowanych na potrzeby banków, jak również instytucji okołobankowych.



Można zauważyć, że akcenty w debatach i rozmowach zaczynają się zmieniać: poprzednio dominowały tematy bieżące, narzekania na brak zrozumienia specyfiki spółdzielczości wśród regulatorów i nadzorców, a obecnie zaczynają się powoli pojawiać pytania o szanse na zachowanie co najmniej minimalnej efektywności

oraz możliwości sprostania konkurencji wobec banków komercyjnych i podmiotów niebankowych, aczkolwiek przebijają się one z trudem. Techniczne analizy i oceny sytuacji finansowej banków spółdzielczych dość jasno dostarczają odpowiedzi odnośnie do powodów (takich jak obciążenia regulacyjne, model biznesowy itd.) narastających obaw o przyszłość banków

spółdzielczych. Można pokusić się o stwierdzenie, że diagnoza stanu sektora jest w środowisku znana, postulowane kierunki zmian także zostały zdefiniowane i są często powtarzane, a nierozwiązane problemy pozostają i narastają.

Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego ALTERUM podjął inicjatywę wspierania procesu zmian w funkcjonowaniu banków spółdzielczych w Polsce. W ramach tych działań po raz drugi został przygotowany kompleksowy raport, którego głównym celem była odpowiedź na pytanie, dlaczego oczekiwane w sektorze zmiany nie następują w zadowalającym tempie. Z analiz opartych na wywiadach z kadrą kierowniczą banków spółdzielczych i trzech grupach lokalnych interesariuszy: osób indywidualnych, jednostek samorządu terytorialnego oraz przedsiębiorców, wynikają następujące główne bloki konkluzji: obawy banków spółdzielczych przed utratą autonomii, słabość banków zrzeszających, brak pozytywnych doświadczeń zrzeszeniowych oraz problemy z łańcem korporacyjnym bankowości spółdzielczej.

Jednym z elementów procesu badawczego było zebranie środowiskowych opinii na temat barier we wprowadzaniu zmian oraz czynników pozwalających na przewyższenie niemocy w sektorze bankowości spółdzielczej w Polsce. Od razu z wielką siłą ujawnił się problem niechęci kadry zarządzającej w bankach spółdzielczych do rozmowy o sposobach skutecznej restrukturyzacji całego sektora. Na 313 osób z kadry kierowniczej BS-ów aż 257 (czyli 82%) odmówiło udziału w badaniu na ten temat (sic!).

Środowisko spółdzielców w zdecydowanej większości unika otwartej rozmowy na temat zmian w sektorze bankowości spółdzielczej

Sektor, jako całość, ma ograniczone możliwości do samodzielnego, spontanicznego inicjowania decyzji restrukturyzacyjnych. Bariera wynika m.in. z obawy przed ostracyzmem środowiskowym, przyczepienia łaty „zdrajcy” w momencie publicznego wystąpienia z takimi propozycjami. W tle pojawia się także lęk przed utratą miejsc pracy i źródeł dochodu.

W środowisku kierownictwa banków spółdzielczych zdecydowanie odosobnione są głośne opinie o potrzebie zasadniczych zmian. W badaniach ALTERUM zaledwie 7% respondentów sygnalizuje potrzebę systemowych przemian, 79% ocenia sektor dobrze, jedynie wskazując na potrzebę drobnych zmian, a 14% dokonuje bardzo dobrej oceny,

twierdząc, że nie trzeba niczego zmieniać. Pozytywny ogólny obraz i zaprzeczanie potrzeby przebudowy pozostaje jednak w sprzeczności ze szczegółowymi opiniami, wśród których ok. jedna trzecia badanych wyraźnie wskazuje na obszary budzące niepokój (wykres 1). Dlatego też należy stwierdzić, że duża część kadry zarządzającej bankami spółdzielczymi posiada świadomość trudnej sytuacji, w jakiej znalazł się sektor, jednocześnie kontestując potrzebę zmian – najczęściej w imię obawy o utratę autonomii.

Trzeba tworzyć jakieś wspólne usługi i wspólne rozwiązania przy zachowaniu niezależności banków. To jest pierwszy poziom. To jest ten poziom, o którym można dziś mówić. O czymś innym nie bardzo można mówić. Nie można mówić o połączeniu banków, bo się zablokuje całą dyskusję.

Zarządzający bankami spółdzielczymi wyraźnie dostrzegają swoje małe i stale słabnące przewagi konkurencyjne, widzą deficyty kompetencyjne rad nadzorczych, nierzadkie przedkładanie celów osobistych zarządów nad interes banku, brak motywacji do rozwoju, utratę rynku czy też pogarszające się wskaźniki ekonomiczne. Mimo to – albo właśnie dlatego – aż 58% kadry zarządzającej banków spółdzielczych ocenia, że bariery reform są ogromne, bardzo duże lub duże. Na tym tle pojawia się kolejny paradoks. Zarządy (głównie prezesi) banków spółdzielczych mają bardzo wysoką samoocenę. Przeciętnie dziewięciu na dziesięciu prezesów lub członków zarządu uważa, że są skuteczni w zarządzaniu, posiadają umiejętności kreowania wizji i rozwoju, są komunikatywni, posiadają cechy przywódcze. Po prostu – działają profesjonalnie.

W tej sytuacji wskazanie konkretnych sukcesów nie powinno być problemem, ale w odpowiedzi na to pytanie najczęściej zapadała cisza.

Trudno jest wskazać sukcesy, które w oczywisty i jednoznaczny sposób wynikają ze strategii banku i mogą mieć długofalowy wpływ na funkcjonowanie i kondycję banku w przyszłości.

Jeśli już odpowiadano na pytanie o sukcesy, to wymieniano utworzenie IPS-ów, czyli powoływano się na instytucje, których powstanie wynikało z przepisów unijnych, a z których utworzeniem banki spółdzielcze zmagaly się aż trzy lata (sic!).

Na obecnym etapie rozpoznania sytuacji najważniejszym pytaniem staje się to, jak przełamać bariery reformy sektora bankowości spółdzielczej w Polsce? Odpowiedź tkwi m.in. w wysokiej samoocenie własnych kompetencji. W dużej mierze wynika ona z realizacji celów, jakie banki spółdzielcze stawiają w swojej działalności i jak są rozliczane. Dotykamy tu kwestii właścicielskich i kwestii nadzoru korporacyjnego. W przypadku mechanizmu podejmowania decyzji w spółdzielczości, w dużym stopniu opartego na zasadzie konsensusu, w naturalny sposób unika się konfliktów. Znaczną uwagę przypisuje się dobrym relacjom między-ludzkim, co skutkuje odkładaniem problemów o charakterze długookresowym, których nie ma konieczności na bieżąco rozwiązywać. Dotyczy to zwłaszcza kwestii zagrażających niektórym grupom interesariuszy. Dla przykładu, jeśli źródłem konfliktu byłoby dążenie do maksymalizacji zysku, to następuje wtedy swego rodzaju racjonalizacja postępowania w drodze świadomej rezygnacji z wymuszania zwiększania efektywności na rzecz ochrony kapitału/instytucji lub realizacji interpretowanych przez siebie (często dla własnej wygody) szerokich celów społecznych w lokalnym środowisku. Sprawa ta wiąże się również z pokoleniową opcją widzenia przyszłości.

Popatrzmy też, jakie cele stawiają sobie zarządy niektórych banków. W większości banków spółdzielczych, chociaż następuje zmiana pokoleniowa, w zarządach funkcję sprawują emeryci albo ludzie bardzo blisko emerytury.

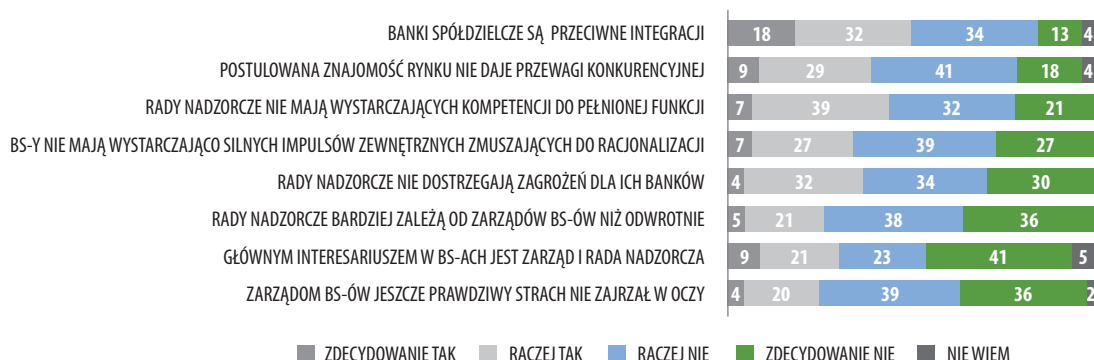
Dochodzi do tego obawa przed utratą dotychczasowych korzyści i pojawienie się – niejako na własne życzenie – poważnych zagrożeń, gdy podejmie się działania o charakterze restrukturyzacyjnym. Nie bez kozery zarządzanie zmianami należy do najtrudniejszych wyzwań stojących przed menedżerami. Według światowych badań J. Bologuna i H.V. Hailya (*Exploring Strategic Change*, London 2004) aż 70% zmian nie kończy się osiągnięciem zamierzonych celów, co oczywiście nie oznacza, że nie należy ich inicjować. W przeciwnym razie trudno jest uniknąć powstawania patologicznych sytuacji.

W odniesieniu do polskiego sektora bankowości spółdzielczej, przeprowadzone wywiady niestety potwierdziły, że dominuje postawa przeczekania, trwania, strategia unikania ryzyka zmian, a w tych warunkach wartości spółdzielcze są usprawiedliwieniem biernej postawy.

Zarządzający bankami spółdzielczymi nierzadko oszukują samych siebie – określając kondycję swoich banków, unikają oceny w kategoriach mierników strategicznych. Koncentrują się na potencjale i kontekście środowiska lokalnego oraz dokonują porównań z bankami równieśniczymi w ramach zrzeszenia. Jak ognia unikają porównania z bankami komercyjnymi. Wówczas z pomocą przychodzi określenie: „bankowość spółdzielcza”. W bankach osiągniętych niekorzystne wskaźniki efektywnościowe spółdzielczość traktowana jest jako słowo-wytrych tłumaczące własną słabość oraz będące usprawiedliwieniem biernej postawy.

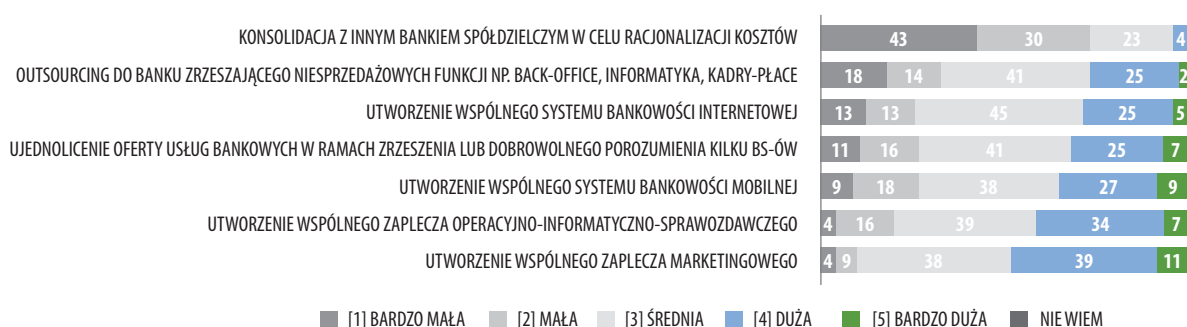
W środowisku powszechnie powtarza się, że celem banku spółdzielczego nie jest maksymalizacja zysku, a realizacja potrzeb lokalnej społeczności. W tym miejscu należy przytoczyć wyniki badania lokalnych interesariuszy banków spółdzielczych (obok kadry kierowniczej wywiady przeprowadzono z osobami indywidualnymi, przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego, przedsiębiorcami z małych ośrodków miejskich). Nie dają one jednak podstawy do wyraźnego podtrzymania tezy o jednoznacznie pozytywnej percepcji banków spółdzielczych w tych środowiskach. Opinie lokalnych interesariuszy są w tym względzie bardzo mocno podzielone, wyłania się wręcz obraz niskiej przychylności emocjonalnej wobec banków spółdzielczych oraz niskiej oceny jakości i zakresu usług dla lokalnej społeczności. Natomiast opinie kadry zarządzającej banków spółdzielczych w tym względzie są zdecydowanie odmienne i wskazują, że relacje ze społecznością lokalną są doskonałe, a bank ma silną pozycję na lokalnym rynku. Zatem powszechnie podnoszona dobra relacyjność staje pod znakiem zapytania, a ona ma stanowić główną przewagę konkurencyjną. Wyraźnie ujawnia się dysonans pomiędzy oceną tego obszaru, dokonywaną przez kadrę banków spółdzielczych a oceną dokonywaną przez lokalnych interesariuszy. Dodatkowo można tu przytoczyć jeden argument – systematyczny i znaczący spadek liczby spółdzielców. Kierownictwa banków to zjawisko wyjaśniają brakiem motywacji ekonomicznej (osłabiające się zyski lub ich brak nie pozwalają na wypłaty atrakcyjnych dywidend, dodatkowo banki nie mogą stosować innych zachęt finansowych). Z drugiej jednak strony, w pewnym stopniu pokazuje to, że wartości spółdzielcze są jedynie deklaratywne, a nie – realne.

WYKRES 1. OCENA FUNKCJONOWANIA BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH W OPINII KADRY KIEROWNICZEJ BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH



Źródło: Badania własne

WYKRES 2. SKŁONNOŚĆ BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH DO ZMIAN W OPINII KADRY KIEROWNICZEJ



Źródło: Badania własne

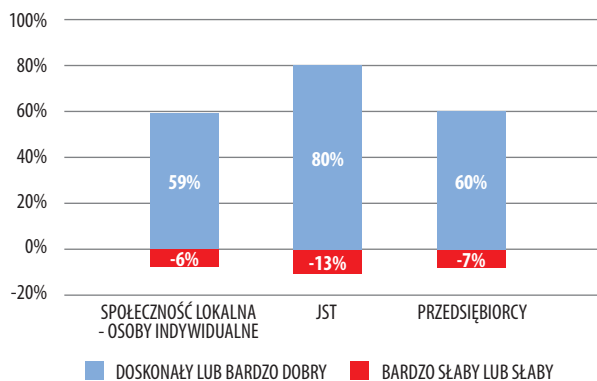
Następuje dezintegracja środowiska i pogłębianie rozwarstwienia

Środowisko bankowców spółdzielczych jest podzielone i niezdolne do wspólnego (głośno wyrażonego) określenia priorytetowych zadań, powiedzenia (uzgodnienia) kto i jak ma je zrealizować. Instytucje nadzoru nie są w stanie pełnić funkcji integratora środowiska, a dodatkowo niekonsekwentne decyzje dotyczące nowego zrzeszenia nie pomogły w zmianie tego wizerunku.

Zwiększa się rozwarstwienie między bankami spółdzielczymi, nasilają się zjawiska separatystyczne. Zróżnicowanie banków spółdzielczych biegnie wzdłuż linii oddzielającej kryteria obiektywne (wielkość, rynek, specjalizacja) i kryteria subiektywne: styl zarządzania nimi (trwanie *versus* ekspansja). Dominacja banków spółdzielczych przyjmujących strategię trwania kształtuje wizerunek sektora, jako nienadążającego za zmianami i tracącego rynek w stosunku do banków komercyjnych. Banki zorientowane na rozwój coraz wyraźniej chcą odciąć się od banków stanowiących

obciążenie zarówno wizerunkowe, jak i decyzyjne na poziomie zrzeszenia. Prowadzi to do fragmentaryzacji środowiska i kreowania koncepcji „bankowości spółdzielczej dwóch prędkości”.

Następuje nawarstwianie i koncentracja problemów. W dłuższym okresie sytuacja ta niezależnie od postaw części banków spółdzielczych wymusi integrację. Wpływać na to będą zbyt mała skala działania, polityka biedy, słabość kapitałowa, braki w ofercie poza tradycyjnym kredytem i depozytem, skupienie na stałym portfelu klientów oraz zapóźnienie technologiczne. Te uwarunkowania stają się kluczowe w zdobywaniu nowych klientów oraz podnoszeniu zyskowności. Trudne do spełnienia wymogi regulacyjne oraz postępujący wzrost innych kosztów operacyjnych (np. płać) będą obniżały nie najlepszą kondycję, szczególnie małych banków. Zmiana oczekiwań klientów co do sposobów korzystania z usług bankowych, przy jednoczesnym gwałtownym rozwoju technologii, staje się poważną barierą do pokonania w obecnej strukturze i organizacji bankowości spółdzielczej.

WYKRES 3. POZIOM ZAUFANIA WOBEC BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH

Źródło: Badania własne

Szansa bankowości spółdzielczej – wysoki poziom zaufania

Wśród wymienionych negatywnych zjawisk dotyczących bankowości spółdzielczej jest jednak co najmniej jedno pozytywne, ale za to o kluczowym znaczeniu. Dotyczy ono wysokiego poziomu zaufania w lokalnych społecznościach.

Wysokie zaufanie i prawie brak negatywnych opinii na ten temat dają szansę na utrzymanie, a nawet poprawę pozycji banków spółdzielczych w lokalnych środowiskach. Jest to warunek *sine qua non* prowadzenia działalności bankowej, ale niewystarczający. Musi on być poparty dobrą ofertą produktową, profesjonalną obsługą, łatwością dostępu itd., a to wszystko w ramach efektywnego modelu biznesowego dostosowanego do współczesnych uwarunkowań rynkowych. Sfera ta stanowi poważne wyzwanie, gdyż nowe technologie są jednym z akceleratorów zmian preferencji klientów. Niestety dla banków spółdzielczych zabijają one atut lokalności. Konieczna jest szybka ewolucja z tradycyjnego modelu (infrastruktura i organizacja) do aktywnej bankowości doradczej i cyfrowej. Nasila się wyraźny dystans między oczekiwaniami klientów a obecnymi możliwościami ich realizacji przez banki spółdzielcze. Zatem muszą one poprawić swój wizerunek zarówno w wymiarze funkcjonalnym, ale też i emocjonalnym. W tej ostatniej dziedzinie wyniki badania poza zaufaniem nie są najlepsze.

Jednakże banki spółdzielcze *in gremio* nie potrafią wypracować wspólnej wizji dla sektora jako całości oraz nie są w stanie osiągnąć porozumienia co do najważniejszych problemów i sposobów ich rozwiązania. Ze względu na identyfikowane słabości poszczególnych banków najskuteczniej-

szym rozwiązaniem według KNF są procesy konsolidacyjne, tj. wchłanianie słabszych podmiotów przez mocniejsze (mimo że oficjalnie nadzorca twierdzi co innego, ale dyskusja z listopada 2018 r. w związku z wprowadzeniem zmian do prawa bankowego o możliwości przymusowego przejęcia banku to potwierdza). Natomiast jeśli chodzi o dobrowolną konsolidację, to takowa prawie nie istnieje, pozostaje tylko wymuszona zagrożeniem upadłością banku.

Brakuje autorytetu i lidera – instytucji lub osobowości, która wyznaczy kierunki zmian i skutecznie je wdroży

Banki zrzeszające w naturalny sposób powinny odgrywać najważniejszą rolę w kształtowaniu pozytywnych postaw wobec integracji środowiska. Jednak nie są one ani autorytetami mogącymi pełnić funkcję wizjonerów, drogowskazów czy inspiratorów zmian, nie mają też siły sprawczej. Banki zrzeszające, borykające się z własnymi poważnymi problemami – nie są liderami środowiska, a jeśli chodzi o realizację roli integratora – wiele mają do nadrobienia w tym zakresie. Biorąc pod uwagę bariery dla akceptacji konsolidacji rozumianej jako łączenie banków, główna uwaga winna się skupić na integracji zaplecza (operacyjnego, informatycznego, marketingowego, produktowego itd. – zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami banków spółdzielczych), czyli właśnie dziedzin, gdzie najlepsze pole do popisu mają banki zrzeszające. Jednak w tej dziedzinie obserwowany jest znaczny im-pozybilizm, aczkolwiek pewne inicjatywy są podejmowane, jak wdrażanie zintegrowanego systemu informatycznego w SGB. Dlaczego tak się dzieje? W dużym stopniu odpowiedź leży po stronie zrzeszonych banków spółdzielczych, które nierzadko same paraliżują funkcjonowanie zrzeszeń.

Problemem (na poziomie banku zrzeszającego) jest to, że właściciele nie działają spójnie, nie da się jechać prosto, gdy każdy ciągnie w swoją, tj. trochę inną niż pozostali, stronę.

Słabości banków zrzeszających powodują, że obecnie są one bardziej zajęte sobą niż dostarczaniem bankom spółdzielczym oczekiwanych przez nie usług i wsparcia. Banki zrzeszające nie potrafią wygenerować (lub w niektórych przypadkach – przekonać) ani wykorzystać swojej formalnej pozycji do zaproponowania i szerokiego wdrożenia

WYKRES 4. SPOSOBY NA PRZEŁAMYWANIE BARIER REFORMY BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ W POLSCE W OPINII KADRY KIEROWNICZEJ BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH



Źródło: Badania własne

rozwiązań istotnie poprawiających efektywność działania banków spółdzielczych. Funkcjonowanie banków zrzeszających jest związane również z ograniczeniami wynikającymi z zapisów umów zrzeszeń. Ich model biznesowy w obecnym kształcie rokuje słabe szanse na wykreowanie silnych instytucji bankowych. Często pojawia się opinia, że banki zrzeszające podejmują inicjatywy, które w żaden sposób nie odpowiadają realnym problemom banków spółdzielczych.

Obecnie banki zrzeszające zajęte są rozwiązywaniem własnych problemów. Zbyt wiele zasobów i energii tracą by zajmować się sobą. Trudno mówić o nich jako instytucjach wzmacniających i wspierających banki zrzeszone w codziennej działalności. Jednocześnie banki spółdzielcze – jako właściciele banków zrzeszających – nie mają jasno określonej wizji i strategii zarówno dla siebie, jak i dla sektora jako całości.

Logika dominacji kryteriów ostrożnościowych i efektywnościowych bezwzględnie wymusi integrację środowiska, ale dla wielu banków może być już za późno

Poszukując sposobów przełamania barier kadra zarządzająca w bankach spółdzielczych wyraźnie nie potrafi sprostać wyzwaniom narzuconym przez kryteria ostrożnościowe i efektywnościowe, a częsty brak stosowania zasady proporcjonalności w tym nie pomaga. Relatywnie małe podmioty nie są

w stanie samodzielnie wygenerować dochodów pozwalających na pokrycie kosztów operacyjnych i niezbędne nakłady inwestycyjne. Integracja szeroko rozumianego zaplecza wszystkich banków daje właśnie taką szansę. Zostało to rozumiane przez bankowość spółdzielczą w krajach wysoko rozwiniętych (np. takich jak Finlandia, Niemcy, Holandia), która tam z powodzeniem konkuruje z bankami komercyjnymi.

W kontekście pytania o szanse usunięcia barier blokujących reformy bankowości spółdzielczej dominuje wskazywanie przez respondentów na zewnętrzne czynniki wsparcia i zachęty. Nie ulega jednak wątpliwości, że w pierwszej kolejności należy pomóc samemu sobie, a wtedy łatwiej uzyskać pomoc na zewnątrz. Problem ilustrować mogą rozmowy z Polskim Funduszem Rozwoju czy Narodowym Centrum Badawczo-Rozwojowym na temat ewentualnego dofinansowania stworzenia zintegrowanego systemu teleinformatycznego dla całego sektora. Jednak głównym warunkiem, jaki postawiono, jest zgoda i dążenie całego środowiska do wdrożenia jednego, wspólnego rozwiązania.

Widać zatem, że istnieją pewne szanse na zewnętrzne wsparcie, ale wcześniej potrzebne jest wypracowanie wspólnej, jednej wizji rozwoju sektora bankowości spółdzielczej i tego, w jaki sposób to osiągnąć. Warto w tym kontekście przytoczyć starą maksymę, że zgoda buduje, a niezgoda rujnuje.

Jeśli jednak nie uda się osiągnąć tej zgody, na co niestety w dużym stopniu mogą wskazywać wyniki przeprowadzonego badania, to bez zewnętrznego impulsu (jak to było w przypadku IPS-ów) pożądana restrukturyzacja ma małe szanse powodzenia. ☹

Analiza zmiany ceny pieniądza w kontekście realizacji planów naprawy

W Systemie Ochrony Zrzeszenia BPS prowadzone są analizy scenariuszy pożądaných zachowań banków podejmowanych w ramach działań prewencyjnych oraz naprawczych. W tym kontekście dokonano m.in. oceny kosztu pieniądza pozyskiwanego przez banki. Szerzej w analizie odniesiono się do kwestii zarządzania płynnością oraz związanego z tym aspektu efektywności działania. Wynikiem analizy dla Spółdzielni SOZ BPS jest m.in. wypracowanie podejścia do koniecznych działań banków w procesie naprawczym uwzględniających związane z tymi działaniami zachowania klientów i tym samym udzielenie odpowiedzi na pytanie – jak można bezpiecznie zarządzać ceną pieniądza.

**MICHAŁ WILK**

Dyrektor Departamentu Pomocy i Restrukturyzacji w SOZ BPS.

