

# GŁOS

## BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH

Nr 1 2024 (styczeń-luty 2024) ■ ISSN 1233-345X



**Finanse na 5!  
Jak banki spółdzielcze  
edukują ekonomicznie?**


W 2024 roku  
**„GŁOS BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH”**  
w otwartym dostępie!

Zapraszamy  
do lektury!



Rok 2024 został ustanowiony decyzją Senatu RP Rokiem Edukacji Ekonomicznej.

**Włączając się tę ważną inicjatywę, Krajowy Związek Banków Spółdzielczych podjął decyzję o udostępnieniu wszystkim zainteresowanym osobom i podmiotom „Głosu Banków Spółdzielczych” w 2024 roku nieodpłatnie.**

Od stycznia 2024 roku e-wydania czasopisma są udostępnione  
na stronie internetowej KZBS: [www.kzbs.pl](http://www.kzbs.pl)   
w otwartym dostępie.





**ANNA JARMUSZKIEWICZ**  
redaktor naczelna

#### Szanowni Państwo,

**O**ddajemy Państwu kolejne wydanie „Głosu Banków Spółdzielczych” – i jest to wydanie wyjątkowe, ponieważ pierwszy raz udostępniamy je w trybie otwartego dostępu. Powód jest szczególny – chcemy dołożyć nasz wkład do szeroko zakrojonej w roku 2024 edukacji ekonomicznej Polaków. Mamy nadzieję na liczne i zróżnicowane grono odbiorców, którzy będą mogli i chcieli skorzystać z zawartych w tym numerze materiałów.

O czym piszemy w bieżącym wydaniu, co jest ważne? Chciałoby się napisać: „Edukacja (ekonomiczna), głupcze!...”. O tym, jakie wyzwania czekają nas w edukowaniu ekonomicznym, co stanowi największe błędy i zaniedbania, o tym, jaki jest i jak poprawiać poziom wiedzy i świadomości ekonomicznej polskiego społeczeństwa rozmawiamy z prof. Małgorzatą Iwanicz-Drozdowską. Wśród często popełnianych błędów Pani Profesor wskazuje krótkowzroczne strategie w myśleniu o finansach: „Odwiecznym problemem jest to, że często nie rozumie-

my, że nic nie jest dane na zawsze (...). W okresie dobrej koniunktury, gdy wszyscy zakładają «różowe okulary», powinno się pamiętać, że ciągle nie będzie tak różowo”. Sporym wyzwaniem w nauce oszczędzania pozostaje także współczesne otoczenie społeczne – kultura sprzyjająca konsumpcjonizmowi, kładąca zdecydowany nacisk na „mieć” (zamiast „być”). Do głosu na temat roli i różnorodnych aspektów edukacji ekonomicznej, którą praktykują banki spółdzielcze, włączają się oba banki zrzeszające, które prezentują liczne działania podejmowane przez poszczególne instytucje naszego sektora.

Ponadto, w wydaniu znajdziecie Państwo kontynuację istotnej, zapoczątkowanej w wydaniu 4/2023 „Głosu Banków Spółdzielczych” dyskusji na temat tego, „ile jest spółdzielczości w spółdzielczości bankowej?”. Tę perspektywę, choć mniej bezpośrednio, podejmuje też Kamil Jałocha, Prezes Zarządu Świętokrzyskiego Banku Spółdzielczego w Jędrzejowie, który dzieli się czytelnikami doświadczeniami ze swojej praktyki bankowej.

Co więcej, polecamy zapoznanie się z blokiem artykułów poświęconych ESG. Te regulacje zaczną obowiązywać instytucje finansowe w całkiem nieodległym czasie. O najważniejszych kwestiach piszą dr inż. Tomasz Wałowski – z perspektywy eksperta ESG oraz Ada M. Chudzik i Wojciech Kapica – z perspektywy tematyki sprawozdawczości podmiotów sektora finansowego, z uwzględnieniem roli instytucji finansowych (w szczególności banków) w obszarze ESG, wskaźnika GAR, analizy podwójnej istotności, wyzwań i przeszkód w sporządzaniu rzetelnych raportów ESG oraz rozwiązania technologicznego, które może znacznie ułatwić bankom wypełnianie obowiązków sprawozdawczych.

Zapraszamy do lektury! ■

*Anna Jarmuszkiewicz*



**OGÓLNOPOLSKIE PISMO  
 BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ  
 2024**
**ADRES REDAKCJI:**

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

**REDAKTOR NACZELNA:**

dr Anna Jarmuszkiewicz  
 a.jarmuszkiewicz@kzbs.org

**RADA PROGRAMOWA:**

Krystyna Majerczyk-Żabówka  
 (Przewodnicząca Rady),  
 Rafał Bednarek,  
 Barbara Borowska,  
 Agnieszka Chrobot,  
 dr Sławomir Czopur,  
 Alicja Huczyńska,  
 prof. dr hab. Małgorzata  
 Iwanicz-Drozdowska,  
 dr hab. Michał Jurek,  
 Krzysztof Karwowski,  
 Dariusz Konofalski,  
 Roman Szewczyk

**KOREKTA JĘZYKOWA:**

Katarzyna Kulesza

**REKLAMA:**

redakcjagbs@kzbs.org

**PRENUMERATA REDAKCYJNA:**

redakcjagbs@kzbs.org

**OPRACOWANIE GRAFICZNE:**

Łukasz Dramiński

**WYDAWCA:**

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

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

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

Od redakcji →	3
<b>KZBS</b>	
Zdaniem KZBS →	5
Działalność KZBS →	7
<b>TEMAT NUMERU</b>	
Rok Edukacji Ekonomicznej – dobra okazja do popularyzacji wiedzy i budowy świadomości ekonomicznej – rozmowa z prof. dr hab. Małgorzatą Iwanicz-Drozdowską →	14
Otwieramy przyszłość. Dla młodych – Ewelina Ignaczak →	19
Od Talentowiska do Prostego Języka – jak Bank BPS i Banki Spółdzielcze Zrzeszenia BPS odpowiadają na wyzwania edukacji ekonomicznej →	22
Czego Jaś się nie nauczy, tego Jan nie będzie umiał. Edukacja ekonomiczna w lekturach dla najmłodszych – Anna Jarmuszkiewicz →	26
<b>TWARZE BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ</b>	
Nasz bank to przede wszystkim ludzie – rozmowa z Kamilem Jalochoą, Prezesem Zarządu Świętokrzyskiego Banku Spółdzielczego w Jędrzejowie →	33
Ile jest spółdzielczości w spółdzielczości bankowej? – głosy w dyskusji – cz. 3 →	38
<b>ESG</b>	
Jak zrozumieć taksonomię, wykształcić pracownika i zrealizować strategię ESG? – dr inż. Tomasz Wałowski →	49
Sprawozdawczość podmiotów sektora finansowego w zakresie ESG – cz. 2 – Wojciech Kapica, Ada M. Chudzik →	55
<b>PRAWO</b>	
CRR 3 – czy czeka nas rewolucja w wymogach dotyczących adekwatności kapitałowej banków? – Ewa Kaczyńska →	61
Umowy terminowe i na okres próbny – wybrane zmiany w prawie pracy – Roberto Romański →	65
Najważniejsze zmiany prawne – Małgorzata Cichosz →	69
<b>PARTNERZY</b>	
Wzrost udziału banków spółdzielczych w rynku kredytów gotówkowych, kredytów dla rolników i jednostek samorządowych – Biuro Informacji Kredytowej →	74
<b>SZKOLENIA KZBS →</b>	<b>77</b>
<b>Z ŻYCIA BANKÓW</b>	
Jubileusze banków spółdzielczych →	79
<b>RECENZJE →</b>	<b>83</b>



**KRYSTYNA MAJERCZYK-ŻABÓWKA***Prezes Zarządu**Krajowego Związku Banków Spółdzielczych***Szanowni Państwo, Drodzy Czytelnicy!**

**J**uż ok. 500 lat p.n.e. żyjący w tamtych czasach filozof grecki Heraklit z Efezu zauważył, że „jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana”. Mimo upływu czasu, nic się pod tym względem nie zmieniło. Każdy kolejny rok stawia przed nami nowe wyzwania. Nie inaczej jest w roku 2024. Mimo iż obszary, w których skoncentrowana jest aktywność Krajowego Związku Banków Spółdzielczych, od kilku lat są takie same, to jednak nieustannie musimy się w ramach nich mierzyć z kolejnymi tematami i reagować na zachodzące zdarzenia.

Najważniejszym zadaniem podejmowanym przez KZBS dla jego Członków są działania służące tworzeniu korzystnego dla sektora banków spółdzielczych porządku prawnego. W ostatnich miesiącach istotnym zagadnieniem jest wejście w życie nowych regulacji mających wpływ na zasady kredytowania rolników. Rozwiązania zawarte

w ustawie o zmianie ustawy o konsumenckiej pożyczce lombardowej oraz o zmianie niektórych ustaw, przyjęte przez Sejm 14 maja 2023 r. (mimo uwag zgłaszanych przez środowisko bankowe, w tym KZBS) w konsekwencji uniemożliwiają udzielanie kredytów dla rolników na finansowanie nakładów w najbardziej newralgicznym okresie wiosennych prac polowych.

Znając skalę uwarunkowań i skutków takiego podejścia ustawowego, jak zawarto w zmienionej ustawie, KZBS ponowił działania, aby przywrócić stan prawny. Już na początku stycznia odbyło się moje spotkanie z Ministrem Rolnictwa i Rozwoju Wsi Panem dr. Czesławem Siekierskim oraz Panem Adamem Nowakiem. Celem spotkania było przedstawienie problemu wynikającego z wchodzących w życie z dniem 7 stycznia 2024 r. nowych regulacji dotyczących kredytowania rolników oraz uzyskanie wsparcia MRiRW w podejmowanych przez KZBS działaniach mających na celu doprowadzenie do jak najszybszych zmian przepisów w tym zakresie.

Dla porządku warto przypomnieć, że istotą kwestionowanych przez nas regulacji, jest objęcie ochroną konsumencką (z pełnymi konsekwencjami wynikającymi z ustawy) wszystkich rolników – nie tylko osób fizycznych, prowadzących gospodarstwo rolne na potrzeby swojej rodziny, nieuczestniczących w obrocie gospodarczym, ale również rolników, którzy w dotychczasowym stanie prawnym kwalifikowani byli jako przedsiębiorcy. Takie rozwiązanie będzie skutkowało utrudnieniami w procesie udzielania kredytów i wzrostem ich ceny, a w konsekwencji znacznym ograniczeniem dostępu rolników do finansowania.

Stanowisko KZBS dotyczące skutków wejścia w życie ww. przepisów oraz konieczności dokonania w tym zakresie stosownych zmian spotkało się z pełnym zrozumieniem i poparciem Pana Ministra, który wyraził zaniepokojenie przyjętymi rozwiązaniami ustawowymi i poinformował, że w związku z wcześniejszym pismem KZBS w tej sprawie podjęte zostały działania mające skutkować



odpowiednim dostosowaniem przepisów do realnych potrzeb kredytobiorców – rolników, z uwzględnieniem regulacji obowiązujących sektor bankowy. Wciąż podejmujemy wszelkie możliwe działania w celu jak najszybszego wdrożenia zmian, celem zapewnienia odpowiedniego finansowania dla rolników i przedsiębiorców rolnych. Obecnie trwają prace nad projektem uwzględniającym postulaty przekazane m.in. przez KZBS.

Niezależnie od niekomfortowego rozwiązania ustawowego dotyczącego kredytu konsumenckiego, KZBS uczestniczy aktywnie w innych procesach legislacyjnych, o których informujemy na bieżąco na naszej stronie internetowej oraz cyklicznie w ramach Newslettera prawnego.

Nieustająco jednym z ważniejszych obszarów aktywności KZBS pozostaje edukacja. Wynika to przede wszystkim z tego, że od zawsze była ona ważna dla banków spółdzielczych angażujących się we wszechstronny, nie tylko materialno-ekonomiczny rozwój lokalnej społeczności. Także KZBS od początku istnienia bezpośrednio włącza się w wiele akcji mających na celu podnoszenie poziomu edukacji ekonomicznej społeczeństwa. Przykładami naszej aktywności w tym obszarze były i są tematyczne szkolenia i konferencje, kampania promocyjno-edukacyjna „Czerwiec z Bankiem Spółdzielczym”, promocja działań SKO – Konkurs „Młodzi Mistrzowie Oszczędzania”, publikacje wydawnicze i inne. Nie inaczej będzie w jubileuszowym dla edukacji ekonomicznej roku 2024.

W 100-lecie reform i inicjatyw gospodarczych Władysława Grabskiego oraz idei edukacji ekonomicznej zawartej w książce Janusza Korczaka *Bankructwo Małego Dżeka*, Senat RP ustanowił rok 2024 Rokiem Edukacji Ekonomicznej. Ta ważna inicjatywa jest również wsparciem dla procesu wdrażania nowego przedmiotu ekonomicznego do szkół ponadpodstawowych (Biznes i zarządzanie) oraz dla realizacji Krajowej Strategii Edukacji Finansowej. **Krajowy Związek Banków Spółdzielczych włączył się w tę inicjatywę projektem edukacyjnym „KZBS, czyli kształć się z bankiem spółdzielczym”.**

Wśród inicjatyw, które włączymy do obchodów Roku Edukacji Ekonomicznej, jest m. in. film edukacyjny dla dzieci i młodzieży pt. *Jak ogarnąć swój budżet?*, a także scenariusze warsztatów edukacyjnych dla tej grupy odbiorców. Projekty te będą uzupełnione materiałami edukacyjnymi w formie grafik i infografik gotowymi do publikacji w mediach elektronicznych banków spółdzielczych (dla członków KZBS). To oczywiście tylko przykłady działań, jakie zaplanowaliśmy w ramach REE. Zachęcamy do odwiedzenia zakładki na stronie internetowej [https://kzbs.pl/REE\\_2024.html](https://kzbs.pl/REE_2024.html), w której publikowane są i będą informacje dotyczące inicjatyw REE\_2024 oraz materiały z zakresu szeroko pojętej edukacji ekonomicznej.

Przypomnę, że w ramach projektu „KZBS czyli kształć się z bankiem spółdzielczym”, w 2024 roku nasz dwumiesięcznik „Głos Banków Spółdzielczych” jest dystrybuowany nieodpłatnie, w otwartym dostępie. To oznacza, że dociera szerzej, do liczniejszej grupy czytelników, prezentując stanowisko sektora banków spółdzielczych nowym kręgom odbiorców. Tym samym zachęcamy Państwa do rozpowszechniania „Głosu Banków Spółdzielczych” wśród Państwa pracowników, członków, przedstawicieli rad nadzorczych oraz wszystkich zainteresowanych sprawami sektora bankowości spółdzielczej!

W 2024 roku – jak zawsze – KZBS będzie stał na straży interesów sektora bankowości spółdzielczej. Mam nadzieję, że wspólne, zintegrowane działania – w myśl frazy „Razem możemy więcej” – pozwolą nam wszystkim łatwiej przejść przez czas obfitujący w wyjątkowe wyzwania. By jednak nasz głos, tj. głos branżowej izby gospodarczej był jeszcze bardziej zauważany i brany pod uwagę, raz jeszcze zwracam się do wszystkich Państwa z prośbą o to, byście w miarę możliwości zachęcali i przekonywali Koleżanki i Kolegów z banków spółdzielczych nie należących do KZBS, że członkostwo w Związku jak największej liczby banków spółdzielczych to sprawa istotna dla całego naszego środowiska. ■



# 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.

4

STYCZNI  
2024

Spotkanie Grupy roboczej KZBS ds. regulacyjnych - wypracowanie trybu postępowania w zakresie oceny statusu rolnika jako konsumenta



5

STYCZNI  
2024

Spotkanie z Ministrem Rolnictwa i Rozwoju Wsi



8

STYCZNI  
2024

Posiedzenie Grupy Roboczej ds. Bezpieczeństwa Płatności



9

STYCZNI  
2024

Spotkanie Zespołu roboczego NGR



10

STYCZNI  
2024

KZBS – czwarte z cyklu spotkań biznesowych w ramach Projektu "Pierwsza Liga Biznesu" – Cyberbezpieczeństwo



10

STYCZNI  
2024

Spotkanie w sprawie wypracowania pożądanych zmian w RMF











10

STYCZNI  
2023

Szkolenie KZBS on-line: Zastosowanie rachunku powierniczego i rachunku escrow w finansowaniu nieruchomości



**11**  
STYCZNIA  
2024Szkolenie KZBS on-line: Ocena ryzyka związanego ze stosowaniem WIBOR w umowach z klientami **11**  
STYCZNIA  
2024Spotkanie Narodowej Grupy Roboczej **15**  
STYCZNIA  
2024Szkolenie KZBS on-line: Organizacja i podział kompetencji w obszarze AML **15**  
STYCZNIA  
2024Spotkanie konsultacyjne, którego przedmiotem były proponowane zmiany do projektu ustawy implementującej tzw. dyrektywę DAC7, tj. dyrektywę Rady (UE) 2021/514 z dnia 22 marca 2021 r. zmieniającą dyrektywę 2011/16/UE **15**  
STYCZNIA  
2024Spotkanie w sprawie wypracowania pożądanych zmian w RMF **17**  
STYCZNIA  
2024Szkolenie KZBS on-line: Jak KSeF zmieni dotychczasowe funkcjonowanie banków? **17**  
STYCZNIA  
2024**18** **18** Udział w Konwencji na rzecz Współpracy i Rozwoju Polskiej Bankowości Spółdzielczej 2024 **18**  
STYCZNIA  
2024Szkolenie KZBS on-line: Zabezpieczenie kredytu z wykorzystaniem ubezpieczeń – sposoby formułowania wzorców umów i aneksów **19**  
STYCZNIA  
2024Szkolenie KZBS on-line: Ryzyko operacyjne i outsourcing w banku spółdzielczym 



**22**  
STYCZNI  
2024

Szkolenie KZBS on-line: Cloud Computing i chmura społecznościowa w bankowości spółdzielczej – praktyczne wskazówki

**24**  
STYCZNI  
2024

Szkolenie KZBS on-line: Wybrane zagadnienia z obszaru zarządzania kadrami w banku spółdzielczym – opisy stanowisk, wartościowanie pracy, tabele wynagrodzeń

**25**  
STYCZNI  
2024

Szkolenie KZBS on-line: dla Banku Spółdzielczego w Jastrzębiu-Zdroju – Obowiązki rady nadzorczej w procesie zarządzania ryzykiem w banku

**25**  
STYCZNI  
2024

Spotkanie w MRiRW z Adamem Nowakiem, Podsekretarzem Stanu

**29**  
STYCZNI  
2024

Szkolenie KZBS on-line: Praktyka zabezpieczania ryzyka walutowego

**30**  
STYCZNI  
2024

Warsztaty przyszłości z Fundacją Polska Bezgotówkowa

**30**  
STYCZNI  
2024

Szkolenie KZBS on-line: Praktyczne aspekty ESG w banku spółdzielczym

**1**  
LUTEGO  
2024

Szkolenie KZBS on-line: Ochrona tajemnicy bankowej i ochrona danych osobowych w bankowości spółdzielczej

**2**  
LUTEGO  
2024

Szkolenie on-line KZBS: CRBR - charakter, rola i obowiązki banku w zakresie pracy z rejestrem i ustalania beneficjenta rzeczywistego



**2**  
LUTEGO  
2024

Spotkanie Zespołu roboczego NGR w sprawie UoKH

**2**  
LUTEGO  
2024Projekt Pierwsza Liga Biznesu - Jak sprawdzić swojego kontrahenta  
(Partner: Biuro Informacji Gospodarczej)**5**  
LUTEGO  
2024

Spotkanie Grupy Roboczej KZBS ds. Członkowskich

**5**  
LUTEGO  
2024

Szkolenie KZBS on-line: Nowelizacja Kodeksu pracy - obowiązujące zmiany przepisów

**8**  
LUTEGO  
2024

Szkolenie KZBS on-line: Wycena stacji paliw w procesie kredytowania

**8**  
LUTEGO  
2024

Drugie spotkanie w ramach cyklu „Kawa z KZBS”

**12**  
LUTEGO  
2024Szkolenie KZBS on-line: Jak poprawić ocenę BION w obszarze zarządzania bankiem?  
Komponenty oceny BION KNF w obszarze zarządzania bankiem**12**  
LUTEGO  
2024Spotkanie przedstawicieli niemieckiej bankowości spółdzielczej z KZBS,  
Zachodniopomorskim BS, GBSBank**13**  
LUTEGO  
2024

Szkolenie KZBS on-line: Windykacja w banku spółdzielczym



13

LUTEGO

2024

Spotkanie w sprawie wypracowania pożądanych zmian w RMF



14

LUTEGO

2024

Szkolenie KZBS online dla przedstawicieli BS w Lubaczowie: Przeciwdziałanie praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu (dla wszystkich pracowników banku spółdzielczego)



15

LUTEGO

2024

Szkolenie online dla przedstawicieli BS w Dzierżonowie: Ryzyko operacyjne w banku spółdzielczym



16

LUTEGO

2024

Szkolenie KZSB on-line: Ocena ekonomiczno-finansowa banku spółdzielczego



20

LUTEGO

2024

Szkolenie KZBS on-line: Odpowiedzialność członków zarządu za rozliczenia podatkowe banku – zakres odpowiedzialności oraz możliwe sposoby jej ograniczenia na podstawie dotychczasowych doświadczeń z kontroli



20

LUTEGO

2024

Spotkanie w sprawie wypracowania pożądanych zmian w RMF



20

LUTEGO

2024

Spotkanie Zespołu roboczego NGR



21

LUTEGO

2024

Szkolenie KZBS on-line: Upadłość konsumencka – ochrona dłużnika w kontekście praw wierzycieli



22

LUTEGO

2024

Szkolenie KZBS on-line dla Banku Spółdzielczego w Jastrzębiu-Zdroju: Ocena kondycji finansowej banku spółdzielczego przez radę nadzorczą



**22**  
LUTEGO  
2024

XIV edycja Konferencji Zarządzanie ryzykiem i kapitałem w bankach

**23**  
LUTEGO  
2024

Szkolenie KZBS on-line: Bieżący podatek CIT w bankach spółdzielczych

**23**  
LUTEGO  
2024

Spotkanie z przedstawicielami UKNF ws. propozycji zmian w statucie banków spółdzielczych

**26**  
LUTEGO  
2024

Posiedzenie Komisji Nadzoru Finansowego (poddano pod głosowanie projekt uchwały Komisji Nadzoru Finansowego w sprawie wydania Rekomendacji G dotyczącej zarządzania ryzykiem stopy procentowej w bankach)

**27**  
LUTEGO  
2024

Szkolenie KZBS on-line: Komunikacja aspektów ESG w banku spółdzielczym – ryzyko greenwashingu

**27**  
LUTEGO  
2024

Spotkanie Grupy Roboczej ds. nowelizacji ustawy o bankach spółdzielczych

**28**  
LUTEGO  
2024

Szkolenie KZBS on-line: Finansowanie nieruchomości komercyjnych i deweloperów mieszkaniowych

**29**  
LUTEGO  
2024

Szkolenie KZBS online dla przedstawicieli Banku Spółdzielczego w Jaworze: Obowiązki rady nadzorczej w procesie zarządzania ryzykiem w banku



# KONSULTACJE PRAWNE

DLA CZŁONKÓW KZBS



w każdy piątek



w godz. 9:00-11:00



tel. 22 875 30 30

**NA PAŃSTWA PYTANIA ODPOWIE  
JEDEN Z RADCÓW PRAWNYCH**



Karol Bernat



Małgorzata Cichosz





## ROK EDUKACJI EKONOMICZNEJ – DOBRA OKAZJA DO POPULARYZACJI WIEDZY I BUDOWY ŚWIADOMOŚCI EKONOMICZNEJ

O tym, jaki jest i jak poprawiać poziom wiedzy i świadomości ekonomicznej polskiego społeczeństwa z **prof. dr hab. Małgorzatą Iwanicz-Drozdowską**, Wiceprezes Zarządu KZBS, rozmawia redakcja „Głosu Banków Spółdzielczych”.



**Rok 2024 został ustanowiony Rokiem Edukacji Ekonomicznej. To ważna inicjatywa, bo według wielu raportów i badań wiedza ekonomiczna Polaków znajduje się na niezadawalającym poziomie, odbiegającym od standardów światowych. Jakie niesie to ze sobą negatywne skutki?**

Od wielu lat ukazują się badania i raporty wskazujące na niski poziom wiedzy i umiejętności finansowych Polaków. Wnioski takie były formułowane już ponad 15-20 lat temu. Podobnie jak postulaty, aby stworzyć w Polsce strategię edukacji finansowej. Dobrze, że 2024 rok został ustanowiony Rokiem Edukacji Ekonomicznej, dzięki aktywności wielu organizacji (sygnatariuszami byli: Warszawski Instytut Bankowości, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Związek Harcerstwa Polskiego, Fundacja GPW oraz Fundacja Młodzieżowej Przedsiębiorczości), a w kwietniu 2023 roku pojawił się projekt Krajowej Strategii Edukacji Finansowej. W 2024 roku mamy wiele rocznic, w tym 100 lat od powstania polskiego złotego i reform gospodarczych Władysława Grabskiego, więc jest to dobra okazja do popularyzacji wiedzy i budowy świadomości ekonomicznej naszego społeczeństwa.

Z badania Eurobarometr, które przeprowadzono na grupie 26000 obywateli UE, opublikowanego we wrześniu 2023 roku, wynika, że 18% obywateli UE wykazuje wysoką świadomość finansową, 64% – średnią i 18% – niską. Dla tle średniej unijnej Polacy wypadają słabiej. Niska świadomość finansowa dotyczy 25%, zaś średnia – 55% społeczeństwa. Sytuacja w Polsce wygląda podobnie jak w Bułgarii i na Łotwie. Jesteśmy na 6 miejscu od końca w UE. Kraje, które uplasowały się za Polską, to: Grecja, Hiszpania, Cypr, Portugalia i Rumunia.

Warto dodać, że badanym obywatelom UE zadano tylko 5 podstawowych pytań, które stały się światowym standardem w badaniu wiedzy i świadomości finansowej, opracowanych przez prof. Annamarię Lusardi i prof. Olivie Mitchell. Są one określane jako „Wielka Piątka” **[patrz gra-**

**fika na stronie 17]**. Wyniki Eurobarometru 2023 poddano także dodatkowej analizie, którą opublikował Instytut Bruegla. Widać z niej, że:

- najlepiej rozumiano kwestie inflacji i zależności pomiędzy ryzykiem a zyskiem, zaś najgorzej – zależność między stopami procentowymi a ceną obligacji;
- 18% więcej mężczyzn niż kobiet udzieliło poprawnej odpowiedzi na przynajmniej 3 pytania;
- kraje, gdzie wiedza i świadomość finansowa są wyższe, cechują się także większym odsetkiem ludności, która oszczędza i zaciąga zobowiązania w bankach.