W latach 2016-2018 Dyrektor Analiz i Wsparcia IPS-SGB. W latach 2010-2016 w UKNF odpowiadał za nadzór nad bankami spółdzielczymi, a także w ramach grup roboczych EBA za wdrożenie pakietu CRDIV/CRR oraz BRR. Wcześniej pracował w BPS S.A. oraz MR Bank S.A. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.



Analizie poddano 294 Banki Spółdzielcze ze Zrzeszenia BPS, bez względu na ich sytuację ekonomiczno-finansową. Badanie dotyczyło okresu 2015–2018, długością odpowiadającego większości procesów naprawczych w Systemie Ochrony Zrzeszenia BPS. W analizie uwzględniono zmiany kosztowości pasywów, wielkości bazy depozytowej oraz wpływ tych wielkości na wyniki finansowe banków.

Przed wszystkim należy zaznaczyć, iż badanie uwzględniło wyliczenia zależności dwóch podstawowych czynników, tj. korelacji zmiany oprocentowania depozytów oraz zmiany wielkości bazy depozytowej. Obliczony współczynnik korelacji Pearsona kształtuje się w tej populacji na poziomie 0,045, co można interpretować jako niski poziom zależności i wskazuje na konieczność analizy zachowań skrajnych przypadków w populacji.

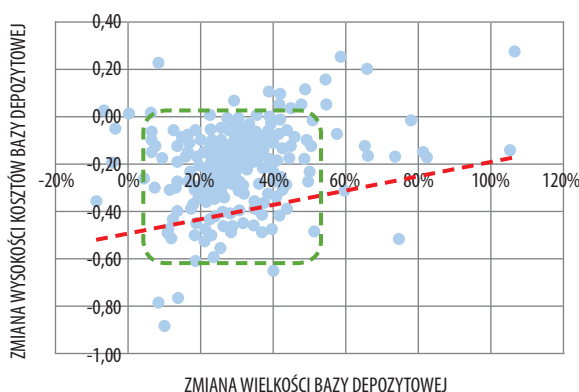
W okresie od grudnia 2015 r. do września 2018 r. przeciętna zmiana oprocentowania depozytów wyniosła 0,20 (spadek oprocentowania), przy zaobserwowanych minimalnych wartościach minus 0,28 (wzrost oprocentowania) oraz maksymalnym 0,88. Odchylenie standardowe kształtowało się na poziomie 0,22. Z powyższego wynika, iż w bankach spółdzielczych mamy do czynienia historycznie ze słabą statystycznie, ale jednak występującą zależnością, że wraz ze wzrostem oprocentowania depozytów dynamicznie rośnie baza depozytowa (co jest logiczne i wskazuje na to czerwona linia trendu na poniższym wykresie). Niemniej, większość obserwacji daje możliwość oceny, iż zachowania klientów nie są podyktowane zmianą oprocentowania (zaznaczenie na zielono), co pozwala uzyskać podobne zmiany wielkości bazy depozytowej zarówno przy wzroście, jak

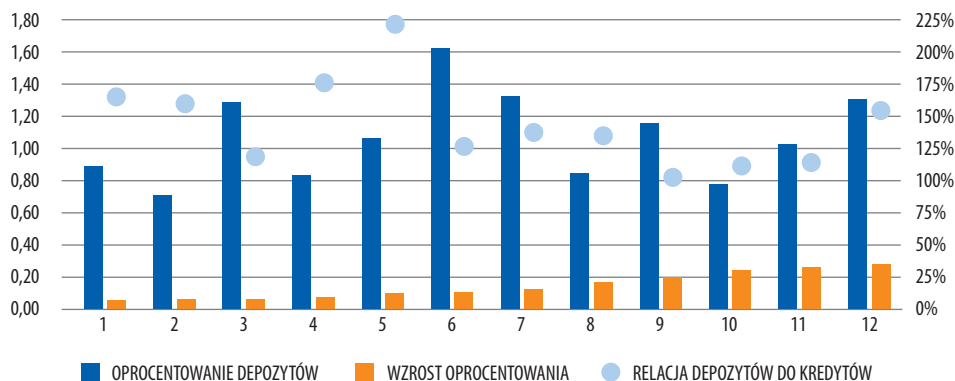
i spadku oprocentowania. Wobec tego, skoro możliwe są oba podejścia, to dlaczego przeplacać?

Analiza wskazuje, iż banki istotnie obniżające oprocentowanie, będące w 25 percentylu dynamiki oprocentowania depozytów, w zdecydowanej większości odnotowały wzrost bazy depozytowej. W powyższej populacji tylko jeden bank spółdzielczy odnotował spadek wielkości bazy depozytowej. Warto przy tym zauważyć, iż w 10 bankach spółdzielczych z największym spadkiem oprocentowania depozytów, wpływ finansowy tego działania był bardzo istotny z punktu widzenia efektywności. Brak zmiany oprocentowania depozytów przy obecnym poziomie bazy depozytowej (a mogła być ona wyższa przy wyższym oprocentowaniu) wpływałby na wzrost kosztów odsetkowych na poziomie 21% wyniku działalności bankowej za 9 miesięcy 2018 r. Analizując wyniki lub przyjmując do wyliczeń wyniki roczne należy wskazać, iż jest to istotne zwiększenie możliwości wypracowania zysku netto. W 7 z 10 przypadków brak zmiany oprocentowania depozytów mógłby wpłynąć na powstanie straty.

Odmienne wygląda sytuacja banków spółdzielczych, które w tym okresie podniosły oprocentowanie depozytów powyżej 0,05 p.p. Takich banków było 12, z czego w 7 przypadkach relacja depozytów do kredytów wyniosła poniżej 140%. Banki te broniły swojej pozycji płynnościowej poprzez podniesienie oprocentowania. W takich bankach przeciętne oprocentowanie depozytów wyniosło 0,7% (średnio 0,78%), niemniej w 7 przypadkach oprocentowanie kształtowało się powyżej 1% (w 4 powyżej 1,2%). W żadnym z tych banków efekt finansowy podniesienia oprocentowania depozytów nie był wysoki.

WYKRES 1. ZALEŻNOŚĆ OPROCENTOWANIA DEPOZYTÓW ORAZ ZMIANY WIELKOŚCI BAZY DEPOZYTOWEJ



WYKRES 2. WZROST OPROCENTOWANIA DEPOZYTÓW – PRZESŁANKI EKONOMICZNE

Podsumowując, banki podnoszą oprocentowanie w przypadkach, kiedy je na to stać, dzieje się tak w większości przypadków w celu zapobieżenia utracie płynności.

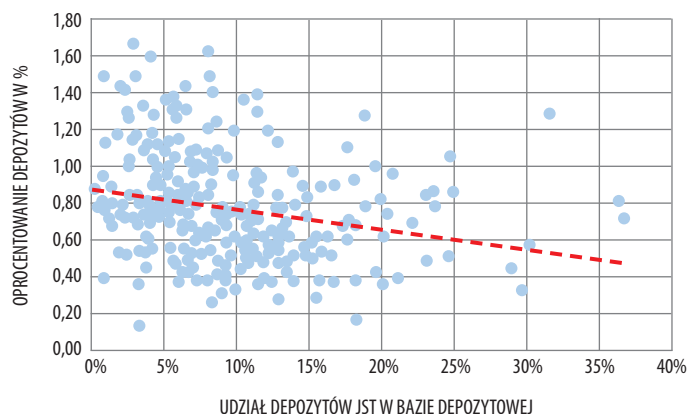
Otwartą i jednocześnie istotną kwestią z punktu widzenia oceny planu naprawy lub ogólnie analizy ekonomiczno-finansowej banku jest wyjaśnienie dlaczego część banków spółdzielczych utrzymuje wysokie oprocentowanie depozytów, skoro pozostałe udowodniły, iż przy istotnym obniżeniu oprocentowania można zwiększyć wielkość bazy depozytowej. W 10 bankach spółdzielczych oprocentowanie depozytów kształtuje się na poziomie powyżej 1,4%, co znacząco odbiega od średniej w Zrzeszeniu.

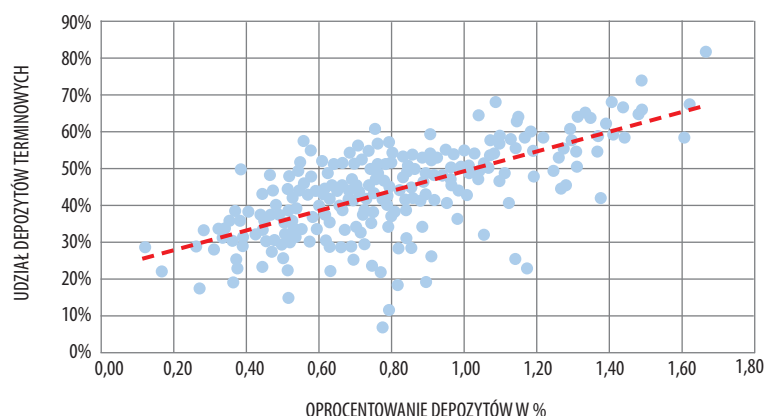
W 8 bankach relacja depozytów do kredytów kształtowała się poniżej 140%, a dodatkowo w 1 była na granicy. Jest to czynnik decydujący o fakcie istotnych odchyleń od średniej w grupie. Co więcej, nie ma istotnej zależności terytorialnej, która decydowałaby o cenie pieniądza w poszczególnych bankach spółdzielczych. Banki o najwyższym oprocento-

waniu depozytów charakteryzują się małą wrażliwością na zmianę oprocentowania. We wszystkich bankach w omawianym okresie odnotowano spadek oprocentowania (0,36 p.p. – najwyższa wartość). Jedynie w 2 przypadkach pozostawienie wcześniejszego oprocentowania przy obecnej wielkości bazy depozytowej groziłoby powstaniem straty.

Pogłębionej analizie poddane zostaną jeszcze czynniki wpływające na poszczególne zachowania banków spółdzielczych w zakresie ustalania ceny depozytu. Wskaźnik korelacji liniowej dla najpopularniejszej zmiennej, czyli udziału depozytów JST w bazie depozytowej, kształtował się na poziomie minus 0,23, co świadczy mimo wszystko o umiarkowanym wpływie w bankach klientów JST na cenę średniego oprocentowania depozytów. Niemniej poziom wskazuje, iż taka zależność istnieje i – co więcej – potwierdza, iż wraz ze wzrostem udziału depozytów JST przeciętnie maleje oprocentowanie depozytów.

Odwrotna zależność w populacji wzrostu udziału depozytów JST oraz średniego oprocentowania depozytów podpo-

WYKRES 3. ZALEŻNOŚĆ CENY PIENIĄDZA OD ISTOTNOŚCI DEPOZYTÓW JST



wiada analizę wpływu terminowości. Powyższe jest zasadne zarówno z punktu widzenia oceny sytuacji w danym momencie, tj. zbadanie zależności udziału depozytów terminowych, ale również analizy dynamicznej, zwłaszcza w kontekście oceny realnych zmian w oprocentowaniu i podejściu do zmiany oferty biznesowej.

Badanie wskaźnikiem korelacji wskazuje, iż zależność pomiędzy strukturą depozytów a wysokością oprocentowania jest wysoka. Wskaźnik korelacji Pearsona kształtuje się na poziomie 0,66. Dodatni poziom wskazuje wysoką zależność. Przy średnim poziomie udziału depozytów terminowych w bazie depozytowej wynoszącym 46,03%, wartości skrajne wskazują bardzo silne uzależnienie tych wartości. W grupie banków posiadających najwyższy udział depozytów terminowych pierwsze 15 banków wykazuje oprocentowanie depozytów powyżej 1%, przy średnim 1,36%.

Powyższy wykres wskazuje również, iż banki potrafią dostosować oprocentowanie lokat i przy podobnym udziale depozytów terminowych uzyskać niższe średnie oprocentowanie i tym samym niższe koszty odsetkowe.

Zmiany w analizowanym terminie wskazują, iż zmiana struktury bazy depozytowej jest również dość silnie skorelowana ze zmianą oprocentowania. Przytaczany wskaźnik korelacji kształtuje się na poziomie 0,37. Zaobserwowana wcześniej odwrotna zależność oprocentowania depozytów oraz wielkości bazy depozytowej wskazuje z wysokim prawdopodobieństwem główny determinant zmiany średniego oprocentowania, tj. zmianę wysokości udziału depozytów terminowych. Jednakże obserwacja grupy banków, w których doszło do wzrostu średnich kosztów odsetkowych nie daje oczywistej odpowiedzi na to pytanie. Wskaźnik korelacji dla tej populacji jest już znacznie niższy i wyniósł 0,19, przy

przeciętnej zmianie wysokości depozytów terminowych – 0,26% i odchyleniu standardowym w populacji aż 5,25%. Powyższe wskazuje, iż duża część zachowań takich banków nie była do końca podyktowana oczywistymi przesłankami biznesowymi. Z posiadanych informacji wynika, że część banków z tej grupy musiała walczyć o płynność, inna obrała strategię istotnego, dynamicznego rozwoju (zbyt kosztownego względem innych banków o takiej strategii), kolejna z relacyjnych powodów lub historycznych uwarunkowań zmuszona była do zachowania drogiej nadpłynności.

Nie wskazano w tym opracowaniu analizy krańcowych przychodów z każdej złotówki reinwestowanej we wzrost portfela kredytowego lub lokat międzybankowych. Powyższe jest również determinantem dostosowania wielkości nadpłynności i ceny pieniądza, zwłaszcza w okresie restrukturyzacji lub wysokiego średniego oprocentowania bazy depozytowej.

Zapowiadając dalsze wewnętrzne analizy należy wskazać, iż przy planowaniu procesu naprawczego, o ile nie jest on związany z wysokim ryzykiem reputacji, banki spółdzielcze mogą zarządzać ceną pieniądza i dostosowywać ją do potrzeb w obszarze efektywności. Wydaje się, iż ostatnie lata empirycznie pokazują niską wrażliwość zachowań klientów na obniżenie oprocentowania depozytów, a efekty z tym związane mogą istotnie zwiększyć przychodowość banków. Decyzje biznesowe i efekty finansowe związane ze zmianą oferty depozytowej powinny uwzględniać przyzwyczajenie dotychczasowych klientów do sposobu oszczędzania. Niemniej dynamiczne zmiany oprocentowania w okresie, w którym nie zmieniły się poziomy stóp procentowych NBP oraz nie występowała tzw. wojna depozytowa, wskazują, iż nie występuje wysokie ryzyko utraty płynności przy obniżeniu oprocentowania lokat. 

Rozporządzenie BMR i wskaźniki referencyjne – kolejna rewolucja w sektorze bankowym?

W dniu 1 stycznia 2018 r. weszło w życie Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/1011 z dnia 8 czerwca 2016 r. w sprawie indeksów stosowanych jako wskaźniki referencyjne w instrumentach finansowych lub do pomiaru wyników funduszy inwestycyjnych (Rozporządzenie BMR). Ustanawia ono nowy standard dla opracowywania, udostępniania oraz stosowania wskaźników referencyjnych na terenie Unii Europejskiej. W związku z tym z początkiem 2018 r. rozpoczął się proces dostosowawczy w zakresie m.in. takich indeksów, jak: EURIBOR, LIBOR, WIBOR itp.



JACEK RAPCIA

Autor jest doradcą Prezes Zarządu KZBS. Od ponad 25 lat związany z sektorem bankowym, w którym odpowiadał za modele biznesowe, strategię i finanse. Był m.in. wiceprezesem zarządu KIR, dyrektorem zarządzającym PKO BP, dyrektorem departamentu w BPH i PBK, kierownikiem zespołu w Banku Handlowym, członkiem rad nadzorczych w Kredobanku i internetowym banku Inteligo.

Rozporządzenie BMR wprowadza ważne zmiany w zakresie kształtowania wskaźników referencyjnych, a co za tym idzie – także w sposobie funkcjonowania rynku finansowego. Zmianie ulegają zarówno funkcje, jakie na rynku pełnią takie wskaźniki, jak i przede wszystkim sposoby i algorytmy ich kalkulacji – istotnie rosną wymagania w zakresie przejrzystości stosowanych procedur i rozwiązań.

ROZPORZĄDZENIE BMR – NAJWAŻNIEJSZE ZMIANY

- nowy sposób kalkulacji wskaźników – odzwierciedlenie transakcji rynkowych i realiów gospodarczych,
- nowe obowiązki dla administratorów wskaźników referencyjnych – wymagana rejestracja przez KNF,
- możliwość stosowania dotychczasowych wskaźników (m.in. WIBOR/WIBID) jedynie do końca 2019 r.,
- konieczność posiadania przez banki planów awaryjnych na wypadek istotnych zmian lub zaprzestania opracowywania danego wskaźnika referencyjnego.

Od 1 stycznia 2018 r. przepisy Rozporządzenia BMR są stosowane w pełnym zakresie, w szczególności w odniesieniu do nowych wskaźników referencyjnych uruchamianych po tej dacie przez podmioty nieznajdujące się w zakresie stosowania przepisów przejściowych. Wśród wskaźników referencyjnych, które na polskim rynku skorzystają z okresu przejściowego, znajdują się stawki WIBOR/WIBID. Oznacza to, iż **stawki WIBOR/WIBID mogą być stosowane bez przeszkód przez podmioty nadzorowane (m.in. banki) w trakcie całego okresu przejściowego, tj. do daty 1 stycznia 2020 r.** lub do daty uzyskania bądź odmowy uzyskania zezwolenia/rejestracji jako administrator wskaźnika referencyjnego przez podmiot opracowujący te stawki.

Oprócz nowego sposobu kalkulacji wskaźników referencyjnych Rozporządzenie BMR wprowadza również **wymóg posiadania indeksu alternatywnego** oraz wskazuje na **konieczność posiadania przez podmioty nadzorowane rzetelnych planów na okoliczność zaprzestania publikacji dotychczas używanych wskaźników**. Plany

te powinny określać działania, które zostaną podjęte na wypadek pojawienia się istotnych zmian lub zaprzestania opracowywania danego wskaźnika referencyjnego. Jeżeli jest to możliwe i zasadne, plany takie powinny wskazywać jeden lub kilka alternatywnych wskaźników referencyjnych, które można by stosować jako odniesienie w celu zastąpienia wskaźników referencyjnych, których opracowywania zaprzestano, wskazując dlaczego takie wskaźniki referencyjne mogłyby być odpowiednią alternatywą. Należy podkreślić, iż **plany te muszą zostać uwzględnione w stosunkach umownych z klientami**.

Rozporządzenie BMR nakłada zatem na wszystkie instytucje finansowe **obowiązek wprowadzenia do umów z klientami alternatywnych wskaźników referencyjnych**, które byłyby stosowane w sytuacji, gdyby dotychczas używany wskaźnik przestał być publikowany. Taki obowiązek **funkcjonuje od 1 stycznia 2018 r.** Ponadto, używane przez banki wskaźniki powinny spełniać wymogi określone Rozporządzeniem, m.in. powinny być zrozumiałe dla klientów, transparentne/weryfikowalne, odporne na manipulacje oraz dobrze odzwierciedlać rynek, do którego się odnoszą (podążać za rynkiem). Obecnie żaden z istniejących na rynku wskaźników nie spełnia wymogów Rozporządzenia BMR.

Wynikający z Rozporządzenia BMR okres przejściowy pozwala do końca 2019 r. stosować wskaźniki dostarczane przez podmioty niezarejestrowane jako administratorzy, ale które przed 2018 r. opracowywały i publikowały wskaźniki. Oznacza to, że WIBOR mimo iż nie spełnia wymogów

Zmiany, które w zakresie funkcjonowania rynku finansowego wprowadza Rozporządzenie BMR, należy potraktować jako kolejną już rewolucję zmieniającą otoczenie, w jakim funkcjonują banki.

Rozporządzenie BMR nakłada zatem na wszystkie instytucje finansowe obowiązek wprowadzenia do umów z klientami alternatywnych wskaźników referencyjnych, które byłyby stosowane w sytuacji, gdyby dotychczas używany wskaźnik przestał być publikowany. Taki obowiązek funkcjonuje od 1 stycznia 2018 r.

Rozporządzenia BMR, może funkcjonować na dotychczasowych, znanych sprzed 2018 r., zasadach. **Od 2020 r. będzie mogła funkcjonować tylko stawka, która uzyska zgodę KNF, i która będzie opracowywana przez podmiot zarejestrowany przez KNF.**

W nowym stanie prawnym wprowadzonym Rozporządzeniem BMR istnieją wątpliwości, czy jako alternatywę dla WIBOR-u można wykorzystywać wskaźniki oparte na formule modyfikującej w sposób mechaniczny inne wskaźniki, jak np. inny wskaźnik powiększony o marżę lub też średnią danego wskaźnika za okres poprzedniego miesiąca. Istnieje bowiem duże prawdopodobieństwo, że taka konstrukcja nie wypełniałaby podstawowej definicji wskaźnika, wskazanej w Rozporządzeniu BMR, jako że nie oddawałaby ona określonej sytuacji rynkowej.

Wskaźniki referencyjne są obecnie wykorzystywane w wielu umowach z klientami (np. dotyczących kredytów mieszkaniowych) i to właśnie w tych umowach prezentowana jest także aktualna definicja WIBOR-u, LIBOR-u itp. Zmiany wprowadzane przez Rozporządzenie BMR będą zatem musiały znaleźć odzwierciedlenie bezpośrednio w umowach. Stawka WIBOR jest dziś wykorzystywana także w wielu obowiązujących aktach prawnych. Przykładowo warto tu wymienić m.in.:

- Ustawę z dnia 8 września 2006 r. o finansowym wsparciu rodzin i innych osób w nabywaniu własnego mieszkania,
- Ustawę z dnia 5 grudnia 2002 r. o dopłatach do oprocentowania kredytów mieszkaniowych o stałej stopie procentowej,

- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 20 października 2015 r. o warunkach i trybie finansowania zwrotnego w ramach realizacji przez Bank Gospodarstwa Krajowego rządowego programu popierania budownictwa mieszkaniowego oraz minimalnych wymagań dotyczących lokali powstałych przy udziale tego finansowania,
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 września 2015 r. w sprawie pożyczek z budżetu państwa na wyprzedzające finansowanie w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020,
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 27 stycznia 2015 r. o szczegółowym zakresie i sposobie realizacji niektórych zadań Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa,
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 grudnia 2008 r. w sprawie pomocy publicznej udzielanej przedsiębiorcom działającym na podstawie zezwolenia na prowadzenie działalności gospodarczej na terenach specjalnych stref ekonomicznych,
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 23 grudnia 2014 r. o pomocy finansowej udzielanej pracodawcom prowadzącym zakłady pracy chronionej ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych,
- Rozporządzenie Ministra Budownictwa z dnia 23 listopada 2006 r. w sprawie ogólnych warunków umów dotyczących dopłat do oprocentowania kredytów preferencyjnych oraz zakresu okresowych informacji o udzielonych dopłatach.

Wartość wszystkich kredytów opartych na stawce WIBOR na koniec 2017 r. wyniosła 863,9 mld zł, w tym hipotecznych – ok. 260,5 mld zł. WIBOR jest podstawą oprocentowania obligacji skarbowych o wartości 160,6 mld zł oraz samorządowych (18,3 mld zł). Warto też wspomnieć, iż WIBOR jest w Polsce stawką referencyjną również w przypadku emisji obligacji korporacyjnych, z której to formy finansowania korzystają niektóre banki spółdzielcze. W styczniu br. na rynku Catalyst notowane były obligacje 16 banków spółdzielczych.

Wszystko to powoduje, że **zmiany, które w zakresie funkcjonowania rynku finansowego wprowadza Rozporządzenie BMR, należy potraktować jako kolejną już rewolucję zmieniającą otoczenie, w jakim funkcjonują banki.** Między innymi z tego też powodu Krajowy Związek Banków Spółdzielczych aktywnie monitoruje procesy związane ze zmianami zachodzącymi w obszarze opracowywania i stosowania wskaźników referencyjnych w efekcie wejścia w życie Rozporządzenia BMR.

Wśród najistotniejszych działań, jakie w zakresie dostosowywania się sektora bankowego do wymagań Rozporządzenia BMR są podejmowane w ostatnim okresie, należy wymienić:

1. prace prowadzone przez spółkę GPW Benchmark (obecnego operatora stawek WIBOR/WIBID), zmierzające do dostosowania obecnych stawek referencyjnych do wymagań Rozporządzenia BMR oraz dodatkowo opracowania wymaganych przez Rozporządzenie stawek alternatywnych;
2. prace prowadzone przez Instytut Rynku Finansowego, zmierzające do przygotowania nowego wskaźnika referencyjnego, spełniającego wymagania nakładane na tego typu wskaźniki przez Rozporządzenie BMR, który banki będą mogły wykorzystywać albo jako wskaźnik podstawowy, albo wskaźnik alternatywny;
3. regularne spotkania grupy roboczej zrzeszającej ekspertów bankowych z tego zakresu organizowane przez ZBP.