Wśród najważniejszych konsekwencji niskiej wiedzy i świadomości finansowej wskazałabym niską skłonność do oszczędzania, zagrożenie wpadnięciem w spiralę nadmiernego zadłużenia, a także brak umiejętności wyrwania się z „błędnego koła”. W efekcie gospodarstwa domowe o niskiej wiedzy i świadomości nie mają odporności finansowej (*financial resilience*), którą definiuje się jako zdolność do przetrwania szoków mających negatywny wpływ na nasze finanse (np. utrata pracy czy nagła choroba), co potwierdzono także w raporcie Instytutu Bruegla.

**Co może być przyczyną niskiego poziomu wiedzy ekonomicznej polskiego społeczeństwa?**

Według badania Eurobarometr państwa TOP-5, gdzie sytuacja wygląda najlepiej, to Niderlandy, Finlandia, Dania, Estonia i Słowenia. Jak można więc zauważyć, to nie spuścizna gospodarki centralnie planowanej jest główną przyczyną niskiej wiedzy ekonomicznej. Trudno wskazać jedną przyczynę. Dużą rolę przypisałabym systemowi edukacji i efektom jego działania, w tym m.in. umiejętnościom matematycznym. Czeka nas w kraju poważna dyskusja nad tym, jakie umiejętności powinien posiadać młody człowiek, kończący swoją edukację podstawową i ponadpodstawową w 3., a niedługo 4. dekadzie XXI





***Wśród najważniejszych konsekwencji niskiej wiedzy i świadomości finansowej wskazałabym niską skłonność do oszczędzania, zagrożenie wpadnięciem w spiralę nadmiernego zadłużenia, a także brak umiejętności wyrwania się z „błędnego koła”.***

wieku. Brakuje przedmiotów, na których dzieci uczyłyby się podstaw ekonomii w szkole podstawowej i nabywały podstawowych umiejętności z tego zakresu. Jak pokazuje badania międzynarodowe, podstawy wiedzy i świadomości finansowej zdobywa się w dzieciństwie w domu rodzinnym, od rodziców, starszego rodzeństwa, dziadków. Dzieci bardzo często przyjmują wzorce, jakie widzą w swojej rodzinie. Tym samym albo dobre wzorce są przenoszone z pokolenia na pokolenie, albo te złe. Sądzę, że to są podstawowe źródła, ale nie jedyne. Nadmierna ochrona konsumentów i zwalnianie z odpowiedzialności za własne błędy niestety także wykonały „złą robotę” w tym zakresie.

**Co stanowi największe wyzwanie / najczęściej popełniany błąd w zarządzaniu finansami, rozumieniu procesów gospodarczych?**

Odwiecznym problemem jest to, że często nie rozumiemy, że nic nie jest dane na zawsze. Gospodarka podlega obserwowanym od stuleci wahaniom cyklicznym. Są to zjawiska znane i szeroko komentowane. W okresie dobrej koniunktury, gdy wszyscy zakładają „różowe okulary”, powinno się pamiętać, że ciągle nie będzie tak różowo. Dlatego trzeba wtedy oszczędzać, aby mieć odłożone środki na tzw. czarną godzinę. Gospodarstwa domowe o niskich dochodach mogą napotykać barierę mentalną, wskazując, że nie mają z czego oszczędzać. Prowadzone ponad 10 lat temu działania edukacyjne

Microfinance Centre były nakierowane na gospodarstwa domowe o niskich dochodach. Jednym z efektów edukacyjnych było wyrobienie nawyku odkładania symbolicznej złotówki, zamiast zakupu np. batonika. Odkładanie regularne nawet niewielkiej sumy pieniędzy pozwala zbudować pewną „poduszkę” amortyzującą niespodziewane wydatki. Oprócz tego dobrego nawyku, należy także wykazywać rozsądek przy zaciąganiu kredytów i pożyczek. Wszzechobecny konsumpcjonizm nie pomaga w utrzymaniu tego rozsądku i często jest przyczyną zaciągania kolejnych zobowiązań pod wpływem impulsu. Skłonność do oszczędzania i rozsądek w zaciąganiu zobowiązań pomagają budować wspomnianą odporność finansową. Dodatkowo w dobie gospodarki cyfrowej konieczne jest budowanie świadomości i chociaż podstawowych kompetencji w zakresie cyberbezpieczeństwa.

**Jakie działania warto podjąć, aby zmienić ten stan rzeczy? Dlaczego jest to takie ważne?**

Wiele mówi się o zrównoważonym rozwoju, nie tylko w kontekście ESG, ale także zrównoważonej i świadomej konsumpcji. Trzeba ukształtować dobre wzorce i postawy w różnych generacjach, w tym u młodego pokolenia. Pozostałe niezbędne działania to edukacja ekonomiczna, edukacja w zakresie praw konsumenta, a przede wszystkim uczenie dzieci i młodzieży, jak poruszać się we współczesnym świecie, ze wskazaniem zalet i wad globa-





## ODPOWIEDZI NA PYTANIA Z ZAKRESU WIEDZY FINANSOWEJ „WIELKIEJ PIĄTKI”

1

„Załóżmy, że masz 100 USD na koncie oszczędnościowym, a oprocentowanie wynosi 2% rocznie. Jak myślisz, jaką kwotę miałbyś na koncie po 5 latach, gdybyś pozostawił te pieniądze, aby rosły?”

- A) Więcej niż 102 dolary**
- B) Dokładnie 102 dolary
- C) Mniej niż 102 USD
- D) Nie wiem
- E) Odmowa odpowiedzi

2

„Wyobraź sobie, że oprocentowanie Twojego konta oszczędnościowego wynosi 1% rocznie, a inflacja 2% rocznie. Czy po upływie roku za pieniądze zgromadzone na tym koncie byłbyś w stanie kupić...?”

- A) Więcej niż obecnie
- B) Dokładnie tyle samo co dziś
- C) Mniej niż dzisiaj**
- D) Nie wiem
- E) Odmowa odpowiedzi

3

Jeśli stopy procentowe wzrosną, co zazwyczaj stanie się z cenami obligacji?

- A) Wzrosną
- B) Spadną**
- C) Pozostaną bez zmian
- D) Nie ma związku między cenami obligacji a stopą procentową
- E) Nie wiem
- F) Wolę nie mówić

4

15-letni kredyt hipoteczny zazwyczaj wymaga wyższych miesięcznych płatności niż 30-letni kredyt hipoteczny, ale łączne odsetki zapłacone w całym okresie kredytowania będą niższe.

- A) Prawda**
- B) Fałsz
- C) Nie wiem
- D) Wolę nie mówić

5

Zakup akcji pojedynczej spółki zazwyczaj zapewnia bezpieczniejszy zwrot niż fundusz inwestycyjny.

- A) Prawda
- B) Fałsz**
- C) Nie wiem
- D) Wolę nie mówić

lizacji oraz nowych technologii. Istotną rolę powinna odgrywać edukacja szkolna, przy założeniu odpowiedniego przygotowania nauczycieli. W przypadku osób dorosłych – elementy edukacji ekonomicznej na studiach, niezależnie od ich profilu, a także programy edukacyjne w terenie, nakierowane na osoby dorosłe, ze szczególnym uwzględnieniem osób o niskich dochodach i kobiet. Jako pozytyw doświadczeń z okresu pandemii możemy postrzegać to,

że przyzwyczailiśmy się do webinarów. Trzeba to wykorzystać i także takim kanałem szerzyć wiedzę wśród dorosłych.

**Do jakich źródeł powinien zwrócić zainteresowany skutecznym zarządzaniem swoimi finansami młody dorosły, cieszący się swoimi pierwszymi wypłatami pensji, a do jakich senior, przygotowujący się do**





***Odwiecznym problemem jest to, że często nie rozumiemy, że nic nie jest dane na zawsze. Gospodarka podlega obserwowanym od stuleci wahaniom cyklicznym. Są to zjawiska znane i szeroko komentowane. W okresie dobrej koniunktury, gdy wszyscy zakładają „różowe okulary”, powinno się pamiętać, że ciągle nie będzie tak różowo. Dlatego trzeba wtedy oszczędzać, aby mieć odłożone środki na tzw. czarną godzinę.***

### **przejścia na emeryturę? Jakie publikacje Pani Profesor może polecić takim osobom?**

Trudno wskazać jedną publikację czy źródło, które byłyby dobre dla wszystkich. Młodzież i dorośli na pewno znajdą wiele informacji i zasobów w internecie. Istotne jest to, żeby sięgać do obiektywnych i wiarygodnych źródeł, np. materiałów banku centralnego, organu nadzoru, uczelni wyższych, branżowych izb gospodarczych czy też samych banków. Każdy z nas powinien długo przed przejściem na emeryturę myśleć o tym, jak zarządzać swoimi domowymi finansami. Jeżeli przez okres aktywności zawodowej ubieraliśmy pewną pulę oszczędności, to powinniśmy zadbać o bezpieczne zainwestowanie i odpowiednie zróżnicowanie (dywersyfikację) naszych oszczędności. W okresie przed przejściem na emeryturę powinno się unikać ryzykownych inwestycji. Dla wielu osób dobrym źródłem wiedzy będzie rodzina, szczególnie jeżeli jest w niej ktoś będący finansistą.

### **Jaka jest rola banków w rozwijaniu wiedzy ekonomicznej i czy jest ona wystarczająco wykorzystywana?**

Jak zasygnalizowałam, banki też mogą być (i często są) źródłem wiedzy ekonomicznej dla swoich klientów, czy też szerzej – dla społeczności lokalnych. Najistotniejsze wydaje się to, żeby prezentować wiedzę uniwersalną,

w pełni obiektywną. Reputacja banku w środowisku lokalnym odgrywa ważną rolę dla odbioru przekazu przez zainteresowanych. Jak potwierdziło badanie przeprowadzone w ubiegłym roku przez KZBS, wiele banków działa aktywnie w szkołach, współpracuje z nimi przy różnych okazjach, co także ma walor edukacyjny. Również tradycyjne, znane od dawna SKO uczy, jak oszczędzać. Sądzę, że działania edukacyjne warto rozszerzać na dorosłych.

### **Co w zakresie edukacji ekonomicznej może zrobić i już robi KZBS?**

KZBS od wielu lat organizował cykliczne kampanie edukacyjne w ramach „Czerwca z bankiem spółdzielczym”, był też m.in. organizatorem Konkursu Szkolnych Kas Oszczędnościowych „Młodzi Mistrzowie Oszczędzania”. W tym roku włączyliśmy się w czynnie w obchody Roku Edukacji Ekonomicznej, zgłaszając inicjatywę pt. „KZBS, czyli kształć się z bankiem spółdzielczym”. Informowaliśmy o jej zakresie Członków Związku, a także szeroko w mediach społecznościowych. Zachęcaliśmy i zachęcamy banki do włączenia się w tę kampanię edukacyjną, aby poprawiać poziom wiedzy i świadomości ekonomicznej szerokiego kręgu osób. Ten rok pod kątem edukacji ekonomicznej mamy zaplanowany. Na dalsze plany przyjdzie czas, gdy ocenimy zasięgi naszych aktywności w ramach REE 2024. ■



# OTWIERAMY PRZYSZŁOŚĆ. DLA MŁODYCH

Przed nami Rok Edukacji Ekonomicznej. Czy narodowy program pogłębiania wiedzy Polaków o finansach i ekonomii jest nam potrzebny?



**EWELINA IGNACZAK**

*Dyrektorka Biura Marketingu i Komunikacji SGB-Banku SA*



**35%** Polaków w wieku do 34 lat uważa, że jeśli w budżecie państwa brakuje pieniędzy, to należy je dodrukować, by uzupełnić lukę. To jedna z zaskakujących danych, którą można znaleźć w raporcie z ogólnopolskiego panelu badawczego Ariadna. Co piąty Polak uznaje, że płacąc w sklepie, nie płaci podatku VAT. Przy okazji – tyle samo osób uważa, że hasło do bankowości elektronicznej warto zapisać w telefonie... Dla większości z nas przychód, dochód i zysk, to pojęcia tożsame i nie ma między nimi żadnej różnicy.

Te dane są bardzo niepokojące, choć niestety łatwo je sprowadzić do poziomu ciekawostki. Wskazują, jak niski jest poziom wiedzy finansowej i edukacji ekonomicznej w naszym kraju. Pod tym względem jesteśmy na szóstym miejscu w Europie. Szóstym od końca.

Pozostając w sferze wniosków z badań, które dla mnie jako marketerki są niezwykle ważne, warto również zauważyć, że aż 40 procent dorosłych mieszkańców Polski opisuje swoją wiedzę finansową jako „wysoką”. Dlaczego więc w obiektywnych badaniach naukowych w porównaniu do reszty Europy pozostajemy aż tak daleko w tyle? Jaka jest naprawdę nasza wiedza ekonomiczna? Czy warto zadbać, abyśmy o ekonomii wiedzieli więcej? A jeśli tak, to dlaczego?

## ■ EDUKACJA EKONOMICZNA W „TAJEMNICY MIASTECZKA”

Możemy mieć wpływ na poziom edukacji ekonomicznej. W Bankach Spółdzielczych SGB postawiliśmy na edukację młodego pokolenia, choć precyzyjniej byłoby napisać – dzieci. Jedną z naszych inicjatyw, w ramach nowej strategii komunikacji marki Banki Spółdzielcze SGB, jest gra internetowa „Tajemnica Miasteczka”. W gronie najmłodszych popularyzuje ona ideę bankowości spółdzielczej, udostępnia podstawy wiedzy o finansach i jednocześnie promuje wartości ważne dla naszych banków oraz lokalnej społeczności – z wzajemnością.

Sięgnęliśmy po format gry komputerowej, ponieważ to najlepsze narzędzie dotarcia do bardzo młodych ludzi,

przyszłych klientów banków spółdzielczej. Jesteśmy częścią lokalnych społeczności. Nasze relacje opierają się na wzajemnym wsparciu na każdym etapie życia, wspieraniu w rozwoju oraz wspólnym rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu wyzwań. Ważna jest życzliwość i otwartość, także na zdobywanie nowej wiedzy. To buduje poczucie wspólnoty i podnosi jakość codziennego życia. O tym też jest nasza gra: o wzajemności i odpowiedzialności za własny rozwój i jego ekonomiczne podstawy.

OK, to tylko gra. Służy zabawie, zachęca do nauki. Świetnie działa i zbiera fajne recenzje, ale to „tylko” gra edukacyjna. Następny krok – własne konto i aplikacja dla młodych. W naszym przypadku nawet dla dzieci od 1. dnia życia! SGB Mobile w nowej odsłonie dla najmłodszych to wyższa szkoła jazdy – nauka bankowania na żywo i całkiem na serio. Możesz kontrolować swoje wydatki nawet w wieku kilku lat! Możesz mieć źródło szybkiej analizy – na co wydajesz kieszonkowe, gdzie uciekają pieniądze, jakie wydatki można ograniczyć, by zaoszczędzić na przyjemności?

Dzieci wybierają w SGB Mobile własnego awatara. Karta do konta ma design stworzony na podstawie rekomendacji grupy docelowej. Ich konto uwzględnia wszystkie potrzeby młodego klienta, w tym zakupy internetowe, a jego rodzicom daje komfort dyskretnej, bezpiecznej kontroli nad wydatkami latorośli.

## ■ JAK WYKORZYSTAĆ POTENCJAŁ BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH

A zatem – edukacja już kilku-, kilkunastoletków, połączona z aktywnym korzystaniem z narzędzi finansowych. To system naczyń połączonych. Nauka i praktyka w jednym, jako najlepszy sposób pogłębiania świadomości ekonomicznej. Nie ma lepszej drogi.

Im więcej wiemy na temat finansów, tym szybciej bogacimy się i łatwiej znajdujemy narzędzia, które pozwalają nam zwiększyć zarobki lub założyć dobrze prosperujący biznes. Stan umiejętności społecznych w kategoriach tak oczywi-





**Banki spółdzielcze mają doskonały potencjał, by współpracować ze szkołami i organizacjami młodzieżowymi. Cel? Edukacja, rozwój osobisty, tworzenie nawyków bezpiecznego korzystania z narzędzi finansowych dla najmłodszych klientów. Uczenie ich, że dbanie o siebie to również dbanie o swoje pieniądze.**

stych, jak inwestowanie, oszczędzanie czy znajomość praw i obowiązków wiążących się z zaciągniętymi zobowiązaniami, może mieć bezpośredni wpływ na potencjał rozwojowy całego państwa. Silną gospodarkę zbudować mogą tylko świadomi ekonomicznie obywatele.

Kto jest za to odpowiedzialny? Rodzice? Szkoła? Wyższe uczelnie? Telewizja? A może przedsiębiorstwa, banki? Wspólną odpowiedzią może być Rok Edukacji Ekonomicznej – narodowy program, którego zadaniem jest pogłębianie wiedzy o ekonomii jako podstawie do rozwijania majątności Polaków. Mieszczą się w nim zadania dla wszystkich wymienionych powyżej podmiotów, w tym banków. Także – banków spółdzielczych.

Z perspektywy banków spółdzielczych te działania mają jeszcze jeden walor – lokują je w świadomości młodych. Pozwalają zbierać wokół idei bankowości spółdzielczej nową społeczność. To dla niej można przygotowywać różne inicjatywy – webinary, warsztaty, prezentacje, spotkania dotyczące podstawowych zagadnień ekonomicznych, takich jak zarządzanie finansami osobistymi, oszczędzanie i inwestowanie. To jest grupa potencjalnych odbiorców materiałów edukacyjnych, służących zrozumieniu podstawowych pojęć ekonomicznych.

Banki spółdzielcze mają doskonały potencjał, by współpracować ze szkołami i organizacjami młodzieżowymi. Cel?

Edukacja, rozwój osobisty, tworzenie nawyków bezpiecznego korzystania z narzędzi finansowych dla najmłodszych klientów. Uczenie ich, że dbanie o siebie to również dbanie o swoje pieniądze. W podobny sposób można współpracować z uczelniami – a przypomnę, że ideą naszej oferty dla młodych jest prowadzenie ich kont do pełnoletniości i ich płynna „zamiana” na konta dorosłych klientów. Można te działania wzmocnić poprzez tematyczne wykłady na uczelniach, staże w bankach, warsztaty i spotkania dotyczące ekonomii i finansów, a przy okazji edukacji na temat wartości stojących u podstaw działania bankowości spółdzielczej.

Tak właśnie wyobrażam sobie dbanie o naszych klientów – na każdym etapie ich życia. To dbanie może też mieć wyraz w realizacji przedsięwzięć edukacyjnych, wspierających rozwój osobisty i wiedzę.

## ■ PRZYSZŁOŚĆ W... DBAŁOŚCI, UWAŻNOŚCI I KONSEKWENCJI

Jesteśmy ważnym elementem lokalnych społeczności. To jest zobowiązanie i jednocześnie duża korzyść – znamy wielu naszych klientów bezpośrednio, są naszymi sąsiadami z podwórka, ulicy, szkoły, dzielnicy czy firmy. Jest nam dużo łatwiej określić nie tylko potrzeby lokalnych konsumentów, ale i stan świadomości, która służy ich generowaniu.

Ale potrzeby nie ujawnią się same, trzeba je badać, oceniać, wspierać klientów w pozyskiwaniu wiedzy i wyposażać ich w odpowiednie narzędzia. Czasem będzie to gra komputerowa, czasami komunikacja w social mediach, a w innych przypadkach – pogłębiona dyskusja o instrumentach finansowych i gotowe narzędzia do bankowania.

W każdym przypadku historia zaczyna się od wiedzy. Odpowiedni sposób jej przekazania, prezentowania w działaniach, konsekwencji w ich realizacji daje większe szanse na rozwój nie tylko ekonomiczny, ale przede wszystkim społeczny. To na tym nam zależy, to jest podstawą naszej bankowej misji – nie tylko w Roku Edukacji Ekonomicznej, ale w kolejnych latach, w całej naszej przyszłości. ■



# OD TALENTOWISKA DO PROSTEGO JĘZYKA – JAK BANKI SPÓŁDZIELCZE I BANK BPS ODPOWIADAJĄ NA WYZWANIA EDUKACJI EKONOMICZNEJ

Dwie trzecie osób nie wie, jak działa giełda, ponad połowa błędnie odpowiada na pytania o RRSO. Badania nie pozostawiają złudzeń – Polacy nie znają się na ekonomii i finansach. Nic dziwnego, że rok 2024 – w stulecie reform Grabskiego i ustanowienia polskiego złotego – ogłoszono Rokiem Edukacji Ekonomicznej. Tę lukę edukacyjną już od lat aktywnie wypełniają banki spółdzielcze Zrzeszenia BPS i Bank BPS. Flagową akcją w tym obszarze jest program TalentowiSKO, a wspomaga ją inicjatywa „Prosty język”.  
Obie ułatwiają zrozumienie ekonomii, która jest kluczowa dla świadomego poruszania się po świecie finansów i gospodarki.



**W** szybko zmieniającym się świecie, gdzie gospodarka i finanse odgrywają kluczową rolę w życiu każdego człowieka, edukacja ekonomiczna staje się nieodzownym elementem nowoczesnego społeczeństwa. Wiedza na temat ekonomii i zarządzania finansami osobistymi nie tylko umożliwia dokonywanie świadomych wyborów życiowych, ale również przyczynia się do stabilności i rozwoju całej gospodarki. Niestety, wiele raportów i badań wskazuje, że poziom wiedzy ekonomicznej w Polsce nadal pozostawia dużo do życzenia.

### ■ SŁABY POZIOM WIEDZY EKONOMICZNEJ

Raporty i badania dotyczące poziomu wiedzy ekonomicznej w Polsce rysują obraz społeczeństwa, które nadal potrzebuje wsparcia w tej dziedzinie. Unijny Eurobarometr z lipca 2023 r. wskazuje, że chociaż 40% Polaków ocenia swoją wiedzę finansową jako „wysoką”, to w testach praktycznych Polska znajduje się dopiero na 23. miejscu – 6. od końca! Z kolei wyniki badania „Poziom wiedzy finansowej Polaków” – przeprowadzonego przez Fundację WIB oraz Fundację GPW w 2023 r. – pokazują, że aż połowa respondentów nie zna kluczowych postanowień umów kredytowych – np. zaledwie 43 proc. udzieliło poprawnej odpowiedzi na pytanie dotyczące RRSO (Roczna Rzeczywista Stopa Oprocentowania). Co piąty Polak uważa, że może zapisywać hasło do bankowości elektronicznej w telefonie. – To pokazuje, jak ważne jest kontynuowanie i rozszerzanie działań edukacyjnych, które pomogą Polakom lepiej zro-

zumieć finanse i ekonomię. – komentuje **Agnieszka Chrobot z Zespołu Komunikacji Banku BPS.**

### ■ NEGATYWNE KONSEKWENCJE NISKIEGO POZIOMU EDUKACJI

Intensyfikacji działań edukacyjnych ma sprzyjać ustanowienie roku 2024 Rokiem Edukacji Ekonomicznej – w setną rocznicę reform Grabskiego, wprowadzenia złotego i ustanowienia Banku Polskiego. Inicjatywa niezwykle cenna, bo brak wiedzy ekonomicznej przynosi szkodę zarówno pojedynczym osobom, jak całej gospodarce. Ludzie nieprzygotowani do świadomego zarządzania swoimi finansami są bardziej narażeni na problemy finansowe, takie jak zadłużenie, trudności w spłacie kredytów lub innych zobowiązań czy nieefektywne inwestowanie. – To, czego nie wiemy o ekonomii, może nas drogo kosztować. Niewystarczająca wiedza finansowa prowadzi do błędnych decyzji, które mają długofalowe skutki dla naszego dobrostanu ekonomicznego – wyjaśnia **Agnieszka Chrobot.**

W kontekście globalnym, konkurencyjność kraju jest również uzależniona od poziomu edukacji ekonomicznej jego mieszkańców. Innowacje, przedsiębiorczość i zdolność do adaptacji w zmieniających się warunkach rynkowych są ściśle powiązane z umiejętnościami i wiedzą ekonomiczną. – Edukacja ekonomiczna to fundament rozwoju gospodarczego i społecznego. Bez niej trudno jest myśleć o budowaniu silnej i innowacyjnej gospodarki” – dodaje **Agnieszka Chrobot.**



***To, czego nie wiemy o ekonomii, może nas drogo kosztować.  
Niewystarczająca wiedza finansowa prowadzi do błędnych decyzji,  
które mają długofalowe skutki dla naszego dobrostanu ekonomicznego.***



## ■ TALENTOWISKO – EDUKACYJNA INICJATYWA BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH ZRZESZENIA BPS

To dlatego banki spółdzielcze Zrzeszenia BPS już od ponad dekady realizują program TalentowiSKO. Skutecznie wprowadza on młodych ludzi w świat finansów i gospodarki oraz kształtuje ich umiejętności i postawy niezbędne do zarządzania własnymi środkami czy biznesem w przyszłości. W ten sposób banki spółdzielcze Grupy BPS pomagają budować silniejsze i bardziej świadome ekonomicznie społeczeństwo.

Inicjatywa skierowana jest do uczniów szkół podstawowych i ponadpodstawowych. Koncentruje się na praktycznej nauce zarządzania pieniędzmi, rozwoju zdolności analitycznych i przedsiębiorczości oraz kształtowaniu pozytywnych nawyków oszczędzania.

– To była naturalna reakcja na obserwowane braki w edukacji ekonomicznej naszych młodych obywateli. Chcieliśmy zapewnić narzędzia, które przygotują ich do świadomego zarządzania finansami w przyszłości – wyjaśnia motywy wprowadzenia programu **Agnieszka Chrobot**.



Szkoły, które przystąpią do programu, otrzymują dostęp do szerokiego spektrum materiałów edukacyjnych, w tym blisko 40 gotowych scenariuszy lekcji poruszających tematy ekonomiczne i finansowe, kart pracy uczniów, animacji edukacyjnych oraz ogólnopolskich konkursów z atrakcyjnymi nagrodami, które motywują uczniów do aktywnego uczestnictwa. – Te materiały przygotowywane są przez doświadczonych metodyków.