W celu przekazywania bankom spółdzielczym najaktualniejszych informacji prezentujących stan dostosowania się polskiego sektora bankowego do wymagań wynikających z Rozporządzenia BMR, od sierpnia 2018 r. przed-

stawiciel KZBS bierze udział w organizowanych przez ZBP spotkaniach grupy roboczej zrzeszającej ekspertów bankowych z tego zakresu. Temat Rozporządzenia BMR i wskaźników referencyjnych był prezentowany przez przedstawicieli KZBS na spotkaniu Zespołu ds. współpracy międzyzrzeszeniowej. Przedstawiciele KZBS biorą udział w najistotniejszych spotkaniach poświęconych uzgadnianiu kolejnych działań, dostosowujących polski sektor bankowy do wymagań Rozporządzenia BMR, organizowanych zarówno przez GPW Benchmark, jak i Instytut Rynku Finansowego.

By przybliżyć bankom spółdzielczym problematykę BMR, w grudniu 2018 r. KZBS zorganizował dla nich warsztaty z przedstawicielami GPW Benchmark oraz Instytutu Rynku Finansowego. Z zaproszenia Związku skorzystali przedstawiciele obu banków zrzeszających oraz kilku banków spółdzielczych. W trakcie warsztatów przedstawiciele obu podmiotów przedstawili najważniejsze kwestie dotyczące tematyki Rozporządzenia BMR oraz omówili działania podejmowane przez ich organizacje dla stworzenia nowych stawek referencyjnych. 

Biorąc pod uwagę znaczenie, jakie stosowanie określonych wskaźników referencyjnych może mieć dla pozycji konkurencyjnej i przychodów odsetkowych banków spółdzielczych, zdaniem KZBS uzasadnione jest, by działania dostosowawcze sektora także i w tym zakresie prowadzone były wspólnie przez przedstawicieli obu banków zrzeszających i banków spółdzielczych działających samodzielnie. KZBS oczywiście deklaruje udział w takich pracach swoich przedstawicieli.

Na koniec warto odnotować, iż w ostatnim czasie w Parlamencie Europejskim i Radzie rozpoczęła się dyskusja na temat tego, czy obowiązek stosowania Rozporządzenia BMR nie powinien zostać przesunięty na okres późniejszy. Póki co żadne konkretne ustalenia w tym zakresie nie zostały powzięte. KZBS na bieżąco monitoruje ten proces i jeśli tylko cokolwiek nowego zostanie tu postanowione, bezzwłocznie przekaże taką informację wszystkim bankom spółdzielczym. Zachęcamy zatem wszystkich Państwa do śledzenia bieżących informacji przekazywanych przez Związek, w tym do lektury kolejnych wydań „Głosu Banków Spółdzielczych” i informacji zamieszczanych na stronie internetowej KZBS.

Regulacje prawne dotyczące cyberbezpieczeństwa bankowego

Członkowie zarządów banków powinni przyzwyczajać się do myśli, że cyberbezpieczeństwo dawno już przestało być wyłącznie domeną sektora IT. Konieczność transformacji cyfrowej, w połączeniu z rosnącą skalą cyberprzestępczości sprawia, że ryzyka operacyjne związane z tym obszarem urastają do głównych wyzwań nadchodzących lat.



IRENEUSZ PIECUCH

Partner w Gawroński & Piecuch s.k.a.

Radca prawny z blisko trzydziestoletnim stażem w obszarze nowych technologii, w szczególności outsourcingu, cloud computingu, cyberbezpieczeństwa, własności intelektualnej i prawa spółek. Łączy wiedzę prawną z doświadczeniami szefa departamentu prawnego, zewnętrznego doradcy oraz członka zarządu.



KATARZYNA KLOC

Partner w Gawroński & Piecuch s.k.a.

Adwokat specjalizująca się w prawie nowych technologii. Doradza w zakresie regulacji sektora finansowego, outsourcingu, tajemnicy bankowej, ochrony danych osobowych i bezpieczeństwa informacji, jak również prawa konsumenckiego.



W świecie cyberregulacji

W połowie lat dziewięćdziesiątych XX w. Bill Gates stwierdził, że usługi bankowe przetrwają, bo są niezbędne, ale ta sama zasada nie musi dotyczyć banków. Po upływie ponad dwudziestu lat banki nadal mają się nieźle i w dalszym ciągu tworzą fundament nowoczesnej gospodarki, jednakże rysy na ich pancerzu są coraz bardziej widoczne. Spośród ponad 3,5 mld użytkowników internetu coraz większa ich liczba dochodzi do wniosku, że tradycyjne usługi bankowe można w coraz łatwiejszy sposób zastąpić poprzez powstające jak grzyby po deszczu instytucje finansowe, realizujące wybrane funkcje bankowe za pomocą najnowszej technologii, ale bez zbędnych formalności, biurokracji i wizyt w oddziale.

Mimo to wydaje się, że Bill Gates nie miał do końca racji, a w krajach takich jak Polska banki w dalszym ciągu cieszą się sporym zaufaniem. Jednakże warunkiem utrzymania tego zaufania jest konieczność prawidłowego zaadresowania jednego z podstawowych ryzyk operacyjnych XXI w. – ryzyka cyberprzestępczości. Co ciekawe, wedle wielu zestawień, póki co to nie banki (czy też szerzej: instytucje finansowe) padają najczęściej ofiarą hackerów. Raport ERPScan obejmujący rok 2017 sytuuje sektor finansowy dopiero na trzeciej pozycji za branżą mediów i rozrywki, branżą informatyczną oraz administracją publiczną. Dziewięć procent wszystkich incydentów obejmuje banki (prawie połowa z tych incydentów), projekty związane z kryptowalutą (ok. 20%), firmy pożyczkowe (11%) oraz wiele innych podmiotów prowadzących działalność w innych obszarach tego sektora. Według innych źródeł to właśnie jednak banki są atakowane kilkaset razy bardziej intensywnie niż inne podmioty. Oczywiście nikt nie jest zainteresowany upowszechnianiem tych danych (w Wielkiej Brytanii spekuluje się, że nie więcej niż 15% incydentów jest ujawnianych publicznie), albowiem straty wizerunkowe mogą niejednokrotnie być równie bolesne jak straty finansowe.

O tym, że cyberzagrożenia są niezwykle realne, świadczyć może przypadek Centralnego Banku Bangladeszu. W lutym 2016 r. Amerykański Bank Rezerw Federalnych otrzymał od tegoż banku polecenie dokonania przelewów na łączną kwotę 1 mld dolarów. Pięć z łącznej liczby 55 poleceń, zostało zrealizowanych na łączną kwotę 101 mln dolarów. Pozostałe przelewy zostały zablokowane z uwagi na... błędy

w poleceniach dokonania przelewów. Atak, dokonany przy wykorzystaniu programu Dridex, obnażył nie tylko braki w systemach informatycznych Banku Bangladeszu, ale także brak w owym czasie systemu antyfraudowego w Banku Rezerw Federalnych, który działałby w czasie rzeczywistym (transakcje sprawdzane były losowo już po dokonaniu przelewów). Pikanterii całej sytuacji dodaje fakt, że na rok przed całym wydarzeniem gubernator banku z Bangladeszu, zdając sobie sprawę ze słabości posiadanej infrastruktury, zatrudnił jedną z firm amerykańskich w celu zwiększenia odporności tych systemów na ataki cybernetyczne. Z uwagi na biurokrację i przewlekłe procesy wewnętrzne, firma ta mogła przystąpić do prac... dopiero po całym zdarzeniu.

John Chambers, twórca przedsiębiorstwa informatycznego Cisco Systems, Inc., zwykł mawiać, że istnieją jedynie dwa rodzaje przedsiębiorstw. Te, które już odkryły, że stały się przedmiotem ataku ze strony cyberprzestępców oraz takie, które co prawda zostały zaatakowane, ale jeszcze o tym nie wiedzą. Banki nie stanowią tu wyjątku, choć regulatorzy tego sektora od dawna przykładali ogromną wagę do zarządzania ryzykiem operacyjnym, którego częścią składową stał się obecnie narastający problem cyberprzestępczości.

Trójpak regulacyjny

Kwestia cyberbezpieczeństwa i wymogów z nim związanych coraz częściej jest przedmiotem regulacji prawnych. Dynamiczny rozwój technologii, a co za tym idzie – wzrost cyberzagrożeń dla obywateli, organizacji czy nawet całego państwa, stanowi nie lada wyzwanie dla ustawodawcy. Kwestia cyberbezpieczeństwa jest kwestią złożoną, dlatego uregulowania prawne tego obszaru to szereg tematycznie powiązanych ze sobą aktów prawnych, zarówno na poziomie unijnym, jak i krajowym.

Pierwsza rekomendacja dotycząca zarządzania obszarami technologii informacyjnej i bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego w bankach została wydana w formie uchwały Komisji Nadzoru Bankowego już w grudniu 2002 r. Zastąpiona została obecnie obowiązującą Rekomendacją D, przyjętą uchwałą w styczniu 2013 r. (tzw. Rekomendacja D). Rekomendacja ta, zeszłoroczna ustawa o Krajowym Systemie Cyberbezpieczeństwa (wraz z aktami wykonawczymi) oraz wprowadzona do polskiego porządku

prawnego Dyrektywa PSD2 tworzą swoisty trójpak regulacyjny, wyznaczający ramy postępowania banków w obszarze cyberbezpieczeństwa.

Kwestia bezpieczeństwa teleinformatycznego nie może pozostawać w oderwaniu od bezpieczeństwa przetwarzania danych osobowych, w szczególności w sektorze bankowym, gdzie dane osobowe klientów banku stanowią jeden z kluczowych komponentów działalności banku. Przy zapewnieniu odpowiedniego poziomu cyberbezpieczeństwa w bankach należy zatem wziąć pod uwagę nie tylko regulacje wynikające z wyżej wskazanego trójpaku regulacyjnego, ale również przepisy Ogólnego Rozporządzenia o Ochronie Danych Osobowych (RODO) oraz Ustawy o ochronie danych osobowych z 10 maja 2018 r.

Rekomendacja D – informacje ogólne

Rekomendacja D dotycząca zarządzania obszarami technologii informacyjnej i bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego w bankach została wydana w styczniu 2013 r. przez Komisję Nadzoru Bankowego w związku z koniecznością znowelizowania regulacji z 2002 r. Znowelizowany dokument przedstawia podejście komisji do technologii informatycznych, które angażuje w spełnienie wymogów związanych z bezpieczeństwem teleinformatycznym nie tylko działy IT, ale również biznes, audyt wewnętrzny oraz departamenty prawne.

Rekomendacja D zawiera 22 rekomendacje i wskazuje bankom oczekiwania nadzorcze w następujących obszarach: (1) strategia i organizacja obszarów technologii informacyjnej i bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego, (2) rozwój środowiska IT, (3) utrzymanie i eksploatacja środowiska IT oraz (4) zarządzanie bezpieczeństwem środowiska IT.

Rekomendacja D a banki spółdzielcze. Rekomendacja D powinna być stosowana przez wszystkie banki, w tym banki spółdzielcze. Jednak, jak KNF wyraźnie zaznacza, ogólną zasadą jest, że wdrożenie rekomendacji powinno uwzględnić skalę działalności oraz profil ryzyka banku. Inny będzie więc oczekiwany stopień zgodności z rekomendacjami w niewielkim banku spółdzielczym, a inny w dużym banku komercyjnym.

Rekomendacja D powyższą zasadę precyzuje w odniesieniu do banków spółdzielczych. Podkreśla się rolę banku

zrzeszającego, który powinien wspierać proces wdrażania Rekomendacji D w danym banku spółdzielczym przy zastosowaniu zasady proporcjonalności. Co to oznacza? Zakres i stopień przyjmowanych rozwiązań, które wynikają z Rekomendacji D, powinien wynikać ze skali działalności banku i dotychczas wykorzystywanych technologii informatycznych. Mniejsze banki, mniej zaawansowane technologicznie, nie muszą więc dostosowywać swojego środowiska IT do wymagań komisji na takim poziomie, jak w przypadku banków o szerszej skali działalności, w których technologie bankowe są dość zaawansowane.

Cyberbezpieczeństwo a Rekomendacja D

Wśród 22 rekomendacji znajdziemy takie, które wprost mówią o bezpośrednim zaangażowaniu rady nadzorczej oraz zarządu w obszar bezpieczeństwa teleinformatycznego. Rekomendacja D kładzie nacisk na sformalizowanie zasad w obszarze zarządzania obszarami IT i bezpieczeństwa systemów IT w bankach. Rekomendacje przewidują m.in., że banki powinny posiadać sformalizowane zasady prowadzenia projektów, zasady zarządzania danymi wykorzystywanymi w ramach prowadzonej działalności, zarządzania infrastrukturą teleinformatyczną czy współpracy z zewnętrznymi dostawcami. Wyzwaniem dla banków mogą być wymagane przez komisję: zarządzanie jakością danych wykorzystywanych w ramach prowadzonej przez bank działalności (Rekomendacja 8), zarządzanie uprawnieniami do systemów IT (Rekomendacja 5 i 11) czy konieczność przeprowadzania regularnych, niezależnych audytów bezpieczeństwa (Rekomendacja 22).

Zarządzanie ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem, podejście oparte na ryzyku, analiza ryzyka – to pojęcia i hasła, które w ostatnich latach nabrały ogromnego znaczenia, jeżeli mowa o bezpieczeństwie informatycznym. Rekomendacja D w obszarze oznaczonym jako zarządzanie bezpieczeństwem środowiska teleinformatycznego wskazuje, że w banku powinien funkcjonować sformalizowany, skuteczny system zarządzania bezpieczeństwem środowiska IT, który ma obejmować kontrolę, przeciwdziałanie, monitorowanie oraz raportowanie ryzyka w zakresie bezpieczeństwa IT. Co więcej, system dotyczący analizy ryzyka bezpieczeństwa IT powinien być zintegrowany z całością

wym systemem zarządzania ryzykiem i bezpieczeństwem informacji w banku. Dobrą praktyką w tym zakresie jest oparcie systemu zarządzania bezpieczeństwem IT w każdym banku na wewnętrznych procedurach, które będą zgodne z ogólną strategią bezpieczeństwa. Banki spółdzielcze powinny zatem posiadać przede wszystkim wdrożoną politykę bezpieczeństwa informacji. Rozważyć też można stosowanie międzynarodowych standardów w zakresie bezpieczeństwa informacji, takich jak normy ISO (z serii ISO/IEC 2700).

Incydenty na gruncie Rekomendacji D. Rekomendacja D w obszarze dotyczącym zarządzania bezpieczeństwem wskazuje również na kwestię zarządzania incydentami bezpieczeństwa, czyli m.in. w przypadku awarii, przeciężeń systemów, utraty danych, błędów ludzkich itd. Wewnętrzne regulacje banku w tym zakresie powinny określać w szczególności: metody i zakres zbierania informacji o incydentach (system zgłaszania, identyfikacja), zakres odpowiedzialności personelu, rejestrowanie incydentów, analizę wpływu incydentów na środowisko IT, zasady kategoryzacji i priorytetyzacji incydentów, wyszukiwanie powiązań i zależności między incydentami oraz działania naprawcze i usuwanie przyczyn.

Rekomendacja D jest regulacją dość ogólną, niemniej jednak stanowi pewnego rodzaju „checklistę” ogólnych wytycznych w zakresie bezpieczeństwa IT w banku. Ogólność wytycznych Rekomendacji D powoduje również, że mimo iż rekomendacje uchwalone zostały ponad 6 lat temu, nadal pozostają aktualne oraz zgodne z wydawanymi w późniejszym czasie regulacjami, które również dotyczą kwestii cyberbezpieczeństwa, takimi jak Dyrektywa PSD2 czy ustawa o Krajowym Systemie Cyberbezpieczeństwa.

Ustawa o KSC

Ustawa o Krajowym Systemie Cyberbezpieczeństwa z 5 lipca 2018 r. (**„Ustawa o KSC”**) jest odpowiedzią polskiego ustawodawcy na unijne regulacje w zakresie cyberbezpieczeństwa, czyli Dyrektywę NIS¹. Ustawa o KSC wraz z

towarzyszącymi aktami rangi rozporządzeń tworzy tzw. **krajowy system bezpieczeństwa**, czyli system, który ma na celu zagwarantowanie odporności systemów IT na działania naruszające poufność, integralność i autentyczność przetwarzanych danych lub związanych z nimi usług oferowanych przez systemy **na poziomie krajowym („KSC”)**.

Mimo iż intuicyjnie wydawać się może, że krajowy system cyberbezpieczeństwa to domena podmiotów publicznych, Ustawie o KSC podlega cały szereg podmiotów, które ze względu na specyfikę swojej działalności, sektor czy rodzaj świadczonych usług zostały zakwalifikowane przez ustawodawcę do kategorii podmiotów tworzących KSC. Do wdrożenia wymogów związanych z cyberbezpieczeństwem zobowiązani są m.in. tzw. (1) operatorzy usług kluczowych (czyli usług kluczowych dla utrzymania krytycznej działalności społecznej lub gospodarczej, zgodnie z wykazem) oraz (2) dostawcy usług cyfrowych (dostawcy usług świadczonych drogą elektroniczną). W praktyce cały szereg przedsiębiorców jest obowiązany do wdrożenia wymogów przewidzianych przez Ustawę o KSC.

O tym, które podmioty będą uznawane za operatorów usług kluczowych, co ma znaczenie z punktu widzenia banków, decyduje wiele czynników. Zgodnie z Ustawą o KSC operatorem usług kluczowych będzie podmiot, który łącznie:

- a)** został wskazany (jako rodzaj podmiotu) w załączniku do Ustawy o KSC;
- b)** świadczy usługę kluczową określoną w rozporządzeniu do Ustawy o KSC²;
- c)** świadczenie tej usługi zależy od systemów informacyjnych;
- d)** usługa jest świadczona powyżej określonego progu istotności – najczęściej jest to wielkość produkcji, zasięg geograficzny świadczenia usługi albo liczba odbiorców.

O uznaniu danego podmiotu za operatora usługi kluczowej zdecydują, kompetentne dla danego sektora, organy właściwe (w drodze decyzji administracyjnej). Banki krajowe znalazły się w wykazie podmiotów znajdującym się w załączniku nr 1 do ustawy jako podmioty działające

1. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/1148 z 6 lipca 2016 r. w sprawie środków na rzecz wysokiego poziomu bezpieczeństwa sieci i systemów informatycznych na terytorium Unii Europejskiej.
2. Rozporządzenie Rady Ministrów z 11 września 2018 r. w sprawie wykazu usług kluczowych oraz progów istotności skutku zakłócającego incydentu dla świadczenia usług kluczowych.

Kwestia cyberbezpieczeństwa i wymogów z nim związanych coraz częściej jest przedmiotem regulacji prawnych. Dynamiczny rozwój technologii, a co za tym idzie – wzrost cyberzagrożeń dla obywateli, organizacji czy nawet całego państwa, stanowi nie lada wyzwanie dla ustawodawcy. Kwestia cyberbezpieczeństwa jest kwestią złożoną, dlatego uregulowania prawne tego obszaru to szereg tematycznie powiązanych ze sobą aktów prawnych, zarówno na poziomie unijnym, jak i krajowym.

w sektorze „bankowość i infrastruktura rynków finansowych”. Również w rozporządzeniu do Ustawy o KSC określono zarówno banki jako operatorów kluczowych oraz wskazano, które usługi świadczone przez banki są kluczowe. O finalnym zakwalifikowaniu do tej kategorii podmiotów KSC przesądza jednak decyzja administracyjna.

Usługi banku a KSC. Rozporządzenie do Ustawy o KSC wskazuje szereg usług świadczonych przez banki, które uznawane są za **usługi kluczowe**. W wykazie znalazło się wykonywanie przez bank takich czynności, jak np.:

- 1) przyjmowanie wkładów pieniężnych;
- 2) prowadzenie rachunków bankowych;
- 3) udzielanie kredytów i pożyczek pieniężnych;
- 4) dokonywanie obrotu papierami wartościowymi czy świadczenie usługi inicjowania transakcji płatniczej.

Z wykazu wskazanego w rozporządzeniu wynika, że działalność bankowa w bardzo szerokim zakresie traktowana jest jako kluczowa z punktu widzenia działalności społecznej lub gospodarczej.

Obowiązki w świetle KSC. Ustawa o KSC nakłada na banki będące operatorami usług kluczowych obowiązki dotyczące m.in.: szacowania ryzyka wystąpienia incydentu, stosowania właściwych środków bezpieczeństwa oraz obsługi i zarządzania incydentami.

Generalnym i podstawowym obowiązkiem w zakresie krajowego systemu cyberbezpieczeństwa jest wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem w systemie infor-

matycznym wykorzystywanym do świadczenia usługi kluczowej. System zarządzania bezpieczeństwem IT w banku musi zapewniać:

- szacowanie ryzyka – prowadzenie systematycznego szacowania ryzyka wystąpienia incydentu, tj. zdarzenia, które ma lub może mieć niekorzystny wpływ na cyberbezpieczeństwo;
- zarządzanie ryzykiem;
- wdrożenie odpowiednich i proporcjonalnych do oszacowanego ryzyka środków organizacyjnych i technicznych (co ważne – z uwzględnieniem najnowszego stanu wiedzy);
- informacje o cyberzagrożeniach – system musi zbierać informacje o cyberzagrożeniach i podatnościach na incydenty;
- zarządzanie incydentami;
- zapobieganie i ograniczanie wpływu incydentów na bezpieczeństwo systemu;
- bezpieczną komunikację w ramach krajowego systemu cyberbezpieczeństwa.

Terminy. Obowiązki wynikające z Ustawy o KSC powinny być spełnione w określonych terminach. Biegą one od momentu otrzymania przez podmiot decyzji administracyjnej uznającej podmiot za operatora usługi kluczowej. Organizacja ma 3 miesiące na oszacowanie ryzyka dla swoich usług kluczowych, wdrożenie zarządzania incydentami, wyznaczenie osoby kontaktowej z właściwymi organami, przeszkolenie użytkowników, zgłoszenie incydentów poważnych oraz usuwanie wskazywanych podatności. Po

6 miesiącach organizacja musi wdrożyć odpowiednie środki bezpieczeństwa, aktywnie zbierać informacje o zagrożeniach i podatnościach, stosować środki zapobiegające i ograniczające wpływ incydentów na bezpieczeństwo systemu oraz stosować w pełnym zakresie wymaganą dokumentację.

Po roku od otrzymania decyzji podmiot ma obowiązek przeprowadzenia audytu oraz przekazania sprawozdania z tego audytu.

Bank, wobec którego może zostać wydana decyzja o uznaniu go za operatora usług kluczowych, powinien zatem już teraz odpowiednio przygotować się do przyjęcia wymogów Ustawy o KSC – określając harmonogram i plan wdrożenia systemu cyberbezpieczeństwa banku, zgodnie z ustawowym zakresem i wymaganymi terminami.

Incydenty. Incydenty w świetle Ustawy o KSC dzielą się na incydenty poważne, krytyczne, istotne i zwykłe. Bank ma obowiązek klasyfikowania incydentów na podstawie progów wskazanych w rozporządzeniu do Ustawy o KSC. Zgłoszeniu do tzw. CSIRT (CSIRT MON, CSIRT GOV i CSIRT NASK to zespoły reagowania na incydenty na poziomie krajowym), i to w czasie 24 godzin od zaistnienia sytuacji, podlegają **incydenty poważne**.

Nakładanie się reżimów prawnych. Ustawa o KSC reguluje dość szczegółowo zakres i tryb zgłaszania incydentów, jak również szereg pozostałych obowiązków nałożonych na operatorów usług kluczowych (oraz dostawców usług cyfrowych). Co więcej – obowiązki, które na banki nakłada Ustawa o KSC, są nie lada wyzwaniem, w szczególności w świetle „nakładania się” na siebie różnych reżimów prawnych. Konieczność przeprowadzenia analizy ryzyka, stosowania adekwatnych środków bezpieczeństwa, obsługi i zgłaszania incydentów jest obowiązkiem zarówno na gruncie Ustawy o KSC, PSD2 i ustawy o usługach płatniczych, jak i RODO. Rekomendacja D również wskazuje na konieczność zarządzania incydentami bezpieczeństwa i konieczność przeprowadzania analizy ryzyka. Sprostanie temu wyzwaniu i zapewnienie cyberbezpieczeństwa w banku na wszystkich frontach wymaga kompleksowego i przemyślanego działania. Wdrożenie systemu do zarządzania cyberbezpieczeństwem nie jest zadaniem jedynie technologicznym. Wymaga zaangażowania członków za-

rządu, osób odpowiedzialnych za kwestie bezpieczeństwa, kwestie operacyjne, jak również wsparcia prawników.

PSD2

Celem pierwszej dyrektywy w sprawie usług płatniczych (PSD1), przyjętej w 2007 r. i wprowadzonej w życie w roku 2009, było utworzenie jednolitego rynku płatności w Unii Europejskiej, a także stworzenie podwalin dla jednolitego obszaru płatności w euro (SEPA). Dyrektywa ta miała sprawić, aby płatności transgraniczne stały się równie proste, tanie i bezpieczne tak, jak płatności krajowe. Warto zauważyć, że została ona uchwalona w roku, w którym na rynku pojawił się pierwszy iPhone. Rozwój technik telekomunikacyjnych, rozwój mobilności, powstawanie FinTech-ów, które w zakresie liczby przeprowadzanych transakcji oraz liczby klientów wyrastały ponad największe grupy bankowe, to wszystko doprowadziło do uchwalenia w listopadzie 2015 r. drugiej dyrektywy w sprawie usług płatniczych (PSD2).

Zmiany wynikające z PSD2 zostały wprowadzone do ustawodawstwa polskiego i weszły w życie w czerwcu 2018 r. (Ustawa z 10 maja 2018 r. zmieniająca Ustawę z 19 sierpnia 2011 r. o usługach płatniczych – „**Ustawa**”), za wyjątkiem niektórych obowiązków, których wprowadzenie zostało odwołane w czasie. Z punktu widzenia zagadnień cyberbezpieczeństwa najciekawsze są zmiany wprowadzone w nowo dodanym dziale IIa Ustawy, który został poświęcony zapewnieniu bezpieczeństwa usług płatniczych.

Bezpieczeństwo świadczenia usług płatniczych

Zgodnie z zasadami zawartymi w wyżej wspomnianym dziale Ustawy, dostawca usług płatniczych („**Dostawca**”) zobowiązany jest podjąć środki ograniczające ryzyko oraz wprowadzić mechanizmy kontroli służące zarządzaniu ryzykiem operacyjnym oraz ryzykiem naruszenia zasad bezpieczeństwa.

W Ustawie wskazuje się wprost (wyliczenie nie jest wyczerpujące) dwa elementy takiej kontroli. Pierwszym jest utrzymywanie skutecznej procedury zarządzania incydentami, czyli zdarzeniami niespodziewanymi (lub serią takich zdarzeń), mającymi niekorzystny wpływ na integral-

ność, dostępność, poufność, autentyczność lub ciągłość świadczenia usług płatniczych albo stwarzającymi znaczne prawdopodobieństwo, że taki wpływ będzie mieć. Drugim elementem jest prowadzenie bieżącej oceny i aktualizacji procedur w zakresie zarządzania ryzykiem, bieżącej oceny środków ograniczających ryzyko, a także bieżącej oceny mechanizmów kontroli.

Podkreślenie obowiązku prowadzenia tych działań na bieżąco wskazuje na konieczność niezwłocznego reagowania w tym zakresie, np. w przypadku otrzymania informacji wskazującej na nieadekwatność rozwiązań zastosowanych w przyjętym systemie zarządzania ryzykiem.

Z kolei obowiązek raportowania oceny i aktualizacji procedur w zakresie zarządzania ryzykiem operacyjnym i ryzykiem naruszenia bezpieczeństwa, środków ograniczających ryzyko oraz mechanizmów kontroli do KNF, realizowany jest tylko raz w roku – do 31 stycznia roku następującego po roku, którego dotyczy raport. Do tej samej daty, dostawcy przekazują do KNF (lub do innego właściwego organu nadzoru) dane dotyczące oszustw związanych z wykonywanymi usługami płatniczymi, uwzględniając różne sposoby ich świadczenia.

Incydent czy incydent poważny

Jeżeli chodzi o raportowanie incydentów, to zgodnie z Ustawą dostawcy mają obowiązek niezwłocznego zawiadomienia KNF o każdym przypadku wystąpienia poważnego incydentu operacyjnego lub incydentu związanego z bezpieczeństwem, w tym incydentu o charakterze teleinformatycznym (KNF przekazuje takie informacje dalej do EUNB i EBC, a czasami do organów nadzoru w innych krajach). Zgodnie z literalną treścią art. 32g ustawy należałoby przyjąć, iż zgłoszeniu podlega każdy (a nie tylko poważny) incydent o charakterze teleinformatycznym, co odbiegałoby jednak od treści dyrektywy PSD2 w tej mierze.

Europejski Urząd Nadzoru Bankowego (EBA) we współpracy z Europejskim Bankiem Centralnym (ECB) wydał w roku 2017 wytyczne dotyczące raportowania incydentów poważnych (Wytyczne). Wytyczne wydane na podstawie delegacji zawartej w dyrektywie PSD2 określają sposób klasyfikacji oraz notyfikacji incydentów, wskazując szczegółowe kryteria oraz metodologię postępowania. Zgodnie z tym dokumentem zgłoszeniu podlega każde zdarzenie,

które spełnia przynajmniej jedno kryterium o wysokim stopniu oddziaływania (High Level Impact – przykładowo zdarzenia dotyczące co najmniej 50 000 użytkowników) albo zdarzenia spełniające trzy lub więcej kryteriów, których poziom oddziaływania jest niski (Low Level Impact).

Wytyczne wskazują zarówno rodzaje kryteriów (m.in. łączna wartość płatności dotkniętych incydem, liczba płatności wyrażona jako określony procent, liczba użytkowników dotkniętych incydem zarówno w wartościach bezwzględnych, jak też jako odsetek łącznej liczby użytkowników, czas, w którym usługi były niedostępne, skutki ekonomiczne, utrata reputacji itd.) oraz podają konkretne ich wartości (w przypadku każdego z kryteriów osobno dla HLI oraz LLI). Wytyczne zawierają także wzór zgłoszenia incydentu oraz uszczegóławiają sam proces takiego raportowania. Zgodnie z Wytycznymi, raportowanie składa się z trzech faz – pierwszej (tzw. zgłoszenie wstępne), która powinna nastąpić co do zasady w ciągu 4 godzin od wystąpienia incydentu, drugiej (tzw. przejściowej), która może składać się z większej ilości informacji przesyłanych do regulatora za każdym razem, kiedy dostawca poweźmie dodatkowe istotne informacje uzupełniające zgłoszenie wstępne, oraz trzeciej (zgłoszenie końcowe), która następuje nie później niż 2 tygodnie od przywrócenia normalnego świadczenia usług płatniczych, a które zawiera pełną analizę przyczyn wystąpienia incydentu oraz podsumowanie skutków jego działania.

Dostawca usług płatniczych w przypadku incydentów mających lub mogących mieć wpływ na interesy finansowe użytkowników świadczonych przez siebie usług ma obowiązek zawiadomienia (bez zbędnej zwłoki) tych użytkowników o incydencie oraz poinformowania ich o dostępnych środkach, które mogą podjąć w celu ograniczenia negatywnych skutków incydentu.

Ponadto, jeśli KNF (lub inny właściwy organ nadzoru) otrzyma od EUNB lub EBC informację o incydencie, który ma znaczenie dla krajowego rynku finansowego, będzie on zobowiązany do podjęcia „niezbędnych działań w celu ochrony bezpieczeństwa systemu finansowego”. Ustawa nie definiuje, co wchodzi w skład takich działań, ale z pewnością można do nich zaliczyć co najmniej działania o charakterze informacyjnym (tak w stosunku do dostawców usług płatniczych, jak i do innych organów, zobowiązanych na mocy odrębnych przepisów do realizacji zadań odnoszą-

cych się do zarządzania ryzykiem naruszenia bezpieczeństwa systemów teleinformatycznych w skali kraju).

2 z 3, czyli silne uwierzytelnienie w usługach płatniczych

Oprócz obowiązków o charakterze systemowym Ustawa wprowadza także obowiązek określonego sposobu uwierzytelnienia użytkownika w przypadku, gdy ten uzyskuje dostęp do swojego rachunku w trybie online, inicjuje elektroniczną transakcję płatniczą lub przeprowadza za pomocą kanału zdalnego czynność, która może wiązać się z ryzykiem oszustwa związanego z wykonywanymi usługami płatniczymi lub innymi nadużyciami.

W takiej sytuacji konieczne jest stosowanie silnego uwierzytelnienia, czyli takiego, które zapewnia ochronę poufności danych w oparciu o zastosowanie co najmniej dwóch elementów należących do kategorii: a) wiedzy o czymś, o czym wie wyłącznie użytkownik; b) posiadania czegoś, co posiada wyłącznie użytkownik lub c) cechy charakterystycznej użytkownika. Owe dwa elementy muszą być integralną częścią procesu uwierzytelnienia w taki sposób, że naruszenie jednego z tych elementów nie osłabia wiarygodności pozostałych.

Przy inicjowaniu elektronicznej transakcji płatniczej z wykorzystaniem internetu lub za pośrednictwem środków wykorzystywanych do porozumiewania się na odległość, dostawca ma ponadto obowiązek stosowania silnego uwierzytelnienia użytkownika obejmującego elementy łączące dynamicznie odbiorcę z transakcją płatniczą oraz określoną kwotą tej transakcji. Indywidualne dane uwierzytelniające muszą być przechowywane przez dostawcę usług płatniczych z zastosowaniem odpowiednich środków bezpieczeństwa, zapewniających ochronę poufności i integralności tych danych.

Silne uwierzytelnienie będzie wymagane także w sytuacji, w której dostawca świadczący usługę dostępu do informacji o rachunku występuje do dostawcy prowadzącego rachunek o podanie informacji o tym rachunku. Dostawca prowadzący rachunek ma obowiązek umożliwienia dostawcy usług inicjowania transakcji płatniczej oraz dostawcy świadczącemu usługę dostępu do informacji o rachunku, świadczenie usług oparte na o uwierzytelnieniu stosowanym w relacji dostawca prowadzący rachunek – użytkownik.

Przepisy dotyczące silnego uwierzytelniania zawarte w art. 32i Ustawy wejdą w życie 14 września 2019 r. (inną datę

przewidziano dla Banku Gospodarstwa Krajowego), łącznie z przepisami rozporządzenia delegowanego Komisji z 27 listopada 2017 r. uzupełniającego dyrektywę PSD2 względem regulacyjnych standardów technicznych, dotyczących silnego uwierzytelnienia klienta i wspólnych, bezpiecznych otwartych standardów komunikacji (RTS) do silnego uwierzytelnienia. RTS-y precyzują dalsze wymagania w zakresie m.in. kodu uwierzytelniającego (np. przyjmowanie kodu wyłącznie raz, liczba nieudanych prób uwierzytelnienia, po której następuje czasowa lub stała blokada, sposób ochrony sesji komunikacyjnych), dynamicznego połączenia (m.in. wszelkie zmiany kwoty lub odbiorcy skutkują unieważnieniem wygenerowanego kodu uwierzytelniającego), wymogów odnoszących się do kategorii „wiedza”, „posiadanie” i „cechy klienta” oraz niezależności tych elementów.

Dlaczego banki? Bo tam są pieniądze

Willie Sutton, amerykański przestępca, który upodobał sobie sektor bankowy, co – z jednej strony – wzbogaciło go o 2 mln dolarów, a z drugiej kosztowało niemal połowę dorosłego życia spędzonego za kratkami, na pytanie, dlaczego napada na banki, miał ponoć odpowiedzieć, że dlatego, że to tam właśnie są pieniądze. Instytucje finansowe, w tym banki, są i będą jednym z ulubionych celów ataków nie tylko dlatego, że „tam są pieniądze”, ale także dlatego, że instytucje te dysponują walutą XXI w. – danymi klientów. Zagrożenie ze strony cyberprzestępców jest niewątpliwie jednym z ryzyk operacyjnych, ale stawianie go na równi z innymi ryzykami może okazać się ryzykiem samym w sobie. Przypadek Centralnego Banku Bangladeszu pokazuje, że brak odpowiednich działań oraz inwestycji prowadzonych w tym zakresie może powodować skutki trudne do odwrócenia.

Wydaje się zatem, że zarządy banków powinny przyzwyczajać się do myśli, że cyberbezpieczeństwo dawno już przestało być wyłącznie domeną IT. Rozwój nowych produktów i transformacja cyfrowa pozwalająca na konkurowanie z coraz szerszą masą pretendentów do schedy po tradycyjnym sektorze finansowym oraz inwestycje w budowanie odporności organizacji na cyberataki to dwie strony tej samej monety, której szefowie banków nie powinni wypuszczać z rąk. ☞

Informacje zawarte w niniejszym opracowaniu mają charakter ogólny i nie stanowią wiążącej opinii prawnej.

Wiosenne porządki czy remont?

– najważniejsze zmiany w prawie pracy

Kodeks pracy i ustawy okołokodeksowe są jednymi z najczęściej nowelizowanych aktów prawnych. Obecnie obowiązujący kodeks ma już ponad czterdzieści lat. Oparty jest na ustawie z 1974 r., a więc z okresu, kiedy w Polsce nie tylko panował inny ustrój polityczny i gospodarczy, ale też zupełnie inaczej funkcjonował rynek pracy.



MAŁGORZATA CICHOSZ

Radca prawny, członek Okręgowej Izby Radców Prawnych w Warszawie. Absolwentka Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego. Współzałożycielka i wieloletnia współpracowniczka kancelarii prawnej, należącej do jednej z największych, globalnych firm konsultingowych – ECOVIS. Obecnie prowadzi własną praktykę prawną, doradzając przedsiębiorcom przede wszystkim w zakresie prawa spółek, prawa gospodarczego, prawa cywilnego, prawa własności intelektualnej oraz postępowań przed sądami powszechnymi.



Konieczność wprowadzenia nowego Kodeksu pracy jest od wielu lat postulowana i oczekiwana zarówno przez pracodawców, jak i organizacje związkowe. Również resort pracy jest świadomy konieczności zastąpienia obecnych regulacji nowym aktem prawnym, zawierającym kompleksowe regulacje oraz uwzględniającym realia panujące na rynku pracy w Polsce i UE. Wszystko jednak wskazuje na to, że nie ma szans, aby Sejm obecnej kadencji rozpoczął prace nad nowym Kodeksem pracy.

Zarówno miniony, jak i obecny rok, to jednak okres intensywnych zmian w przepisach prawa pracy. I choć zmiany wprowadzone na przełomie 2018 i 2019 r. nie są rewolucyjne, to uznać je należy za niezwykle istotne. Nowe regulacje pociągają za sobą także powstanie nowych obowiązków dla wszystkich pracodawców, w tym również oczywiście banków spółdzielczych.

Na wstępie warto pokrótce przypomnieć niektóre zmiany prawa pracy, które weszły w życie w 2018 r.

W maju 2018 r., wraz z RODO, weszła w życie nowa ustawa o ochronie danych osobowych (Dz.U. 2018 poz. 1000). Uregulowała ona m.in. kwestie związane z monitorowaniem pracowników w miejscu pracy. Zgodnie z nowymi przepisami monitoring wizyjny może być stosowany wyłącznie, gdy jest on niezbędny do zapewnienia bezpieczeństwa pracowników, ochrony mienia, kontroli produkcji lub zachowania w tajemnicy informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę. Co ważne, pomieszczenia i teren monitorowany muszą być oznaczone w sposób widoczny i czytelny. Inne formy monitoringu (np. monitoring poczty elektronicznej, stosowanie nadajników GPS) pracodawca może zastosować, jeżeli

jest to niezbędne do organizacji pracy umożliwiającej pełne wykorzystanie czasu pracy oraz właściwego użytkowania udostępnionych pracownikowi narzędzi pracy. Zasady funkcjonowania monitoringu w przedsiębiorstwie powinny zostać uregulowane w układzie zbiorowym pracy albo w regulaminie pracy (ewentualnie w formie obwieszczenia – jeśli pracodawca nie jest objęty układem albo nie ma obowiązku tworzenia regulaminu).

Niewątpliwie zmianą niezwykle istotną dla sektora bankowego było uzyskanie, na podstawie **ustawy o zasadach pozyskiwania informacji o niekaralności osób ubiegających się o zatrudnienie i osób zatrudnionych w podmiotach sektora finansowego** (Dz.U.2018.1130), możliwości weryfikowania karalności kandydatów do pracy oraz pracowników.

Banki mogą już żądać informacji na temat karalności zarówno od osób ubiegających się o zatrudnienie, jak i już zatrudnionych. Nie ma przy tym znaczenia rodzaj zatrudnienia – przepisy dotyczą zarówno umowy o pracę, jak i umów cywilnoprawnych. Prawo żądania informacji o karalności obejmuje tylko osoby ubiegające się o zatrudnienie lub zatrudnione na określonych w ustawie stanowiskach (np. związanych z dostępem do informacji prawnie chronionych, podejmowaniem decyzji obarczonych wysokim ryzykiem utraty mienia podmiotu zatrudniającego lub osób trzecich).

W przypadku osób już zatrudnionych pracodawca może żądać informacji o niekaralności nie częściej niż raz na 12 miesięcy, a także w przypadku, gdy pracownik przechodzi na inne stanowisko, a jego nowe obowiązki będą wymagały zeweryfikowania niekaralności. Możliwość sprawdzenia niekaralności istnieje również w razie uzasadnionego podejrzenia, że pracownik został skazany za wymienione wyżej przestępstwo w trakcie zatrudnienia.

Informacja o niekaralności ma formę oświadczenia składanego przez pracownika lub osobę ubiegającą się o zatrudnienie. Pracodawca może żądać udokumentowania udzielonych informacji przez złożenie informacji z Krajowego Rejestru Karnego (w takim przypadku koszty ponosi pracodawca).

Nieudzielenie przez osobę ubiegającą się o zatrudnienie informacji o niekaralności lub jej nieudokumentowanie, a także udzielenie informacji potwierdzających skazanie prawomocnym wyrokiem za określone przestępstwa mogą stanowić podstawę niezatrudnienia tej osoby. W przypadku osoby już zatrudnionej nieudzielenie lub nieudokumentowanie takiej informacji może stanowić przyczynę rozwiązania z tą osobą stosunku pracy za wypowiedzeniem lub rozwiązania z nią innej umowy.

We wrześniu 2018 r. weszła w życie **zmiana ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji**. Ustawa zniosła 3-letni limit przestrzegania przez pracownika tajemnicy przedsiębiorstwa po ustaniu stosunku pracy lub innego stosunku prawnego, na podstawie którego świadczona była praca. Obecnie czas trwania tajemnicy przedsiębiorstwa w relacjach z pracownikami i osobami świadczącymi pracę na innej niż umowa o pracę podstawie prawnej podlega ogólnym zasadom. Informacja jest więc tak długo tajemnicą przedsiębiorstwa, jak długo spełnia wszystkie przesłanki wymagane oraz określone w ustawie.

Co nowego przyniósł bankom oraz ich pracownikom początek 2019 r.

Banki spółdzielcze, tak jak i inni pracodawcy, będą musiały się zmierzyć przede wszystkim z utworzeniem **pracowniczych planów kapitałowych (PPK)**, co niewątpliwie będzie ogromnym wyzwaniem. PPK mają stanowić dodatkowy system zabezpieczenia emerytalnego, obowiązkowy dla pracodawców i dobrowolny dla pracowników. W przeciwieństwie do składek emerytalnych, środki zgromadzone w ramach PPK będą inwestowane, a pracownik po przekroczeniu 60 r.ż. będzie miał dostęp do całości zgromadzonych środków. Zobowiązany do utworzenia PPK jest każdy podmiot zatrudniający. W zależności od liczby zatrudnionych inny jest jednak termin, w jakim pracodawca będzie zobowiązany do utworzenia PPK. W pierwszym etapie, do 1 lipca 2019 r. PPK muszą utworzyć pracodawcy zatrudniający powyżej 250 pracowników, najmniejsze zaś podmioty, zatrudniające poniżej 20 pracowników mają na to czas do 21 stycznia 2021 r.

Ustawa o zmianie niektórych ustaw w związku ze skróceniem okresu przechowywania akt pracowniczych oraz ich elektroniczną (Dz.U.2018.357), wprowadziła z dniem 1 stycznia 2019 r. szereg zmian w przepisach Kodeksu pracy.

Zmiany te obejmują w szczególności zasady wypłaty wynagrodzenia za pracę, skrócenie okresu oraz zmianę postaci przechowywania dokumentacji pracowniczej. Nowe regulacje oznaczają także nowe obowiązki dla pracodawców.

Obecnie **pracodawca ma obowiązek wypłaty wynagrodzenia na wskazany przez pracownika rachunek bankowy, z wyjątkiem sytuacji, kiedy pracownik złoży oświadczenie o wypłacie wynagrodzenia do rąk własnych pracownika**. W związku z tą zmianą pracodawca jest uprawniony do żądania od pracownika informacji o numerze rachunku bankowego, na który powinna być dokonywana wypłata wynagrodzenia.

Zgodnie z nowymi przepisami pracodawcy mają obowiązek przechowywać dokumentację pracowniczą w sposób gwarantujący zachowanie jej poufności, integralności, kompletności oraz dostępności, w warunkach niegrożących uszkodzeniem lub zniszczeniem.

Nowe przepisy dają pracodawcom **możliwość prowadzenia i przechowywania dokumentacji pracowniczej w całości w formie elektronicznej** (oznacza to jednak konieczność opatrzenia jej podpisem elektronicznym lub kwalifikowaną pieczęcią elektroniczną) **oraz zmiany postaci – z tradycyjnej papierowej na elektroniczną, w której prowadzona i przechowywana jest dokumentacja pracownicza** (co z kolei wymaga digitalizacji dokumentacji papierowej).

Digitalizacja w praktyce polega na zeskanowaniu dokumentu przechowywanego dotychczas w postaci papierowej i opatrzeniu go kwalifikowanym podpisem elektronicznym lub kwalifikowaną pieczęcią elektroniczną pracodawcy. Po digitalizacji papierowa wersja dokumentacji może zostać zniszczona.

Pracodawca może też, po pewnym czasie, powrócić do tradycyjnego sposobu prowadzenia akt. W takim wypadku konieczne będzie wydrukowanie skanów oraz potwierdzenie każdej ze strony za zgodność z oryginałem przez osobę uprawnioną do reprezentowania pracodawcy.

W każdym przypadku zmiany postaci prowadzenia akt, pracownik ma prawo odebrać dotychczasową wersję dokumentacji, o czym pracodawca ma obowiązek go poinformować w sposób zwyczajowo przyjęty u danego pracodawcy.

Od 1 stycznia 2019 r. **skróceniu do lat 10 uległ dotychczasowy 50-letni okres przechowywania dokumentacji pracowniczej**. Termin ten liczy się od końca roku kalendarzowego, w którym ustał stosunek pracy, chyba że odrębne przepisy przewidują dłuższy okres przechowywania.

Nowa regulacja przewiduje jednocześnie wyjątki od powyższej zasady. Dotyczą one sytuacji, w których przechowywana dokumentacja może stanowić dowód w postępowaniu, w którym pracodawca jest stroną lub posiada wiadomość o jego wszczęciu. Wówczas obowiązek przechowywania wydłuża się odpowiednio do prawomocnego zakończenia postępowania lub o dodatkowe 12 miesięcy.

Skrócony okres przechowywania dokumentacji pracowniczej dotyczy umów zawartych od 1 stycznia 2019 r. Jeżeli pracodawca zatrudniał pracowników po raz pierwszy w okresie pomiędzy 1 stycznia 1999 r. a 31 grudnia 2018 r., będzie mógł

również skrócić okres przechowywania dokumentacji pracowniczej do 10 lat, pod warunkiem jednak przekazania do ZUS odpowiednich dokumentów.

Co ważne, pracownik ma prawo odbioru dokumentacji pracowniczej po upływie okresu jej przechowywania, a **pracodawca ma obowiązek wraz ze świadectwem pracy przekazać pracownikowi informację o okresie przechowywania dokumentacji oraz możliwości jej odbioru przez pracownika do końca miesiąca kalendarzowego, następującego po miesiącu, w którym upłynął ten okres, a także o zniszczeniu dokumentacji przez pracodawcę w razie braku jej odbioru**.

Jeżeli pracownik nie odbierze dokumentacji, pracodawca ma obowiązek zniszczenia jej w sposób uniemożliwiający odтворzenie jej treści, w terminie 12 miesięcy po upływie okresu przeznaczonego na odbiór. Pracodawca powinien sporządzić protokół zniszczenia dokumentacji pracowniczej.

Przy okazji omawiania zagadnienia przechowywania przez pracodawcę dokumentów pracowniczych **warto wspomnieć o zaistniałym w ostatnich tygodniach sporze dotyczącym możliwości przechowywania przez pracodawców danych osobowych (w szczególności zawartych w CV) kandydatów do pracy po zakończeniu rekrutacji, w przypadku gdy pracodawca nie zawarł z nimi umowy**.

Prezes Urzędu Ochrony Danych Osobowych konsekwentnie, od jesieni 2018 r., stoi na stanowisku, że w przedmiotowej sytuacji zgromadzone dane osobowe (w szczególności zawarte w CV) powinny podlegać zniszczeniu, a ewentualne roszczenia z tytułu dyskryminacji w procesie rekrutacji nie uzasadniają przechowywania dokumentów aplikacyjnych po zakończeniu naboru, z uwagi na to, iż brak jest tu przesłanki niezbędności dla przetwarzania takich danych.

Z kolei 23 stycznia 2019 r. Minister Cyfryzacji, na wniosek Rzecznika Małych i Średnich Przedsiębiorców oraz na podstawie o art. 33 ustawy Prawo Przedsiębiorców, wydał objaśnienia prawne dotyczące dalszego gromadzenia danych osobowych osób ubiegających się o zatrudnienie u pracodawcy po zakończeniu rekrutacji. Zgodnie z objaśnieniami, zdaniem Ministra, przedsiębiorcy mogą zachowywać CV po zakończonej rekrutacji na wypadek ochrony przed przyszłymi ewentualnymi roszczeniami ze strony kandydatów, którzy nie zostali wybrani.

Natomiast 22 stycznia 2019 r., a więc na dzień przed zwołaną przez Ministerstwo Cyfryzacji konferencją prasową oraz udostępnieniem objaśnień prawnych na stronie internetowej, Prezes UODO wydała oświadczenie, w którym stanęła

na stanowisku, że w Polsce jedynym organem właściwym do wydawania wytycznych i interpretowania przepisów prawa dotyczących ochrony danych osobowych jest Prezes UODO. Co więcej, Prezes UODO nie jest związany jakimikolwiek formalnymi objaśnieniami prawnymi dotyczącymi stosowania RODO wydawanymi przez inne organy.