Staramy się, by były nie tylko edukacyjne, ale także interesujące dla młodych ludzi i dostosowane do różnych grup wiekowych. Animacje czy konkursy to sposoby, by przekazywać wiedzę w przystępnej i angażującej formie – mówi **Agnieszka Chrobot**.

## ■ PONAD 200 SZKÓŁ W PROGRAMIE

Od 2013 roku w Talentowisku co roku bierze udział średnio 200 szkół z całej Polski i około 30 000 uczniów. 400 laureatom różnych konkursów rozdano nagrody o łącznej wartości bliskiej 1,5 mln zł. – Jesteśmy dumni z tych osiągnięć. To, że przystąpiło do niego tak wiele szkół i uczniów, świadczy o realnej wartości, jaką TalentowiSKO wnosi do edukacji ekonomicznej w Polsce i jak ważne jest inwestowanie w edukację finansową od najmłodszych lat – podkreśla **Agnieszka Chrobot** i dodaje: – Wprowadzenie młodych ludzi w świat ekonomii, oszczędzania i przedsiębiorczości buduje solidne podstawy, które w dorosłym życiu pozwolą podejmować świadome decyzje finansowe czy biznesowe. Oferując im narzędzia i wiedzę niezbędną do nawigowania w świecie finansów, budujemy solidne podstawy pod stabilną i prosperującą gospodarkę naszego kraju".

Program TalentowiSKO nieustannie ewoluuje, dostosowując się do zmieniających się potrzeb edukacyjnych i wyzwań gospodarczych, jednocześnie pozostając wiernym swojemu celowi – przygotowania młodych ludzi do świadomego i odpowiedzialnego uczestnictwa w życiu ekonomicznym. W najnowszej, XI edycji (rok szkolny 2023/2024) wprowadzono np. animacje o bankach spółdzielczych. Mają pomóc w zrozumieniu roli banków spółdzielczych w lokalnych społecznościach, przybliżyć nowoczesne rozwiązania, które oferują czy sposoby wsparcia młodych przedsiębiorców. W konkursie „Inkubator szkolnych biznesów” uczniowie szkół ponadpodstawowych będą mieli okazję przygotować prezentację multimedialną ze swoim pomysłem na biznes.







***Program TalentowiSKO może stanowić wzór dla inicjatyw edukacyjnych, skupiając się na praktycznej nauce zarządzania finansami, rozwoju przedsiębiorczości i oszczędzania. Jego działania edukacyjne, wspierane przez innowacyjne metody nauczania, takie jak animacje i konkursy, sprawiają, że program ten jest cennym narzędziem w budowaniu świadomości ekonomicznej młodych Polaków.***

## ■ PROSTYM JĘZYKIEM O FINANSACH

Inną inicjatywą Banku BPS i banków spółdzielczych, która też – na swój sposób – wspomaga edukację klientów, jest „Prosty język”. Z badania „Poziom Wiedzy Finansowej Polaków 2023” wiemy, że Polacy nie czytają umów kredytowych! Tylko co 3 osoba czyta dokładnie umowy kredytowe. Reszta pobieżnie, nie rozumie zapisów lub jedynie sprawdza dane.



Upraszczenie komunikacji z klientami idzie w parze z realizacją programu TalentowiSKO. – Rozumienie finansów zaczyna się od jasnej i zrozumiałej komunikacji. Nie możemy oczekiwać, że nasi klienci będą podejmować świadome decyzje finansowe, jeśli nie rozumieją podstawowych pojęć i zasad” – mówi **Agnieszka Chrobot**.

Inicjatywa ma kluczowe znaczenie nie tylko dla indywidualnego dobrostanu klientów banku, ale także dla budowania zaufania i transparentności w relacjach bank-klient. Ułatwienie dostępu do wiedzy finansowej przez zastosowanie prostego języka w dokumentach, ulotkach czy na stronach internetowych banku, to krok ku demokratyzacji finansów i zwiększeniu finansowej świadomości społeczeństwa.

Program TalentowiSKO może stanowić wzór dla inicjatyw edukacyjnych, skupiając się na praktycznej nauce zarządzania finansami, rozwoju przedsiębiorczości i oszczędzania. Jego działania edukacyjne, wspierane przez innowacyjne metody nauczania, takie jak animacje i konkursy, sprawiają, że program ten jest cennym narzędziem w budowaniu świadomości ekonomicznej młodych Polaków.

A tak jak TalentowiSKO przybliży młodym ludziom świat finansów, tak prosty język pomaga wszystkim klientom lepiej zrozumieć produkty i usługi bankowe. Oba stanowią solidny fundament dla trwałej zmiany w postrzeganiu i rozumieniu ekonomii oraz finansów przez Polaków oraz budowania społeczeństwa lepiej przygotowanego do świadomego zarządzania finansami. Światelkiem w tunelu są badania PISA 2022, które pokazują, że polskie dzieci już osiągają lepsze wyniki w umiejętnościach matematycznych niż dorośli. ■



# CZEGO JAŚ SIĘ NIE NAUCZY, TEGO JAN NIE BĘDZIE UMIAŁ. EDUKACJA EKONOMICZNA W LEKTURACH DLA NAJMŁODSZYCH

Edukacja finansowa służy wykształceniu umiejętności, dzięki którym dzieci będą podejmować lepsze decyzje w zarządzaniu finansami w swoim dorosłym życiu. Jak zapoznać dzieci i młodzież z podstawowymi i bardziej złożonymi zagadnieniami ekonomii? Jak sprawić, aby pieniądze przestały być odwiecznym tematem tabu w rozmowach z dziećmi? Z pomocą przychodzą m.in. publikacje edukacyjne. Prezentujemy subiektywny, redakcyjny wybór kilku pozycji książkowych, które mogą stanowić dobry, jednocześnie dość niezobowiązujący punkt wyjścia do takich rozmów i dalszej edukacji finansowej.



**ANNA JARMUSZKIEWICZ**  
KZBS



## MAŁY DŹEK – LITERACKI PREKURSOR SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU?



### **Bankructwo małego Dżeka**

– Janusz Korczak, 1924.

**K**siążka Janusza Korczaka o perypetiach biznesowych przedsiębiorczego, lecz nieco naiwnego Dżeka ma wyjątkową pozycję w kanonie lektur z zakresu edukacji ekonomicznej dla dzieci. Nie trzeba jej przedstawiać. Przez dekady obowiązkowo czytana w szkole, dla wielu (obecnie starszych) pokoleń była pierwszym „podręcznikiem” uczącym myślenia w sposób przedsiębiorczy i społecznie odpowiedzialny. Napisana równo 100 lat temu



i zaprojektowana przez jej autora jako swoiste remedium na trudne czasy Wielkiego Kryzysu, dziś ponownie budzi zainteresowanie odbiorców, m.in. ze względu na obchody Roku Edukacji Ekonomicznej 2024. Kilkanaście lat temu publikacja doczekała się nowej edycji i wydania (zasługa wydawnictwa W.A.B.) z przedmową Jerzego Hausnera, co stało się przyczynkiem do nowej dyskusji o aktualności zawartych w książeczce tez i treści dla współczesnego dziecięcego odbiorcy.

W dyskusji, która rozgorzała po tej wznowionej publikacji, krytycy zwrócili uwagę na nieprzystawalność zawartej w książce *Bankructwa małego Dżeka* formuły przedsiębiorczości do aktualnych mechanizmów rynkowych. Postawiono zarzut, że *Bankructwo* jest książką przestarzałą, bo „uczciwość, pracowitość, a nawet umiejętność kalkulacji nie jest już żadną gwarancją sukcesu, nawet w szkolnej kooperatywie (choć Korczak uczciwie ostrzega, że gwarancji sukcesu nie ma nigdy)”<sup>1</sup>. Joanna Solska sugeruje, że: „dzisiaj, żeby nie stracić oszczędności, trzeba też umieć odróżniać papiery pewne od ryzykownych, nie mówiąc o toksycznych, mogących zrujnować. Tej wiedzy brakuje nie tylko dzieciom, ale przede wszystkim – dorosłym”.

Warto podjąć polemikę z tą dość pesymistyczną wizją świata pozbawionego wartości (takich jak pracowitość, uczciwość, współpraca). Nawet jeśli współczesny 8-10 latek pod wpływem lektury Korczaka nie podejmie się założenia szkolnej kooperatywy (nie taki też był cel autora), to jednak zaznajomi się z podstawowymi pojęciami, takimi jako popyt, podaż, ryzyko, kalkulacja, asekuracja itd. Jak pisze Mikołaj Gliński: „Błędem również byłoby myśleć o *Bankructwie* jako o wykładzie ekonomii wolnorynkowej ilustrującym kapitalistyczne mechanizmy. Wszak działalność kooperatywy Dżeka – która przypomina bardziej wypożyczalnię, gdzie wszystko jest wspólne i służy wspólnemu dobru – wymyka się kapitalistycznej logice zysku i straty. Wydaje się, że na przykładzie działania go-

<sup>[1]</sup> J. Solska, *Dzisiaj Dżek też by zbankrutował*, „Polityka” 28 sierpnia 2012, źródło: <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/kultura/ksiazki/1529737,1,recenzja-ksiazki-janusz-korczak-bankructwo-malego-dzeka.read#ixzz2A20guGMp>

<sup>[2]</sup> M. Gliński, źródło: <https://culture.pl/pl/dzielo/janusz-korczak-bankructwo-malego-dzeka>



spodarczego Dżeka Korczak próbuje pokazać coś innego – podstawy życia społecznego, które poprzedzają wszelką działalność ekonomiczną. Wspólnym mianownikiem wszystkich powieściowych zwrotów akcji jest pojęcie odpowiedzialności. Korczak poprzez nieprzewidywalną ekonomiczną rzeczywistość pokazuje, że każde działanie przynosi skutek i wiąże się z odpowiedzialnością<sup>2</sup>.

Choć książka Janusza Korczaka nie zapełni luki współczesnych publikacji dla najmłodszych, które wprowadzają w świat ekonomii (z pewnymi jej anachronizmami nie da się nie dyskutować), to jednak nie można odmówić jej wielu edukacyjnych walorów. Bo *Bankructwo* znacznie wykracza poza zwykły wykład ekonomii – jego siła leży przede wszystkim w świetnie odwzorowanym wewnętrznym życiu dziecka i precyzyjnie rozpisany studium dziecięcej psychiki: obaw, rozterek, bolączek i często niezrozumiałych dla dorosłych mechanizmów myślenia. Jednocześnie posiada wiele walorów literackich, np. realizm wykreowanych postaci – „ich” warianty rozpoznajemy także i my, 100 lat później, wśród znajomych dzieci.

Książka i audiobook dostępne w otwartym dostępie w serwisie Wolne Lektury: <https://wolnelektury.pl/katalog/lektura/korczak-bankructwo-malego-dzeka/>

## ■ CUKIEREK, DROPS ALBO PSIKUS? JAK UCZYĆ EKONOMII POPRZEC ZABAWĘ

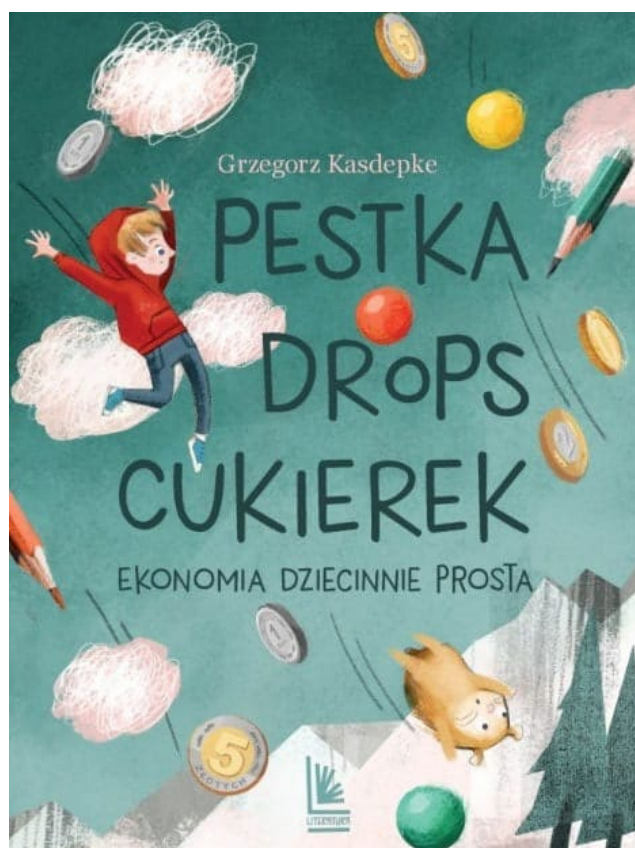


***Pestka, drops, cukierek.***  
***Ekonomia dzieciennie prosta***  
– Grzegorz Kasdepke, 2013.

Autor tej niewielkiej książeczki, Grzegorz Kasdepke, to pisarz wielokrotnie nagradzany, m.in. laureat Nagrody Literackiej im. K. Makuszyńskiego, autor wielu dziecięcych bestsellerów ostatnich lat. Publikacja *Pestka, drops, cukierek. Ekonomia dzieciennie prosta* powstała w ramach kampanii „Kultura się liczy!” i została uhonorowana nagrodą Zielonej Gąski. Nic więc dziwnego, że

książka wywołała spore zainteresowanie czytelników i krytyków.

Grupą odbiorców książeczki są dzieci powyżej 7. roku życia, jest to więc jedna z pierwszych publikacji wprowadzających wiedzę ekonomiczną, jaka dotrze do dzieci w wieku wczesnoszkolnym. Tym bardziej jej stworzenie było zadaniem wymagającym i odpowiedzialnym. Ciekawej, fabularnej treści książki towarzyszą atrakcyjne i przyciągające uwagę ilustracje Małgorzaty Kwapińskiej.



*Pestka, drops, cukierek* jest projektem kompleksowym, ponieważ obejmuje także grę planszową pod tym samym tytułem, opracowaną na kanwie fabuły książki. Taki zabieg pozwala dodatkowo utrwalić wiedzę wyniesioną z publikacji podczas rodzinnych, towarzyskich turniejów planszówek!

Przygodowa historia, której fabuła toczy się w dwóch równoległych światach, opowiada o losach Julka, 8-latka



z warszawskiego Żoliborza oraz Łezki i Uśmieška – rorzeństwa ze smutnej krainy, do której wejście mieści się w dziurawej kieszeni spodni Julka.

Uśmiešek i Łezka mają dość biedy i smutku, które panują w ich wiosce. Julek nie lubi okropnej sąsiadki, która opiekuje się nim, póki rodzice nie wrócą z pracy. Choć



Materiały wydawcy

dzieciaki mieszkają w dwóch równoległych światach – nawiązują ze sobą kontakt. To odmienia ich życie.

Kieszeń w spodniach Julka była „zaczarowana”, wszystko, co do niej wkładał, ginęło. W ten sposób Julek zgubił kredki, swoje rysunki, cukierki, a nawet pierścionek Złośliwej Sąsiadki, chomika Leonarda i wiele innych rzeczy. Jak było to możliwe?! W jego kieszeni była dziura, która była wejściem do pewnej smutnej krainy.

Blizniaki, Uśmiešek i Łezka, znalazły rzeczy, które zginęły w kieszeni Julka. Odkryły, jakie kolorowe rysunki można stworzyć znalezionymi kredkami, szybko pokochały

malowanie, a kolorowymi pracami ozdobiły dom. To był asumpt do dalszych zmian: mama Uśmieška i Łezki zaczęła szare rękawiczki ozdabiać kolorowymi wzorkami, tata upiekł ciastka. Pozytywne zmiany zostały zauważone i kolejni mieszkańcy krainy zaczęli je wdrażać. Oczywiście, pojawiają się i perypetie utrudniające dotarcie do happy endu w postaci działań Króla smutnej krainy, ale wszystkie bariery udaje się szczęśliwie pokonać...

*Pestka, drops, cukierek* daje młodym czytelnikom, zgodnie z deklaracją autora zawartą we wstępie, dobrą przygodę i prawdziwą rozrywkę. Edukacja z zakresu ekonomii jest podana nie wprost w fabule, lecz w dopiskach na marginesach. Dzięki nim odbiorcy dowiedzą się, czym jest skarb państwa, a czym dziura w budżecie, co daje praca i dlaczego niektórzy są biedni, a inni bogaci. Definicji jest o wiele więcej: „kosztowności”, „utarg”, pojawia się też „bieda”. Te elementy edukacyjne, wplecione w fabułę książki, sprawiają, że tak trudna dla dzieci wiedza staje się przystępna, „wskakuje” do głowy czytelnika mimochodem, przy okazji zwrotów fabularnych. Książka dostarcza ważnej wiedzy w prosty i przyjazny sposób. Pomoże dzieciom zrozumieć i ośwoić wiele pojęć.

Komentarze, wyjaśniające różne, mniej i bardziej skomplikowane terminy gospodarcze i ekonomiczne, powstały dzięki współpracy Grzegorza Kasdepke i przewodniczącego Towarzystwa Ekonomistów Polskich, Ryszarda Petru.

**CO LEPSZE: PIT CZY BRAD PITT? WYKŁAD EKONOMII Z HUMOREM**



***Ekonomia. To, o czym dorośli ci nie mówią (bo często sami nie wiedzą)***

– napisał Boguś Janiszewski, narysował Max Skorwider, 2016.

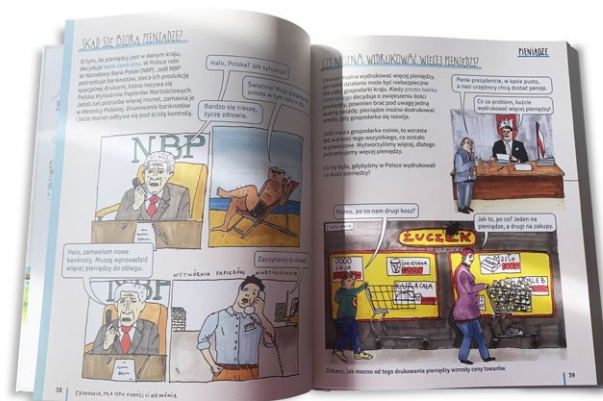
Czemu nie można po prostu wydrukować pieniędzy, jak wzmocnić gospodarkę w kryzysie, jak działają banki i domowy budżet, co zrobić, gdy w skarbonce albo w portfe-





**„Ekonomia. To, o czym dorośli ci nie mówią ma przede wszystkim inspirować. Zależy mi nie tyle na efekcie poznawczym, co emocjonalnym. Chcę dziecko zaciekawić, zmotywować do dalszych poszukiwań w przyszłości. Jeśli po lekturze zostanie w czytelniku jakaś drobina ciekawości świata ekonomii uznam, że mój cel został osiągnięty. Głęboko wierzę, że z tej drobnej inspiracji zaszczepionej dziś, może w przyszłości wyrosnąć coś naprawdę poważnego i wartościowego”.**

Bogus Janiszewski dla [kultura.onet.pl](http://kultura.onet.pl) 



lu widać dno? Na te i inne pytania znajdziemy odpowiedzi w książce *Ekonomia. To, o czym dorośli ci nie mówią (bo często sami nie wiedzą)*. Zawiera ona ciekawie wytłumaczone sprawy finansowe dla młodych, od 9. roku życia,

i tych starszych odbiorców, bez ograniczeń wieku... *Ekonomia* to pierwszy tom tworzonej przez pisarza i nauczyciela Bogusia Janiszewskiego oraz rysownika Maxa Skorwidera serii „To, o czym dorośli ci nie mówią”.



Publikacje podejmują tematy uchodzące w powszechnym przekonaniu za nieprzystępne dla młodych ludzi. Na pierwszy ogień poszła (a jakże!) ekonomia.

**Książka zawiera rozdziały:**

**Pieniądze**

Skąd się wzięły pieniądze, do czego służą i dlaczego wciąż ich brakuje? Co to jest inflacja i dlaczego czasem lubi galopować? A może trochę dodrukować? Płynny pieniądz. Przesuwanie konsumpcji w czasie. Niewidzialne pieniądze i plastikowe banknoty. Do czego może przydać się twarz?

**Podatki**

Po co nam podatki i czemu musimy je płacić? Czy psy też płacą podatki? Co lepsze: PIT czy Brad Pitt? Dlaczego mamy więcej kupować? Wyprowadzka przez podatki? Którędy na czarny rynek? A może by tak do rajy podatkowego?

**Budżet domowy**

Co to takiego? Skąd w ogóle ludzie biorą pieniądze i czemu nie można zostać od razu inwestorem? Równowaga czy nadwaga? Dlaczego w innych krajach ludzie zarabiają więcej i co z tego wynika? Czy nastolatek potrafi ograniczyć konsumpcję?

**Budżet państwa**

Czy to w końcu nasz budżet, czy nie nasz? Co się dzieje z tą ogromną furą pieniędzy? Uwaga na dziurę budżetową! Kto spłaci nasze długi? Czy państwo może zbankrutować?

**Gospodarka**

Dlaczego jedne kraje są bogatsze od drugich, czyli od czego zaczęła się ekonomia? Co to znaczy do-

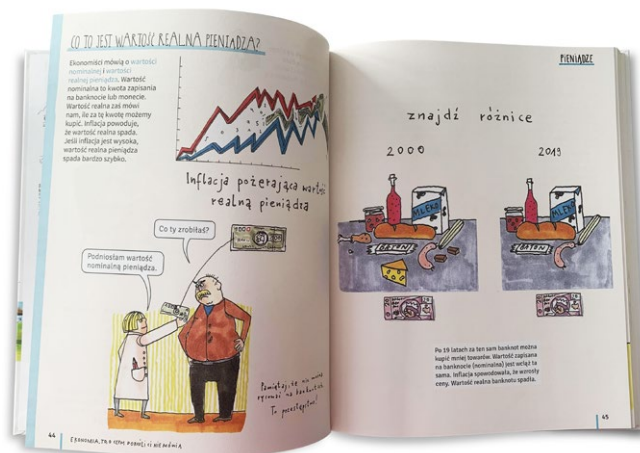
bra gospodarka? Ile mam PKB na głowie? Sztuka ożywiania i sztuka schładzania. Kochanie, nie mam co na siebie włożyć! Popyt i podaż – trudne rodzeństwo. Konkurencja walczy. „Niewidzialna ręka” to także Ty!

**Bank**

Po co nam bank? Lepiej w skarbonce czy na koncie? Czy można wydać więcej pieniędzy, niż się ma? Kredyty – czy jesteś wiarygodny? Co fajniej mieć: małe stopy czy duże? Czy karta kredytowa to dziś obciach? Największy bank świata.

**Moja firma**

No właśnie...



Co wyróżnia tę publikację na tle innych? Nić poczucia humoru, która oplata wszystkie omawiane zagadnienia, pojęcia, tematy. Rysunki i komiksy, które stanowią integralną część treści.

Wnętrze książki zawiera zarówno elementy atrakcyjne dla dzieci i młodzieży, jak i dla dorosłych. Treść, nawet jeśli nie będzie stanowiła zupełnej nowości dla starszego czytelnika, to gruntownie uporządkuje jego wiedzę. ■



# Zapraszamy do obserwowania nas w mediach społecznościowych!

KZBS jest już na:

Zachęcamy również do:

odwiedzania strony [www.kzbs.pl](http://www.kzbs.pl)



subskrybowania Newslettera KZBS

**WAŻNE!** co miesiąc jedynie dla Członków KZBS  
opracowujemy specjalny Przegląd zmian prawnych







## NASZ BANK TO PRZED E WSZYSTKIM LUDZIE

Z Prezesem Zarządu Świętokrzyskiego Banku Spółdzielczego w Jędrzejowie,  
**Kamilem Jałochą**, rozmawiała Anna Jarmuszkiewicz.



**W czasie rozwoju Pana ścieżki zawodowej w branży finansowej, w sektorze bankowości spółdzielczej, zmieniały się trendy rynkowe, które wpływały na otoczenie bankowe, kształtując bankowy model biznesowy. Jak – z Pana perspektywy – skutecznie zarządzać zmianą w banku spółdzielczym?**

Rzeczywiście, otoczenie, w którym funkcjonujemy jako banki, jest bardzo dynamiczne – wskazuje na to choćby fakt, jak bardzo na przestrzeni ostatnich 10 lat zmienił się model funkcjonowania sposobów płatności przez społeczeństwo. To świadczy o tym, z jak dużą – nawet nie ewolucją, a – rewolucją mamy do czynienia. Tym bardziej, że Klient banku spółdzielczego w odróżnieniu od typowego Klienta banku komercyjnego wciąż lubi posługiwać się gotówką. Czyli, z jednej strony, rozwijamy się pod względem cyfryzacji i nowoczesnych kanałów dostępu do rachunku, a z drugiej, musimy coraz więcej środków i uwagi przykładać do edukowania naszych Klientów w zakresie bezpieczeństwa i funkcjonalności usług jak BLIK, płatności zbliżeniowe czy profil zaufany. Dlatego proces zarządzania zmianą w banku spółdzielczym nabiera nowego wymiaru, w którym, oprócz dynamicznego rozwoju wewnętrznego pod kątem infrastruktury i kompetencji, musimy dbać o Klientów, którzy powoli odnajdują się w nowym, niepewnym i dynamicznym środowisku, gdzie liczy się czas, wygoda i pieniądze. Uważam, że skuteczne zarządzanie zmianą w aktualnym otoczeniu bankowym wymaga szerszego niż tylko skupionego na sobie wymiaru, przez aktualnie prowadzone zmiany musimy przejść razem z naszymi Klientami, co wymaga od nas sumienności, cierpliwości i wyrozumiałości.

**Czy po ponad 3-letnim okresie sprawowania funkcji prezesa Banku zweryfikował Pan, a jeśli tak, to w jakim stopniu, strategię zarządzania Bankiem? Czy Pana założenia na etapie ubiegania się o funkcję prezesa udało się zrealizować?**

Cele strategiczne nie zmieniają się z roku na rok i tak też jest w naszym banku. Ustalone 3 lata temu cele strategiczne są aktualne również dziś. Weryfikowane i korygowane na bieżąco są tylko działania, które realizujemy w ramach przyjętych projektów i inicjatyw biznesowych. Jeżeli chodzi o ŚBS w Jędrzejowie, to od samego początku realizowana przez nas strategia skupiona jest przede wszystkim na rozwoju działalności handlowej mającej skutkować zwiększeniem skali prowadzonej działalności. Strategiczne kierunki rozwoju Banku w ostatnich latach możemy sprowadzić do czterech obszarów, wokół których skupiają się nasze działania, są to:

1. Dbanie o jakość kadr menadżerskich, eksperckich i sprzedażowych;
2. Automatyzacja i cyfryzacja we współpracy z klientami i w procesach wewnętrznych;
3. Budowa zrównoważonego portfela kredytowego – dywersyfikacja ryzyka;
4. Aktywność lokalna – poprzez wspieranie inicjatyw i organizacji.