Zatem mamy do czynienia z bezprecedensową sytuacją, w której dwa organy administracji państwowej uważają się za kompetentne do interpretowania przepisów i dokonują sprzecznej interpretacji tych samych przepisów. W przypadku gdy dany podmiot zastosuje się do wytycznych Ministerstwa Cyfryzacji i poniesie z tego tytułu (w wyniku kontroli UODO) jakąkolwiek szkodę, rodzić to może odpowiedzialność odszkodowawczą ze strony Skarbu Państwa.

Na podstawie **rozporządzenia Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej w sprawie dokumentacji pracowników** (Dz.U. 2018.2369) został wprowadzony nowy podział akt osobowych. Obecnie akta pracownicze składają się nie jak dotychczas z trzech, ale z czterech części. Dodana została nowa część D – zawierająca odpisy zawiadomień o ukaraniu oraz inne dokumenty związane z ponoszeniem przez pracownika odpowiedzialności porządkowej lub odpowiedzialności określonej w odrębnych przepisach, które przewidują zatarcie kary po upływie określonego czasu. Dokumenty znajdujące się w tej części należy przechowywać w wydzielonych częściach dotyczących danej kary, w porządku chronologicznym. W przypadku usunięcia z akt osobowych odpisu zawiadomienia o ukaraniu, usunięciu będzie podlegać cała część dotycząca danej kary. Zmiany dotyczą dokumentacji pracowniczej pracowników, których stosunek pracy został nawiązany począwszy od 1 stycznia 2019 r.

Od 1 stycznia 2019 r. **zniesiony został obowiązek przeprowadzania szkoleń okresowych BHP dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach o najniższych wskaźnikach wypadkowości i warunkach środowiska pracy, w których występują najmniej szkodliwe czynniki dla zdrowia** (Dz.U.2018.2244). Oznacza to, że w przypadku pracownika wykonującego obowiązki na stanowisku administracyjno-biurowym, gdy przeważająca działalność pracodawcy znajduje się w najniższej kategorii ryzyka wypadkowości i szkodliwości dla zdrowia, szkolenie okresowe nie jest wymagane, chyba że z oceny ryzyka zawodowego opracowanego przez pracodawcę wynika, że jest ono konieczne.

Również z dniem 1 stycznia 2019 r. nastąpiły znaczne zmiany w **ustawie o związkach zawodowych** (Dz.U.2018.1608).

Obecnie każdy, kto wykonuje pracę zarobkową (a więc również np. samozatrudniony i zleceniobiorca), będzie miał prawo do tworzenia i wstępowania do związków zawodowych. W ustawie wprowadzono definicję „osoby wykonującej pracę zarobkową”, a pełnym prawem zrzeszania się w związkach zawodowych (koalicji) zostały objęte wszystkie osoby świadczące osobiście pracę za wynagrodzeniem, bez względu na podstawę zatrudnienia.

Jakie przepisy wejdą jeszcze w życie w 2019 r.

Obecnie w Sejmie znajduje się **rządowy projekt ustawy o zmianie niektórych ustaw w związku z zapewnieniem stosowania rozporządzenia UE 2016/679**. W momencie przygotowywania niniejszego artykułu projekt, po pierwszym czytaniu w Sejmie, trafił do podkomisji nadzwyczajnej do rozpatrzenia projektu. Projekt przewiduje m.in. zmianę Kodeksu pracy, w szczególności doprecyzowuje zakres danych osobowych, jakie pracodawca może pozyskać i przetwarzać w określonych okolicznościach, w związku z podejmowaniem przez niego działań przed zawarciem umowy o pracę oraz po jej zawarciu.

Co z nowym Kodeksem pracy?

W marcu 2018 r., po 18 miesiącach prac, powołana przez ministra właściwego do spraw pracy Komisja Kodyfikacyjna Prawa Pracy zakończyła prace nad nowym kodeksem, a propozycje przedstawiła resortowi pracy. Projekt wzbudził kontrowersje i wywołał falę krytyki. Ostatecznie Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej poinformowało, że propozycje przedstawione przez Komisję nie będą dalej procedowane, jednak część zmian ma zostać wprowadzona etapowo. W związku jednak ze zbliżającym się upływem kadencji Sejmu raczej nie należy się spodziewać, aby resort pracy wrócił do prac nad projektem w najbliższej przyszłości. Na opracowanie i uchwalenie nowego Kodeksu pracy trzeba będzie więc jeszcze poczekać.

Zmiany wprowadzone w roku 2018 i 2019 nie są wprawdzie rewolucyjne, ale idą w dobrym kierunku. Część zmian wynika z polityki rządu zmierzającej do ułatwienia prowadzenia działalności przez przedsiębiorców, co należy ocenić pozytywnie. Na pewno dokonane zmiany stanowią krok w stronę dostosowania prawa pracy do warunków XXI wieku. Jednak rynek pracy czeka wciąż na nowy kodeks – obejmujący kompleksową i nowoczesną regulację zagadnień szeroko pojętego prawa pracy. 

Nowe możliwości oddłużania rolników

W dniu 9 listopada 2018 r. została uchwalona ustawa o restrukturyzacji zadłużenia podmiotów prowadzących gospodarstwa rolne (Dz.U. z 2019 r., poz. 33), zwana dalej Ustawą. Ustawa obowiązuje od 8 lutego 2019 r. Z dobrodziejstwa Ustawy mogą skorzystać podmioty prowadzące gospodarstwo rolne.

Banki spółdzielcze, które w portfelach mają ekspozycje kredytowe nieobsługiwane przez podmioty prowadzące gospodarstwo rolne, uzyskują dodatkowe możliwości zaspokojenia swoich wierzytelności na warunkach określonych w Ustawie.

Ustawa wprowadza nowe formy pomocy i nie zawiera postanowień odnoszących się do dotychczas realizowanej pomocy dla rolnictwa.



KAROL BERNAT

Radca prawny od 1990 r. Z bankowością spółdzielczą związany od blisko 30 lat.

Przez 18 lat współpracował z bankiem zrzeszającym, od 5 lat współpracuje z KZBS.

Uczestniczył przy tworzeniu Systemu Ochrony Zrzeszenia BPS, a od 2016 r. współpracuje ze Spółdzielnią Systemu Ochrony Zrzeszenia BPS. W ramach współpracy z bankiem zrzeszającym i KZBS uczestniczył w pracach komisji sejmowych nad projektem nowej ustawy Prawo spółdzielcze oraz innych ustaw związanych z sektorem bankowym. Opracowuje dla KZBS opinie i stanowiska dotyczące projektów ustaw i rozporządzeń. Reprezentuje wierzycieli w postępowaniach sądowych, egzekucyjnych i upadłościowych. Uważa, że w niektórych przypadkach postępowanie upadłościowe może być korzystniejsze dla banku – wierzyciela od postępowania egzekucyjnego.

Najciekawsze i najtrudniejsze sprawy sądowe w ostatnim okresie – skargi pauliańskie.



Podmioty objęte restrukturyzacją

Restrukturyzacją mogą zostać objęte długi o charakterze pieniężnym powstałe w związku z prowadzeniem działalności rolniczej przez podmiot prowadzący gospodarstwo rolne, który:

- 1) jest osobą fizyczną, osobą prawną albo jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej, której ustawa przyznaje zdolność prawną
- 2) ma miejsce zamieszkania albo siedzibę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej
- 3) jest właścicielem gospodarstwa rolnego w rozumieniu przepisów Ustawy z dnia 15 listopada 1984 r. o podatku rolnym
- 4) jest małym, średnim lub dużym przedsiębiorstwem w rozumieniu załącznika I do Rozporządzenia Komisji (UE) nr 702/2014 z dnia 25 czerwca 2014 r. uznającego niektóre kategorie pomocy w sektorach rolnym i leśnym oraz na obszarach wiejskich za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, zwanego dalej rozporządzeniem nr 702/2014
- 5) co najmniej od 3 lat prowadzi działalność rolniczą w rozumieniu przepisów Ustawy z dnia 15 listopada 1984 r. o podatku rolnym, zwaną dalej „działalnością rolniczą”, w gospodarstwie wymienionym w pkt. 3, licząc od dnia powstania wobec tego podmiotu obowiązku podatkowego w zakresie podatku rolnego w odniesieniu do gruntów wchodzących w skład tego gospodarstwa
- 6) jest niewypłacalny w rozumieniu art. 11 ustawy z dnia 28 lutego 2003 r. – Prawo upadłościowe albo jest zagrożony niewypłacalnością w rozumieniu art. 6 ustawy z dnia 15 maja 2015 r. – Prawo restrukturyzacyjne.

Wyłączenia niektórych podmiotów

Ustawy nie stosuje się do podmiotu prowadzącego gospodarstwo rolne:

- 1) znajdującego się w likwidacji lub w upadłości
- 2) wobec którego toczy się postępowanie restrukturyzacyjne na podstawie przepisów ustawy z dnia 15 maja 2015 r. – Prawo restrukturyzacyjne.

Formy restrukturyzacji

Ustawa przewiduje trzy formy restrukturyzacji, która może polegać na:

- 1) udzielaniu przez Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR) podmiotowi prowadzącemu gospodarstwo rolne pomocy publicznej w formie:
 - a) dopłat do oprocentowania kredytu udzielonego przez bank na sfinansowanie spłaty zadłużenia powstałego w związku z prowadzeniem działalności rolniczej – kredyt restrukturyzacyjny,
 - b) pożyczki na sfinansowanie spłaty zadłużenia powstałego w związku z prowadzeniem działalności rolniczej;
- 2) udzielaniu przez Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa (Krajowy Ośrodek) podmiotowi prowadzącemu gospodarstwo rolne pomocy publicznej w formie gwarancji zabezpieczającej spłatę kredytu restrukturyzacyjnego;
- 3) przejęciu przez Krajowy Ośrodek długu podmiotu prowadzącego gospodarstwo rolne powstałego w związku z prowadzeniem działalności rolniczej pod warunkiem przeniesienia własności całości albo części nieruchomości rolnej na rzecz Skarbu Państwa.

Pomoc publiczna określona w pkt. 1 i 2 może być udzielana od dnia ogłoszenia pozytywnej decyzji Komisji Europejskiej¹ o zgodności pomocy publicznej przewidzianej w tych przepisach ze wspólnym rynkiem.

Plan restrukturyzacji

Aby uzyskać pomoc ARiMR w postaci dopłat do oprocentowania kredytu restrukturyzacyjnego lub w postaci pożyczki z ARiMR na sfinansowanie spłaty zadłużenia bądź też gwarancji Krajowego Ośrodka zabezpieczającej spłatę kredytu restrukturyzacyjnego, podmiot prowadzący gospodarstwo rolne jest obowiązany opracować plan restrukturyzacji zaakceptowany przez właściwego ze względu na jego miejsce zamieszkania albo siedzibę dyrektora wojewódzkiego ośrodka doradztwa rolniczego. Szczegółowe warunki planu restrukturyzacji określa art. 3 ust. 3 Ustawy.

1. Źródło: http://ec.europa.eu/competition/elojade/isef/index.cfm?clear=1&policy_area_id=3

Aby uzyskać pomoc ARiMR w postaci dopłat do oprocentowania kredytu restrukturyzacyjnego lub w postaci pożyczki z ARiMR na sfinansowanie spłaty zadłużenia bądź też gwarancji Krajowego Ośrodka zabezpieczającej spłatę kredytu restrukturyzacyjnego, podmiot prowadzący gospodarstwo rolne jest obowiązany opracować plan restrukturyzacji zaakceptowany przez właściwego ze względu na jego miejsce zamieszkania albo siedzibę dyrektora wojewódzkiego ośrodka doradztwa rolniczego. Szczegółowe warunki planu restrukturyzacji określa art. 3 ust. 3 Ustawy.

Plan restrukturyzacji akceptuje dyrektor wojewódzkiego ośrodka doradztwa rolniczego na wniosek podmiotu prowadzącego gospodarstwo rolne w terminie 30 dni od dnia złożenia wniosku wraz z planem restrukturyzacji. Dyrektor wojewódzkiego ośrodka doradztwa rolniczego akceptuje plan restrukturyzacji, gdy w jego ocenie realizacja planu umożliwi przywrócenie podmiotowi prowadzącemu gospodarstwo rolne zdolności do pokrywania kosztów prowadzonej przez niego działalności rolniczej oraz spłaty zobowiązań finansowych.

W przypadku braku akceptacji planu restrukturyzacji dyrektor wojewódzkiego ośrodka doradztwa rolniczego informuje podmiot prowadzący gospodarstwo rolne, w formie pisemnej, o odmowie akceptacji planu z podaniem przyczyn tej odmowy.

W przypadku udzielania przez ARiMR pomocy publicznej, ARiMR przeprowadza kontrole w zakresie realizacji przez podmiot prowadzący gospodarstwo rolne planu restrukturyzacji.

Wysokość pomocy publicznej ustala się zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie przepisów o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej.

Kredyt restrukturyzacyjny udzielany przez bank

W ramach rozwiązań omawianej Ustawy, bank może udzielić kredytu restrukturyzacyjnego z dopłatami do oprocentowania. Dopłat do oprocentowania kredytu restrukturyzacyjnego udziela ARiMR za pośrednictwem banku na podstawie odrębnej umowy zawartej z bankiem.

Łączna wysokość dopłat do oprocentowania kredytu restrukturyzacyjnego nie może przekroczyć:

- 1) 40% kwoty udzielonego kredytu restrukturyzacyjnego;
- 2) 60% kwoty udzielonego kredytu restrukturyzacyjnego dla młodego rolnika, o którym mowa w art. 2 pkt 34 rozporządzenia nr 702/2014, lub podmiotu prowadzącego gospodarstwo rolne, u którego obowiązek podatkowy w zakresie podatku rolnego z tytułu nabycia gospodarstwa rolnego powstał nie wcześniej niż 5 lat przed dniem złożenia wniosku o udzielenie kredytu restrukturyzacyjnego;
- 3) 60% kwoty udzielonego kredytu restrukturyzacyjnego dla podmiotu prowadzącego gospodarstwo rolne, którego większa część gruntów jest położona na obszarach z ograniczeniami naturalnymi lub innymi szczególnymi ograniczeniami określonymi w przepisach o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich.

Kwota kredytu restrukturyzacyjnego objętego dopłatą do oprocentowania nie może przekroczyć 5 mln zł dla podmiotu prowadzącego gospodarstwo rolne, a okres kredytowania nie może być dłuższy niż 10 lat.

Oprocentowanie kredytu restrukturyzacyjnego może być zmienne i stanowi sumę stopy referencyjnej WIBOR, ustalonej dla pożyczek na rynku międzybankowym udzielanych na okres 3 miesięcy (WIBOR 3M), zaokrąglonej do drugiego miejsca po przecinku, powiększonej o nie więcej niż 3 punkty procentowe.

Przy ustalaniu wysokości oprocentowania stosuje się stopę referencyjną WIBOR 3M, ogłaszaną na ostatni dzień roboczy drugiego miesiąca kwartału, która podlega zmianom w okresie kredytowania zgodnie z wysokością stopy referencyjnej

WIBOR 3M ogłaszana w ostatnim dniu roboczym drugiego miesiąca poprzedzającego każdy następny kwartał.

Oprocentowanie należne bankowi jest płacone przez:

- 1) kredytobiorcę – w wysokości 2%;
- 2) ARiMR – w pozostałej części pod warunkiem spłaty rat kredytu przez kredytobiorcę zgodnie z umową kredytu restrukturyzacyjnego oraz realizacji przez kredytobiorcę planu restrukturyzacji.

Kredyt restrukturyzacyjny jest udzielany przez bank w ramach przyznanego temu bankowi limitu dopłat.

Podstawowe warunki umowy zawieranej przez ARiMR z bankiem określa art. 4 ust. 8 Ustawy.

Pożyczka udzielana przez ARiMR na sfinansowanie spłaty zadłużenia powstałego w związku z prowadzeniem działalności rolniczej

Pożyczka jest udzielana na okres nie dłuższy niż 15 lat w wysokości nieprzekraczającej kwoty zadłużenia podmiotu prowadzącego gospodarstwo rolne wynikającej z planu restrukturyzacji, nie większej jednak niż 5 mln zł dla podmiotu prowadzącego gospodarstwo rolne.

Warunkiem udzielenia pożyczki jest przedstawienie zabezpieczenia spłaty pożyczki w wysokości zapewniającej jej spłatę wraz z oprocentowaniem.

Pożyczkę udziela się na wniosek podmiotu prowadzącego gospodarstwo rolne. Warunki, jakie powinien spełniać wniosek, określa art. 5 ust. 3 Ustawy.

Do wniosku o udzielenie pożyczki dołącza się:

- 1) plan restrukturyzacji;
- 2) kopie dokumentów potwierdzających wskazaną w tym wniosku kwotę zadłużenia podmiotu prowadzącego gospodarstwo rolne na ostatni dzień miesiąca poprzedzającego dzień złożenia wniosku;
- 3) kopie dokumentów potwierdzających tytuł prawny do nieruchomości podmiotu prowadzącego gospodarstwo rolne, które będą objęte hipoteką na zabezpieczenie roszczeń ARiMR, wynikających z udzielonej pożyczki;
- 4) oświadczenie podmiotu prowadzącego gospodarstwo rolne, że nie toczy się wobec niego postępowanie restrukturyzacyjne na podstawie przepisów ustawy z dnia 15 maja 2015 r. – Prawo restrukturyzacyjne.

Wniosek o udzielenie pożyczki jest składany w biurze

powiatowym ARiMR właściwym ze względu na miejsce zamieszkania lub siedzibę podmiotu prowadzącego gospodarstwo rolne na formularzu opracowanym i udostępnionym przez ARiMR na jej stronie internetowej.

Wniosek jest rozpatrywany w terminie 45 dni od dnia jego złożenia.

Wniosek o udzielenie pożyczki pozostawia się bez rozpatrzenia, jeżeli nie spełnia wymagań określonych w Ustawie lub nie dołączono do niego wymaganych dokumentów.

Rozpatrując wniosek o udzielenie pożyczki, ARiMR może wzywać podmiot prowadzący gospodarstwo rolne do złożenia wyjaśnień lub dokumentów, jeżeli jest to niezbędne do ustalenia spełnienia warunków udzielenia pożyczki.

Pożyczka jest udzielana na podstawie zawartej umowy pożyczki.

Oprocentowanie pożyczki jest zmienne i wynosi rocznie nie mniej niż wysokość stopy bazowej opublikowanej przez Komisję Europejską na jej stronie internetowej, obowiązującej w dniu udzielenia pożyczki, powiększonej o 4 punkty procentowe.

Podstawowe warunki umowy pożyczki określa art. 5 ust. 10 Ustawy.

W przypadku braku spłaty pożyczki w terminach określonych w umowie pożyczki pożyczkobiorca jest obowiązany zwrócić pożyczkę wraz z oprocentowaniem na wezwanie ARiMR w terminie określonym w tym wezwaniu.

Gwarancja spłaty kredytu restrukturyzacyjnego

Gwarancja spłaty kredytu restrukturyzacyjnego jest udzielana przez Krajowy Ośrodek bankowi, z którym podmiot prowadzący gospodarstwo rolne zawarł warunkową umowę kredytu restrukturyzacyjnego.

Warunkiem udzielenia gwarancji jest:

- 1) zawarcie umowy o udzielenie gwarancji z podmiotem prowadzącym gospodarstwo rolne;
- 2) ustanowienie hipoteki na rzecz Krajowego Ośrodka na nieruchomości rolnej, której właścicielem jest podmiot prowadzący gospodarstwo rolne, która będzie stanowić zabezpieczenie na rzecz Krajowego Ośrodka, na wypadek jego roszczeń wynikających z tytułu wykonania obowiązków gwaranta;
- 3) wpisanie hipoteki do księgi wieczystej;
- 4) wniesienie prowizji z tytułu gwarancji.

Roszczenia, o których mowa w pkt 2, mogą być zabezpieczone wyłącznie hipoteką wpisaną w księdze wieczystej na pierwszym miejscu.

Gwarancja jest terminowa i może być udzielona do wysokości kwoty przyznanego kredytu restrukturyzacyjnego wraz z odsetkami od tej kwoty, z wyłączeniem kwoty odsetek dopłat udzielanych przez ARiMR do oprocentowania kredytów udzielonych przez banki, jeżeli takie zostały udzielone, przy czym kwota tej gwarancji nie może być większa niż suma hipoteki stanowiącej zabezpieczenie roszczeń Krajowego Ośrodka wynikających z tytułu wykonania obowiązków gwaranta i nie większa niż wartość nieruchomości, na której hipoteka będzie ustanowiona.

Gwarancja jest udzielana na okres, który obejmuje okres kredytowania oraz trzy miesiące od zakończenia okresu kredytowania.

Krajowy Ośrodek pobiera jednorazowo prowizję z tytułu gwarancji w wysokości 0,5% kwoty gwarancji. Prowizja stanowi przychód Krajowego Ośrodka.

Umowa o udzielenie gwarancji jest zawierana na wniosek podmiotu prowadzącego gospodarstwo rolne.

Warunki, jakie powinien spełniać wniosek, określa art. 6 ust. 8 Ustawy.

Do wniosku o zawarcie umowy o udzielenie gwarancji dołącza się:

- 1) kopię warunkowej umowy kredytu restrukturyzacyjnego wraz z kopią planu restrukturyzacji dołączonego do wniosku o udzielenie kredytu restrukturyzacyjnego;
- 2) kopie dokumentów potwierdzających tytuł prawny do nieruchomości podmiotu prowadzącego gospodarstwo rolne, które będą objęte hipoteką na zabezpieczenie roszczeń Krajowego Ośrodka, wynikających z tytułu wykonania obowiązków gwaranta;
- 3) operat szacunkowy w rozumieniu przepisów Ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami, określający wartość nieruchomości, które będą obciążone hipoteką na zabezpieczenie roszczeń Krajowego Ośrodka;
- 4) oświadczenie podmiotu prowadzącego gospodarstwo rolne, że nie toczy się wobec niego postępowanie restrukturyzacyjne na podstawie przepisów ustawy z dnia 15 maja 2015 r. – Prawo restrukturyzacyjne.

Podstawowe warunki umowy o udzielenie gwarancji określa art. 6 ust. 10 Ustawy.

Wniosek o zawarcie umowy o udzielenie gwarancji jest składany w oddziale terenowym Krajowego Ośrodka, w którego zasięgu terytorialnym znajduje się siedziba albo miejsce zamieszkania podmiotu prowadzącego gospodarstwo

rolne, na formularzu opracowanym i udostępnionym przez Krajowy Ośrodek na jego stronie internetowej. Wniosek ten jest rozpatrywany w terminie 30 dni od dnia jego złożenia.

Wniosek o zawarcie umowy o udzielenie gwarancji pozostawia się bez rozpatrzenia, jeżeli nie spełnia wymogów formalnych określonych Ustawą lub nie dołączono do niego wymaganych dokumentów.

Rozpatrując wniosek o udzielenie gwarancji, Krajowy Ośrodek może wzywać podmiot prowadzący gospodarstwo rolne do złożenia wyjaśnień lub dokumentów, jeżeli jest to niezbędne do ustalenia spełnienia warunków udzielenia pożyczki.

Umowa o udzielenie gwarancji stanowi podstawę wpisu do księgi wieczystej hipoteki zabezpieczającej roszczenia Krajowego Ośrodka.

Do ustalania wartości nieruchomości rolnej stosuje się odpowiednio przepis art. 30 Ustawy z dnia 19 października 1991 r. o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa.

Przejęcie długu przez Krajowy Ośrodek

Przejęcie przez Krajowy Ośrodek długu podmiotu prowadzącego gospodarstwo rolne powstałego w związku z prowadzeniem działalności rolniczej następuje za zgodą wierzycieli, pod warunkiem przeniesienia przez ten podmiot własności całości albo części nieruchomości rolnej wchodzącej w skład gospodarstwa rolnego prowadzonego przez ten podmiot na rzecz Skarbu Państwa. Przejęcie długu następuje na wniosek podmiotu prowadzącego gospodarstwo rolne.

Warunki, jakie powinien spełniać wniosek, określa art. 7 ust. 3 Ustawy.

Do wniosku o przejęcie długu dołącza się:

- 1) kopie dokumentów potwierdzających tytuł prawny do nieruchomości rolnych, a jeżeli dla danej nieruchomości jest założona księga wieczysta – aktualny na dzień złożenia wniosku odpis z tej księgi;
- 2) dokumenty potwierdzające wskazaną we wniosku kwotę zadłużenia podmiotu prowadzącego gospodarstwo rolne na ostatni dzień miesiąca poprzedzającego dzień złożenia wniosku;
- 3) operat szacunkowy w rozumieniu przepisów Ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami określający wartość nieruchomości rolnej;

- 4) oświadczenie podmiotu prowadzącego gospodarstwo rolne, że nie toczy się wobec niego postępowanie restrukturyzacyjne na podstawie przepisów ustawy z dnia 15 maja 2015 r. – Prawo restrukturyzacyjne.

Wniosek o przejęcie długu jest składany w oddziale terenowym Krajowego Ośrodka, w którego zasięgu terytorialnym jest położona nieruchomość rolna, która ma zostać przejęta, na formularzu opracowanym i udostępnionym przez Krajowy Ośrodek na jego stronie internetowej.