Jesteśmy aktywnym bankiem, dużo się u nas dzieje. Nasi Pracownicy są profesjonalni i stanowią o sile i potencjale tego banku. Czy udało się zrealizować pierwotne założenia? Na pewno mogę powiedzieć, że jestem zadowolony z tego, co osiągnęliśmy przez ostatnie trzy lata. Suma bilansowa wzrosła o ponad 238%, obligo kredytowe – wzrost o ponad 190%. Pozyskujemy coraz więcej klientów. Z pewnością mogliśmy zrobić więcej, nie wszystko wyszło tak, jak zakładaliśmy pierwotnie, ale wyciągamy wnioski na bieżąco i korygujemy podejmowane działania.

**Wyzwania sektora bankowości spółdzielczej zmieniają się wraz z upływem czasu, lecz część z nich pozostaje niezmienna. Które z aktualnych wyzwań sektora bankowości spółdzielczej – według Pana –**





**Według mnie budowanie dzisiaj marki banku wyłącznie wokół takich cech jak lokalność i relacyjność, nie dają rezultatu w postaci przyływu nowych klientów, co widzimy na co dzień. Nie mamy w sektorze spektakularnych wzrostów liczby obsługiwanych klientów, trend jest raczej odwrotny. Dzisiaj potrzebna jest aktywność po stronie banku. Musimy wykorzystać znajomość klienta i budowane przez lata zaufanie do nas, aby aktywnie pozyskiwać klientów. Nie możemy liczyć na to, że klient sam do nas przyjdzie, bo nas lubi.**

**wymagają podjęcia działań w pierwszej kolejności?  
Które z nich postrzega Pan jako kluczowe?**

Wśród wyzwań, jakie stoją przed naszym sektorem, na pewno nie możemy lekceważyć wyzwań technologicznych, które stają się coraz bardziej skomplikowane i kosztowne, wymagające angażowania coraz większych zasobów. Trudno pojedynczemu bankowi spółdzielczemu, bez względu na wielkość, sprostać tego typu wyzwaniom. Uważam, że jako sektor musimy połączyć siły i zacząć ściśle współpracować w tym zakresie, chociażby na poziomie zrzeszeń. Doskonałym narzędziem, które musimy wykorzystać, jest nowa umowa zrzeszeniowa przyjęta w Zrzeszeniu BPS, która uporządkowała kwestie związane z wdrażaniem projektów zrzeszeniowych. W ramach wyzwań technologicznych, którymi należy się zająć w pierwszej kolejności, chciałbym wymienić ogólnie pojęte cyberbezpieczeństwo, w tym rozwiązania antyfraudowe, ważną kwestią jest automatyzacja mechanizmów w zakresie AML czy budowa wspólnej hurtowni danych, która umożliwiłaby przejęcie przez bank zrzeszający wielu zadań od banków spółdzielczych i odciążenia ich tym samym.

Drugą ważną sprawą, którą należy się zająć, jest biznes. Dla mnie to chyba najważniejsza kwestia, ponieważ ona determinuje wszystkie inne ważne zagadnienia w naszej

działalności. Bez klientów i relacji oraz zysków nic nie zdziałamy, zarówno indywidualnie, jak i sektorowo. Musimy skupić się na działalności handlowej i zwiększać skalę prowadzonego biznesu. Priorytetem uczynić liczbę klientów, tak aby poprawić wydajność pracy i odwrócić niekorzystny trend w naszym sektorze związany ze starzejącym się portfelem klientów. Musimy stawiać klienta w centrum uwagi naszej lokalnej instytucji. Zrobimy razem to, co możemy, czyli back-office (wspólna sprawozdawczość, infolinia czy wspólne rozwiązania w zakresie automatyzacji i cyfryzacji) i skoncentrujemy naszą uwagę na klientach. Klient jest najważniejszy. Dzień w banku bez pozyskania nowego klienta jest dniem straconym. Żeby to zrobić musimy budować kompetencje miękkie pracowników i ich umiejętności sprzedażowe.

**Przewagą konkurencyjną banków spółdzielczych jest znajomość lokalnego rynku oraz ich bezpośredni kontakt z klientem. Jak wykorzystywać ten niewątpliwą atut, aby osiągnąć jeszcze lepsze wyniki?**

Niewątpliwie naszą siłą jest indywidualne podejście do klienta, umiejętność budowania relacji, w której klient jest rozpoznawalny niemalże imiennie i tak też obsługiwany. Bliskie relacje z klientami przez wiele lat były głównym



źródłem naszej przewagi konkurencyjnej na rynku. Ale czy tak jest obecnie? W mojej ocenie, dzisiaj czynniki te tracą na znaczeniu. Są ważne, ale nie najważniejsze. Sama relacyjność w kontaktach z klientem to za mało. Dzisiejszy klient jest bardziej wymagający i oczekuje jakości zarówno podczas obsługi, jak i odpowiedniego standardu oferowanych usług. Według mnie budowanie dzisiaj marki banku wyłącznie wokół takich cech jak lokalność i relacyjność, nie dają rezultatu w postaci przyływu nowych klientów, co widzimy na co dzień. Nie mamy w sektorze spektakularnych wzrostów liczby obsługiwanych klientów, trend jest raczej odwrotny. Dzisiaj potrzebna jest aktywność po stronie banku. Musimy wykorzystać znajomość klienta i budowane przez lata zaufanie do nas, aby aktywnie pozyskiwać klientów. Nie możemy liczyć na to, że klient sam do nas przyjdzie, bo nas lubi. Dzięki naszym lokalnym relacjom mamy otwarte drzwi do większości instytucji i organizacji na naszym terenie, ale ilu pracowników szkół, urzędów gmin czy innych instytucji jest naszymi klientami? Czy zadbałszy o to, że wspierając różne instytucje i inicjatywy, aby beneficjenci naszej pomocy stali się naszymi klientami? Czy nie dzieje się często tak, że robimy dobry PR naszą aktywnością lokalną, a nie wykorzystujemy tego faktu biznesowo? Znamy naszych klientów jak żaden inny bank, więc nie powinniśmy mieć problemów z dopasowaniem oferty do ich potrzeb.

**Ostatnie dwa lata były okresem prosperity sektora banków spółdzielczych. W jaki sposób banki spółdzielcze mogą wykorzystać bardzo dobre wyniki uzyskane w okresie wysokich stóp procentowych, aby rozwijać swoją działalność z myślą o przyszłości?**

Przede wszystkim musimy inwestować w nowe technologie i rozwiązania, aby stawać się coraz atrakcyjniejszym partnerem dla naszych klientów i coraz przyjaźniejszym miejscem pracy. Musimy również pamiętać o tym, że wraz

ze wzrostem przychodów rosną także koszty Banku, dlatego sprawne i nowoczesne procesy pozwolą nam ograniczyć koszty w przyszłości i efektywniej wykorzystać zasoby oraz czas. Ponadto, warto doposażyć placówki bankowe we wpłatomaty, co umożliwi naszym klientom obrót gotówkowy poza godzinami pracy banku, a także odciąży naszych doradców od obsługi kasowej, aby mogli więcej czasu poświęcić na sprzedaż.

Na pewno konieczne są dalsze inwestycje w ludzi. Dbanie o jakość naszych kadr jest wręcz strategiczne, ponieważ to nasi pracownicy są wizytówką banku i to oni zdecydują o naszym sukcesie rynkowym – nasz Bank to przede wszystkim ludzie. Należy rozwijać kompetencje miękkie u naszych doradców i kadry menadżerskiej oraz wiedzę ekspercką pracowników back-office'ów.

Wyższe dochody powinniśmy zainwestować w szeroko rozumiany marketing, zarówno lokalny, jak i ten zrzeszeniowy, co powinno przekładać się na coraz lepsze postrzeganie banków spółdzielczych i będzie procentowało w przyszłości. Powinniśmy odświeżyć strony internetowe, które są wizytówką banku i dobrze budują pierwsze wrażenie u Klientów oraz dbają o jakość przekazywanych informacji. Warto wspomnieć, że osiągnięte przez banki wyższe zyski wpływają bezpośrednio na wzmocnienie kapitałów i pozwalają sprostać potrzebom kredytowym rozwijających się klientów.

**Ostatnio wiele mówi się o społecznych zmianach: tych demograficznych i tych pokoleniowych. Banki spółdzielcze zabiegają o klientów, zwłaszcza reprezentujących młodsze pokolenia. Jakie działania w tym zakresie są podejmowane w Świętokrzyskim Banku Spółdzielczym w Jędrzejowie? Jakie osiągnięcia związane z pozyskiwaniem młodych klientów ma na swoim koncie Państwa Bank?**

Przede wszystkim pojęcie „młody klient” jest bardzo szerokie. Obejmuje uczniów szkół podstawowych, średnich,





***Pozyskanie młodego klienta jest trudnym procesem, ponieważ oprócz dziecka musimy pozyskać również rodzica. Z mojej perspektywy w tym procesie najważniejsze jest zaangażowanie i aktywność ze strony banku. A najtrudniejsze jest utrzymanie tego wysokiego zaangażowania w dłuższej perspektywie, a tylko to pozwoli nam utrzymać pozyskanych klientów i wprowadzić ich w dorosłość.***

studentów i starszą młodzież. My jako bank skupiliśmy się w pierwszej kolejności na tej najmłodszej grupie klientów, czyli uczniach szkół podstawowych. Zaczęliśmy ponad rok temu i dziś możemy pochwalić się wymiernymi efektami naszych działań w postaci przyrostu liczby aktywnych rachunków w poszczególnych grupach wiekowych. Co takiego zrobiliśmy? Przede wszystkim postawiliśmy sobie za cel, że to my chcemy wprowadzić młodych do świata finansów. Do tego potrzebne są trzy elementy: po pierwsze, oferta, która spełnia dzisiejsze standardy rynkowe; po drugie, wyróżnienie się z tą ofertą na rynku (trzeba dotrzeć z ofertą do potencjalnego klienta); po trzecie – najważniejsze – duże zaangażowanie i aktywność ze strony banku. Na początku dostosowaliśmy dotychczasową ofertę do oczekiwań młodego klienta. Dla dzieci 6-13 lat posiadamy konto JUNIOR z aplikacją i kartą płatniczą, gdzie proces zawierania umowy przez rodzica jest w pełni zautomatyzowany i zdalny. Dla młodzieży powyżej 13 roku życia wprowadziliśmy KONTO MŁODZIEŻOWE, również z kompletem usług (w tym aplikacja, karta, BLIK). Ale musimy pamiętać, że atrakcyjna oferta sama się nie sprzedaje. Jako bank musimy dotrzeć do młodzieży i rodziców, musimy wyróżnić się na rynku. W tym celu aktywnie wspieramy inicjatywy organizowane dla dzieci i młodzieży. Poprzez sponsoring aktywnie uczestniczymy w życiu szkół podstawowych, przedszkoli, akademii piłkarskich czy szkół tańca. Współorganizujemy turnieje

piłkarskie i różne konkursy. Nasza aktywność na tym polu spotyka się z pozytywnym odzewem ze strony rodziców, którzy są wdzięczni za nasze wsparcie i łatwiej jest nam pozyskać jako klientów zarówno rodziców jak i ich dzieci. Wśród działań jakie podjęliśmy jako bank aby dotrzeć do młodzieży chciałbym wymienić również nową odsłonę Szkolnych Kas Oszczędzania, którą reaktywowaliśmy w szkołach na terenie działania naszego Banku. Aktualnie, w naszej akcji aktywnie uczestniczy 20 szkół podstawowych. SKO w nowym wydaniu to przede wszystkim cyfryzacja procesu, czyli portal dla nauczycieli oraz aplikacja dla dzieci. To również wsparcie ze strony banku dla szkół, zarówno materialne jak również merytoryczno-dydaktyczne. W ramach opieki nad szkołami nasi pracownicy prowadzą zajęcia dydaktyczne z dziećmi, wprowadzając ich do świata finansów i przybliżając tematykę bankowości spółdzielczej. Dodatkowo, dla uczniów klas 7 i 8 szkół uczestniczących w naszym projekcie SKO ufundowaliśmy stypendia naukowe.

Podsumowując, pozyskanie młodego klienta jest trudnym procesem, ponieważ oprócz dziecka musimy pozyskać również rodzica. Z mojej perspektywy w tym procesie najważniejsze jest zaangażowanie i aktywność ze strony banku. A najtrudniejsze jest utrzymanie tego wysokiego zaangażowania w dłuższej perspektywie, a tylko to pozwoli nam utrzymać pozyskanych klientów i wprowadzić ich w dorosłość. ■



# ILE JEST SPÓŁDZIELCZOŚCI W SPÓŁDZIELCZOŚCI BANKOWEJ? – GŁOSY W DYSKUSJI – CZ. III

W wydaniu 4/2023 „Głosu Banków Spółdzielczych” opublikowaliśmy artykuł prof. dr hab. Małgorzaty Iwanicz-Drozdowskiej pt. „Ile jest spółdzielczości w spółdzielczości bankowej?” podsumowujący wyniki badań ankietowych. Poniżej prezentujemy kolejne głosy w dyskusji, nadesłane do redakcji przez przedstawicieli sektora banków spółdzielczych.





**Halina Choroś**

**Prezes Zarządu**

**Mazowiecki Bank Spółdzielczy w Łomiankach**

**G**dy zastanawiałam się nad wyzwaniami, które stoją przed bankami spółdzielczymi, nasunęła mi się refleksja. Żyjemy w dobie olbrzymich zmian społecznych, które w zasadzie już się dokonały: jednym z jej efektów jest totalna powszechność internetu, a zarazem ogromne bogactwo usług oferowanych za jego pośrednictwem. Zmiany te można porównać do przemian tej rangi, co wynalezienie druku, protesty robotników w sprawie ośmiodzinnego dnia pracy czy emancypacja kobiet. Zmiany społeczne powodują, że „świat staje się inny”..., a właściwie już stał się inny. I te zmiany objęły także bankowość spółdzielczą. Mogę być posądzona o „odkrywanie Ameryki”, ale jednak uznałam, że odwołanie się do zmian społecznych uświadamia nam, gdzie jesteśmy i gdzie będziemy.

Jeden z moich znajomych powiedział mi niedawno: *Ja nie pamiętam, kiedy ostatni raz byłem w banku. Moje przychody trafiają automatycznie na konto, wszystkie faktury dostaję internetem, płatności bieżących dokonuję tą samą drogą. Zakupy – nawet z płatnościami ratalnymi – robię przez internet.* I co istotne, mój znajomy nie jest z pokolenia „milenialsów”, jest emerytem. A takich klientów: młodych, w średnim wieku, starszych – są miliony. I będzie ich więcej, gdyż na rynek wchodzi nowe pokolenia.

Te zmiany powodują, że – chcemy lub nie – bank i jego klient w coraz większym stopniu stał się anonimowy. Wprawdzie copywriterzy i aktorzy w reklamach starają się pokazać bank „uśmiechniętych ludzi” – czyli szczęśliwych i zadowolonych ze wspaniałej oferty, zarówno klientów, jak i bankowców. Jednak są to postaci wirtualne, a prze-

cież tę „wirtualną masę” tworzą realni ludzie. Natomiast odbiorca reklam nawet nie pamięta oferty, celem jest wbicie do jego pamięci nazwy i logo banku. Ma to istotne znaczenie dla banków spółdzielczych, które działają lokalnie. I pod tym względem lokalność może stwarzać dodatkowe wyzwania, jak w wypadku Mazowieckiego Banku Spółdzielczego w Łomiankach, który działa w aglomeracji warszawskiej.

I teraz moja konkluzja, i chociaż może się wydać oczywista – jednak nie da się od niej uciec – brzmi: na rzeczywistość nie można się obrażać. Nie można również szukać rozwiązań nierealnych lub podejmować działania pozorowane. Niektóre wypowiedzi w naszej dyskusji oscylują wokół tych samych argumentów: jak ważne są dziś: „media społecznościowe”, jak zmiany demograficzne i gospodarcze wpływają na postrzeganie spółdzielczości w Polsce. Jak istotne jest pozyskiwanie dzięki mediom społecznościowym klientów w wieku 13-17 lat. A to przecież rodzice podejmują decyzję zakupu danego produktu bankowego... Młody człowiek przychodzi do nich i mówi: chcę mieć kartę do bankomatu. I nawet go nie interesuje nazwa banku.

Może więc warto pokusić się o coś w rodzaju spojrzenia z zewnątrz? Uczynić atutem to, co może wydawać się słabością w zmieniających się czasach.

Mam na myśli lokalność banków spółdzielczych. Uważam, że warto kontynuować już podejmowane przedsięwzięcia oraz kreować nowe, które będą tę lokalność jednoczyć w wymiarze ogólnokrajowym. Jednoczyć – nazwę to „podmiotowo”, gdyż adresat naszych działań nie jest przedmiotem i celem kampanii, a podmiotem. W ten sposób warto kreować więź między bankami i klientami. Pól do działania jest wiele: reklamowych, promocyjnych, edukacyjnych i organizacyjnych. Przykładem mogą być spotkania dedykowane przedsiębiorcom, zorganizowane w ramach projektu KZBS „Pierwsza Liga Biznesu”, którego ambasadorem m.in. jest nasz bank. W tym wypadku lokalność działa dla nas na plus – nie nastawiamy się na obsłu-





***Lokalność umożliwia wykorzystanie jeszcze jednego atutu, jakim jest otwartość na potrzeby środowiska oraz możliwość kreowania aktywności mieszkańców. Szczególnie cenne są przedsięwzięcia, w których uczestnik czuje się podmiotem, a nie celem działań banku. Na przykład akcja: „Pokażcie nam swoje pomysły, a my pomożemy wam je zrealizować”.***

gę globalnych korporacji, ofertę dedykujemy lokalnemu biznesowi. Naszym atutem jest indywidualne podejście, bezpośredni kontakt z klientami, obecność i rozpoznawalność w środowisku. To oczywiste, że bank musi być wiarygodnym partnerem, ale najlepiej, gdy tę wiarygodność potwierdza nasz klient, polecający MBS BANK innym osobom.

Inny przykład wykorzystujący zalety lokalności to promocja konsumencka – kampania wizerunkowa Banku Zrzeszającego BPS z hasłem „Halo sąsiedzi” – kontynuacja działań „Załatw to po sąsiedzku”. Oczywiście istotne jest także aktywne uczestniczenie banku w lokalnym życiu, m.in. organizacja imprez promocyjnych np. w ramach Święta Spółdzielczości Bankowej, a także sponsorowanie lokalnych klubów sportowych bądź wydarzeń kulturalnych, fundowanie stypendiów. Lista naszych działań jest bogata.

Lokalność umożliwia wykorzystanie jeszcze jednego atutu, jakim jest otwartość na potrzeby środowiska oraz możliwość kreowania aktywności mieszkańców. Szczególnie cenne są przedsięwzięcia, w których uczestnik czuje się podmiotem, a nie celem działań banku. Na przykład akcja: „Pokażcie nam swoje pomysły, a my pomożemy wam je zrealizować”. Wtedy zrealizowany pomysł będzie można zobaczyć u szkolnego kolegi, znajomego, na sąsiedniej ulicy, w lokalnej firmie. Oczywiście przy fi-

nansowej pomocy banku spółdzielczego. Razem z bankiem – na skalę małą, średnią i dużą. I to może być także pierwszy krok do zainteresowania członkostwem w banku spółdzielczym.

Bardzo ważną sferą działań powinna być promocja członkostwa w banku spółdzielczym. Pokazanie konkretnych korzyści – dlaczego warto, pokazanie nowoczesnych form spółdzielczości. Lokalność może temu sprzyjać, znaczącą część naszych udziałowców stanowią przedsiębiorcy. I co ważne, mimo zmian demograficznych, nie zmniejsza się liczba udziałowców naszego banku. To oni potwierdzają, że kapitał banku spółdzielczego jest tu i teraz – właśnie lokalnie. Nie jest jakimś anonimowym, ponadnarodowym funduszem bankowym. To udziałowcy, przedstawiciele lokalnej społeczności, mają wpływ na politykę banku.

Dziś lokalność nie musi wykluczać lub ograniczać – można z niej zrobić atut, właśnie dzięki technologiom IT. Najlepszym przykładem jest kampania banków spółdzielczych Zrzeszenia BPS, która wykorzystuje sztuczną inteligencję, geotargetowanie i personalizację. Dzięki temu możliwe jest bezpośrednie dotarcie do klientów – obecnych i potencjalnych – w sąsiedztwie każdego z ponad 300 banków Zrzeszenia BPS. Nic prostszego, załatw sprawę w banku... po sąsiedzku.





**Tomasz Gromada****Prezes Zarządu****Spółdzielczy Bank Rozwoju z siedzibą w Szepietowie**

**W**łączając się do dyskusji zapoczątkowanej przez panią profesor dr hab. Małgorzatę Iwanicz-Drozdowską w wydaniu „Głosu Banków Spółdzielczych” nr 4/2023, zatytułowanej „Ile jest spółdzielczości w spółdzielczości bankowej”, uważam, że sektor bankowości spółdzielczej stoi przed ogromnym wyzwaniem, jakim jest dostosowanie się do potrzeb obecnych i przyszłych klientów. Ostatnio dużo mówi się o niepokojącym trendzie, jakim jest spadek liczby udziałowców, oraz o konieczności pozyskiwania klientów młodego pokolenia. Oba te zagadnienia można sprowadzić do wspólnego mianownika, którym jest starzejący się portfel klientów banków spółdzielczych.

W Spółdzielczym Banku Rozwoju skupiamy się przede wszystkim na budowaniu portfela kredytowego, który jest niezbędny do osiągnięcia dobrego wyniku finansowego. W ostatnich dwóch latach pracowaliśmy w okresie wysokich stóp procentowych, co pozwoliło osiągnąć rekordowe wyniki banku. Zebrane zasoby finansowe staramy się wykorzystywać na różne akcje marketingowe, mające na celu rozbudowę bazy klientów. Dodatkowo przygotowaliśmy specjalną ofertę produktową, składającą się z kont osobistych i produktów kredytowych. Jednak nawet najlepszy produkt i rozwiązania technologiczne nie sprawią, że ten klient sam do nas przyjdzie. Jako banki spółdzielcze mamy utrudnione zadanie, wynikające z doklejonej nam łatki wizerunkowej, kojarzącej się z obsługą gospodarstw rolnych i osób starszych. Z rozmów z klientami wynika, że nie wiedzą oni, ile jest ban-

ków spółdzielczych w Polsce, że mimo iż działamy w grupie, każdy z banków jest oddzielnym podmiotem, jakie produkty i usługi posiadamy, a często są zdziwieni, gdy słyszą, że mamy w naszej ofercie kredyt hipoteczny i oferujemy możliwość płatności BLIK. Wszystko to pokazuje, ile jeszcze pracy musimy wspólnie włożyć w budowanie marki bankowości spółdzielczej w Polsce.

Przez ostatnie trzy lata mocno rozwijaliśmy portfel kredytów hipotecznych, skupiając się na młodych klientach, w wieku od 18 do 40 lat. Wychodzimy z założenia, że taki klient jest dla nas najbardziej perspektywiczny. Z takim klientem możemy pracować przez najbliższe 25–30 lat, oferując mu dodatkowe produkty i usługi, jakimi są np. ubezpieczenia, kantor. Klienci w tej grupie wiekowej, którzy są zadowoleni z naszych usług, polecają nas swoim znajomym, a także są osobami decyzyjnymi przy wyborze pierwszego konta dla swoich dzieci.

Aby zachęcić młode osoby do zapoznania się z naszą instytucją i ofertą, dbamy o odpowiednio skrojoną komunikację. Nasza strona internetowa zawiera atrakcyjne dla młodzieży treści, napisane przystępnym dla młodych ludzi językiem. Ponadto, prowadzimy profile w mediach społecznościowych, wdrażamy adekwatne do naszych możliwości udoskonalenia technologiczne, stawiając na pierwszym miejscu klienta w wieku produkcyjnym, poprzez którego systematycznie pozyskujemy klientów najmłodszych. Chcemy budować bezpieczny i nowoczesny bank z dużym portfelem kredytowym, który będzie stanowił dla nas zabezpieczenie na ciężkie czasy.

Nawiązując do wątku poruszanego we wspomnianym artykule prof. Małgorzaty Iwanicz-Drozdowskiej, czyli do aktywności w pozyskiwaniu i utrzymywaniu bazy członkowskiej, to podobnie jak inne banki, staramy się działać również i w tym obszarze. Największy przyrost udziałowców odnotowaliśmy w ostatnich pięciu latach. Zauważyliśmy, że klient posiadający udziały bardziej się z nami identyfikuje, często mówiąc: „to jest mój bank, mam w nim udziały”. Działania, które podjęliśmy, to przede wszystkim





***Powinniśmy zrobić wszystko, aby wspólnie budować markę bankowości spółdzielczej i nie dopuścić do sytuacji, w której powstaną banki dwóch prędkości rozwoju. Na bieżąco powinniśmy diagnozować pojawiające się w sektorze bieżące problemy, znajdować odpowiednie rozwiązania, wspólnie wymieniać poglądy i się wspierać.***

większe zainteresowanie życiem lokalnym na terenach działania banku, któremu daliśmy wyraz poprzez uczestnictwo w wydarzeniach związanych z kulturą regionu, wspieranie placówek oświatowych i miejscowych drużyn sportowych. Aktualnie skupiamy się na utrzymaniu obecnych członków, kontynuując działania rozwojowe podjęte kilka lat temu, które przekładają się na dodatkowe wartości dla naszych klientów będących jednocześnie członkami.

Z badania ankietowego przeprowadzonego przez KZBS wynika, że najczęściej za zamiennik słowa „spółdzielczość” uznano słowo „współdziałanie”. Odchodząc tematyką od samego klienta, a skupiając się wewnątrz na sektorze bankowości spółdzielczej, uważam, że biorąc pod uwagę liczbę banków spółdzielczych prowadzących swoją działalność w Polsce, to właśnie współdziałanie otwiera przed nami jako grupą banków nowe możliwości. Powinniśmy zrobić wszystko, aby wspólnie budować markę bankowości spółdzielczej i nie dopuścić do sytuacji, w której powstaną banki dwóch prędkości rozwoju. Na bieżąco powinniśmy diagnozować pojawiające się w sektorze bieżące problemy, znajdować odpowiednie rozwiązania, wspólnie wymieniać poglądy i się wspierać. Powinno powstawać coraz więcej inicjatyw zrzeszeniowych, które pozwolą posiadać w swojej ofercie wszystkie produkty i usługi, jakich oczekuje od nas rynek oraz skupić się poprzez te rozwiązania na redukcji kosztów związanych z prowadzeniem przez nas działalności operacyjnej.