Wniosek o przejęcie długu pozostawia się bez rozpatrzenia, jeżeli nie spełnia wymagań formalnych lub nie dołączono do niego wymaganych dokumentów. Do rozpatrywania wniosku o przejęcie długu przepis art. 5 ust. 7 Ustawy stosuje się odpowiednio.

Rozpatrując wniosek o przejęcie długu Krajowy Ośrodek może wzywać podmiot prowadzący gospodarstwo rolne do złożenia wyjaśnień lub dokumentów, jeżeli jest to niezbędne do ustalenia spełnienia warunków przejęcia długu.

Umowa przejęcia długu jest zawierana w terminie 60 dni od dnia złożenia wniosku o przejęcie długu. W terminie 30 dni od dnia zawarcia umowy przejęcia długu podmiot prowadzący gospodarstwo rolne składa do oddziału terenowego Krajowego Ośrodka, do którego złożył wniosek o przejęcie długu, zgodę wierzycieli na przejęcie długu.

Zawarcie umowy przenoszącej własność nieruchomości rolnej określonej w umowie przejęcia długu następuje w terminie 30 dni od dnia złożenia zgody wierzycieli na przejęcie długu.

Krajowy Ośrodek odstępuje od umowy przejęcia długu, jeżeli podmiot prowadzący gospodarstwo rolne:

- 1) nie złożył w terminie zgody wierzycieli na przejęcie długu lub
- 2) nie zawarł w terminie 30 dni od dnia złożenia zgody wierzycieli na przejęcie długu umowy przenoszącej własność nieruchomości rolnej określonej w umowie przejęcia długu.

Przejęty przez Krajowy Ośrodek dług nie może przekroczyć wartości nieruchomości rolnej, której własność jest przenoszona na rzecz Skarbu Państwa, pomniejszonej o wysokość sumy hipoteki ustanowionej na tej nieruchomości. Zaspokojenie wierzycieli z tytułu przejęcia długu następuje w wysokości proporcjonalnej do wartości przejętej nieruchomości rolnej, pomniejszonej o wartość podatku od towarów i usług.

Do ustalania wartości nieruchomości rolnej, której własność jest przenoszona na rzecz Skarbu Państwa w związku z przejęciem długu, stosuje się odpowiednio przepis art. 30

ustawy z dnia 19 października 1991 r. o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa.

Nieruchomość rolna, której własność została przeniesiona na rzecz Skarbu Państwa w związku z przejęciem długu, wchodzi w skład Zasobu Własności Rolnej Skarbu Państwa.

Po przeniesieniu własności nieruchomości rolnej na rzecz Skarbu Państwa w związku z przejęciem długu dotychczasowy właściciel może skorzystać z prawa pierwszeństwa do:

- 1) dzierżawy tej nieruchomości;
- 2) dzierżawy tej nieruchomości z zapewnieniem dzierżawcy prawa kupna przedmiotu dzierżawy najpóźniej z upływem okresu, na jaki została zawarta umowa dzierżawy;
- 3) nabycia tej nieruchomości po upływie co najmniej pięciu lat od dnia przeniesienia na rzecz Skarbu Państwa własności tej nieruchomości rolnej.

Nieruchomość rolna, której własność została przeniesiona na rzecz Skarbu Państwa w związku z przejęciem długu, nie może zostać zbyta przed upływem 20 lat od dnia przeniesienia jej własności, z wyłączeniem zbycia na rzecz dotychczasowego właściciela na jego wniosek.

Limity wydatków z budżetu państwa

Ustawa określa maksymalne limity wydatków z budżetu państwa będących skutkiem finansowym realizacji Ustawy. Największe limity wydatków przewidziano na lata 2018–2021, a mianowicie:

- 1) w 2018 r. – 140 000 tys. zł, mimo że Ustawa obowiązuje dopiero od 8.02.2019 r.;
- 2) w 2019 r. – 329 100 tys. zł;
- 3) w 2020 r. – 129 600 tys. zł;
- 4) w 2021 r. – 28 800 tys. zł.

Minister właściwy do spraw rozwoju wsi monitoruje przekroczenie limitu wydatków, a w razie zagrożenia przekroczenia limitu wdraża mechanizm korygujący.

Mechanizm korygujący polega na ogłoszeniu w Biuletynie Informacji Publicznej na stronie podmiotowej urzędu obsługującego ministra właściwego do spraw rozwoju wsi informacji o zakończeniu naboru wniosków o udzielenie pożyczki, wniosków o zawarcie umowy o udzielenie gwarancji lub wniosków o przejęcie długu w danym roku budżetowym.

Wniosek o udzielenie pożyczki, wniosek o zawarcie umowy o udzielenie gwarancji albo wniosek o przejęcie długu złożony po dniu ogłoszenia informacji o zakończeniu naboru wniosków pozostawia się bez rozpatrzenia. ☞

Sytuacja banków spółdzielczych na rynku kredytowym w roku 2018

Wraz z sukcesywnym przystępowaniem kolejnych banków spółdzielczych do bazy BIK Przedsiębiorca wyłania się coraz pełniejszy obraz udziału tego sektora w kredytowaniu mikroprzedsiębiorców oraz rolników indywidualnych. Niepokoi spadająca liczba i wartość kredytów gotówkowych dla klientów indywidualnych.



SŁAWOMIR GRZYBEK

*Dyrektor Departamentu Business Intelligence
Biuro Informacji Kredytowej*

Na koniec 2018 r. banki spółdzielcze za-
raportowały do Biura Informacji Kre-
dytowej wartość portfela kredytów
udzielonych mikroprzedsiębiorcom prowadzącym własną
działalność, w tym także rolniczą, na kwotę 11,7 mld zł, co
stanowi 18,2% udziału w sektorze bankowym.

W przypadku rolników indywidualnych wartość zaraportowanego portfela wyniosła 14,4 mld zł i stanowiła 53,3% udziału w sektorze bankowym. Warto podkreślić, że jakość portfela kredytowego udzielona przez banki spółdzielcze jest lepsza niż w bankach komercyjnych – w przypadku mikroprzedsiębiorców udział kredytów przeterminowanych wynosi 11% *versus* 14,9%, a w przypadku rolników – 2,6% *versus* 6,6%.

Kredyty prywatne dla mikroprzedsiębiorcy i rolnika indywidualnego

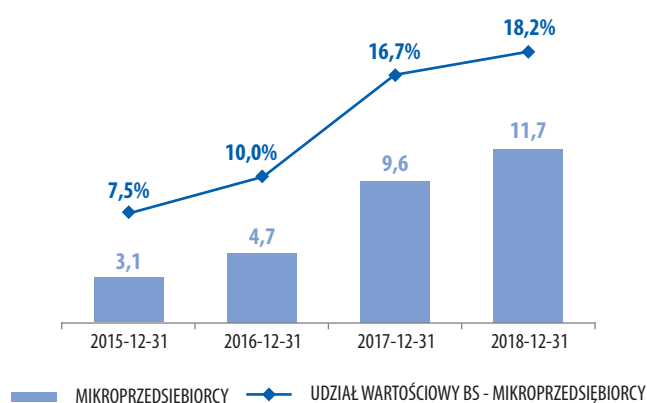
Mikroprzedsiębiorcy i rolnicy indywidualni w bankach spółdzielczych korzystają także z kredytów prywatnych. Spośród 47,3 tys. mikroprzedsiębiorców, mających kredyty firmowe w bankach spółdzielczych, 29,7 tys. z nich (63%) oprócz finansowania firmowego posiada także finansowanie prywatne. Mikroprzedsiębiorcy skorzystali z finansowania prywatnego w wysokości 2,2 mld zł w bankach komercyjnych w porównaniu z kwotą 0,9 mld zł w bankach spółdzielczych. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku rolników indywidualnych. Spośród 143 tys.

rolników, 74 tys. (52%) korzysta dodatkowo z kredytów prywatnych. 2,4 mld zł w kredytach prywatnych rolnicy zaciągnęli w bankach komercyjnych w porównaniu z 1,3 mld zł w bankach spółdzielczych. Zdaniem Biura Informacji Kredytowej istnieją duże możliwości przedstawienia bardziej konkurencyjnej oferty i nakłonienia mikroprzedsiębiorców oraz rolników do przeniesienia finansowania prywatnego z banków komercyjnych do banków spółdzielczych.

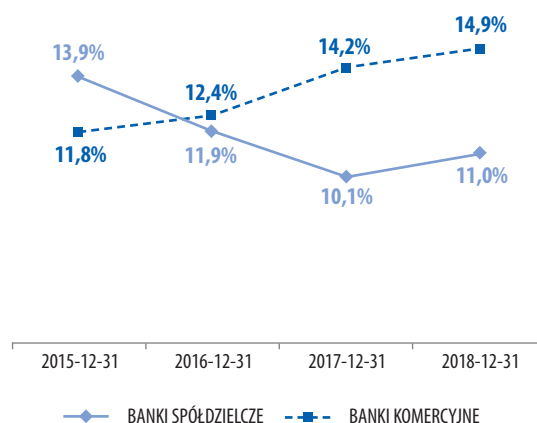
Klienci indywidualni i ich kredyty gotówkowe w bankach spółdzielczych

Ogromne wyzwanie dla banków spółdzielczych stanowią klienci indywidualni korzystający z kredytów gotówkowych – najbardziej popularnego produktu kredytowego z roczną sprzedażą w sektorze bankowym na poziomie 70,7 mld zł w 2018 r. Obserwujemy spadającą liczbę i wartość kredytów gotówkowych udzielanych przez banki spółdzielcze (197 tys. kredytów na kwotę 3,2 mld zł w 2018 r. w porównaniu z 270 tys. kredytów na kwotę 3 mld zł w 2015 r.). Jednocześnie systematycznie spada liczba klientów indywidualnych korzystających z kredytów prywatnych w bankach spółdzielczych – na koniec 2018 r. wyniosła ona 836 tys. osób w porównaniu z 902 tys. osób na koniec 2015 r. Klienci indywidualni banków spółdzielczych są aktywnie monitorowani w BIK przez banki komercyjne. Banki komercyjne pobrały w 2018 r. kilka razy więcej

**WARTOŚĆ PORTFELA KREDYTÓW
BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH (MLD ZŁ)
I UDZIAŁ W RYNKU**



**UDZIAŁ WARTOŚCI KREDYTOWYCH 90+
DLA MIKROPRZEDSIĘBIORCÓW W BANKACH
SPÓŁDZIELCZYCH I KOMERCYJNYCH**



Zdaniem Biura Informacji Kredytowej istnieją duże możliwości przedstawienia bardziej konkurencyjnej oferty i nakłonięcia mikroprzedsiębiorców oraz rolników do przeniesienia finansowania prywatnego z banków komercyjnych do banków spółdzielczych.

raportów kredytowych i monitorujących w BIK na temat klientów, którzy posiadają relację kredytową z bankiem spółdzielczym niż same BS-y. Dzięki zautomatyzowanym, szybkim procesom i korzystnej ofercie warunków kredytu, klient „przeciągany” jest na stronę banku komercyjnego i z czasem zrywa relację kredytową z bankiem spółdzielczym. To duże wyzwanie dla banków spółdzielczych, które muszą zwiększyć swoją konkurencyjność procesową względem banków komercyjnych.

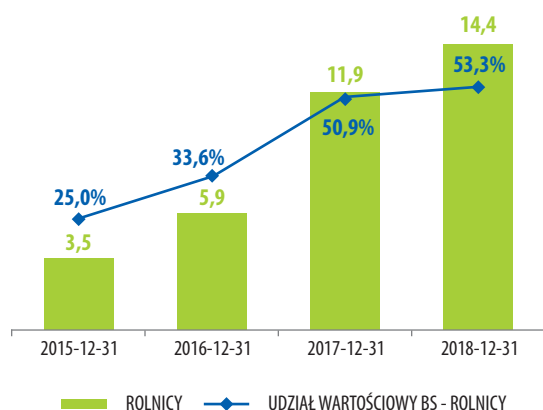
Wzrost średniej kwoty i średniego umownego okresu kredytowania nowego kredytu gotówkowego w 2018 r.

Charakterystyczne w 2018 r. na rynku kredytów gotówkowych było to, że nastąpił dalszy wzrost średniej kwo-

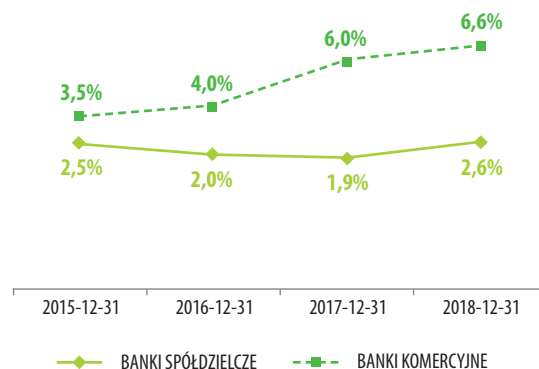
ty nowego udzielonego kredytu gotówkowego (18,4 tys. zł w bankach komercyjnych w porównaniu z 15,4 tys. zł w bankach spółdzielczych). Jednocześnie nastąpiło wydłużenie średniego umownego okresu kredytowania (do 46,2 miesiący w bankach komercyjnych w porównaniu z 31,2 miesiący w bankach spółdzielczych). W przypadku banków spółdzielczych, mniej kredytów było objętych konsolidacją (22% wartości kredytów w bankach spółdzielczych w porównaniu z 53% wartości kredytów w bankach komercyjnych). Banki spółdzielcze w porównaniu z bankami komercyjnymi udzielają mniej ryzykownych kredytów gotówkowych, w wielu przypadkach kredyty udzielane są znanym osobom w środowisku lokalnym.

Większe banki spółdzielcze, które wkraczają z siecią oddziałów do większych miast, napotykają na wymie-

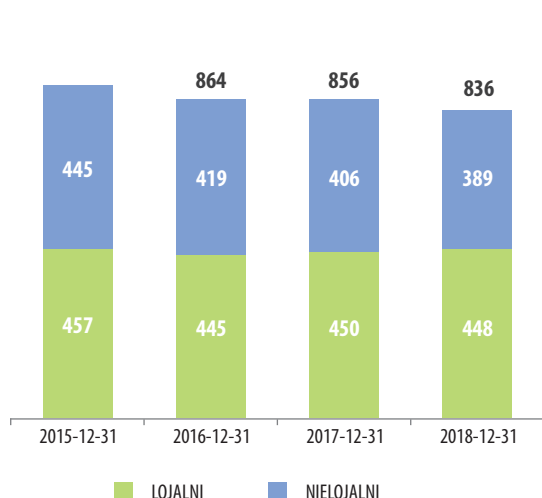
WARTOŚĆ PORTFELA KREDYTÓW BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH (MLD ZŁ) I UDZIAŁ W RYNKU



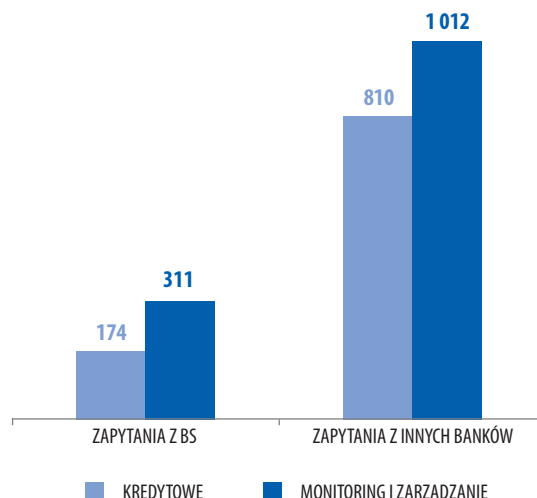
UDZIAŁ WARTOŚCI KREDYTÓW 90+ DLA ROLNIKÓW W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH I KOMERCYJNYCH



**KLIENCI INDYWIDUALNI BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH
W LATACH 2015-2018 WG ICH LOJALNOŚCI (TYS.)**



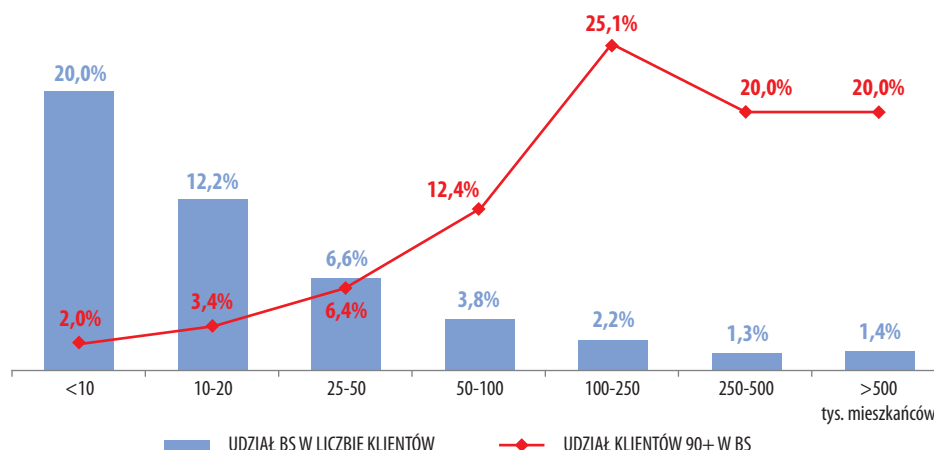
**LICZBA ZAPYTAŃ O RAPORTY BIK DLA KLIENTÓW
BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH W 2018 R. (W TYS. SZT.)**



Dzięki zautomatyzowanym, szybkim procesom i korzystnej ofercie warunków kredytu, klient „przeciągany” jest na stronę banku komercyjnego i z czasem zrywa relację kredytową z bankiem spółdzielczym.

nioną już wcześniej przeszkodę związaną z posiadaniem zautomatyzowanego i zobiektywizowanego systemu zarządzania ryzykiem. Jakość kredytów udzielonych w dużych miastach jest znacznie gorszej jakości niż jakość kredytów udzielonych w społeczności lokalnej. To kolejne wyzwanie dla banków spółdzielczych związane z prawidłową wyceną ryzyka kredytowego klienta w dużym stopniu anonimowego dla sprzedawcy i decydenta w banku spółdzielczym. 📍

UDZIAŁ BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH W LICZBIE POSIADACZY KREDYTÓW GOTÓWKOWYCH ORAZ JAKOŚĆ KLIENTÓW W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH W ZALEŻNOŚCI OD WIELKOŚCI MIEJSCOWOŚCI



Spółdzielcze refleksje na 100-lecie odzyskania przez Polskę niepodległości



ALFRED DOMAGALSKI

Ekonomista. Związany ze środowiskiem rolniczym, wiejskim i spółdzielczym. Pracował m.in. w Związku Kółek i Organizacji Rolniczych, był Naczelnikiem Gminy, Prezesem Spółdzielni i Posłem na Sejm. Przewodniczący sejmowej komisji ds. prawa spółdzielczego. W latach 1995-2016 Przewodniczący Zgromadzenia Ogólnego oraz Prezes Zarządu Krajowej Rady Spółdzielczej.



Zanim powstała Polska

W okresie, kiedy w krajach Europy Zachodniej ruch spółdzielczy obejmował coraz szersze kręgi ludności, Polska znajdowała się w niewoli politycznej i gospodarczej. Charakter więc i tempo rozwoju ruchu spółdzielczego zależne było od warunków prawnych i politycznych kształtowanych przez zaborców. Różne zatem było tempo powstawania spółdzielni finansowych, spożywców, rolniczych, mleczarskich i pracy.

Do pierwszych organizacji o charakterze spółdzielczym powstających pod zaborami należały organizacje pożyczkowo-oszczędnościowe (przybierały one różne nazwy). Ich głównym celem było integrowanie środowisk na zasadzie samopomocy, uniezależnienie się od lichwiarzy oraz wspieranie rozwoju drobnego przemysłu, rzemiosła i kupiectwa znajdującego się w rękach polskich właścicieli. Pierwsze spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe zwane bankami ludowymi powstały w zaborze pruskim oraz austriackim.

W momencie wybuchu I wojny światowej spółdzielczość polska dysponowała znaczącym potencjałem gospodarczym i społecznym. Spółdzielcy angażowali się w odzyskanie przez Polskę niepodległości. Już dzień po powołaniu Legionów Polskich, które miały stanowić zaczątek wojska polskiego, Franciszek Stefczyk ogłosił odezwę wzywającą wszystkie kasy oszczędnościowo-pożyczkowe do pomocy w sfinansowaniu wyposażenia Legionów. Dzięki temu w krótkim czasie wyposażono ponad dwa tysiące legionistów.

Czas prosperity

W okresie II RP nastąpił znaczący rozwój spółdzielni na terenie całego kraju. Jeśli w 1914 r. istniało blisko 3400 spółdzielni, to w 1937 r. Związek Spółdzielni Rolniczych i Zarobkowo-Gospodarczych zrzeszał już 5497 spółdzielni, w tym 3396 spółdzielni kredytowych (625 typu Schultzego oraz 2771 kas Stefczyka) [Gójski, Marszałek 1968]. Jak podaje Poradnik Pracownika Społecznego wydany w 1946 r., wszystkich spółdzielni tzw. związkowych było przed wybuchem II wojny światowej ok. 14 tys.

Tak dynamiczny rozwój spółdzielczości był możliwy dzięki ustawie o spółdzielniach, która została uchwalo-

na w 1920 r., ale przede wszystkim to korzystne przepisy podatkowe przyczyniły się do rozkwitu prosperity spółdzielni. Przepisy te uwzględniały istotę i specyfikę systemu spółdzielczego i podkreślały jego odrębność od form komercyjnych. Warto w tym miejscu przypomnieć ówczesne przepisy prawa podatkowego. Art. 10 ustawy o podatku dochodowym (pkt 6) mówił, że od ogólnego dochodu należy odliczyć: „w spółdzielniach, działających na zasadzie ustawy z dnia 29 października 1920 roku (Dz.U.R.P. Nr 111 poz. 733), które należą do związków rewizyjnych, wymienionych w art. 66 i 70 tejże ustawy, posiadających na podstawie art. 68 tejże ustawy prawa rewizji – sumy nadwyżek bilansowych (zyski bilansowe), pochodzące z obrotów z członkami, o ile spółdzielnie te faktycznie i statutowo działają wśród swych członków, lub jeżeli rozszerzają wprawdzie działalność swoją i na osoby nie będące członkami, ale przelewają przypadające na nie członków nadpłaty i zwroty w całości do funduszy, niepodlegających według statutu podziałowi między członków”. Podobne zwolnienia dotyczyły państwowego podatku przemysłowego (art. 95 ustawy o państwowym podatku przemysłowym – Dz.U.R.P. Nr 17 z roku 1932, poz. 110). Takiego zrozumienia spółdzielczości obecnie brakuje.

Spółdzielcy doceniali politykę władz i w zamian zaangażowali się aktywnie w odbudowę odzyskanej państwowości polskiej, wspierając rząd w rozwoju zniszczonej gospodarki. Ruch spółdzielczy postawił m.in. do dyspozycji rządu zgromadzone w bankach spółdzielczych środki pieniężne o wartości kilkudziesięciu milionów dolarów, a Bank Związku Spółek Zarobkowych w Poznaniu udzielił rządowi Jędrzeja Moraczewskiego pożyczki w wysokości 60 milionów marek niemieckich na zakup żywności.

Hitlerowska okupacja przerwała dobrze zapowiadający się rozwój spółdzielczego systemu gospodarowania. Na ziemiach włączonych do Rzeszy okupant zlikwidował spółdzielnie, a majątek przekazał w ręce niemieckie. Na terenie Generalnej Guberni spółdzielnie pozostawiono, ale pracowały one pod dyktando okupanta.

Politykę władz okupacyjnych najlepiej oddaje wypowiedź komisarza Ludwiga Platenika na posiedzeniu Rady Zarządzającej Centralnego Urzędu Rolniczego w 1942 r.: „odcięliśmy głowę polskim spółdzielniom, gdy usunęliśmy centralne związki; tak więc spółdzielnie utraciły swój kręgosłup” [Trocka, 1987].

Tak dynamiczny rozwój spółdzielczości był możliwy dzięki ustawie o spółdzielniach, która została uchwalona w 1920 r., ale przede wszystkim to korzystne przepisy podatkowe przyczyniły się do rozkwitu prosperity spółdzielni. Przepisy te uwzględniały istotę i specyfikę systemu spółdzielczego i podkreślały jego odrębność od form komercyjnych.

Utrata tożsamości

W rodzącej się nowej, ludowej ojczyźnie spółdzielcy dostrzegali nadzieję na nieskrępowany rozwój i wyraźny wzrost znaczenia spółdzielczości w życiu społeczno-gospodarczym kraju. W takim przekonaniu poparli rodzący się nowy ustrój wyzwolanej Polski, stawiając do dyspozycji cały swój potencjał społeczny i ekonomiczny.

Spółdzielczość jako jedyna dysponowała wówczas aparatem handlowym, wyszkoloną kadrą oraz była najlepiej przygotowana do realizacji wymiany i podziału dóbr w nowych warunkach. Powierzając jej istotne zadania, państwo włączyło spółdzielnie w system normalizacji – tak życia gospodarczego, jak i społecznego. Szybko więc rosła sieć spółdzielczych placówek. W połowie 1946 r. działalność prowadziło już blisko 10 tys. spółdzielni, które zrzeszały 3,2 mln członków i zatrudniały ok. 160 tys. pracowników [Gójski, 1968]. Państwo niestety coraz bardziej ingerowało w działalność spółdzielni.