**Małgorzata Matejkowska**

**p.o. Prezesa Zarządu**

**Kujawsko-Dobrzyński Bank Spółdzielczy**

**B**anki spółdzielcze są zróżnicowaną grupą, nie tylko co do wielkości, terenu działania, zakresu oferowanych produktów i usług, ale także w kwestii podtrzymywania wartości, które leżą u podstaw bankowości spółdzielczej. Dlatego można powiedzieć, że odmian spółdzielczości bankowej jest tyle, ile jest banków spółdzielczych.

Warto zadać pytanie, czy mamy szansę na bycie „spółdzielczymi” w otoczeniu, które zarówno społecznie, jak i prawnie, zmieniało się w sposób wręcz „wypierający” ideę spółdzielczości bankowej z powszechnej świadomości. Nie chodzi tutaj jedynie o przepisy prawa i dynamikę ich zmian. Zmieniła się społeczność lokalna, ludzie przestali mieć do siebie daleko idące zaufanie. Jeszcze 30 lat temu kredyty w bankach spółdzielczych były zabezpieczone tylko poręczeniem znajomego czy sąsiada. Rzadkością były hipoteki, zastawy, przewłaszczenia, gwarancje. Dzisiaj jest to nie do pomyślenia. Spadło również kluczowe znaczenie funduszu udziałowego, którego udział



w funduszach własnych jest obecnie znikomy, co osłabia pozycję udziałowców. Mamy również społeczeństwo silnie zorientowane na uzyskiwanie benefitów z zaangażowania w działania lokalnych instytucji. Z jednej strony, przy różnych okazjach, niekiedy tylko w spółdzielczości bankowej, wielokrotnie słyszymy pytanie: „a co ja z tego będę miał?”. Z drugiej strony, szybkie zmiany systemowe i gospodarcze w ostatnich dziesięcioleciach wymusiły szukanie możliwie optymalnej zyskowności, która jest jedynym źródłem wzrostu funduszy banków i tym samym zwiększenia udziału w rynku. Banki przez ostatnie 30 lat wielokrotnie walczyły o przetrwanie, kosztem niskich płac i ciężkiej pracy pracowników i zarządów. Czy w takiej sytuacji każdy miał czas na pielęgnowanie wartości spółdzielczych, które były kamieniem węgielnym spółdzielczości? Identyfikuję ww. problemy wraz z oczywistym spadkiem autorytetu spółdzielni (jako formy działalności gospodarczej) po II wojnie światowej, w okresie PRL, jako przyczynę spadku lub braku rozwoju baz członkowskich. Oczywiście znane są również przypadki celowego działania banków spółdzielczych, które podnosząc wysoko wartość udziału członkowskiego, intencjonalnie ograniczały liczby członków, pozostawiając bank budowany przez pokolenia w rękach niewielkiej liczby zaangażowanych członków.

Jednak opisane przeszkody na pewno nie zablokowały spółdzielczości w ogóle. Banki spółdzielcze trwały przy tych wartościach, w większości dbają o ich rozwój, widząc w nich zbliżenie do lokalnych społeczności, przyczynę do wzrostu zaufania i lojalności zarówno członków, jak i klientów.

### ■ JAKIE CZYNNIKI DETERMINUJĄ TO, ŻE DANY BANK JEST WYSOCE AKTYWNY W RELACJACH ZE SWOIMI CZŁONKAMI I W POZYSKIWIANIU NOWYCH?

Z jednej strony, najważniejszym czynnikiem determinującym aktywność w pozyskiwaniu członków jest przede wszystkim postawa zarządu i rady nadzorczej

banku, czyli ludzi, którzy go tworzą. To, na ile ich postawy i decyzje pisują się w wartości spółdzielcze, to, czy potrafią zjednywać do idei spółdzielczości pracowników i – w efekcie – stworzyć skuteczną, długofalową, trwałą strategię zaangażowanego członkostwa. Z drugiej strony, są to ludzie żyjący w społecznościach lokalnych, ich otwartość, mądrość życiowa, poczucie sprawczości, zainteresowanie sprawami innymi niż osobiste i biznesowe.

W mojej ocenie możemy zwiększać bazę członkowską pod warunkiem, że będziemy komunikować idee i wartości spółdzielcze. Wiarygodność przekazu, szczerość i pomysł na nowe formy zjednywania ludzi wokół bankowych wartości spółdzielczych, z kanałami komunikacji włącznie, mogą być skuteczne pod warunkiem, że mamy lidera/liderów zmian oraz działamy konsekwentnie i nieprzerwanie. Idea spółdzielczości jest bardzo szczytna, ale nasza autentyczność, spójność w tym, co mówimy i robimy nie wystarczy. Musi pojawić się katalizator w postaci jakości naszych produktów, usług, funkcjonalnej strony internetowej, aplikacji mobilnej, systemów płatności, itp. oraz pracy wszystkich pracowników banku, które przełożą się na tzw. customer experience.

Uważam, że powolny, systematyczny marsz w kierunku poszerzania grona członków banku zawsze był istotnym i zakładanym celem w bardzo wielu bankach, zwłaszcza tych kierowanych przez ludzi, których nazywalibyśmy „prawdziwymi spółdzielcami”. Uważam, że rozwijanie społeczności członkowskiej wokół banku, jest dobrą strategią na przyszłość. Taka instytucja jak bank potrzebuje członków etycznych, otwartych na zmiany, którzy w swoim małym środowisku budzą szacunek i zaufanie, wnoszą wartość i aktywność. Czy możemy dać coś więcej niż produkt bankowy? Nie tylko możemy – my to często robimy. Pomysły są bardzo różne, począwszy od oczywistej konieczności wypłaty oprocentowania udziałów, po osobiste zaproszenia do uczestniczenia w zebraniach grup członkowskich, spotkania merytoryczne typu I Liga Biznesu, przedstawienia teatralne, wyjazdy





***Wiarygodność przekazu, szczerść i pomysł na nowe formy zjednywania ludzi wokół bankowych wartości spółdzielczych, z kanałami komunikacji włącznie, mogą być skuteczne pod warunkiem, że mamy lidera/liderów zmian oraz działamy konsekwentnie i nieprzerwanie.***

turystyczne, śpiewanie pieśni patriotycznych, koncerty muzyki operowej, udział w dożynkach i wspieranie innych inicjatyw, które są dla właścicieli udziałów ważne. Czy to wystarczy, aby na nowo obudzić i zintegrować nasze społeczności lokalne? Czas pokaże. Warto w to wierzyć i działać, mimo obiektywnych przeszkód, których nie brakuje.

### **JAKIE WARUNKI MUSZĄ BYĆ SPEŁNIONE, ABY BANK SPÓŁDZIELCZY BYŁ NADAL BANKIEM DLA WIELU POKOLEŃ, W TYM DLA MŁODYCH?**

Widzę kilka warunków. Za najważniejsze uważam wymienione poniżej:

1) Jakość oraz kompleksowość usług i produktów porównywalna do innych instytucji finansowych. Z jednej strony, bank spółdzielczy dla młodych musi posiadać kompleksową ofertę, tożsamą z ofertą banków działających w przestrzeni cyfrowej. Rozumiem przez to pełny dostęp do usług online, bez konieczności pojawiania się w oddziale. To strona internetowa lub call center, które udzielą odpowiedzi na każde pytanie, rozwieją każdą wątpliwość, zapewnią serwisy informacyjne o produktach i usługach na bardzo wysokim

poziomie. Ale z drugiej strony trzeba uwzględnić potrzeby tzw. silver bankowości i zapewnić dostęp do placówek i oddziałów, w których świadczymy usługi dla klientów nieradzących sobie w z informatyzowanej rzeczywistości. Osoby starsze podkreślają w wypowiedziach, że są mocno ograniczane w wielu dziedzinach życia, również w bankowości, szczególnie tej komercyjnej. Utrzymanie dostępu do placówek jest więc, ze względu na strukturę wiekową naszych klientów, koniecznością.

- 2) Podkreślana po wielokroć ranga cyberbezpieczeństwa, zdolności ochrony klientów przed atakami, czasami nawet wynikającymi z ich własnej nieuwagi, ale również sprawne, profesjonalne wsparcie w sytuacji, kiedy zagrożenie się pojawi.
- 3) Wyzwania ekologiczne, które są teraz sztandarowym tematem nie tylko młodzieży, ale też celem samych banków.
- 4) Marka. Po latach „zgrzebnych” konotacji pojęcia „bank spółdzielczy”, które pewnie należało się bardzo wielu instytucjom, próbujemy podnieść ocenę postrzegania spółdzielczości na wyższy poziom. To nie jest łatwe zadanie. Jesteśmy dumni z tego, co osiągnęliśmy, wiemy, że „mamy tu wszystko”. Jeżeli to nadal nie działa, to należy zbudować naszą marketingową narrację, tak jak robią to inni. Zaawansowany marketing, który po-



mógłby naszym klientom czuć się dumnymi, wyróżnionymi faktem bycia klientem banku spółdzielczego. Młodzi lubią być „trendy” i dotarcie do nich przez media, przy użyciu adekwatnych narzędzi marketingowych, znacząco wpływa na ich pozytywne postrzeganie banku. Być może topowy aktor, postać z gier lub znanych komunikatorów, pod warunkiem że: jakość i kompleksowość obsługi pomogłyby dostrzec walory bankowości spółdzielczej. Pytanie jednak brzmi, czy na pewno nas na to stać i czy różnorodność banków spółdzielczych nie wpłynie na postrzeganie takiego przekazu jako nie do końca prawdziwego.

### ■ CO ZROBIĆ, ŻEBY MŁODZI WRACALI PO ZDOBYCIU WYKSZTAŁCENIA W OŚRODKACH UNIWERSYTECKICH (LUB SZKOŁACH ŚREDNICH) DO SWOICH RODZINNYCH MIEJSCOWOŚCI, ABY TAM REALIZOWAĆ SIĘ ZAWODOWO I PRYWATNIE.

Trudne pytanie. Myślę, że wiele czynników o tym decyduje. Pozwoliłam sobie odwrócić pytanie, ponieważ łatwiej będzie mi będzie uzasadnić, dlaczego nie wracają. Poniżej wymieniam kilka przyczyn, z własnego i rodzinnego doświadczenia:

- poziom rozwoju obszaru, na którym młody człowiek mieszka: liczba firm, urzędów, zakładów, w których może znaleźć pracę, ale również miejsc możliwości spędzania wolnego czasu: kina, obiekty sportowe itp. Mniej, ale wciąż ważne jest miejsce zamieszkania i jego skomunikowanie (kolej, autobus, autostrada itp.), niezależnie od możliwości okresowej pracy zdalnej.
- kultura organizacyjna firm często odbiegająca od tej, której młodzi doświadczyli w okresie pracy na studiach, dyskryminacyjne zachowania wobec młodych, ocenianie ich zachowania, sposobu życia itp., zasady

naboru kadr (po tzw. znajomości) w mniejszej skali, ale ciągle obecne w małych społecznościach. Mamy wciąż wiele do zrobienia. Szacunek dla człowieka, atmosfera w pracy, dbanie o wellbeing pracownika, mentoring, wspieranie rozwoju, określony wymiar czasu pracy i adekwatne wynagrodzenia. To są elementy, które znajdują uznanie w oczach osób młodych, szukających firm, jakie oferują nie tylko dobre płace (co nie zawsze jest kluczowe), ale dają wachlarz propozycji rozwojowych w dziedzinach, w których oni chcą się rozwijać.

Kiełkowanie myśli o pozostaniu w mieście akademickim rozpoczyna się od podjęcia pracy w czasie studiów. Młodzi pracują podczas studiów, zwykle szukają zajęcia zarobkowego już na ich początku. Nie jest to zwykle praca „na stałe”, ale specjaliści HR zwykle już w tym czasie zabiegają o ich uwagę. Większość młodych ludzi tak właśnie zdobywa pierwszą pracę w mieście po zakończeniu edukacji.

Niezależnie od ww. czynników są także osoby, które jednak wracają, żyją i pracują w miejscowości rodzinnej lub w jej okolicach. Pisząca ten artykuł do nich należy. Moje miejsce zamieszkania (obecnie wieś) to jednak typowy satelita, z linią kolejową, autostradą i liniami autobusowymi, które pozwala każdemu z mieszkańców pracować w kilku większych miastach województwa. Sama nigdy nie pracowałam w miejscowości, w której mieszkam. Podsumowując, na pewno potrzebne są w tym obszarze szczegółowe badania i analizy. Postawienie diagnozy może być początkiem zmian, które pozwolą na odwrócenie demograficznych trendów w małych miastach i na terenach wiejskich. Być może przyjdą czasy, że do powrotu do miejsca zamieszkania młodzi ludzie będą zachęceni różnymi bonusami, takimi jak: mieszkanie socjalne, niższe podatki, żłobek lub przedszkole za niższą cenę. Pytanie: jakie zawody będą pożądane i czy wszystkie samorządy będzie na to stać?





**Bogumiła Szklarska**

**Prezes Zarządu**

**Warszawski Bank Spółdzielczy**

**P**ani profesor dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska wywołała w środowisku bankowości spółdzielczej artykułem pt. *Ile jest spółdzielczości w bankowości spółdzielczej*, opublikowanym w „Głosie Banków Spółdzielczych” 4/2023, bardzo ważną dyskusję opartą na trzech pytaniach:

**Po pierwsze**, jakie czynniki determinują to, że dany bank jest wysoce aktywny w relacjach ze swoimi członkami i pozyskiwaniu nowych?

**Po drugie**, jakie warunki muszą być spełnione, aby bank spółdzielczy był nadal bankiem dla wielu pokoleń, w tym dla młodych?

**Po trzecie**, co zrobić, żeby młodzi wracali po zdobyciu wykształcenia w ośrodkach uniwersyteckich (lub szkołach średnich) do swoich rodzinnych miejscowości, aby tam realizować się zawodowo i prywatnie.

Moi przedmówcy, Koleżanki i Koledzy, Prezeski i Prezesi Banków Spółdzielczych, swoimi głosami w dyskusji poruszyli bardzo istotne i zarazem ciekawe kwestie związane z *misją banku, jego wizją i kluczowymi wartościami na przyszłość*. Te trzy elementy, niezmiennie od wielu lat, zawarte są w strategiach rozwoju czy też strategiach działania każdego z banków spółdzielczych i wyznaczają cele w jej realizacji.

Otóż, wskazujemy niezmiennie, że *misją banku* jest świadczenie kompleksowych, nowoczesnych oraz profesjonalnych i bezpiecznych usług bankowych, dostosowanych do potrzeb rynku i społeczności lokalnej, działając w interesie zarówno swoich członków, jak i klientów. Re-

alizując usługi finansowe, bank dąży do aktywizowania rozwoju środowiska lokalnego, głównie poprzez zaspokajanie potrzeb swoich klientów oraz wspieranie inicjatyw i wysiłku poszczególnych osób i całej społeczności, mających wpływ na środowisko naturalne, równość społeczną i sprawiedliwy handel. Bank, stanowiący własność członków banku i będący efektywnym przedsiębiorstwem o dobrej kondycji finansowej, będzie stale dążył do pomnażania korzyści swoich członków oraz będzie wspierał wysiłki na rzecz rozwoju regionu, w którym działa. Realizacja przyjętej wizji definiuje pozycję jaką bank chce osiągnąć poprzez realizację strategii, kierując się przyjętą zasadą:

**„Być instytucją finansową uniwersalną, nowoczesną, godną zaufania i efektywną, będącą znaczącym dostawcą usług bankowych na terenie swojego działania, wspierającą zieloną transformacją”.**

Podjmując wyzwanie dołączenia do przedmiotowej dyskusji i jednocześnie odpowiadając na **pierwsze pytanie**, uważam, że w dzisiejszym świecie, w którym konkurencja w sektorze bankowym jest coraz większa, sukces zależy w dużej mierze od efektywności pracowników. Sukces banku zależy od posiadania wymaganej liczby kompetentnych i zaangażowanych pracowników. Ludzie są najcenniejszym zasobem każdej organizacji, dlatego że kreują image danej firmy, są przedsiębiorczy, kreatywni, posiadają możliwość uczenia się, doskonalenia swego potencjału, są więc strategicznym zasobem firmy i, jak każdy zasób strategiczny, są źródłem szans i zagrożeń. Pracownicy z ich zdolnościami, wiedzą, doświadczeniem i motywacją do pracy są najsilniejszym wyróżnikiem dla firmy. Nie będę odosobniona w stwierdzeniu, że większość naszych stałych klientów ma w danej placówce swojego ulubionego pracownika i tylko z nim załatwia swoje sprawy w banku. Ta sama sytuacja dotyczy budowania bazy członkowskiej. To dzięki zaangażowaniu naszych pracowników, baza członków banku uszczuplana wskutek „naturalnych odejść” jest sukcesywnie odbudowywana.



Staramy się docenić i pamiętać nie tylko o tych członkach, z którymi budujemy relacje biznesowe obecnie, a przede wszystkim o tych, którzy tworzyli spółdzielczość wokół Spółdzielczego Banku Ogrodnictwa w Warszawie, a teraz są nadal z nami w bliskich relacjach. Wydaje się, że wysłanie kartki z życzeniami z okazji świąt Bożego Narodzenia czy świąt wielkanocnych to jakiś przeżytek. My wysyłamy takie kartki podpisane własnoręcznie przez przedstawiciela zarządu i rady nadzorczej, i stało się to już naszą tradycją. Staramy się w ten sposób wyrazić szacunek za trud włożony w budowanie społeczności spółdzielczej. Natomiast, jeśli chodzi o nowych członków, tu aktywizujemy naszych menagerów placówek handlowych, którzy w ramach nawiązywania relacji biznesowych, nawiązują również relacje członkowskie i, co jest bardzo pozytywne, nowi członkowie aktywnie uczestniczą w życiu naszego banku. Doskonałą okazją do zacieśnienia więzi były spotkania cykliczne Pierwszej Ligi Biznesu organizowane przez Krajowy Związek Banków Spółdzielczych. Aktywność naszych członków, a także zainteresowanie tematyką spotkań dają podstawę do zrozumienia aktualnych oczekiwań klientów, i jednocześnie, członków banku.

Zastanawiałam się, przyznam, dość długą chwilę, jak odnieść się do **drugiego pytania**, by nie powiełać wypowiedzi, które już w przedmiotowej dyskusji wybrzmiały. Zadałam więc pytanie mojej siostrzenicy, aplikantce adwokackiej, mieszkającej w Warszawie, co powinien mieć bank spółdzielczy, by została jego klientką. Odpowiedziała, że aby zostać klientem banku spółdzielczego, bank musi oferować rozwiązania technologicznie i wszystkie usługi za darmo. Prosta i czytelna odpowiedź, bo oczekiwanie takie ma w tej chwili każdy z klientów, bez względu na przedział wieku. Dlatego oferta banku powinna być dostosowana zarówno do młodszego, jak i starszego klienta. Jest to warunek konieczny, aby być bankiem dla wielu pokoleń. Oczekuje się również, że oferta ta powinna być konkurencyjna do oferty innych banków, a poza tym z uwagi na fakt, iż młodzi ludzie są „eko”, oferta dla klientów banku powin-

na być również przyjazna dla środowiska. Niezbędnym narzędziem dotarcia do młodych klientów i przekazania im informacji dotyczących produktów i usług bankowych, jest obecność banku w mediach społecznościowych. Za pośrednictwem mediów społecznościowych możemy również skutecznie prezentować naszym klientom wartości, które reprezentujemy jako instytucja finansowa.

Powyższe z rozmysłem prowadzi do odpowiedzi na **trzecie pytanie**. Oferta banku spółdzielczego ma za zadanie wspierać rozwój lokalnej przedsiębiorczości i umożliwiać młodym zakładanie własnych firm. W mojej ocenie takie działanie doprowadzi do powrotów, po zdobyciu wykształcenia w ośrodkach uniwersyteckich (lub szkołach średnich), do swoich rodzinnych miejscowości, aby tam realizować się zawodowo i prywatnie. Ponadto, jako pracodawca pozyskujemy do pracy młodych i przedsiębiorczych ludzi, pragnących wdrażać nowe rozwiązania, upraszczać i automatyzować procesy w banku, rozumiejąc jednocześnie ich oczekiwania w zakresie *work-life balance*.



**Paweł Kowalczyk**

**Prezes Zarządu**

**Gospodarczy Bank Spółdzielczy  
w Gorzowie Wielkopolskim**

**W** dyskusji zainicjowanej przez Panią Profesor Małgorzatę Iwanicz-Drozdowską podejmowane są próby odpowiedzi na kluczowe pytania dotyczące istoty i przyszłości spółdzielczości bankowej. Jako Prezes GBS w Gorzowie Wielkopolskim chciałbym podzielić się naszym doświadczeniem i pokazać naszą perspektywę na temat wpływu spółdzielczości na działalność GBS oraz na





***Dla nas spółdzielczość bankowa to nie tylko model biznesowy, ale przede wszystkim filozofia działania, która kieruje nas ku budowaniu silnej, zjednoczonej i prosperującej społeczności. Nasze działania, oparte na tradycyjnych wartościach spółdzielczych i jednoczesnej adaptacji do nowych wyzwań, stanowią odpowiedź na pytanie o istotę spółdzielczości w bankowości spółdzielczej.***

działania mające na celu sprostanie wyzwaniom współczesnego świata, przy jednoczesnym zachowaniu naszej unikalnej tożsamości.

Spółdzielczość w GBS w Gorzowie Wielkopolskim opiera się na trzech fundamentalnych zasadach: zaufaniu, współpracy i odpowiedzialności społecznej. Nasza nowa dewiza: „Relacje na generacje” nie jest tylko hasłem marketingowym, ale odzwierciedleniem misji budowania trwałych relacji z klientami, opierających się na wspólnych wartościach i wzajemnym zaufaniu. To zaangażowanie jest widoczne w naszej codziennej działalności, zarówno w obszarze finansowym, jak i społecznym.

Zrozumienie, że bankowość spółdzielcza musi ewoluować i adaptować się do zmieniających się realiów, jest kluczowe. Jako pracownicy banku aktywnie włączamy się w procesy edukacyjne, wspieramy lokalne inicjatywy i działamy na rzecz zrównoważonego rozwoju. Aktywność w obszarze edukacji finansowej młodzieży, wsparcie dla lokalnych klubów sportowych, w tym w szczególności sekcje młodzieżowe, gdzie ponad tysiąc dzieci rozwija się w swoich ulubionych dyscyplinach oraz zaangażowanie w projekty społeczne, są wyrazem naszej spółdzielczej misji.

Obserwując zmieniające się oczekiwania naszych klientów, zdecydowaliśmy się na odświeżenie wizerunku banku. Nowa identyfikacja wizualna oraz opracowana strategia komunikacji są odzwierciedleniem naszej gotowości

na adaptację i innowacje, symbolizując otwartość na przyszłość i dążenie do doskonałości w służbie naszym klientom i społeczności lokalnej.

Stojąc przed wyzwaniem dostosowania bankowości spółdzielczej do potrzeb nowych generacji, angażujemy młodych pracowników w proces tworzenia oferty, aby lepiej odpowiadać na oczekiwania młodszych pokoleń. Inwestujemy w nowoczesne technologie i rozwiązania, takie jak aplikacja mobilna BSGo Junior dla młodych klientów, co jest przykładem naszej otwartości na innowacje i dążenia do tego, aby bankowość była dostępna i zrozumiała dla wszystkich, niezależnie od wieku. Dzięki skoordynowanym działaniom w mediach społecznościowych, skutecznie komunikujemy się z młodszymi klientami, co przekłada się na zwiększoną świadomość naszej marki i oferty wśród młodzieży.

Dla nas spółdzielczość bankowa to nie tylko model biznesowy, ale przede wszystkim filozofia działania, która kieruje nas ku budowaniu silnej, zjednoczonej i dobrze prosperującej społeczności. Nasze działania, oparte na tradycyjnych wartościach spółdzielczych i jednoczesnej adaptacji do nowych wyzwań, stanowią odpowiedź na pytanie o istotę spółdzielczości w bankowości spółdzielczej. Jesteśmy przekonani, że dzięki temu podejściu GBS w Gorzowie Wielkopolskim będzie kontynuować swoją misję służenia lokalnej społeczności kolejnym generacjom. ■







## JAK ZROZUMIEĆ TAKSONOMIĘ, WYKSZTAŁCIĆ PRACOWNIKA I ZREALIZOWAĆ STRATEGIĘ ESG?

O obowiązkach ESG stawianych bankom spółdzielczym w naszym sektorze jest głośno już od dawna (albo – jak kto woli – od pierwszych ocen nadzorczych BION). Wokół tego tematu narosło wiele mitów i obaw – na pewno nie zawsze prawdziwych i dobrych. Wszystko, co nowe, może budzić obawy, szczególnie przed podjęciem działań.



### DR INŻ. TOMASZ WAŁOWSKI

*Pełnomocnik Zarządu ds. zrównoważonych finansów w Poznańskim Banku Spółdzielczym. Od ponad 28 lat pracownik sektora spółdzielczego. Trener bankowy. Lider ESG i zrównoważonego rozwoju w sektorze banków spółdzielczych. Wykładowca akademicki WSB MERITO w Poznaniu, Toruniu, Bydgoszczy. Posiada Europejski Certyfikat Bankowy w ramach standardów europejskich EFCB oraz tytuł samodzielnego i dyplomowanego pracownika bankowego. Ukończył m.in. Studia Podyplomowe Zarządzanie Ryzykiem na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Obecnie uczestnik Podyplomowych Studiów ESG w Praktyce na Sopotckiej Akademii Nauk Stosowanych w Sopocie.*



## ■ AKCJA REGULACYJNA PODSTAWĄ DO BUDOWY STRATEGII ESG

**P**od koniec 2023 r. długo wyczekiwane przez sektor regulacje w zakresie zrównoważonego rozwoju zostały oficjalnie przyjęte, a rynek zapełniła bogata oferta szkoleń ESG. W Dzienniku Urzędowym UE zostało opublikowane rozporządzenie Komisji Europejskiej przyjmujące Europejskie Standardy Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju (ESRS) jako akt delegowany do Dyrektywy do Raportowania Zrównoważonego Rozwoju (CSRD). Te standardy będą pośrednio wymagać od każdego banku spółdzielczego Strategii ESG. Podstawy prawne Strategii ESG zawarte są m.in. w następujących dokumentach: Rozporządzeniu CRR3, Dyrektywie CRD VI, wytycznych EBA 2020/06/30 i EBA REP 2021/18.

## ■ JAK POWINIEN WYGLĄDAĆ PROCES WDRAŻANIA STRATEGII ESG?

Tworzenie strategii zrównoważonego rozwoju ESG, dokumentu ujawnieniowego, jest procesem przechodzącym przez wszystkie jednostki w organizacji. Stąd ważne staje się ustalenie ładu organizacyjnego, któremu podporządkujemy obszar działań i wyzwań strategicznych. Stworzenie dokumentu wymaga badania istotności tematów wśród interesariuszy banku, choć tu najczęściej ciężar określenia postulatów ESG spoczywa na Zarządzie i Radzie Nadzorczej. Do tej pory nie spotkałem się w bankach spółdzielczych z praktykami badań ankietowych interesariuszy i np. ujawniania wskaźnika NPS<sup>1</sup>. Dla przykładu: w jednym z banków komercyjnych, z poziomu klienta (jako interesariusz), przeszedłem pytania i odpowiedzi ESG przez bankowość mobilną.

Ankieta istotności to trochę taki „matrix” banku w galaktyce środowiskowej i społecznej, gdzie pośrodku krąży pieniądź, czyli biznes, i szuka się odpowiedzi na

pytania o cele na przyszłość i decyduje się o rezygnacji z czegoś w zamian za coś innego. Prowadzenie otwartego, ciągłego dialogu z interesariuszami jest kluczowe podczas oceny działań. Z jednej strony trzeba ocenić, jak nasz biznes wpływa na środowisko i otoczenie społeczne, a z drugiej, jak te aspekty integrują się z naszą strategią i czy mają kluczowe znaczenie dla długoterminowego sukcesu i wyników finansowych. Zgodnie z Dobrymi Praktykami Zarządzania Ryzykami ESG (te dostaliśmy przy okazji korespondencji KNF), przyszedł czas na działanie i stawianie zadań, czyli domykanie tzw. luki. Dużo uwagi powinno poświęcić się zwłaszcza politykom, bo to one wchodzą w zakres zadań ESG. Mowa jest o różnorodności, prawach człowieka, odpowiedzialnym łańcuchu dostaw czy polityce wynagrodzeń – i to wszystko przy uwzględnieniu mierników ESG. Warto poprzehaczyć sobie obszar wyzwań regulacyjnych polityk do kryteriów ESG, żeby zrozumieć, czym jest ESG.

Znacząco łatwiej będzie sprostać takiemu zadaniu bankom, które uwzględnią w politykach własne cele i skutki wdrożenia dla modelu biznesowego. Pokażą one sposób realizacji chociażby poprzez KPI: Key Performance Indicators (wskaźniki ilościowe i jakościowe). Do tego ważne są dobrze zaplanowane i realizowane działania z zakresu ESG (środowiskowe, społeczne i dotyczące ładu zarządczego), co powinny odzwierciedlać strategię i jasny podział kompetencji w ramach struktur. No i na koniec filary strategiczne – warto opierać ich realizację na wybranych celach Agendy ONZ, gdzie ESG to „nawigacja” banku, a CSR – „serce” (tego nikt nam nie chce zabierać). Obecnie wszystkie duże banki działające w Polsce posiadają sformalizowane strategię ESG (choć noszą one różne nazwy) i – co ważne – nie są to tylko zapisy na papierze. Stawiane tam cele są monitorowane, raportowane, aktualizowane i komunikowane, a przede wszystkim mają wpływ na niemal wszystkie obszary działań banków.

<sup>1)</sup> Net Promoter Score (NPS) to narzędzie, które pomaga firmom w pomiarze lojalności klientów i ocenie ich zadowolenia z produktów lub usług (przyp. red.).



## ■ CO DLA BANKU SPÓŁDZIELCZEGO OZNACZA TAKSONOMIA?

Badanie PwC „Zielone finanse po polsku”, które ukazało się w styczniu 2024 r., pokazuje, że zdecydowana większość ankietowanych banków (83%) planuje rozszerzyć w latach 2023/2024 swoją ofertę o nowe produkty kredytowe w zakresie zrównoważonego finansowania. Banki przede wszystkim planują wdrożyć kredyty na inwestycje mające na celu realizację środowiskowych celów określonych w Taksonomii, tj. łagodzenie zmian klimatu lub adaptacja do zmian klimatu (83%), zapobieganie zanieczyszczeniu lub przejście na gospodarkę o obiegu zamkniętym lub ochrona zasobów wodnych (42%). Budowa portfela kredytów kwalifikowanych do Taksonomii wynika z obowiązującego Aktu Delegowanego dla przedsiębiorstw finansowych, gdzie:

- od dnia 1 stycznia 2024 r. do dnia 31 grudnia 2025 r. mamy zakres ujawniania udziału procentowego ekspozycji na działalności gospodarcze **kwalifikujące się do Taksonomii** oraz informacje jakościowe;
- dnia 1 stycznia 2026 r. – ujawnianie udziału procentowego ekspozycji na działalności gospodarcze **zgodne z Taksonomią** oraz informacje jakościowe.

## ■ CZYM RÓŻNI SIĘ KWALIFIKOWALNOŚĆ OD ZGODNOŚCI DO TAKSONOMII – JAK TO ZROZUMIEĆ?<sup>2</sup>

Taksonomia UE przewiduje listę rodzajów działalności gospodarczej, które mogą przyczynić się do realizacji określonych w niej celów środowiskowych. Dla tych rodzajów działalności opracowano techniczne kryteria kwalifikacji w celu oceny, czy daną działalność gospodarczą można uznać za zrównoważoną środowiskowo. Działalność taka wchodzi w zakres Taksonomii UE (innymi słowy, kwalifiku-

je się do Taksonomii). Jeśli dana działalność gospodarcza nie jest uwzględniona w Taksonomii UE, nie oznacza to, że ma ona negatywny wpływ na środowisko. Oznacza to po prostu, że nie została sklasyfikowana, ponieważ ma znikomy pozytywny wpływ lub jest uważana za neutralną. Ocena kwalifikowalności jest pierwszym krokiem w pełnej analizie zgodności z Taksonomią. Pozostałe cztery warunki, jakie muszą zostać spełnione, to:

- znaczący wkład w realizację co najmniej jednego celu środowiskowego;
- brak znaczącej szkody (DNSH) w odniesieniu do innych celów środowiskowych;
- zgodność z minimalnymi gwarancjami w celu zapewnienia, że firmy angażujące się w zrównoważoną działalność spełniają określone standardy społeczne i dotyczą etyki biznesu;
- zgodność z technicznymi kryteriami kwalifikacji określonymi w aktach delegowanych do Taksonomii.

Aby działalność gospodarcza została sklasyfikowana jako zrównoważona środowiskowo zgodnie z Taksonomią UE, musi być zgodna z minimalnymi gwarancjami. Ma to stanowić zapewnienie, że firmy podejmujące zrównoważoną działalność spełniają określone standardy społeczne i normy etyki biznesowej w zakresie praw człowieka i praw pracowniczych, przeciwdziałania przekupstwu i korupcji, a także wymogi w sferze podatków i uczciwej konkurencji. W związku z tym, aby przedsiębiorstwo zostało sklasyfikowane jako zgodne z Taksonomią, musi wykazać, że spełnia kryteria odpowiedzialnego prowadzenia działalności gospodarczej określone w następujących dokumentach:

- Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych, które stanowią zbiór zaleceń dotyczących odpowiedzialnego prowadzenia działalności gospodarczej. Obejmują one wszystkie kluczowe obszary odpowie-

<sup>[2]</sup> Interpretacja za GPW Wytyczne do raportowania ESG. Przewodnik dla spółek, październik 2023 r.





**Lider ESG w banku spółdzielczym to dziś konieczność.  
Chief Sustainability Officer – CSO, bo tak powinno się określać  
to stanowisko, to osoba bliska zarządowi banku, o dużym wpływie  
na biznes, kompetencjach, decydująca o strategicznych celach ESG  
w organizacji. To osoba, której działania powinny mieć przełożenie  
na całą kulturę organizacji nie tylko przy okazji wyzwań regulacyjnych,  
ale przede wszystkim w edukacji i komunikacji z interesariuszami.  
Na każdym etapie struktury organizacyjnej działalność  
ESG powinna być komunikowana i wpajana w DNA osób  
kierujących poszczególnymi działaniami.**

działności biznesu, w tym prawa człowieka, prawa pracownicze, środowisko, łąpówkarstwo, interesy konsumentów, a także ujawnianie informacji, naukę i technologię, konkurencję i podatki.

- Wytoczne ONZ dotyczące biznesu i praw człowieka (UNGP), które określają możliwe do podjęcia kroki spółek w celu zapobiegania, rozwiązywania i naprawiania naruszeń praw człowieka w ich działalności.
- Osiem podstawowych konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy dotyczących podstawowych zasad i praw w pracy.
- Międzynarodowa Karta Praw Człowieka – obejmująca pięć podstawowych traktatów ONZ dotyczących praw człowieka.

Zgodnie z korespondencją UKNF skierowaną do sektora banków spółdzielczych i dotyczącą zakresu regulacji ESG dla potrzeb ujawnień, Taksonomia obowiązuje podmioty, które spełniają kryteria określone w art. 49b ust. 1 ustawy o rachunkowości oraz uczestników rynku finansowego, o których mowa w SFDR w zakresie realizacji celów środowiskowych.

KNF wskazuje, że banki spółdzielcze mogą zaadresować obowiązujący już wymóg art. 49 ust. 3 ustawy o rachunkowości poprzez publikację – o ile jest to istotne dla oceny rozwoju, wyników i sytuacji danego banku spółdzielczego – wybranych, adekwatnych do działalności banku spółdzielczego, kluczowych (niefinansowych) wskaźników wyników dla instytucji kredytowych, które w załączniku V definiuje rozporządzenie 2021/2178.

Załącznik V do Rozporządzenia 2021/2178 w punkcie 1.2.1.6 definiuje następujące kluczowe wskaźniki wyników dla instytucji kredytowych:

- a) wskaźnik zielonych aktywów ogółem dla działalności finansowej na rzecz przedsiębiorstw finansowych dla wszystkich celów środowiskowych;
- b) wskaźnik zielonych aktywów ogółem dla działalności finansowej na rzecz przedsiębiorstw niefinansowych dla wszystkich celów środowiskowych;
- c) wskaźnik zielonych aktywów dla ekspozycji związanych z nieruchomościami mieszkalnymi, w tym kredytów na renowację budynków, w celu łagodzenia zmian klimatu;



- d) wskaźnik zielonych aktywów dla kredytów detalicznych na zakup samochodów, w celu łagodzenia zmian klimatu;
- e) wskaźnik zielonych aktywów dla kredytów dla samorządów terytorialnych na finansowanie potrzeb mieszkaniowych i innego kredytowania celowego;
- f) wskaźnik zielonych aktywów dla zabezpieczeń na nieruchomościach komercyjnych i mieszkaniowych przeznaczonych do sprzedaży.

*Wskaźniki a) i b) dotyczą wyłącznie podmiotów, które same są zobowiązane do raportowania Taksonomii UE – czyli na potrzeby sprawozdawczości za rok 2023 i za rok 2024 dotyczą tylko dużych podmiotów o statusie jednostki zainteresowania publicznego (przedsiębiorstwa notowane na giełdzie lub instytucje finansowe zatrudniające średniorocznie ponad 500 osób, przekraczające progi przychodów lub sumy bilansowej wskazane w art. 49b ustawy o rachunkowości).*

W związku z powyższym rekomendowane jest, aby – zgodnie ze wskazaniami KNF – banki spółdzielcze rozważyły wdrożenie liczenia i ujawniania wybranych wskaźników taksonomicznych dotyczących:

- 1) konsumenckich kredytów hipotecznych i/lub
- 2) konsumenckich kredytów/leasingów samochodowych,

w zakresie, w jakim są one adekwatne do profilu działalności danego banku spółdzielczego.

Zakłada się, że wystarczające będzie ujawnienie samych wartości procentowych wskaźników opisanych powyżej (o ile KNF nie przedstawi w przyszłości bardziej szczegółowych oczekiwań nadzorczych). Ujawnienia należy interpretować jako wyraźny krok w kierunku budowy wskaźnika GAR Green Asset Ratio, w skład którego wchodzić będą opisane ekspozycje. To właśnie wskaźnik GAR powinien być zapisany w Strategii ESG banku spółdzielczego,

a informacje o statusie jego realizacji identyfikować będą działania instytucji w zakresie finansowania aktywów, które są zrównoważone środowiskowo zgodnie z taksonomią UE. Tylko takie działania banku zgodne są z celami Europejskiego Zielonego Ładu i Porozumienia Paryskiego. Dodatkowo wskaźnik GAR jest jednym z trzech obszarów ujawnieniowych – obok informacji na temat ryzyka klimatycznego. Wskaźnik GAR określa, jak zmiana klimatu może wpłynąć na wzrost innych ryzyk ekspozycji w bilansie banku oraz informacji na temat działań ograniczających – jakie działania podejmują banki, aby ograniczać wpływ ww. ryzyk na pozycje bilansowe banku. Mówiąc o wskaźniku GAR nie wolno zapomnieć o wytycznych EBA (EBA/GL/2020/06 z dnia 29.02.2020) dotyczących udzielania i monitorowania kredytów (Rozdział 7.1, pkt. 208), gdzie odwołanie jest do zapisu, że: *W stosownych przypadkach instytucje powinny uwzględnić czynniki środowiskowe, społeczne i związane z zarządzaniem, które wpływają na wartość zabezpieczenia, np. efektywność energetyczną budynków.* Zapisy regulacji powinny być ostatecznie wdrożone do 30 czerwca 2024 r.

## ■ PRZYCIĄGANIE TALENTÓW DZIĘKI ESG

Według badań KPMG tylko 15% firm deklaruje, że ma w swoich strukturach osobę, która jest odpowiedzialna za zrównoważony rozwój. Z analiz rynku wynika, że ponad 50% podmiotów objętych dyrektywą raportowania planuje w najbliższym czasie rekrutację specjalistów ESG, co oznacza niemal 2 tys. wakatów na te stanowiska. Badania przeprowadzone przez Polskie Stowarzyszenie ESG pokazują, że organizacje, które wdrożyły zasady ESG, jako największe bariery wskazują dostęp do specjalistów i doradców ESG. Jak podaje Antal, firma oferująca usługi rekrutacyjne, analityczne i doradcze dla pracowników i pracodawców, obecnie menadżerowie ESG zarabiają niemało (ok. 20 tys. zł brutto/miesiąc) i są ciągle poszukiwani na rynku. Duże obciążenie pracą, koszty wynikające z ko-





***Wymagań w obszarze ESG jest dużo i będzie coraz więcej. Potrzeba nam szerokiego networkingu i dostępu do fachowej wiedzy w kontekście wyzwań ESG na poziomie banku spółdzielczego oraz promowania odpowiedzialnych postaw biznesowych. To od nas samych dziś zależy, w jaki sposób i gdzie znajdziemy się jutro na drodze do realizacji zrównoważonego rozwoju.***

nieczności zatrudnienia nowych pracowników i z niemałych wynagrodzeń dla doradców zewnętrznych – to wyzwania, z którymi mierzą się firmy rozwijające obszar ESG.

Z perspektywy banku spółdzielczego taka sytuacja jest nie do pozazdroszczenia – czasami specjalistów ESG szuka się w naszym sektorze na siłę. Zadania ESG przerzucane są na komórki odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem, marketingiem czy kredyty. W tym kontekście warto zrozumieć różnicę pomiędzy ESG a CSR, gdzie kompetencje osobowe w ramach ESG to przede wszystkim odpowiedzialność za rozwój biznesowy, obszar raportowy, strategiczny i zarządzania ryzykiem ESG. Bank powinien stawiać na wyszkolenie pracownika w zakresie zrównoważonego rozwoju, co dziś jest wyzwaniem strategicznym i leży u podstaw budowy kultury organizacji ESG.

**Lider ESG w banku spółdzielczym to dziś konieczność.** Chief Sustainability Officer – CSO, bo tak powinno się określać to stanowisko, to osoba bliska zarządowi banku, o dużym wpływie na biznes, kompetencjach, decydująca o strategicznych celach ESG w organizacji. To osoba, której działania powinny mieć przełożenie na całą kulturę organizacji nie tylko przy okazji wyzwań regulacyjnych, ale przede wszystkim w edukacji i komunikacji z interesariuszami. Na każdym etapie struktury organizacyjnej działalność ESG powinna być komunikowana i wpajana w DNA osób kierujących poszczególnymi działaniami. Wszystkim

powinno zależeć na realizacji celów strategicznych. Zbyt duże obciążenie zadaniami, zwłaszcza wymogami sprawozdawczymi w banku spółdzielczym, nie sprzyja powierzaniu zadań ESG osobom, które i tak ich nie będą realizowały, raz – z braku czasu, dwa – z istoty braku należytego zrozumienia tematu, skoro przykład nie idzie z góry.

Brak ogólnej gotowości ze strony banku spółdzielczego (tak często, ale nie zawsze bywa) na transformację edukacyjną pracownika w kierunku intensywności wyzwań ESG, uznając dziś za duży problem, który za moment będzie niemożliwy do odpracowania i będzie bardzo kosztowy dla jakości biznesu „zielonego” sektora spółdzielczego. Tym bardziej, że w 2024 r. prawdopodobnie wejdzie w życie Green Claims Directive, dyrektywa określająca, jak efektywnie komunikować wartości ESG i unikać ryzyka związanego z greenwashingiem. Wymagań w obszarze ESG jest dużo i będzie coraz więcej. Potrzeba nam szerokiego networkingu i dostępu do fachowej wiedzy w kontekście wyzwań ESG na poziomie banku spółdzielczego oraz promowania odpowiedzialnych postaw biznesowych. To od nas samych dziś zależy, w jaki sposób i gdzie znajdziemy się jutro na drodze do realizacji zrównoważonego rozwoju. ■

Artykuł powstał we współpracy z Panią Anną Jaruszewską – specjalistką ds. Ryzyka Kredytowego i ESG, Departament Ryzyka Bankowego w SGB Banku SA.



# SPRAWOZDAWCZOŚĆ PODMIOTÓW SEKTORA FINANSOWEGO W ZAKRESIE ESG – CZ. II

W poprzednim artykule pt. *Sprawozdawczość podmiotów sektora finansowego w zakresie ESG – cz. 1.* omówiliśmy główne regulacje prawne nakładające obowiązki sprawozdawcze na podmioty sektora finansowego w zakresie ESG (Dyrektywy NFRD i CSRD, Rozporządzenie SFDR, Rozporządzenie Taksonomiczne, *Disclosures Delegated Act*). Przedstawiliśmy również rozróżnienie na działalność gospodarczą kwalifikującą się do Taksonomii UE<sup>1</sup> (*Taxonomy-eligible*) oraz działalność gospodarczą zgodną z Taksonomią UE (*Taxonomy-aligned*), czyli kwalifikowaną jako *zrównoważona środowiskowo*.



**WOJCIECH KAPICA**

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



**ADA MONIKA CHUDZIK**

Aplikant adwokacki, *associate*  
w kancelarii Lawarton Ługowski Kapica sp.k.  
Specjalistka w zakresie regulacji sektora finansowego,  
w szczególności rynków kapitałowych  
i sektora ubezpieczeniowego.



<sup>[1]</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, zwane dalej „Taksonomią” lub „Rozporządzeniem Taksonomicznym”.



Niniejszy artykuł stanowi kontynuację tematyki sprawozdawczości podmiotów sektora finansowego, z uwzględnieniem roli instytucji finansowych (w szczególności banków) w obszarze ESG, wskaźnika GAR, analizy podwójnej istotności, wyzwań i przeszkód w sporządzaniu rzetelnych raportów ESG oraz rozwiązania technologicznego, które może znacznie ułatwić bankom wypełnianie obowiązków sprawozdawczych.

## ■ ROLA BANKÓW W OBSZARZE ESG

Rozporządzenie Taksonomiczne dotyczy głównie tych uczestników rynku finansowego, którzy udostępniają produkty finansowe – m.in. banków. Nakłada ono również na duże przedsiębiorstwa obowiązek publikowania informacji niefinansowych związanych z ich wpływem na środowisko.

Warto jednak zaznaczyć, że Taksonomia UE ma pośredni wpływ na niemal wszystkich przedsiębiorców. Mniejsze podmioty mogą mieć bowiem trudności z nabyciem produktu finansowego, np. zawarciem umowy kredytu, jeśli nie przedstawią bankowi odpowiednich informacji. Duże podmioty mogą również wymagać od swoich podwykonawców danych dotyczących emisji dwutlenku węgla, by docelowo zmniejszyć swój ślad węglowy na poziomie łańcucha dostaw.

Regulacje ESG mają coraz silniejszy wpływ na działalność banków. Niezbędne jest stworzenie mechanizmów zbierania danych, wdrożenie odpowiednich systemów raportowania oraz monitorowania ryzyka ESG.

Instytucje finansowe, takie jak banki, opierają obliczenia swoich Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI) na danych pozyskanych od swoich kontrahentów. Głównymi klientami banków są zazwyczaj spółki niefinansowe, które otrzymują finansowanie lub w które banki zainwestowały. Jakość raportowania ESG instytucji finansowych zależy więc w dużym stopniu od jakości danych przekazywanych (i publikowanych w raportach) przez ich klientów/kontra-

hentów. Stopniowe wdrażanie unijnych systemów klasyfikacyjnych powoduje, że raportowane dane są niekiedy wybrakowane, nieustandaryzowane lub niskiej jakości, co utrudnia ich analizę i prawidłowe ujawnianie informacji.

W latach 2022-2023 banki publikowały w raportach dotyczących ESG jedynie udział procentowy w aktywach ogółem ekspozycji wobec działalności gospodarczych kwalifikujących i niekwalifikujących się do Taksonomii. W 2023 r., dzięki raportom za rok obrotowy 2022, instytucje finansowe po raz pierwszy mogły korzystać ze sprawozdań niefinansowych w zakresie kwalifikowalności do Taksonomii, wydanych przez ich spółki portfelowe za rok obrotowy 2021. W 2023 r. weszła również w życie unijna dyrektywa CSRD (ang. *Corporate Sustainability Reporting Directive*), która nakłada obowiązek publikacji corocznych raportów ESG z całego obszaru działalności, uwzględniających m.in. wyliczenia śladu węglowego i działania podejmowane w zakresie dążenia do neutralności klimatycznej. Jako pierwsze do publikacji raportów zostały zobowiązane jednostki interesu publicznego. Obowiązek publikacji po ich stronie powstanie w 2025 r. za rok obrotowy 2024. Następnie będzie on nakładany stopniowo na coraz mniejszych przedsiębiorców.

Banki są poddawane rosnącym wymaganiom regulacyjnym i nadzorczym dotyczącym raportowania ESG – zarówno na poziomie krajowym, jak i unijnym. Oprócz ujawnień sprawozdawczych dotyczących zrównoważonego rozwoju zgodnie z dyrektywą CSRD, od 1 stycznia 2024 r. banki muszą także uwzględniać kryteria ESG w swoich procesach nadzoru i oceny ryzyka, zgodnie z wytycznymi Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego. Od tego roku banki są zobowiązane do publikacji pełnych raportów taksonomicznych, ukazujących ekspozycję wobec działalności gospodarczej *niekwalifikującej się* i *kwalifikującej się* do Taksonomii, ale już ze wskazaniem ekspozycji wobec działalności **zgodnej** z Taksonomią wraz z tzw. **Wskaźnikiem Zielonych Aktywów (GAR)** (ang. *Green Asset Ratio*). Wskaźnik ten określa udział procentowy aktywów banku







## **Regulacje ESG mają coraz silniejszy wpływ na działalność banków. Niezbędne jest stworzenie mechanizmów zbierania danych, wdrożenie odpowiednich systemów raportowania oraz monitorowania ryzyka ESG.**

finansujących działalność gospodarczą *Taxonomy-aligned* i w nią zainwestowanych we wszystkich aktywach objętych zabezpieczeniem. Od 2026 r. raporty taksonomiczne banków mają uwzględniać także informacje dotyczące usług innych niż udzielanie pożyczek, takich jak opłaty, prowizje oraz dane dotyczące portfela handlowego. Raporty te będą badane analogicznie jak sprawozdania finansowe.

W styczniu 2022 r. EBA (Europejski Urząd Nadzoru Bankowego) opublikował finalną wersję projektu technicznych standardów ujawnień ryzyka ESG w ramach Filaru III<sup>2</sup>. Banki zostały zobowiązane do przekazywania informacji o ryzyku klimatycznym, działaniach mitygujących ryzyko oraz o GAR i o **BTAR (Book Taxonomy Alignment Ratio)** – odpowiednik GAR dla klientów niesporządzających raportów taksonomicznych). Ponadto ujawnienia powinny objąć opis strategii, ładu korporacyjnego i zarządzania ryzykami ESG. EBA oczekuje wskaźników GAR od grudnia 2023 r., a BTAR – od czerwca 2024 r.

EBA na zlecenie Komisji Europejskiej dokonał oceny, czy i jak wymogi kapitałowe powinny zostać zróżnicowane pod kątem środowiskowego i społecznego oddziaływania aktywów posiadanych przez instytucje. W raporcie z 12 października 2023 r. Urząd zalecił wprowadzenie poprawek, by zagrożenia środowiskowe i społeczne były

uwzględnione w Filarze I. Propozycje EBA mają wspierać przejście do bardziej zrównoważonej gospodarki, a jednocześnie zapewnić większą odporność sektora bankowego.

Z raportu wynika, że EBA nie popierał na tamtym etapie wprowadzenia „zielonego współczynnika” wspierającego lub „brązowego współczynnika” penalizującego banki. Na moment wydania raportu (październik 2023 r.) byłoby to trudne, gdyż nie istniały wówczas metody dokładnego pomiaru wpływu ryzyka klimatycznego na kapitał banków. Europejski Urząd Nadzoru Bankowego przede wszystkim podkreślił w raporcie znaczny wpływ zagrożeń środowiskowych i społecznych na sektor finansowy<sup>3</sup>.