W rozumieniu władz spółdzielczość była instrumentem kształtowania państwa socjalistycznego i jej działania powinny przybliżać osiągnięcie tego celu. Jakkolwiek po październiku 1956 r. odstąpiono od ścisłej centralizacji, a zmiany polityczne doprowadziły do uchwalenia w lutym 1961 r. nowej ustawy spółdzielczej, to ingerencja władz w funkcjonowanie spółdzielczości nie została przerwana.

Najlepszym przykładem takiej ingerencji jest spółdzielczość bankowa. Utraciła ona swoją samodzielność i tożsamość na rzecz podporządkowania aparatowi państwa. W 1950 r. przekształcono SOP-y w Gminne Kasy Spółdzielcze, natomiast Bank Gospodarstwa Spółdzielczego został zlikwidowany poprzez włączenie go do państwowe-

go Banku Rolnego. W 1952 r. pozbawiono kasy m.in. prawa przyjmowania wkładów oszczędnościowych na własny rachunek. GKS działały co prawda na podstawie ustawy o spółdzielniach, ale spółdzielniami de facto nie były. Taka sytuacja musiała podważać samodzielność, samorządność i tożsamość kas jako spółdzielni.

Zmiany polityczne w 1956 r. miały przywrócić spółdzielczości jej samorządowy charakter. W spółdzielczości finansowej przywrócono kasom spółdzielczym prawo prowadzenia działalności oszczędnościowej na własny rachunek oraz nazwę Spółdzielni Oszczędnościowo-Pożyczkowych. To wszystko spowodowało wzrost zainteresowania działalnością SOP ze strony mieszkańców i wzrost aktywności członków. Jednak z czasem rosła ingerencja ministrów w zakresie wykorzystania funduszy własnych i środków miejscowego pochodzenia w działalności kredytowej, a od 1965 r. działalność kredytowa objęta została państwowym planem kredytowym. Tak więc stosunkowo szeroka samodzielność powołanego w 1957 r. Związku Spółdzielni Oszczędnościowo-Pożyczkowych od 1974 r. została ograniczona do spraw reprezentacji, szkoleń i promocji.

Kolejne zmiany w organizacji spółdzielczości, w tym spółdzielczości bankowej, przyniósł nowy podział administracyjny kraju wprowadzony w 1975 r. Na mocy ustawy o prawie bankowym połączono Bank Rolny z Centralnym Związkiem Spółdzielni Oszczędnościowo-Pożyczkowych, tworząc państwowo-spółdzielczy Bank Gospodarki Żywnościowej z 49 oddziałami wojewódzkimi. SOP zostały zobligowane do zrzeszenia się w BGŻ i używania jednolitej nazwy Bank Spółdzielczy. Kompetencje organów samorządowych BGŻ oraz rad oddziałów wojewódzkich zostały ograniczone tylko do funkcji opiniotwórczych i wnioskow-

dawczych. Kompetencje zarządów banków przeszły na rzecz ich dyrektorów powoływanych przez prezesa BGŻ. Prezesa BGŻ powoływał natomiast prezes Rady Ministrów.

Korzystne zmiany w przywracaniu spółdzielczej samorządności nastąpiły dopiero po uchwaleniu w wyniku strajków nowych ustaw Prawo bankowe i Prawo spółdzielcze (1982 r.). Co prawda nadal prezesa BGŻ powoływał prezes Rady Ministrów, ale odbywało się to na wniosek Krajowej Rady BGŻ. W jej skład wchodziło 49 przedstawicieli banków spółdzielczych wybieranych na zjazdach wojewódzkich. W bankach spółdzielczych natomiast kompetencje dyrektorów powróciły do zarządów i rad nadzorczych. Mimo tego nie można było mówić o pełnej samorządności i samodzielności spółdzielczej. Ograniczona samodzielność pozwoliła jednak na zachowanie struktur spółdzielczych, rozbudowę bazy materialno-technicznej i udoskonalenie technik bankowych.

Dla podporządkowanych sobie spółdzielni władze tworzyły jednak dobry klimat i korzystne warunki rozwoju. Przekładało się to na rosnący potencjał spółdzielczy. Pod koniec lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku funkcjonowało w kraju 15 236 spółdzielni, z tego – 8 133 na wsi. Liczyły one 15 286 tys. członków, w tym 7 973 tys. na wsi. Spółdzielczość zatrudniała 1 996 tys. pracowników. Funkcjonowało ponad 1600 banków spółdzielczych, które zrzeszały 2,5 mln członków i zatrudniały 32 tys. pracowników. W gospodarce narodowej znaczący udział posiadała gospodarka spółdzielcza. Jej udział w tworzeniu dochodu narodowego sięgał 12% [*Spółdzielczość w liczbach*, s. 8]. Niestety władze zapomniały, że spółdzielnie to głównie członkowie. Wpisanie spółdzielni w gospodarkę nakazowo-rozdziałową odbijało się negatywnie na sferze działania społecznego. Wraz ze wzrostem potencjału ekonomicznego, słabły więc więzi społeczne, a członkowie przestali się utożsamiać ze swoją spółdzielnią. W rysującą się nową demokratyczną rzeczywistość spółdzielcy wchodzili z nowymi nadziejami.

Nieudana transformacja – gry spółdzielczością ciąg dalszy

Udanej polskiej transformacji ustrojowej nie można odnieść do reformy spółdzielczości. Od początku popełniono poważne błędy w jej reformowaniu i nigdy nie pojawiła się wola ich naprawienia.

Z ubolewaniem należy odnotować, że po 1989 r. spółdzielcy nie zdążyli nawet nabrać wiary w swoją lepszą przyszłość. Bezwarunkowa, uproszczona polityka prokapitalistyczna rządu doprowadziła do demontażu systemu spółdzielczego. Już jedna z pierwszych ustaw uchwalona w styczniu 1990 r. pod niewinnym tytułem „O zmianach w organizacji i działalności spółdzielczości” zdemontowała nie tylko struktury organizacyjne, ale także gospodarcze (przypomina to działanie władz okupacyjnych, choć zapewne to nie one stanowiły inspirację). Jedyna prywatna (choć zbiorowa) własność poddana została ekonomicznym represjom. Setki tysięcy spółdzielców utraciło wspólny majątek u progu tworzenia gospodarki rynkowej, miejsca pracy i jeszcze zostało obwinionych o nieudolność. Spółdzielczość straciła znaczną część budowanego przez dzieściolecie potencjału gospodarczego.

Przeobrażenia ustrojowe po 1989 r. spowodowały także głębokie zmiany w spółdzielczości bankowej. Wymuszała to zarówno sytuacja społeczno-gospodarcza, jak i rozwiązania ustawowe. Dla dużej części banków spółdzielczych słabych kapitałowo i kadrowo sytuacja stała się bardzo trudna. Zawieszenie lustracji spółdzielczej oraz prawa zrzeszania się w związkach ograniczyło możliwości wsparcia i pomocy ze strony struktur ponadpodstawowych. Banki spółdzielcze podjęły trudny proces dostosowywania się do nowych warunków rynkowych i politycznych. Początkowo było to układanie na nowo warunków współpracy z BGŻ oraz tworzenie obok BGŻ niezależnych banków zrzeszających. Nie przyniosło to jednak poprawy sytuacji ekonomicznej BS. W latach 1993-1994 sądy ogłosiły upadłość 33 banków spółdzielczych, 561 banków realizowało programy naprawcze, a 300 spełniało ustawowe warunki ogłoszenia upadłości lub likwidacji [Stpiczyński, Potocki, 2008]. W tej sytuacji zdecydowano o restrukturyzacji całego sektora bankowości spółdzielczej. Stało się to za sprawą ustawy o restrukturyzacji banków spółdzielczych i Banku Gospodarki Żywnościowej (ustawa z dnia 24.06.1994 r.). Skutkiem tej ustawy było przekształcenie BGŻ w spółkę akcyjną oraz utworzenie 9 banków regionalnych.

Na tym, niestety, nie zakończył się proces zmian organizacyjnych w bankowości spółdzielczej. Ustawa z grudnia 2000 r. określiła nowe warunki prawne funkcjonowania spółdzielczego sektora bankowego. Wprowadziła m.in. dwustopniową strukturę organizacyjną, prawo wyboru ban-

Wpisanie spółdzielni w gospodarkę nakazowo-rozdzielczą odbijało się negatywnie na sferze działania społecznego. Wraz ze wzrostem potencjału ekonomicznego, słabły więc więzi społeczne, a członkowie przestali się utożsamiać ze swoją spółdzielnią. W rysującą się nową demokratyczną rzeczywistość spółdzielcy wchodzili z nowymi nadziejami.

ku zrzeszającego, możliwość łączenia się banków zrzeszających oraz obowiązek zwiększenia poziomu funduszy własnych dla banków zrzeszających do 20 mln euro, a banków spółdzielczych – do 1 mln euro. Ustawa zniosła obowiązek przynależności do związku rewizyjnego, a także wprowadziła możliwość prywatyzacji BGŻ. Ustawę zmieniano jeszcze kilkakrotnie, nie licząc zmian w ustawach o bankach.

Takich eksperymentów chyba nie przetrwałaby żadna duża, niespółdzielcza organizacja gospodarcza.

Efekt polityki państwa, zapoczątkowanej ustawą z 20 stycznia 1990 r., jest dramatyczna redukcja sektora spółdzielczego i jego udziału w społeczno-gospodarczym systemie państwa. Liczba spółdzielni zmniejszyła się niemal o połowę, a zatrudnienie – ponad 6-krotnie. Udział spółdzielczości w tworzeniu PKB spadł do niespełna 1%, tj. ponad dwunastokrotnie. Warto odnotować, że udział ten w krajach UE wynosi średnio ok. 6%.

Jak to było możliwe, że w kraju o bogatych tradycjach spółdzielczych i znaczącym potencjale społeczno-gospodarczym spółdzielczości, wydany zostaje wyrok na model gospodarowania o rynkowym i prospołecznym charakterze? Oficjalnie wszystko dokonuje się pod hasłem demopolizacji rynku. To jednak hasło fałszywe. W wyniku tej reformy spółdzielcze sieci handlowe jako jedyne zdolne do rynkowej konkurencji w nowych warunkach bardzo szybko zostały zastąpione sieciami zagranicznymi. Skup produktów rolnych i przetwórstwo rolno-spożywcze przejęli pośrednicy i koncerny kapitału zagranicznego dyktujące rolnikom swoje warunki. Kontrolę nad sektorem bankowym w krótkim czasie przejął kapitał zagraniczny. Spółdzielczość mieszkaniowa zaś przestała być barierą ograniczającą ceny mieszkań dla deweloperów.

Szkoda, że III RP nie poszła wzorem II Rzeczypospolitej. Młode państwo polskie stać było na uchwalenie w 1920 r. – jak oceniano – jednej z najlepszych ustaw spółdzielczych w ówczesnych czasach, a młodą polską demokrację 70 lat później – tylko na ustawę likwidacyjną.

Przyczyny takiego stosunku do spółdzielczości leżą jednoznacznie po stronie politycznej. Można tu wymienić chociażby dewaluowanie przez zwolenników neoliberalizmu własności wspólnotowej na rzecz skrajnego indywidualizmu. Władza wykorzystała sprytnie fakt, że przez 50 lat spółdzielczość była wtłaczana w system gospodarki państwowej i wielu członków przestało uznawać spółdzielnie za swoje, a kadry spółdzielcze miały dosyć centralistycznej i władczej roli związków spółdzielczych. Dlatego stosunkowo łatwo spółdzielcy poddali się dogmatycznej doktrynie neoliberalnej.

Skąd się biorą uprzedzenia i niechęć do organizacji spółdzielczej? Dlaczego w naszym państwie w przeciwieństwie do tendencji europejskich i światowych następuje demontaż systemu spółdzielczego? Jak uchronić szlachetną ideę wspólnotowego działania przed jej całkowitą degradacją? To ważne pytania, na które należy poszukiwać odpowiedzi. Również przy okazji świętowania setnej rocznicy odzyskania przez Polskę niepodległości. 

Bibliografia

1. Chyra-Rolicz Z. (2002), *Spółdzielczość w Polsce powojennej (1944-1990)*, „Dzieje Najnowsze”, rocznik XXXIV.
2. Gójski J., Marszałek L. (1968), *Spółdzielczość. Zarys rozwoju historycznego*, Warszawa.
3. *Spółdzielczość w liczbach*, NRS/GUS, Warszawa 1989, tab. 1, s. 8.
4. Stpiczyński J., Potocki W. (2008), *Zarys historii polskiej spółdzielczości bankowej w latach 1861-2006*, Warszawa.
5. Trocka H. (1987), *Spółdzielczość Polska w służbie ojczyzny i społeczeństwa*, Warszawa.

Bankowość spółdzielcza w mediach

► II Konwent na rzecz Współpracy i Rozwoju Polskiej Bankowości Spółdzielczej

W spotkaniu uczestniczyli przedstawiciele Polskiej Bankowości Spółdzielczej, w tym zarządy banków zrzeszających, zarządy systemów ochrony instytucjonalnej, członkowie rad nadzorczych banków zrzeszających, członkowie rad nadzorczych systemów ochrony instytucjonalnej, członkowie rad zrzeszeń oraz izb gospodarczych związanych z sektorem.

Jak informuje portal alebank.pl, podczas drugiego dnia Konwentu, w dniu 24 stycznia br., Zespoły: ds. Współpracy, ds. Bezpieczeństwa Systemu Ochrony Instytucjonalnej oraz ds. Wizerunku Bankowości Spółdzielczej przedstawiły wypracowane rekomendacje.

Konkluzje ujęto w dziesięciu punktach, z których najistotniejsze to: stworzenie warunków usprawniających proces decyzyjny w ramach Zrzeszenia, określenie praw i obowiązków dotyczących wszystkich projektów realizowanych na poziomie Zrzeszenia oraz sposoby ich egzekwowania, podejmowanie decyzji w Zrzeszeniach większością głosów, wzmocnienie i rozbudowa centrów usług wspólnych, wystandaryzowanie na poziomie obu Zrzeszeń systemów sprawozdawczych i ewidencji oraz uzgodnienie z dostawcami IT ich formatu, zawarcie w umowie Zrzeszenia zasad uczciwej konkurencji z uwzględnieniem prawa antymonopolowego, pilne konsultacje i warsztaty z KIR w celu wyboru strategicznych usług płatniczych dla banków spółdzielczych, podejmowanie na rzecz wprowadzenia obligatoryjnych produktów w ramach Zrzeszeń.

ŹRÓDŁO: ALEBANK.PL



◀ Program Polska Bezgotówkowa – udział SGB i BPS

Program Wsparcia Obrotu Bezgotówkowego „Polska Bezgotówkowa” to wspólna inicjatywa uczestników rynku usług płatniczych w Polsce: wydawców kart, agentów rozliczeniowych oraz organizacji Visa i Mastercard przy udziale Związku Banków Polskich i wsparciu Ministerstwa Rozwoju. Program skierowany jest do małych i średnich przedsiębiorców, którzy chcą rozpocząć przyjmowanie płatności za swoje towary i usługi za pomocą kart płatniczych. Portal bankier.pl poinformował, że Program „Polska Bezgotówkowa”, który ruszył w lutym 2018 r., może pochwalić się dużymi sukcesami. W ciągu blisko 12 miesięcy do Programu przystąpiło 90 tys. przedsiębiorców, a samych terminali płatniczych zainstalowano ponad 100 tys. Tak szerokie zainteresowanie ze strony rynku pokazuje, że świadomość dotycząca możliwości wyboru formy płatności jest dość wysoka i stale rośnie. Warto również podkreślić, że Program „Polska Bezgotówkowa” jest bardzo dobrze oceniany przez przedsiębiorców. W Programie uczestniczą wybrane banki spółdzielcze SGB i BPS.

ŹRÓDŁO: BANKIER.PL

► Diners Club Polska współpracuje z Bankiem Polskiej Spółdzielczości

Wydawca kart płatniczych Diners Club Polska rozpoczął współpracę z Bankiem BPS zrzeszającym banki spółdzielcze. Oznacza to, że prestiżowe karty wydawane przez firmę znajdują się w ofercie większości banków spółdzielczych z Grupy BPS oraz w Banku BPS.

Diners Club wydaje karty kredytowe i obciążeniowe z okresem bezodsetkowym do 59 dni i jednym z najniższych oprocentowanych kredytów karty w wysokości od 6% w skali roku. Karty Diners Club dają też wymierne korzyści w podróży zagranicznej, m.in. ubezpieczenie do 1 mln zł obejmujące nie tylko właściciela, ale także współtowarzyszy podróży (członków rodziny lub pracowników), wstęp do saloników lotniskowych czy usługę Fast Track na wielu polskich lotniskach. Wszystkie karty można połączyć ze specjalnym programem lojalnościowym. W najbardziej luksusowej karcie dostępna jest także usługa concierge i home assistance.

ŹRÓDŁO: MOJEBANKOWANIE.PL



Monitoring mediów krajowych



Brexit z polskiej perspektywy

Polski rząd szykuje przepisy i pieniądze na „twardy brexit”. Gdy brytyjski parlament odrzucił umowę o rozwodzie UE z Wielką Brytanią, realny stał się tzw. twardy brexit, czyli wyjście bez żadnych ustaleń. Na razie pewna jest tylko data wyjścia: 30 marca 2019 r. Aktualnie nie ma porozumienia na poziomie całej Unii, ale rządy poszczególnych państw już szykują się prawnie i organizacyjnie na wypadek, gdyby doszło do wyjścia bez umowy.

Jak podaje dziennik „Rzeczpospolita”, do takiej sytuacji przygotowuje się też rząd w Polsce – w związku z tym już zapewnił 1 mld 50 mln zł rezerwy w budżecie na 2019 r. na cele brexitu. W przypadku zaistnienia tej sytuacji pieniądze zostaną przeznaczone głównie na ewentualne zwiększenie polskiej składki do budżetu Unii.

Z kolei Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii zapowiada przygotowanie ustawy chroniącej przed skutkami brexitu brytyjskie przedsiębiorstwa w Polsce. Do twardego wyjścia Brytyjczyków szykują się też inne kraje UE. W Niemczech przyjęto projekt ustawy gwarantującej działanie brytyjskich banków i ubezpieczycieli na poprzednich zasadach. Francja jeszcze w grudniu przyjęła ustawy gwarantujące płynność handlu i transportu przez kanał La Manche. Podobny pakiet ma przyjąć parlament belgijski do końca lutego.

ŹRÓDŁO: RZECZPOSPOLITA



Polskie gminy się bogacą?

Jak podaje „Dziennik Gazeta Prawna”, polskie gminy w ciągu 11 miesięcy 2018 r. „zarobiły” 230 mld zł. To spory wzrost w porównaniu z poprzednimi latami, gdyż oznacza to, że gminy tylko w ciągu 11 miesięcy wypracowały większe kwoty niż w całym 2017 r. – wtedy było to 229,9 mld zł. Przychód okazał się więc wyższy o ponad 9%.

Dane sprzed dekady wskazują, że dochody samorządów ze wszystkich źródeł w 2018 r. wynosiły 142,6 mld, czyli 60% tego, czym dysponują dzisiaj. Jednak samorządowcy nie popadają w zbyt ni optymizm i zwracają uwagę, że oprócz wyższych dochodów, obecnie szybko rosną koszty funkcjonowania, m.in. koszty płac.

ŹRÓDŁO: DZIENNIK GAZETA PRAWNA



Inwestycje motorem polskiej gospodarki

Portal BusinessInsider podaje, że polskie firmy zapowiadają inwestycyjną ofensywę. W 2019 r. planują wyraźne zwiększenie nakładów na inwestycje w linie produkcyjne i maszyny, wykwalifikowanych pracowników, technologie IT, badania i rozwój oraz w nowe budynki.

Tak wynika z badania przeprowadzonego przez Grant Thornton wśród 10 tys. przedstawicieli dużych i średnich firm z 35 krajów świata, w tym 200 spółek z Polski. Najwięcej, bo aż 58% polskich przedsiębiorców deklaruje zwiększone inwestycje w rozbudowę parku maszynowego – to najwyższy odsetek ze wszystkich 35 krajów objętych badaniem.

Z raportu Grant Thornton wynika również, że wiele firm zamierza w 2019 roku bardziej inwestować w pracowników (48%) i technologie IT (41%) i badania i rozwój (40%). Co ważne, w każdej z przebadanych kategorii Polska znajduje się powyżej średniej dla wszystkich badanych państw.

Tak dobre wyniki sugerują, że w 2019 r. inwestycje prywatne utrzymają silny pozytywny wpływ na polską gospodarkę, co może złagodzić wpływ ewentualnego, zapowiadanego spowolnienia gospodarczego.

ŹRÓDŁO: BUSINESSINSIDER.COM.PL

Monitoring mediów zagranicznych



Włochy ochronią banki spółdzielcze przed stratami z tytułu obligacji rządowych

Zgodnie z zapewnieniami przewodniczącego senackiej komisji finansów Alberto Bagnai, Włochy planują chronić spółki holdingowe dwóch nowych dużych grup banków spółdzielczych przed stratami związanymi z portfelem ich włoskich obligacji rządowych.

Spór władz w Rzymie z Komisją Europejską w sprawie budżetu na rok 2019 spowodował gwałtowny wzrost rentowności włoskich obligacji rządowych, co z kolei przełożyć się może na duże straty dla włoskich banków spółdzielczych, które mają znaczne pakiety obligacji rządowych – istnieje zatem obawa, że będą musiały szukać źródeł kapitału (na pokrycie strat).

Odnosząc się do zaistniałej sytuacji w sektorze banków spółdzielczych, przywódcy współzrządzającej Ligi Północnej wskazują, że bez interwencji na rachunkach banków może pojawić się strata w wysokości ok. 2,6 mld euro.

Rząd koalicyjny zaproponował nowelizację budżetu na rok 2019 w celu umożliwienia nowym (nowo skonsolidowanym) spółdzielczym grupom bankowym Iccrea i Cassa Centrale Banca konsolidacji aktywów spółek zależnych tych grup, w tym obligacji rządowych, przy czym według wartości księgowej, a nie wartości rynkowej.

Plan będzie mógł wejść w życie, o ile parlament przyjmie budżet. Warto przypomnieć, że na początku 2018 r. rząd włoski zmusił setki małych banków spółdzielczych do połączenia się w celu stworzenia dwóch skonsolidowanych grup banków spółdzielczych. Ze względu na duży rozmiar instytucji centralnych: Iccrea i Cassa Centrale Banca mają być nadzorowane przez Europejski Bank Centralny. EBC ma przeprowadzić szczegółową ocenę ich aktywów. Natomiast zarządzający Bankiem Włoch, Ignazio Visco, wezwał nowe grupy spółdzielcze, aby w razie potrzeby były gotowe do zwiększenia swoich kapitałów.

ŹRÓDŁO: AGENCJA REUTERS



Koniec gorączki krypto-złota

Taka konkluzja płynie z zakończonego na początku lutego Paryskiego Forum FinTech, jednego z największych corocznych spotkań tego typu w Europie. W tegorocznym forum, które odbyło się w neoklasycystycznym Palais Brongniart, dawnej siedzibie giełdy, wzięło udział ok. 3000 przedsiębiorców, inwestorów, bankierów i przedstawicieli regulatorów.

Gdy Bitcoin i jego naśladowcy byli w zeszłym roku na szczycie, zaproszeni uczestnicy wręcz tworzyli zatory podążając na dyskusje na temat technologii blockchain. W tym roku nie ma takiego problemu. Ponieważ kursy 10 największych aktywów kryptograficznych spadły o 80% w ciągu ostatnich 12 miesięcy, a sceptycyzm tylko narastał, wielu ekspertów FinTech doszło do wniosku, że technologia może nie być gotowa na główny obieg, zwłaszcza w branży, która jest mocno uregulowana.

Natomiast tegoroczna konferencja polegała na powrocie do podstaw bankowości. Sesje na temat budowania sieci pozaoddziałowych pożyczkodawców odbywały się na stojąco, a najbardziej kontrowersyjnym momentem był panel poświęcony staroświeckim pożyczkom.

ŹRÓDŁO: BLOOMBERG.COM



Mroczne perspektywy – spowolnienie gospodarcze

Jak podaje portal internetowy Banku Światowego, prognozuje się, że światowy wzrost gospodarczy osłabnie ze zrewidowanych w dół 3% w 2018 r. do 2,9% w 2019 r. Handel międzynarodowy i działalność produkcyjna osłabły, napięcia handlowe pozostają podwyższone, a niektóre duże rynki wschodzące doświadczyły znacznej presji rynku finansowego.

Przewiduje się, że wzrost w gospodarkach rozwiniętych spadnie do 2%. Spowolnienie popytu zewnętrznego, rosnące koszty finansowania zewnętrznego i utrzymująca się niepewność polityki mają wpływać na prognozy dla rynków wschodzących i rozwijających się. Oczekuje się, że wzrost w tej grupie utrzyma się na słabszym poziomie niż oczekiwano 4,2% w tym roku.