Od 1 stycznia 2024 r. ujawnieniom podlegają KPIs (wybrane dla instytucji kredytowych) oraz informacje jakościowe – w odniesieniu do realizacji wszystkich sześciu celów środowiskowych. Pełen zakres ujawnień w wystandardyzowanej formie będzie obowiązywał od 1 stycznia 2026 r.

### **■ WSKAŹNIK ZIELONYCH AKTYWÓW (GAR)**

*Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2021/2178 dotyczące ujawniania informacji (tzw. Disclosures Delegated Act, DDA)<sup>4</sup> zawiera precyzyjne definicje, metody oblicza-*

<sup>[2]</sup> EBA, *Final Report. Final draft implementing technical standards on prudential disclosures on ESG risks in accordance with Article 449a CRR*, EBA/ITS/2022/01, 24.01.2022, <https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/press-releases/eba-publishes-binding-standards-pillar-3-disclosures-esg>.

<sup>[3]</sup> Więcej o raporcie w: W. Kapica, A. Chudzik, *Alert prawny Lawarion – raport EBA na temat znaczenia ryzyka środowiskowego i ryzyka społecznego dla regulacji ostrożnościowych w instytucjach kredytowych i firmach inwestycyjnych*, <https://bs.net.pl/wp-content/uploads/2023/10/EBA-opublikowala-raport-na-temat-znaczenia-ryzyka-srodowiskowego-i-spoecznego-w-procedurach-ostroznościowych-stosowanych-przez-instytucje-kredytowe-i-firmy-inwestycyjne.pdf>.

<sup>[4]</sup> Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2021/2178 z dnia 6 lipca 2021 r. uzupełniające rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 przez sprecyzowanie treści i prezentacji informacji dotyczących zrównoważonej środowiskowo działalności gospodarczej, (...).



nia i wymogi sprawozdawcze dla każdego KPI. W 2023 r. europejskie banki po raz pierwszy musiały uwzględnić w swoich raportach wskaźniki dotyczące ekspozycji kwalifikujących się do Taksonomii oraz podmiotów niepodlegających NFRD. Te wymogi wynikają z art. 8 Rozporządzenia Taksonomicznego i stanowią pierwszy krok w kierunku bardziej kompleksowych obowiązków sprawozdawczych, które są wymagane od 2024 r. wraz z wdrożeniem wskaźnika zielonych aktywów (ang. *Green Asset Ratio*, GAR).

GAR to nowy KPI dla banków w UE, mający na celu zapewnienie standardowej i porównywalnej miary odsetka aktywów zainwestowanych w projekty i działania zrównoważone środowiskowo. Jest to część prac mających na celu przyspieszenie przyjęcia zrównoważonych praktyk bankowych, w ramach których EBA podjął decydujący krok, ogłaszając, że począwszy od 2024 r. około 150 dużych instytucji kredytowych z UE będzie musiało ujawniać ten nowy wskaźnik.

Wskaźnik zielonych aktywów wykazuje udział procentowy aktywów instytucji kredytowej finansujących działalność gospodarczą zgodną z systematyką i w nią zainwestowanych jako udział procentowy wszystkich aktywów objętych zabezpieczeniem, takich jak:

- a) aktywa finansowe wyceniane w zamortyzowanym koszcie,
- b) aktywa finansowe wyceniane według wartości godziwej przez inne całkowite dochody,
- c) inwestycje w jednostkach zależnych,
- d) wspólne przedsięwzięcia i jednostki stowarzyszone;
- e) aktywa finansowe wyceniane według wartości godziwej przez wynik finansowy oraz aktywa finansowe nieprzeznaczone do obrotu wyceniane obowiązkowo według wartości godziwej przez wynik finansowy,
- f) zabezpieczenia na nieruchomości uzyskane przez instytucje kredytowe poprzez wejście w posiadanie w zamian za umorzenie długów.

Z zakresu GAR **wyłącza się ekspozycje, o których mowa w art. 7 ust. 1 DDA**, tj. ekspozycje wobec rządów centralnych, banków centralnych i emitentów ponadnarodowych.

Z licznika GAR **wyłącza się:**

- a) aktywa finansowe przeznaczone do obrotu,
- b) ekspozycje wobec przedsiębiorstw, które nie są zobowiązane do publikowania informacji niefinansowych zgodnie z art. 19a lub 29a Dyrektywy 2013/34/UE.

Przy obliczaniu KPIs dla ekspozycji pozabilansowych uwzględnia się gwarancje finansowe udzielone przez instytucję finansową oraz zarządzane aktywa dla przedsiębiorstw niefinansowych będących beneficjentami gwarancji i spółkami, w których dokonano inwestycji. Z obliczeń tych wyłącza się inne ekspozycje pozabilansowe, takie jak zobowiązania.

W liczniku GAR należy uwzględnić wyłącznie te przedsiębiorstwa, które podlegają NFRD i w związku z tym muszą ujawnić swoje dostosowanie do Taksonomii UE. Jednak słaba dostępność wiarygodnych danych o kontrahentach stanowi poważne wyzwanie i wiele przedsiębiorstw musi wypracować rozwiązania zastępcze. Nieodpowiednie systemy księgowo, częściowe rozumienie nowych, skomplikowanych przepisów i brak szczegółowych danych mogą skutkować znacznie niższą wartością GAR niż ma to miejsce w rzeczywistości. Dodatkowo, w przypadku niektórych rodzajów kredytów, np. na samochód i hipotecznych, banki będą musiały dokonać analizy samych aktywów, którymi może być trudno zarządzać, biorąc pod uwagę liczbę kredytów i warunki specyficzne dla danego kraju.

Problem stanowi również fakt, że Taksonomia UE opiera się głównie na systemie NACE. Jest to system klasyfikacji stosowany w Unii Europejskiej od 1970 r. w celu grupowania różnych typów przedsiębiorstw i branż według





**Od 2026 r. raporty taksonomiczne banków mają uwzględniać także informacje dotyczące usług oferowanych przez banki. Kluczowym wyzwaniem w wypełnianiu nowych obowiązków będzie pozyskiwanie, przetwarzanie i raportowanie danych uzyskanych od klientów. Dzięki jednak innowacyjnym rozwiązaniom, takim jak Platforma ESG BIK, z czasem raportowanie będzie coraz łatwiejsze i bardziej trafne, a jednocześnie przestaną być wykluczane z możliwości uzyskania finansowania inicjatywy, co do których ocena ich kwalifikowalności lub zgodności z Taksonomią wzbudzała wątpliwości banku.**

wytwarzanych przez nie produktów lub usług. Jego odpowiednikiem na gruncie polskim jest Polska Klasyfikacja Działalności. NACE służy do gromadzenia i analizowania danych na temat działalności gospodarczej, a także do zestawiania i analizowania danych na temat efektywności środowiskowej i zrównoważonego rozwoju.

Tymczasem **Taksonomia wymaga od banków klasyfikacji transakcji według celów finansowania, a nie typu działalności klienta** (czyli PKD/NACE). Opieranie się zatem na kodach NACE może doprowadzić do mylnego zakwalifikowania transakcji/klienta do kategorii kwalifikujących się, a nawet zgodnych z Taksonomią UE, mimo iż cel finansowania w rzeczywistości nie odpowiada działalności *Taxonomy-eligible*, a tym bardziej *Taxonomy-aligned*. Komisja Europejska wyraźnie zaprzeczyła możliwości uwzględniania szacunków w obowiązkowych raportach.

Niemniej jednak, instytucje finansowe mają możliwość dobrowolnego uwzględnienia wskaźników opartych na prognozach w osobnych sprawozdaniach. Banki różnie podchodzą do braku możliwości uzyskania konkretnych

danych. Niektóre z nich stosują podejście ostrożnościowe, eliminując całkowicie z analizy i raportów całe portfele i spółki celowe, odbierając im (niekiedy niesłusznie) szanse na uzyskanie finansowania.

## ■ PLATFORMA ESG BIK

Niedawno pojawiło się jednak w tym zakresie światło w tunelu. Problemy wymienione powyżej mogą zostać, przynajmniej w pewnym stopniu, rozwiązane dzięki wykorzystaniu nowopowstałej Platformy ESG Biura Informacji Kredytowej<sup>15</sup>. Jest to innowacyjne rozwiązanie dedykowane sektorowi bankowemu oraz firmom korzystającym z finansowania. Platforma BIK ma na celu ustanowienie standardów wymiany i raportowania danych, co istotnie ułatwi bankom spełnianie obowiązków regulacyjnych. Ponadto, Platforma będzie monitorować i gromadzić w jednym miejscu wskaźniki dotyczące zrównoważonego rozwoju portfela banków, przygotowując instytucje finansowe do przyszłych regulacji związanych z ESG.

<sup>15</sup> BIK, Platforma ESG BIK – sektorowe rozwiązanie do wymiany i raportowania danych, [https://media.bik.pl/informacje-prasowe/819088/platforma-esg-bik-sektorowe-rozwiazanie-do-wymiany-i-raportowania-danych?utm\\_source=SEM&utm\\_medium=perfo\\_max&utm\\_campaign=raport&utm\\_content=&gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQiAoeGuBhCBARIsAGfKY7zBMLroccf3eXAbwFPto7xdBglhtGF3ENuVEdYAJUdUFW06dQdIViYaAj7QEALw\\_wcB&gclid=aw.ds](https://media.bik.pl/informacje-prasowe/819088/platforma-esg-bik-sektorowe-rozwiazanie-do-wymiany-i-raportowania-danych?utm_source=SEM&utm_medium=perfo_max&utm_campaign=raport&utm_content=&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAoeGuBhCBARIsAGfKY7zBMLroccf3eXAbwFPto7xdBglhtGF3ENuVEdYAJUdUFW06dQdIViYaAj7QEALw_wcB&gclid=aw.ds).



Z założenia dzięki Platformie ESG BIK prawidłowe wypełnianie obowiązków przez banki i podmioty poszukujące finansowania ma być znacznie łatwiejsze. Dostęp instytucji finansowych do szczegółowych informacji o działalności ich kontrahentów, w tym na temat ich dbałości o środowisko naturalne, pozwoli na zwiększenie wsparcia finansowego dla przedsiębiorstw proekologicznych. To zaś stanowi jeden z głównych celów regulacji dotyczących zrównoważonego rozwoju.

## ■ ANALIZA PODWÓJNEJ ISTOTNOŚCI

Ocena zgodności działania podmiotów z ESG jest bardzo istotna, wpływa bowiem na wartość rynkową przedsiębiorstwa, na jego postrzeganie przez różne grupy interesariuszy, w tym inwestorów, wierzycieli, kontrahentów i klientów. Podejmując decyzję o inwestycji, kontrakcie handlowym czy też udostępnieniu źródła finansowania, interesariusze oceniają obszary niefinansowe w ścisłym powiązaniu ze wskaźnikami finansowymi. W tym celu niezbędne jest dokonanie **analizy podwójnej istotności** (*double materiality*). *Podwójną istotność* (*double materiality*) definiuje się jako sumę (w kategoriach matematycznych, tj. sumę dwóch zbiorów) istotności wpływu (*impact materiality*) i istotności finansowej (*financial materiality*). Według Fundacji Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) „istotność” występuje, jeśli dany czynnik wpływa na postrzeganie przez inwestorów wartości przedsiębiorstwa. Ostatecznie informuje ona o wartości i profilu ryzyka przedsiębiorstwa.

Zgodnie z dyrektywą CSRD oraz wymogami ESRS, analiza ta stanowi punkt wyjścia do określenia obszarów, jakie należy ująć w raporcie ESG. Jak już wskazano, analiza podwójnej istotności łączy bowiem dwie perspektywy: istotność finansową oraz istotność oddziaływania. Należy zatem zbadać i ocenić oddziaływanie (wpływ) danego podmiotu na otoczenie zewnętrzne, w tym na społeczeństwo i środowisko, oraz przewidzieć, jak kwestie związane

ze zrównoważonym rozwojem wpływają lub mogą wpływać na sytuację finansową podmiotu.

W branży usług finansowych analiza podwójnej istotności dotyczy tego, jak banki dokonują przeglądu swoich praktyk kredytowych i portfeli kredytów, aby upewnić się, że nie finansują pośrednio działalności szkodliwej dla środowiska. Decyzje te mogą mieć pozytywny wpływ na środowisko (np. rezygnacja z inwestycji w paliwa kopalne), wpływając jednocześnie pozytywnie na wyniki finansowe banku i ryzyko kredytowe.

## ■ PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Instytucje finansowe, w tym przede wszystkim banki, mają ogromny wpływ na „zieloną transformację” podmiotów niefinansowych poprzez podejmowanie decyzji o udzieleniu proekologicznym inicjatywom stosownego finansowania. Podmioty finansowe są zobowiązane do ujawniania informacji o działalności zgodnej z Taksonomią UE w ramach swojego portfela kredytowego – Green Asset Ratio (GAR) oraz Book Taxonomy Alignment Ratio (BTAR). Od 2024 r. banki są zobowiązane do publikacji pełnych raportów taksonomicznych, ukazujących ekspozycję wobec działalności gospodarczej niekwalifikującej i kwalifikującej się do Taksonomii oraz działalności zgodnej z Taksonomią, dodatkowo ze wskaźnikiem zielonych aktywów GAR (uwzględniając dwa pierwsze cele środowiskowe). Od 2026 r. raporty taksonomiczne banków mają uwzględniać także informacje dotyczące usług oferowanych przez banki. Kluczowym wyzwaniem w wypełnianiu nowych obowiązków będzie pozyskiwanie, przetwarzanie i raportowanie danych uzyskanych od klientów. Dzięki jednak innowacyjnym rozwiązaniom, takim jak Platforma ESG BIK, z czasem raportowanie będzie coraz łatwiejsze i bardziej trafne, a jednocześnie przestaną być wykluczane z możliwości uzyskania finansowania inicjatywy, co do których ocena ich kwalifikowalności lub zgodności z Taksonomią wzbudzała wątpliwości banku. ■





# CRR 3 – CZY CZEKA NAS REWOLUCJA W WYMOGACH DOTYCZĄCYCH ADEKWATNOŚCI KAPITAŁOWEJ BANKÓW?

1 stycznia 2025 roku wejdą w życie przepisy zmieniające Rozporządzenie nr 575/2013 oraz Dyrektywę 2013/36/UE, czyli tzw. CRR 3 i CRD 6. Nowe przepisy mają na celu pełne wdrożenie do prawodawstwa Unii Europejskiej standardów międzynarodowych uzgodnionych przez Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego, w szczególności tzw. reformy Bazylea III.

Reforma przepisów dotyczących wymogów ostrożnościowych obowiązujących banki wprowadza mniejsze lub większe zmiany we wszystkich obszarach ryzyka, dla których banki wyliczają wymogi kapitałowe, rozszerza wymogi raportowe oraz modyfikuje zapisy dotyczące kalkulacji funduszy własnych i konsolidacji ostrożnościowej. Zakres wprowadzanych zmian jest więc bardzo szeroki, a czasu na ich wdrożenie nie pozostało dużo.



**EWA KACZYŃSKA**

*Partner Associate, Financial Services Industry, Risk Advisory, Deloitte*



## ■ KTÓRE Z WPROWADZANYCH ZMIAN BĘDĄ MIAŁY NAJISTOTNIEJSZE ZNACZENIE DLA BANKÓW?

CRR 3 wprowadzi zmiany do sposobu kalkulacji wymogów kapitałowych we wszystkich obszarach ryzyka. Z punktu widzenia polskich banków najistotniejsze są zmiany wprowadzane do metody standardowej kalkulacji wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka kredytowego. Warto zwrócić uwagę na kilka kluczowych obszarów, które będą wymagały najwięcej pracy ze strony banków lub mogą skutkować najwyższymi zmianami poziomu wymogów kapitałowych.

Pierwszym istotnym obszarem zmian jest wprowadzenie wymogu uwzględniania w kalkulacji RWA ustaleń umownych oferowanych przez instytucję, lecz jeszcze niezaakceptowanych przez klienta, które stałyby się zobowiązaniami, gdyby zostały zaakceptowane przez klienta. Zapis ten oznacza, że oferty złożone przez bank, ale jeszcze niezaakceptowane przez klienta, będą traktowane w kalkulacji wymogów kapitałowych jak standardowe pozycje pozabilansowe. Celem wprowadzenia takiego wymogu było przyspieszenie momentu, od którego banki są zobowiązane utrzymywać kapitał na

zabezpieczenie ryzyka kredytowego. Jednak wdrożenie tej zmiany będzie wiązało się z istotnymi nakładami pracy po stronie banków oraz z potencjalnym istotnym wzrostem wartości wymogów. Prace, jakie będą musiały zostać wykonane po stronie banków, obejmują:

- analizę procesu kredytowego i ustalenie momentu, od którego zobowiązania umowne powinny być traktowane jako zaoferowane,
- identyfikację danych dotyczących zaoferowanych pozycji, niezbędnych do wyznaczenia wartości RWA, zapewnienie kompletności danych, analiza i poprawa jakości danych, załadowanie danych do systemu kalkulacji RWA,
- analizę procesu i kalkulacji w celu uniknięcia wahań wartości RWA w czasie,
- implementację nowego algorytmu przypisywania wartości CCF.

Drugim kluczowym obszarem zmian jest podejście do ekspozycji zabezpieczonych na nieruchomościach. CRR 3 wprowadza dodatkowe wymogi dotyczące wycen nieruchomości, nową, bazującą na LtV, metodę przypisywania wag ryzyka dla części ekspozycji i zmienia kalibrację



***Pierwszym istotnym obszarem zmian jest wprowadzenie wymogu uwzględniania w kalkulacji RWA ustaleń umownych oferowanych przez instytucję, lecz jeszcze niezaakceptowanych przez klienta, które stałyby się zobowiązaniami, gdyby zostały zaakceptowane przez klienta.***





***W wycenie nieruchomości muszą być również uwzględniane czynniki ESG. Ponadto, nowa regulacja wprowadza ograniczenia dotyczące stosowania metod statystycznych przy monitorowaniu wartości nieruchomości i identyfikacji nieruchomości wymagających aktualizacji wyceny.***

obecnej metody dla pozostałych ekspozycji. Zgodnie z CRR 3 przy ponownej wycenie nieruchomości, jej wartość nie może przekraczać wyższej z dwóch wartości:

- średniej wartości tej (lub porównywalnej) nieruchomości z ostatnich 6 lat (dla nieruchomości mieszkalnych) lub 8 lat (dla nieruchomości komercyjnych);
- wartości z momentu udzielenia kredytu.

Powyższy wymóg oznacza konieczność opracowania definicji i kryteriów identyfikacji porównywalnych nieruchomości oraz uwzględnienia dużego zakresu danych historycznych w wycenie. W wycenie nieruchomości muszą być również uwzględniane czynniki ESG. Ponadto, nowa regulacja wprowadza ograniczenia dotyczące stosowania metod statystycznych przy monitorowaniu wartości nieruchomości i identyfikacji nieruchomości wymagających aktualizacji wyceny, w tym:

- wymóg odpowiedniego udokumentowania modeli i zakresu ich stosowania,
- wymóg przeprowadzania regularnego backtestingu modeli względem obserwowanych cen transakcyjnych,

- wymóg budowy modeli na podstawie odpowiednio dużej, reprezentatywnej próby danych, na podstawie obserwowanych cen transakcyjnych,
- wymóg posiadania aktualnych danych o wysokiej jakości, na podstawie których model został zbudowany,
- wymóg posiadania adekwatnych procesów i systemów IT,
- wymóg przeprowadzania niezależnej walidacji modeli, zgodnie z wymogami metody IRB.

W celu przypisania wagi ryzyka ekspozycjom zabezpieczonym na nieruchomościach, banki będą musiały analizować szereg dotychczas niewykorzystywanych danych, w tym:

- Rodzaj ekspozycji – konieczność identyfikacji ekspozycji ADC (z tytułu nabycia, zagospodarowania i zabudowy gruntu) oraz ekspozycji IPRE (związanych z nieruchomością generującą dochód).
- Dodatkowe informacje o zabezpieczeniach:
  - informacja, czy nieruchomość zabezpieczająca ekspozycję stanowi główne miejsce zamieszkania dłużnika,
  - informacja, czy nieruchomość została ukończona,





***Wprowadzane zmiany wpłyną na wzrost wartości wymogów kapitałowych, co przy aktualnej sytuacji kapitałowej sektora może powodować konieczność dokapitalizowania dla części banków.***

- informacja o liczbie lokali mieszkalnych znajdujących się w nieruchomości.

Z pozostałych zmian wprowadzanych w metodzie standardowej warto również wspomnieć o modyfikacjach sposobu przypisywania wag ryzyka, w szczególności dla:

- instytucji nieposiadających oceny ratingowej – bank będzie zobowiązany dokonywać wewnętrznej oceny ryzyka takich podmiotów i przypisywać wagę ryzyka na podstawie tej oceny,
- ekspozycji wobec przedsiębiorstw z tytułu kredytowania specjalistycznego – waga ryzyka będzie przypisywana na podstawie oceny ratingowej lub będzie zależała od celu finansowania i etapu projektu,
- ekspozycji wobec osób fizycznych (ekspozycje zaliczane do klasy detalu lub zabezpieczone na nieruchomościach mieszkalnych), które są denominowane w walucie innej niż waluta źródła dochodu dłużnika – mnożnik 1,5 nakładany na wagę ryzyka.

Zmiany wprowadzane w metodzie standardowej mają różny kierunek wpływu – część z nich będzie skutkować wzrostem wymogów kapitałowych, a część może skutkować spadkiem wymogów. W związku z powyższym

istotne jest wczesne zidentyfikowanie tych obszarów nowej regulacji, które będą skutkowały największymi zmianami wartości wymogu kapitałowego i odpowiednie przygotowanie się do ich wdrożenia, w szczególności rozpoczęcie gromadzenia danych niezbędnych do zaadresowania nowych wymogów.

Wprowadzane są również zmiany w obszarze raportowania – w szczególności wymogi dotyczące raportowania ESG zostały rozszerzone na wszystkie banki.

## ■ JAK WPROWADZANE ZMIANY WPŁYNĄ NA BANKI?

W ciągu nadchodzącego roku czeka nas poważna reforma w zakresie wymogów kapitałowych obowiązujących banki. Wprowadzane zmiany wpłyną na wzrost wartości wymogów kapitałowych, co przy aktualnej sytuacji kapitałowej sektora może powodować konieczność dokapitalizowania dla części banków. Jednocześnie, ze względu na duży zakres wprowadzanych zmian, wymagane będzie odpowiednie dostosowanie systemów IT wykorzystywanych do kalkulacji i raportowania wymogów kapitałowych oraz dostosowanie procesowe, zarówno od strony procesów obliczeniowo-raportowych, jak i procesów zarządczych, związanych z ofertą produktową, planowaniem finansowym, strategią. ■





# UMOWY TERMINOWE I NA OKRES PRÓBNY – WYBRANE ZMIANY W PRAWIE PRACY

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy będzie obchodzić niebawem swoje pięćdziesiąte „urodziny”. Ustawa ta towarzyszy nam od czasów gospodarki centralnie planowanej i sterowanej, po przez stagnację lat 80., wstrząsy społeczno-ekonomiczne przywróconego kapitalizmu, po przyjmowanie standardów europejskich związanych z członkostwem w Unii Europejskiej. Półwiecze to zatem bardzo okrągły jubileusz i zarazem okazja, aby przypomnieć sobie i omówić najbardziej istotne zmiany, jakie miały miejsce w ostatnim czasie.



**ROBERTO ROMAŃSKI**

*Radca prawny, obecnie radca w Ministerstwie Cyfryzacji,  
wcześniej m.in. pracownik Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej  
w Departamencie Prawa Pracy.*



Półwiecze to także czas, w którym nabraliśmy zapewne wielu przyzwyczajeń. Warto sprawdzić, czy wszystkie z nich korespondują z dużymi zmianami, jakie miały miejsce w prawie pracy w ubiegłym roku. Zmiany te były związane przede wszystkim z implementacją dyrektywy 2019/1152 w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej oraz dyrektywy 2019/1158 w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów. Oprócz tego zmienione zostały przepisy dotyczące umów czasowych.

## ■ UMOWY TERMINOWE

Przegląd wybranych zeszłorocznych zmian warto rozpocząć właśnie od zmiany przepisów odnoszących się do umów terminowych, które odbyło się niejako przy okazji nieco opóźnionego wdrożenia przepisów unijnych. Już

wcześniej Komisja Europejska podnosiła zastrzeżenia co do różnicowania ochrony pracowników z zależności od podpisanej przez nich umowy o pracę. Po zmianach umowy czasowe dołączyły do pozostałych korzystających z ochrony przed wypowiedzeniem, polegającej na zobowiązaniu pracodawców do formułowania uzasadnień w przypadku przedterminowego wypowiedzenia takich umów. Dodatkowo, w takim przypadku nałożony został także obowiązek przeprowadzenia konsultacji z organizacjami związkowymi, co jednocześnie wydłuża procedurę potencjalnego zwolnienia, albowiem oznacza to czekanie na informację od organizacji związkowej. W pierwszej kolejności jest to informacja, czy dany pracownik korzysta z ochrony związku; na odpowiedź związki mają 5 dni. W przypadku jeżeli pracownik objęty jest taką ochroną związkową, oznacza to konieczność poinformowania organizacji o zamiarze wypowiedzenia umowy o pracę i jej przyczynach. Na odpowiedź zwrot-



***Obecnie zasady wypowiedzenia umowy zawartej na czas nieokreślony, jak i tej terminowej podlegają tym samym wymogom formalnym, zatem konieczne przy wypowiedzeniu umowy terminowej o pracę staje się podanie konkretnej, rzeczywistej przyczyny takiej woli pracodawcy. Dlatego w tym kontekście należy dbać o jasne, czytelne i niebudzące wątpliwości formułowanie wewnętrznych regulaminów pracy, zasad jej wykonywania, informowania o warunkach zatrudnienia, w tym o zasadach rozwiązywania z pracownikiem stosunku pracy.***





**Według nowych przepisów umowa na okres próbny nadal będzie mogła być zawierana na maksymalnie 3 miesiące, jednakże teraz czas, na jaki zwiera się taką umowę, będzie miał przełożenie na kolejne umowy terminowe. Umowa o pracę na okres próbny zawarta na czas jednego miesiąca wiąże się obecnie z zamiarem późniejszego zawarcia umowy na czas określony nie krótszy niż 6 miesięcy.**

**Przy zawieraniu umowy na okres próbny 2 miesiące, strony deklarują zamiar zawarcia umowy na czas określony wynoszący co najmniej od 6 do 12 miesięcy.**

ną przepisy przewidują kolejne 5 dni. Tym samym, bez względu na rodzaj wiążącej umowy o pracę, z ochrony korzystają wszyscy pracownicy. Oczywiście, ocena znaczenia tej regulacji jest bardzo zależna od perspektywy, czy jest się pracownikiem, czy pracodawcą. Dla pracodawców zmiana ta oznacza konieczność bardziej wyważonego działania i przemyślanego podejmowania decyzji.