„Wraz z nasileniem się ekonomicznych i finansowych przeszkód dla krajów wschodzących i rozwijających się, światowy postęp w ograniczaniu skrajnego ubóstwa może być zagrożony. Aby utrzymać tempo, kraje muszą inwestować w ludzi, wspierać rozwój sprzyjający inkluzji społecznej i budować odporne społeczeństwa” – powiedziała dyrektorka generalna Banku Światowego, Kristalina Georgieva.

Przewiduje się również, że trwałe skutki stresu finansowego w Turcji będą miały wpływ na wzrost gospodarczy w Europie w tym roku, spowalniając go. Przewiduje się, że Turcja odczuje słabą aktywność i powolne tempo wzrostu o 1,6% z powodu wysokiej inflacji, wysokich stopach procentowych i niskiego zaufania, osłabiającego konsumpcję i inwestycje. Wzrost w zachodniej części regionu, z wyłączeniem Turcji, ma spowolnić. Przewiduje się, że tempo wzrostu w Polsce spowolni do 4% co będzie spowodowane słabnięciem strefy euro. Oczekuje się, że wzrost we wschodniej części regionu również spowolni, ponieważ spowolnią duże gospodarki, w tym Rosja, Kazachstan i Ukraina.

ŹRÓDŁO: WORLDBANK.ORG

„Świat poezji towarzyszy mi od dziecka” – rozmowa ze Zdzisławem Kupczykiem

Zdzisław Kupczyk, Prezes Zarządu Banku Polskiej Spółdzielczości, w krótkiej, interesującej rozmowie podzielił się z czytelnikami „Głosu Banków Spółdzielczych” swoimi refleksjami na temat wewnętrznego imperatywu tworzenia poezji, a także inspiracjami i przemyśleniami dotyczącymi ludzkiej natury.



Bankowiec, poeta, malarz – to brzmi nieco jak żywoty równoległe, lecz w istocie buduje wizerunek człowieka niezwykle wszechstronnego, intelektualisty. Jak udaje się panu łączyć te sfery zainteresowań w codziennym życiu?

Praca zawodowa to w zasadzie hermetyczny obszar. Bardzo absorbujący i wymagający. Może właśnie dlatego poszukuję obszarów spełnienia w innych kategoriach emocji – godzących wysiłek i koncentrację codziennej pracy zawodowej z potrzebą budowania przeciwwagi i odporności na coraz częstsze zjawiska, które prowokują do rozważań i refleksji. Refleksji nad stanem naszego człowieczeństwa, pytaniem, czy jeszcze ten stan kontrolujemy, w jakich momentach wyczuwamy zmysłami naszą obecność w tym, co nas na co dzień dotyczy i dotyka. Szukam zatem pewnego balansu.

W poezji jest wiele wartości, które można przenosić do rzeczywistego świata – w sposobie postępowania, w pielęgnowaniu związków międzyludzkich, szacunku do samego siebie i innych. Te wartości i wynikająca z nich prostota powinny w naturalny sposób regulować nasze postępowanie. Gdybyśmy się do nich stosowali, życie byłoby miłsze i łatwiejsze. Wiem, że to utopia, ale pozostanę przy swoim.

Świat poezji, do którego otrzymałem wejściówkę, towarzyszy mi od dziecka. Czerpanie z tego świata nie jest ucieczką – to potrzeba wytchnienia. Jako formę wdzięczności za tę łaskę ofiaruję to, na co mnie stać – to przede wszystkim refleksyjny dialog z naturą. Nie mogę pozostawić świata wartości, który wiele mi dał. Muszę, tak przynajmniej to czuję, go odwiedzać i pielęgnować. To mój – niczym i przez nikogo nienakazany – obowiązek. To moja bardzo osobista powinność względem siebie.

W poezji jest wiele wartości, które można przenosić do rzeczywistego świata – w sposobie postępowania, w pielęgnowaniu związków międzyludzkich, szacunku do samego siebie i innych. Te wartości i wynikająca z nich prostota powinny w naturalny sposób regulować nasze postępowanie. Gdybyśmy się do nich stosowali, życie byłoby miłsze i łatwiejsze. Wiem, że to utopia, ale pozostanę przy swoim.

Wizja świata i człowieka, jaką zawarł pan w swoim tomiku *Z głębi brzasku*, wydaje się pełna nadziei, afirmacji i pogodzenia z rzeczywistością, choć z pewnością nie jest idylliczna. Gdzie szuka pan źródeł, aby pielęgnować taką postawę? Skąd czerpie pan inspiracje?

Myślę, że poetą się jest. Nie bywa. Wiem, że poezja może budzić – i czasem budzi – sarkastyczny uśmiech, ale ja się tego nie boję i nie wstydzę. Tym bardziej że u niedościgłych mistrzów, których twórczość miałem przyjemność i okazję poznać, dostrzegam, że oni poetami byli. Nie bywali, tylko byli. Afirmacja rzeczywistości – tak, ale takiej, w której znajdujemy piękno trwania i codzienności. Z taką rzeczywistością, której wciąż poszukuję, którą nieraz mijam, w której bywam, uczestniczę – z taką się godzę. Czy do końca? Chyba nie, ale czasem trzeba zmienić priorytety, by umocnić swoją wiarę w ponadczasową wartość dobra – nie tylko okazjonalnego, ale codziennego, powszechnego jak chleb.

Co stanowi dla pana motywację do pisania, tworzenia?

To właśnie moje postrzeganie świata, wyznaczony światopogląd, chęć sprostania wyzwaniom – to mnie motywuje i daje siłę, aby sięgnąć po pióro i przenieść na papier myśli i rozważania.

Czy może pan wskazać mistrzów literackich, którzy wywarli wpływ na pana twórczość?

Było ich wielu. Odkąd nauczyłem się czytać, pochłaniam książki. Nie tylko poezję. Miałem świetną nauczycielkę w mojej małej, wiejskiej szkole. Widziała moje zainteresowanie książkami i udostępniła mi całą szkolną bibliotekę.

W wieku kilku lat czytałem nowele Sienkiewicza, sięgałem też po książki poważne i trudne, np. *Potop*. Przyswajałem je, to wszystko we mnie pozostawało. Te lektury wiązały mnie z historią i krajobrazami Polski, poruszyły moją wyobraźnię. Co do mistrzów literackich – z pewnością było ich wielu. Wymienię chociażby kilkoro: A. Mickiewicz, J. Słowacki, A. Puszkina, C.K. Norwida, J.W. Goethe, H. Heine, F. Schiller, K.I. Gałczyński, H. Poświatowska, W. Szymborska, ks. J. Twardowski, Cz. Miłosz, J. Kasprówic, K. Przerwa-Tetmajer, S. Wyspiański, A. Asnyk i wielu, wielu innych. Chcę jednak podkreślić ważne miejsce C.K. Norwida, jego bliskość często mi towarzyszy. W moim wieku mogę mieć dość bogaty dorobek czytelniczy, więc proszę mi wybaczyć, że nie wymienię wszystkich, którzy z pewnością mieli wpływ na kształtowanie mojego sposobu „widzenia świata”. 🗨

*Samotność
to długi
trochę znoszony i staromodny płaszcz
ułożony w sepii starego portretu
to ptak
którego serce zapomina
o lęku
postępując tuż obok
strzepuje kurz
z szat utrudzonych
i pije wodę z tej samej studni
bywa, że uśmiecha
się do mnie ukradkiem
i tylko płoszy ją niekiedy
zbyt głośny skowyt myśli*



Stanisław Kłapeć – wieloletni prezes SANBanku przeszedł na emeryturę

31 stycznia br. Stanisław Kłapeć po prawie 30 latach pracy na stanowisku Prezesa Zarządu Nadsańskiego Banku Spółdzielczego przeszedł na emeryturę. Z bankowością związany był przez cztery dekady.

Pracę w Nadsańskim Banku Spółdzielczym rozpoczął w 1990 r. jako prezes Zarządu. Przez te wszystkie lata zasłużył się w sposób szczególny na rzecz rozwoju bankowości. Ponadprzeciętne zaangażowanie, konsekwencja i strategia realizowana przez prezesa Kłapcia doprowadziły do powstania banku stabilnego, bezpiecznego i liczącego się wśród innych banków Grupy BPS.

Wypracowana w ostatnich latach pozycja Nadsańskiego Banku Spółdzielczego była efektem mądrego i racjonalnego zarządzania oraz zaangażowania kadry pracowniczej. Bank – również poprzez angażowanie się w życie społeczne miasta

i regionu – utrwalił swój wizerunek pewnej, bezpiecznej oraz w pełni wiarygodnej instytucji finansowej na rynku lokalnym i regionalnym. Poprzez aktywne uczestnictwo, organizację i sponsorowanie wydarzeń kulturalnych, charytatywnych, sportowo-rekreacyjnych, wpisał się trwale w krajobraz Stalowej Woli, sąsiednich miast i powiatów.

W ostatnim dziesięcioleciu swojej działalności Nadsański Bank Spółdzielczy stał się dużą i silną, biorąc pod uwagę różne kryteria klasyfikacyjne, instytucją finansową, która z powodzeniem konkuruje z innymi instytucjami funkcjonującymi na rynku regionalnym i krajowym. Przez cały ten



okres, od 1990 r. Stanisław Kłapeć realizował konsekwentnie i skutecznie politykę konkurencyjności, wygrywając kolejne batalie o rynek oraz klientów. W wyniku tego powstał mocny kapitałowo Nadsański Bank Spółdzielczy, który świadczy dziś usługi na wysokim poziomie.

Stanisław Kłapeć za osiągnięcia w pracy, wkład w rozwój Nadsańskiego Banku Spółdzielczego i bankowości spółdzielczej otrzymał szereg odznaczeń, w tym „Krzyż Kawalerski Orderu Odrodzenia Polski”, „Srebrny Krzyż Zasługi”, „Zasłużony Działacz Ruchu Spółdzielczego”, „Za Zasługi dla Polskiej Bankowości Spółdzielczej” oraz nagród i wyróżnień branżowych, m.in. od Narodowego Banku Polskiego, Związku Banków Polskich, Krajowego Związku Banków Spółdzielczych, Banku Polskiej Spółdzielczości.

W dniu zakończenia pracy Zarząd oraz pracownicy Nadsańskiego Banku Spółdzielczego złożyli prezesowi podziękowania za wieloletnią współpracę, pozytywną motywację oraz dobre słowo. Żegnając się z pracownikami Stanisław Kłapeć podkreślił, że praca w banku była dla niego całym życiem. Dzięki niej poznał wielu wspaniałych ludzi, oddanych swojej pracy i ideałom polskiej spółdzielczości. Wyraził przekonanie, że zostawia bank w bardzo dobrych rękach oraz nadzieję, że będzie miło wspomniany przez wszystkich pracowników.

Składamy Panu podziękowania za wieloletnią i pełną poświęcenia pracę oraz osobisty wkład w rozwój Nadsańskiego Banku Spółdzielczego. Dziękujemy za możliwość współpracy, pozytywną motywację, dobre słowo, uśmiech i czas poświęcony nawet najmniejszej sprawie oraz serce włożone w każdy dzień wykonywania swoich obowiązków zawodowych.

Życzymy, aby niekończąca się lista osiągnięć zawodowych nacechowana odpowiedzialnością i zaangażowaniem, potwierdzona wieloma prestiżowymi nagrodami była źródłem satysfakcji i inspirowała do odkrywania kolejnych pasji w życiu osobistym. ☺

**Rada Nadzorcza, Zarząd i pracownicy
Nadsańskiego Banku Spółdzielczego**

*Rada, Zarząd i pracownicy KZBS
również dołączają się do życzeń.
Składamy serdeczne podziękowania,
a także wyrazy uznania dla Pana
wieloletniej pracy na rzecz
bankowości spółdzielczej.*

Liczenie WOŚP w Międzypowiatowym Banku Spółdzielczym w Myszkowie

W niedzielę, 13 stycznia br., jak co roku, od wielu już lat, pracownicy Międzypowiatowego Banku Spółdzielczego w Myszkowie w składzie: Nela Lipska, Kamila Matyja, Katarzyna Sitek, Teresa Maślanka, Aneta Nowak, Agnieszka Kubara, Barbara Jędryszczak, Agnieszka Rychlik, Anna Musialik, Marzanna Adamiak, Katarzyna Kwiatkowska, Katarzyna Kret, Monika Jeziorska, Anna Gradek, Jolanta Małota, Grzegorz Włodarczyk, przystąpili z ochotą, energią i zapałem do liczenia pieniędzy



z puszek XXVII Finału Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy dostarczonych przez wolontariuszy ze sztabów: z Myszkowa, Koziegłów, Żarek, Niegowy i Poraja.

Tradycyjnie już do prac włączył się Zarząd Banku: Zofia Jakubczyk, Prezes Zarządu oraz Wiceprezesi, Krystyna Żak i Damian Kawka. Z ramie-

nia sztabu czynny udział w liczeniu, jak zawsze, brała pani Teresa Mastalerz. Ważne dla załogi Banku było to, że w tym dniu czuli wyjątkową wspólnotę, że byli razem.

W tym roku Bank również przekazał 3 przedmioty na aukcję WOŚP, które na licytacji cieszyły się dużym powodzeniem.

Mieszkańcy Myszkowa oraz ościennych gmin spisali się doskonale, czego efektem jest **wynik zbiórki – prawie 174 tys. złotych**. XXVII Finał Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy w Myszkowie można uznać za udany, zwłaszcza że zebrano większą kwotę pieniędzy niż w roku ubiegłym. A my, pracownicy Międzypowiatowego Banku Spółdzielczego w Myszkowie, będziemy grać w orkiestrze do końca świata i jeden dzień dłużej.

Wzruszająca uroczystość w Inowrocławiu

W piątek, 8 lutego br. odbyła się uroczystość zorganizowana z okazji zakończenia pracy zawodowej pani Heleny Kłosow-

skiej, Prezes Zarządu Banku Spółdzielczego w Inowrocławiu.

Podczas spotkania nie mogło oczywiście zabraknąć Prezesów okolicznych banków spółdzielczych. KZBS reprezentowała Prezes Zarządu, Krystyna Majerczyk-Żabówka.



Bank Spółdzielczy w Limanowej mecenasek wystawy

Rysunki trzech nastoletnich uczennic Szkoły Podstawowej nr 1 w Starej Wsi zawisły na ścianach Miejskiej Galerii Sztuki tworząc wystawę, pt. „Piękno Dalekiego Wschodu”. Bank Spółdzielczy w Limanowej jest partnerem wydarzenia. Wernisaż otwierający wystawę odbył się w piątek 25 stycznia br.



Podczas oficjalnej części zostały przywitane autorki wystawy: Izabela Szkrobel, Ewa Mąka i Patrycja Trojanowska, pani Agnieszka Pałka (nauczycielka, pod której opieką uczennice rozwijają swój talent) oraz

licznie zgromadzeni goście. Wśród widzów wystawy byli obecni: przedstawiciele władz samorządowych, dyrekcja i grono pedagogiczne szkoły w Starej Wsi, rodzina, znajomi oraz przyjaciele zdolnej młodzieży.

RBS Lututów nagrodzony w konkursie First Data Polska S.A.

Rejonowy Bank Spółdzielczy w Lututowie Oddział w Wieluniu znalazł się wśród 10 banków

w SGB, które osiągnęły najlepsze wyniki sprzedażowe terminali płatniczych w ramach współpracy z First Data Polska S.A., która zorganizowała od sierpnia do grudnia 2018 konkurs dla banków spółdzielczych w SGB.



Bank Spółdzielczy w Gnieźnie wspiera schronisko dla bezdomnych zwierząt

Bank Spółdzielczy w Gnieźnie wspólnie z przedstawicielami GTM Start Gniezno przekazał Schronisku dla Bezdomnych Zwierząt w Gnieźnie karmę, która częściowo została zakupiona ze środków zebranych podczas meczu charytatywnego „Gwiazdy na gwiazdkę”, a częściowo pochodziła ze zbiórki zorganizowanej wśród pracowników Banku.

Przekazania zapasu karmy „na ręce” Krzysztofa Półrolniczaka, Kierownika



Schroniska, dokonali: ze strony Banku: Barbara Borowska, Prezes Zarządu i Angelika Ślachcińska, koordynator zbiórki oraz Bartosz Kapczyński reprezentujący GTM Start Gniezno. Mecz charytatywny „Gwiazdy na gwiazdkę” został rozegrany jeszcze w grudniu między reprezentacją gwiazd TV (m.in. Rafał Mroczek, Rafał Maserak, Tomasz Schimscheiner)

i reprezentacją Miasta Gniezna. Podczas imprezy prowadzono licytację gadżetów sportowych i zbierano datki na rzecz Bartka Labrenza chorującego na mózgową porażenie dziecięcą i małą łogłowie. Część zebranych środków została przeznaczona także na zakup karmy dla Schroniska. Bank Spółdzielczy w Gnieźnie był mecenasem tego wydarzenia.

Wyróżnienie „Korona Felix Vallis” dla banku spółdzielczego w Koronowie

Dnia 18 grudnia 2018 roku odbyła się III uroczysta sesja Rady Miejskiej w Koronowie z okazji 650-lecia nadania praw miejskich miastu Koronowo.

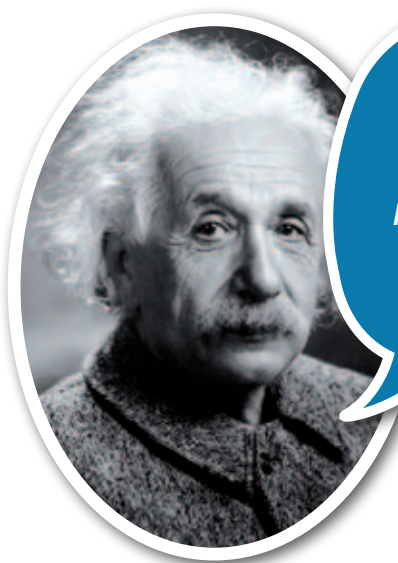
Sesja była okazją do wyróżnień i podziękowań. Jedno z najwyższych wyróżnień – statuetkę „Korona Felix Vallis” za aktywną działalność, współpracę z koronowskim samorządem



i mieszkańcami oraz promocję gminy Koronowo otrzymał Bank Spółdzielczy w Koronowie. Statuetkę w imieniu

Banku odebrała Prezes Zarządu Alicja Huczyńska oraz Dyrektor Oddziału w Koronowie – Dorota Jaworska.

Mądre głowy powiedziały



*Wiele spośród rzeczy,
które możesz policzyć,
nie liczą się. Wiele z tych,
których policzyć nie można,
naprawdę się liczą.*

ALBERT EINSTEIN

Wyobraźnia jest ważniejsza od wiedzy,
ponieważ wiedza jest ograniczona.

ALBERT EINSTEIN

* * *

Kto nie umie daleko spoglądać,
ten blisko ma kłopoty.

KONFUCJUSZ

* * *

Wolę bawić ludzi z nadzieją,
że czegoś się też nauczą, niż uczyć ich
z nadzieją, że dobrze się bawią.

WALT DISNEY

* * *

Jeśli chcesz gdzieś dojść, najlepiej znajdź
kogoś, kto już tam doszedł.

ROBERT KIYOSAKI

* * *

Od sojuszników gorszy jest tylko ich brak.

WINSTON CHURCHILL

Nie bądź zbyt wrażliwy i krytyczny
w stosunku do swoich działań.
Całe życie jest eksperymentem.

RALPH WALDO EMERSON

* * *

To czego boimy się najbardziej jest
przeważnie tym, co właśnie
powinniśmy zrobić.

RALPH WALDO EMERSON

* * *

Wierzy się w coś nie dlatego,
że jest to racjonalne, lecz dlatego,
że często powtarzane.

OSCAR WILDE

* * *

Jeśli jest w ogóle jakiś sekret sukcesu,
leży on w umiejętności przyjęcia punktu
widzenia innych i patrzeniu na rzeczy
zarówno z pozycji rozmówcy, jak i własnej.

HENRY FORD

Wydawnictwo CeDeWu poleca



Rachunek strumieni wartości jako metoda szczupłej rachunkowości

MONIKA ŁADA, HALINA BURKAT

Książka jest pierwszym wydaniem w Polsce studium teoretyczno-aplikacyjnym na temat rachunku strumieni wartości. Prezentowany rachunek należy do podstawowych metod tzw. szczupłej rachunkowości. Zainteresowanie rozwiązaniami informacyjnymi wywodzącymi się z praktyk przedsiębiorstw japońskich przyczyniło się do upowszechnienia wielu dobrze znanych i opisywanych także w tej w książce metod, takich jak: rachunek kosztów docelowych, rachunek doskonalenia kosztów kaizen, tabele wyników oraz system planowania operacyjnego i finansowego. Jedną z wymienianych – ale mało znanych – metod szczupłej rachunkowości jest rachunek strumieni wartości.



Proces łączenia banków spółdzielczych. Praktyczne aspekty łączenia

PIOTR HUZIOR, IRENEUSZ KURCZYNA, DOROTA ROMEK, TADEUSZ BIAŁEK, JAN SZOSTAK

Sektor bankowości spółdzielczej jest trwałym elementem współczesnego systemu finansowego i stanowi jeden z podstawowych elementów systemu bankowego w Polsce. Struktura, kapitał oraz czynnik ludzki stawiają bankowość spółdzielczą w czołówce sektora finansowego. Książka stanowi kompendium wiedzy z zakresu łączenia się banków spółdzielczych. Zawarte zagadnienia odnoszą się do: istoty procesu, organizacji procesu, aspektu prawnego, komunikacji w procesie łączenia. Zaprezentowano w niej wszystkie ważniejsze kwestie związane z procesem łączenia się banków spółdzielczych. Publikacja uwzględnia praktyczne aspekty, z jakimi banki borykają się podczas procesów łączeniowych. Książka została napisana z myślą o osobach pracujących w organach nadzorczych i zarządzających bankami spółdzielczymi.



Fenomen spółdzielni rolników. Pomiędzy rynkiem, hierarchią i klanem

MICHAŁ PIETRZAK

Książka stanowi wnikliwe studium poświęcone spółdzielczości rolników (...). Rozważania osadzone zostały w kilku współczesnych nurtach ekonomicznego myślenia ekonomii – neoklasycznej, nowej ekonomii instytucjonalnej, teorii systemów, teorii organizacji. (...) systemowe spojrzenie na spółdzielnię umożliwiło (...) Autorowi dokonanie szerszej konceptualizacji spółdzielni – jako hybryd posiadających cechy trzech mechanizmów koordynacyjnych: rynku, biurokracji i klanu. (...) Jest to opracowanie oryginalne, napisane na podstawie dobrze dobranej literatury zagranicznej i krajowej oraz głębokich przemyśleń Autora.

Prof. dr hab. Waldemar Czternasty, UEP



Zamknięcie roku w banku spółdzielczym

PIOTR HUZIOR, IRENEUSZ KURCZYNA, DOROTA ROMEK

Książka zawiera omówienie podstawowych elementów wchodzących w skład sprawozdania rocznego. Uwzględniono w niej zmiany prawne, jakie zachodziły w 2018 r., pokazano podejście od strony podatkowej oraz przedstawiono bardzo istotne kwestie dotyczące instrumentów finansowych. Publikacja została napisana z myślą o głównych księgowych oraz członkach organów zarządzających i nadzorujących banków spółdzielczych.

Wszystkie tytuły dostępne są w księgarni internetowej www.cedewu.pl

Dla czytelników
„Głosu Banków Spółdzielczych”
oferujemy 15% kod rabatowy:

GBS2019

Z rabatu można skorzystać wprowadzając kod w odpowiednie pole na stronie księgarni internetowej.

Krajowy Związek Banków Spółdzielczych

– izba gospodarcza sektora bankowości spółdzielczej w Polsce

O NAS:

- KZBS jest instytucją reprezentującą wyłącznie interesy sektora bankowości spółdzielczej wobec organów władzy publicznej.
- KZBS zrzesza na zasadach dobrowolności banki spółdzielcze, banki zrzeszające, związki rewizyjne banków spółdzielczych oraz podmioty pracujące lub współpracujące na rzecz sektora bankowości spółdzielczej.

NASZ CEL:

KZBS podejmuje działania na rzecz reprezentowania, ochrony wspólnych interesów i rozwoju sektora bankowości spółdzielczej w Polsce. Podstawowe filary działalności KZBS to:

REPREZENTACJA

EDUKACJA

INTEGRACJA

ZAPRASZAMY DO WSPÓŁPRACY:

Banki spółdzielcze:

Każdy bank spółdzielczy będący Członkiem KZBS otrzymuje szereg korzyści. Swoją przynależnością do Związku zwiększa siłę oddziaływania na instytucje zewnętrzne w interesie banków spółdzielczych.

Firmy współpracujące z bankami spółdzielczymi:

KZBS jest zainteresowany promowaniem najwyższej jakości produktów i usług oraz najlepszych praktyk dla sektora bankowości spółdzielczej.

Środowisko naukowe i akademickie:

KZBS dysponuje szeroką bazą danych i informacji o sektorze. Jest rzetelnym partnerem merytorycznym konferencji i badań naukowych dotyczących sektora spółdzielczości bankowej.

Media:

KZBS jest zainteresowany promowaniem sektora bankowości spółdzielczej jako partner publikacji i artykułów. Nasi przedstawiciele udzielają komentarzy, wywiadów i informacji na potrzeby publikacji prasowych, audycji radiowych i telewizyjnych.

Więcej informacji i kontakt na stronie: www.kzbs.pl



Razem możemy **WIĘCEJ**