Do tej pory umowy terminowe dla pracodawców i dla komórek kadrowych tworzyły możliwość podejmowania szybkich i nieskomplikowanych działań. Natomiast taki stan prawny różnicował ochronę pracowników w zakresie trwałości stosunku pracy na podstawie rodzaju podpisanej umowy. Tak jak wskazałem, obecnie zasady wypowiedzenia umowy zawartej na czas nieokreślony, jak i tej terminowej, podlegają tym samym wymogom formalnym, zatem konieczne przy wypowiedzeniu umowy terminowej o pracę staje się podanie konkretnej, rzeczywistej przyczyny takiej woli pracodawcy. Dlatego

w tym kontekście należy dbać o jasne, czytelne i niebudzące wątpliwości formułowanie wewnętrznych regulaminów pracy, zasad jej wykonywania, informowania o warunkach zatrudnienia, w tym o zasadach rozwiązywania z pracownikiem stosunku pracy. W konsekwencji pracownik będzie musiał od pierwszego dnia pracy być poinformowany o tym, jak w naszym zakładzie pracy określone zostały zasady rozwiązania stosunku pracy.

## ■ UMOWY NA OKRES PRÓBNY

Zmianami wynikającymi z implementacji przepisów unijnych w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy objęte zostały także umowy na okres próbny. W dotychczas obowiązujących przepisach w odniesieniu do umów o pracę na okres próbny obowiązywało rozwiązanie, że taką umowę zawiera się na okres nie dłuższy niż 3 miesiące. Natomiast zawarcie ponownie takiej umowy z tą samą osobą możliwe było tylko wtedy, jeżeli





***Zgodnie ze stanowiskiem Głównego Inspektoratu Pracy,  
zamiar zawarcia umowy na czas określony nie jest tożsamy  
z przyznaniem pracownikowi gwarancji  
zatrudnienia po okresie próbnym.***

zatrudnialiśmy pracownika do wykonywania innego rodzaju pracy, albo gdy upłynęły co najmniej 3 lat od dnia rozwiązania lub wygaśnięcia poprzedniej umowy o pracę, przy czym pracownik ma być zatrudniony w celu wykonywania tego samego rodzaju pracy. Jednakże w tym ostatnim przypadku zawarcie umowy na okres próbny możliwe było tylko jeden raz. Według nowych przepisów umowa na okres próbny nadal będzie mogła być zawierana na maksymalnie 3 miesiące, jednakże teraz czas, na jaki zwiiera się taką umowę, będzie miał przełożenie na kolejne umowy terminowe. Umowa o pracę na okres próbny zawarta na czas jednego miesiąca wiąże się obecnie z zamiarem późniejszego zawarcia umowy na czas określony nie krótszy niż 6 miesięcy. Przy zawieraniu umowy na okres próbny 2 miesięcy, strony deklarują zamiar zawarcia umowy na czas określony wynoszący co najmniej od 6 do 12 miesięcy. Przepisy precyzują także, aby zamiar zawarcia późniejszej umowy na czas określony uzyskał swoje odzwierciedlenie w treści umowy. Zatem umowa o pracę na okres próbny, oprócz wszystkich elementów typowych, zawierać będzie teraz okres, na który strony mają zamiar zawrzeć umowę o pracę na czas określony. W tym miejscu należy zwrócić

uwagę na ewentualne konsekwencje określenia w umowie deklaracji o zamiarze zawarcia kolejnej umowy po upływie okresu umowy próbnej. Zgodnie ze stanowiskiem Głównego Inspektoratu Pracy<sup>1</sup>, zamiar zawarcia umowy na czas określony nie jest tożsamy z przyznaniem pracownikowi gwarancji zatrudnienia po okresie próbnym.

Kolejną zmianą w odniesieniu do umów na okres próbny jest możliwość zastrzeżenia w umowie postanowien o przedłużeniu jej trwania, jeżeli strony tak uzgodnią, o czas urlopu, a także o czas innej usprawiedliwionej nieobecności pracownika w pracy, jeżeli wystąpią takie nieobecności. Wprowadzenie takich klauzul do umowy oznacza, że wskazane przypadki wiązać się będą z jednoczesnym przedłużeniem okresu jej trwania.

Co się zaś tyczy ponownego zatrudnienia na okres próbny, to przepisy pozwalają na taką możliwość wyłącznie w odniesieniu do innego rodzaju pracy, bez względu na upływ czasu od poprzedniego zatrudnienia w oparciu o umowę o pracę na okres próbny. Przepis uzależnia tę możliwość od faktycznie wykonywanego rodzaju pracy, a nie zajmowanego stanowiska służbowego. ■

<sup>[1]</sup> Źródło: J. Śliwińska, „GIP: po trzech miesiącach umowy próbnej możliwy krótki angaż”, Dziennik Gazeta Prawna z 29 czerwca 2023 nr 124 (6038), dodatek Kadry i Place



# NAJWAŻNIEJSZE ZMIANY PRAWNE



## 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.*

## 1. Akty prawne obowiązujące

### **1.1. Art. 7 pkt 13 ustawy z dnia 6 października 2022 r. o zmianie ustaw w celu przeciwdziałania lichwie (Dz.U.2022 poz. 2339), zmieniający ustawę z dnia 12 maja 2011 r. o kredycie konsumenckim (Dz.U. z 2022 r. poz. 246)**

#### **Wejście w życie: 1 stycznia 2024 r.**

Z początkiem 2024 r. weszły w życie przepisy wprowadzające nadzór Komisji Nadzoru Finansowego nad działalnością instytucji pożyczkowych w zakresie udzielania kredytu. Celem nadzoru nad działalnością instytucji pożyczkowych jest kontrola i egzekwowanie zgodności tej działalności z ustawą. Nowelizacja nałożyła na firmy pożyczkowe obowiązek składania do KNF rocznych oraz kwartalnych sprawozdań z działalności, w których będą wykazywane m.in. liczba udzielonych kredytów i rodzaje zawartych umów, liczba klientów, którym kredytu udzielono oraz odmówiono, łączne przychody z działalności, z wyodrębnieniem tych uzyskanych tytułem pozaodsetkowych kosztów kredytu.

Institucje pożyczkowe są obowiązane do wnoszenia rocznych wpłat na pokrycie kosztów nadzoru w kwocie nie wyższej niż 0,5% sumy przychodów uzyskanych

z działalności w zakresie udzielania kredytu konsumenckiego za poprzedzający rok obrotowy i nie mniejszej niż równowartość w złotych 5000 euro.

Za niewykonywanie obowiązków lub naruszenie ustawy o kredycie konsumenckim, poza nałożeniem kar pieniężnych na instytucję pożyczkową (do 15 mln zł) oraz członka zarządu bezpośrednio odpowiedzialnego za stwierdzone nieprawidłowości (do 150 tys. zł), KNF będzie również mogła wystąpić do właściwego organu instytucji z wnioskiem o odwołanie członka zarządu, zawiesić go w czynnościach, a nawet wykreślić instytucję z rejestru instytucji pożyczkowych lub rejestru pośredników kredytowych.

Z końcem 2023 r. upłynął również okres na dostosowanie się instytucji pożyczkowych do zmian wprowadzonych na mocy o zmianie ustaw w celu przeciwdziałania lichwie, odnośnie do formy prowadzenia działalności oraz wysokości posiadanego przez nie kapitału. Przypominamy, że zgodnie z nowymi regulacjami działalnością pożyczkową mogą się zajmować wyłącznie instytucje pożyczkowe, prowadzące działalność w formie spółki akcyjnej albo spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, w której ustanowiono radę nadzorczą, a minimalny kapitał zakładowy powinien wynosić 1 mln zł (a nie, jak wcześniej, 200 000 zł).



### **1.2. Ustawa z dnia 14 kwietnia 2023 r. o konsumenckiej pożyczce lombardowej (Dz.U. z 2023 poz.1285).**

#### **Wejście w życie: 7 stycznia 2024 r.**

Ustawa o konsumenckiej pożyczce lombardowej, poza określeniem ram prawnych dla zawierania umów o pożyczkę lombardową z konsumentami, wprowadziła także zmiany w kilku innych ustawach. W zakresie, który dotyczy banków, nowelizacja obejmuje ustawę o kredycie konsumenckim oraz Kodeks cywilny.

Nowelizacja rozszerzyła zakres przepisów ustawy o kredycie konsumenckim obejmując ją także umowy zawierane z osobami fizycznymi prowadzącymi gospodarstwo rolne. Ustawę o kredycie konsumenckim stosuje się teraz także do umów o kredyt zawieranych z rolnikiem, przy czym ustawa nie zawiera rozróżnienia

między kredytem zaciąganym w bezpośrednim związku z działalnością rolniczą lub z nią niezwiązanym. Ochrona konsumencka przysługuje rolnikowi wyłącznie z samego tytułu posiadania statusu osoby fizycznej prowadzącej gospodarstwo rolne, a więc także w przypadku, gdy celem uzyskania finansowania będzie prowadzenie pozarolniczej działalności gospodarczej.

Ustawa przewiduje również objęcie osób prowadzących działalność rolną ochroną przed niedozwolonymi postanowieniami umownymi, o których mowa w art. 3851 – 385 3 Kodeksu cywilnego. Rolnicy, podobnie jak osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, będą mogli więc skorzystać z tzw. kontroli incydentalnej i zakwestionować określone postanowienia jako nieuczciwe warunki umowne. W tym wypadku ochrona nie będzie uzależniona od tego, czy zawierana umowa będzie mieć charakter zawodowy dla rolnika, czy nie.

### **1.3. Decyzja w sprawie odroczenia terminu wejścia w życie obowiązku korzystania z Krajowego Systemu e-Faktur.**

W dniu 19 stycznia 2024 r. odbył się briefing prasowy Ministra Finansów Andrzeja Domańskiego i szefa Krajowej Administracji Skarbowej Marcina Łobody w sprawie odroczenia terminu wejścia w życie obowiązkowego KSeF.

Minister Finansów poinformował, że obowiązkowy Krajowy System e-Faktur (KSeF) nie zostanie uruchomiony, tak jak planowano, 1 lipca 2024 r. Zdaniem resortów obecny stan przygotowań technicznych nie

pozwała na bezpieczne wdrożenie obowiązku w najbliższych miesiącach. W wyniku analizy systemu KSeF przez nowe kierownictwo Ministerstwa Finansów wykryto liczne krytyczne nieprawidłowości systemu.

Na dzień briefingu Minister Finansów nie był w stanie podać nowej daty wejścia w życie KSeF. Ministerstwo Finansów zleci przeprowadzenie zewnętrznego audytu informatycznego dotyczącego KSeF i wskaże nowy termin wdrożenia systemu.

Podatnicy mogą dobrowolnie korzystać z KSeF od 1 stycznia 2022 r. Obowiązek e-fakturowania co do zasady miał wejść w życie 1 lipca 2024 r., a dla małych i średnich firm zwolnionych z VAT od 1 stycznia 2025 r.



## 2. Projekty aktów prawnych

### 2.1. Poselski projekt ustawy o zmianie ustawy o konsumenckiej pożyczce lombardowej oraz o zmianie niektórych innych ustaw (druk 208)

**Etap prac legislacyjnych: projekt skierowany do pierwszego czytania na posiedzeniu Sejmu w dniu 6 marca 2024 r.**

Poselski projekt ustawy dotyczy uchylecia przepisów, zgodnie z którymi do osób fizycznych prowadzących gospodarstwo rolne należy stosować przepisy ustawy o konsumenckiej pożyczce lombardowej, ustawy o kredycie konsumenckim oraz kodeksu cywilnego o klauzulach abuzywnych i niektóre przepisy o pożyczce (uchylenie ust. 1 w art. 2 w ustawie o konsumenckiej pożyczce lombardowej, uchylenie § 2 w art. 385 5 oraz art. 720 6 w ustawie – Kodeks cywilny oraz uchylenie ust. 2 w art. 2 w u ustawie o kredycie konsumenckim.

### 2.2. Projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks cywilny oraz ustawy o kredycie konsumenckim Numer projektu (UD14)

W dniu 19 lutego 2024 r. w Wykazie prac legislacyjnych i programowych Rady Ministrów opublikowano informację na temat projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks cywilny oraz ustawy o kredycie konsumenckim.

Projekt zakłada:

- 1) uchylenie w ustawie o kredycie konsumenckim art. 2 ust. 2, skutkujące wyłączeniem stosowania przepisów ustawy z dnia 12 maja 2011 r. o kredycie konsumenckim do umów o kredyt zawieranych z osobą fizyczną prowadzącą gospodarstwo rolne w rozu-

mieniu art. 6 pkt 4 ustawy o ubezpieczeniu społecznym rolników;

- 2) zmianę art. 385[5] § 2 Kodeksu cywilnego, polegającą na wyłączeniu spod tej regulacji umów zawieranych przez osoby fizyczne prowadzące gospodarstwo rolne i na tej podstawie otrzymują one wsparcie pochodzące ze środków publicznych w rozumieniu art. 5 ust. 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2023 r. poz. 1270, z późn. zm.), środków Banku Gospodarstwa Krajowego, Europejskiego Banku Inwestycyjnego i Europejskiego Funduszu Inwestycyjnego lub innych środków o podobnym charakterze. Jednocześnie należałoby zachować właściwą ochronę konsumencką rolników w zakresie niezawodowego charakteru zawieranej umowy analogicznie jak w przypadku osób fizycznych wykonujących działalność gospodarczą.



### 2.3. Projekt ustawy o ochronie osób zgłaszających naruszenia prawa (UC101)

**Etap prac legislacyjnych: projekt ponownie skierowano do rozpatrzenia przez Stały Komitet Rady Ministrów (z wnioskiem o zastosowaniu trybu odrębnego polegającego na pominięciu etapu uzgodnień, opiniowania i konsultacji publicznych oraz rozpatrzenia przez Komitet do Spraw Europejskich).**

W dniu 11 stycznia 2024 r., na stronie Rządowego Centrum Legislacji został opublikowany kolejny, siódmy z kolei projekt ustawy o ochronie osób zgłaszających naruszenia prawa (tzw. sygnalistów, whistleblowers), implementującej Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937 z 23 października 2019 r. Dyrektywa ta ustanawia zasady i procedury dotyczące ochrony sygnalistów zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym.

Zmiany wprowadzone w projekcie w stosunku do jego poprzedniej wersji z dnia 12 lipca 2023 r. obejmują m.in.:

- 1) zastąpienie Państwowej Inspekcji Pracy, mającej pełnić funkcję organu przyjmującego zgłoszenia zewnętrzne oraz udzielającego zgłaszającym wsparcia – Rzecznikiem Praw Obywatelskich (tj. przywrócono w tym zakresie wersję wcześniejszą wersję projektu);
- 2) usunięcia jednego z warunków ochrony sygnalisty (tj. warunku, że zgłaszający podlega ochronie określonej w ustawie pod warunkiem, iż będąca przed-

miotem zgłoszenia lub ujawnienia publicznego informacja dotyczy interesu publicznego);

- 3) usunięcie propozycji przepisu, zgodnie z którym zgłoszenia przestępstwa dokonuje się Policji, natomiast w zakresie określonym w projekcie naruszeń zgłoszenia można dokonać także do prokuratury;
- 4) wprowadzenie możliwości (w miejsce obowiązku) wydawania zgłaszającemu, przez organ publiczny właściwy do podjęcia działań następczych, zaświadczenia o podleganiu ochronie przewidzianej w ustawie (a w konsekwencji także usunięcie proponowanych w poprzedniej wersji projektu przepisów obligujących ww. organ do odebrania od zgłaszającego oświadczenia złożonego pod rygorem odpowiedzialności za fałszywe zeznania, że informacja o naruszeniu prawa była prawdziwa w momencie dokonania zgłoszenia).

Podmioty prawne, RPO oraz organy publiczne będą zobowiązane wdrożyć właściwe kanały zgłoszeń w terminie miesiąca od dnia wejścia w życie ustawy (termin ten wydłużono z 14 dni). Termin wejścia w życie nowych przewidziano na 1 miesiąc od dnia ogłoszenia ustawy w Dzienniku Ustaw.

Projekt ustawy został przekazany do Stałego Komitetu Rady Ministrów z prośbą o jego pilne rozpatrzenie z uwagi na upływ terminów wdrożenia dyrektywy i toczące się w związku z tym postępowania przed TSUE przeciwko Polsce (projekt ustawy przeszedł większość etapów procedury legislacyjnej w poprzedniej kadencji rządu). Projekt ma być przyjęty przez Radę Ministrów do końca I kwartału tego roku, tj. do 31 marca.





#### 2.4. Projekt ustawy o kryptoaktywach (UC2)

**Etap prac legislacyjnych: projekt opublikowany został na stronie Rządowego Centrum Legislacji w dniu 23 lutego 2024 r. i znajduje się w trakcie opiniowania i konsultacji publicznych.**

Projekt ustawy jest procedowany w związku z przyjęciem przez Parlament Europejski i Radę (UE) rozporządzenia 2023/1114 z dnia 31 maja 2023 r. w sprawie rynków kryptoaktywów oraz zmiany rozporządzeń (UE) nr 1093/2010 i (UE) nr 1095/2010 oraz dyrektyw 2013/36/UE i (UE) 2019/1937 (Dz.Urz. UE L 150 z 09.06.2023, str. 40).

Wprowadzenie nowych przepisów podyktowane jest koniecznością przygotowania ram prawnych dla prawidłowego funkcjonowania rynków kryptoaktywów oraz zapewnienia skutecznego nadzoru i ochrony inwestorów przez wyposażenie Komisji Nadzoru Finansowego w odpowiednie do tego środki.

Najważniejsze rozwiązania przewidziane projektem obejmują:

- wyznaczenie Komisji Nadzoru Finansowego jako organu właściwego w zakresie stosowania przepisów rozporządzenia 2023/1114 (jako organu nadzoru nad rynkiem kryptoaktywów) oraz przyznanie KNF środków nadzorczych służących przeciwdziałaniu naruszeniom, a także wprowadzenie możliwości nakładania przez KNF sankcji na oferujących, emitentów, dostawców usług w zakresie kryptoaktywów lub osoby ubiegające się o dopuszczenie kryptoaktywów,
- określenie obowiązków emitentów tokenów powiązanych z kryptoaktywami i tokenów powiązanych e-pieniądzem oraz dostawców usług w zakresie kryptoaktywów (w tym zobowiązanie do przekazywania KNF informacji dot. ich działalności),
- wprowadzenie odpowiedzialności karnej podmiotów nadzorowanych,
- ustalenie zakresu i zasad zachowania tajemnicy zawodowej związanej z kryptoaktywami,
- wprowadzenie możliwości składania oświadczeń woli w formie elektronicznej w odniesieniu do usług dotyczących kryptoaktywów lub ich oferty publicznej.

#### 2.5. Projekt ustawy o zmianie ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych oraz niektórych innych ustaw (nr z wykazu UA-1)

**Etap prac legislacyjnych: opiniowanie i konsultacje publiczne.**

Projekt przewiduje wprowadzenie instytucji „wakacji składkowych”, polegającej na tym, że przedsiębiorcy prowadzący jednoosobową działalność gospodarczą będą mogli złożyć wniosek do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) o zwolnienie z opłacania należności z tytułu składek za wybrany jeden miesiąc kalendarzowy w każdym roku kalendarzowym. Zwolnienie obejmować będzie składki na obowiązkowe ubezpieczenia emerytalne i rentowe, ubezpieczenie wypadkowe, ubezpieczenie chorobowe, jeżeli wcześniej ubezpieczony zadeklarował jego opłacanie, a także składki na Fundusz Pracy i Fundusz Solidarnościowy. W wybranym przez przedsiębiorcę miesiącu składki na ubezpieczenia społeczne będą pokrywane z budżetu państwa w kwocie stanowiącej podstawę wymiaru składki.

Przewidziane w projekcie rozwiązanie jest dobrowolne i skierowane jest do mikroprzedsiębiorców w rozumieniu ustawy – Prawo przedsiębiorców, czyli podmiotów, które w co najmniej jednym roku z dwóch ostatnich lat obrotowych spełniały łącznie następujące kryteria:

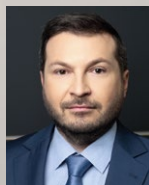
- a) zatrudniały średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz
- b) osiągnęły roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz z operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milionów euro, lub sumy aktywów ich bilansów sporządzonych na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 milionów euro.

Przewiduje się, że ustawa wejdzie w życie z dniem 1 października 2024 r. Termin ten związany jest z koniecznością zapewnienia Zakładowi Ubezpieczeń Społecznych odpowiedniego czasu na dostosowanie jego systemu teleinformatycznego do nowych zadań. Jednocześnie umożliwiające zostanie skorzystanie z rozwiązania jeszcze w 2024 r.



# WZROST UDZIAŁU BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH W RYNKU KREDYTÓW GOTÓWKOWYCH, KREDYTÓW DLA ROLNIKÓW I JEDNOSTEK SAMORZĄDOWYCH

W 2023 roku sprzedaż kredytów gotówkowych w bankach spółdzielczych osiągnęła 2,95 mld zł i w porównaniu z 2022 rokiem wzrosła aż o 31,5%. Co prawda rok 2022 był wyraźnie słabszy (spadek sprzedaży o 24% w porównaniu z 2021 r.), ale dzięki ożywieniu akcji kredytowej, udział banków spółdzielczych w wartości portfela kredytowego w tym produkcie w całym polskim sektorze bankowym wzrósł pod koniec 2023 roku do 4,7% z 4,6% odnotowanych rok wcześniej. Jest to zarazem powrót bankowości spółdzielczej do stanu posiadania sprzed dwóch lat.



**SŁAWOMIR NOSAL**

*Kierownik Zespołu Analiz Portfelowych,  
Departament Business Intelligence, BIK S.A.*



Z kolei w kredytach mieszkaniowych aktywność banków spółdzielczych była wyraźnie słabsza niż dużych banków komercyjnych, które mocno skorzystały na ożywieniu na rynku mieszkaniowym w efekcie programu *Bezpieczny Kredyt 2%*. W rezultacie ich sprzedaż w 2023 roku wzrosła aż o 43%, podczas gdy banki spółdzielcze udzieliły kredytów mieszkaniowych o wartości mniejszej o 14,5% niż rok wcześniej. Efektem tego jest spadek udziału banków spółdzielczych w wartości zadłużenia kredytobiorców mieszkaniowych w sektorze bankowym do 3,7% w grudniu 2023 roku z 3,8% 12 miesięcy wcześniej.

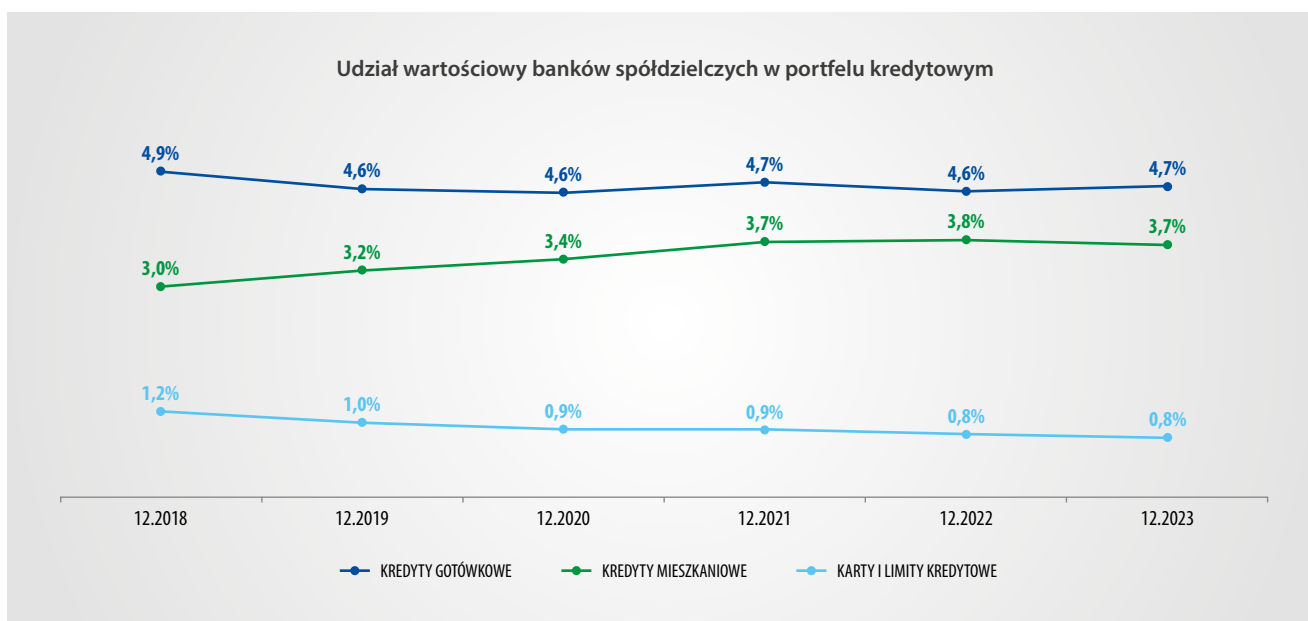
Pozostałe produkty dla klientów indywidualnych (karty i limity kredytowe) stanowią nieznaczną część (0,6%) portfela kredytowego banków spółdzielczych, a ich udział w portfelu sektora bankowego nie przekracza w tym przypadku 1% - w 2023 roku wyniósł on 0,8%, podobnie jak w poprzednim roku.

W kredytach dla podmiotów gospodarczych, banki spółdzielcze zanotowały w 2023 roku dodatnie dynamiki w większości segmentów. Zwłaszcza sprzedaż kredytów dla rolników wzrosła spektakularnie (o 149%), co było rezultatem dopłat rządowych do preferencyjnych kredytów płynnościowych. Udział bankowości spółdzielczej w fi-



**W 2023 roku sprzedaż kredytów gotówkowych w bankach spółdzielczych osiągnęła 2,95 mld zł i w porównaniu z 2022 rokiem wzrosła aż o 31,5%.**

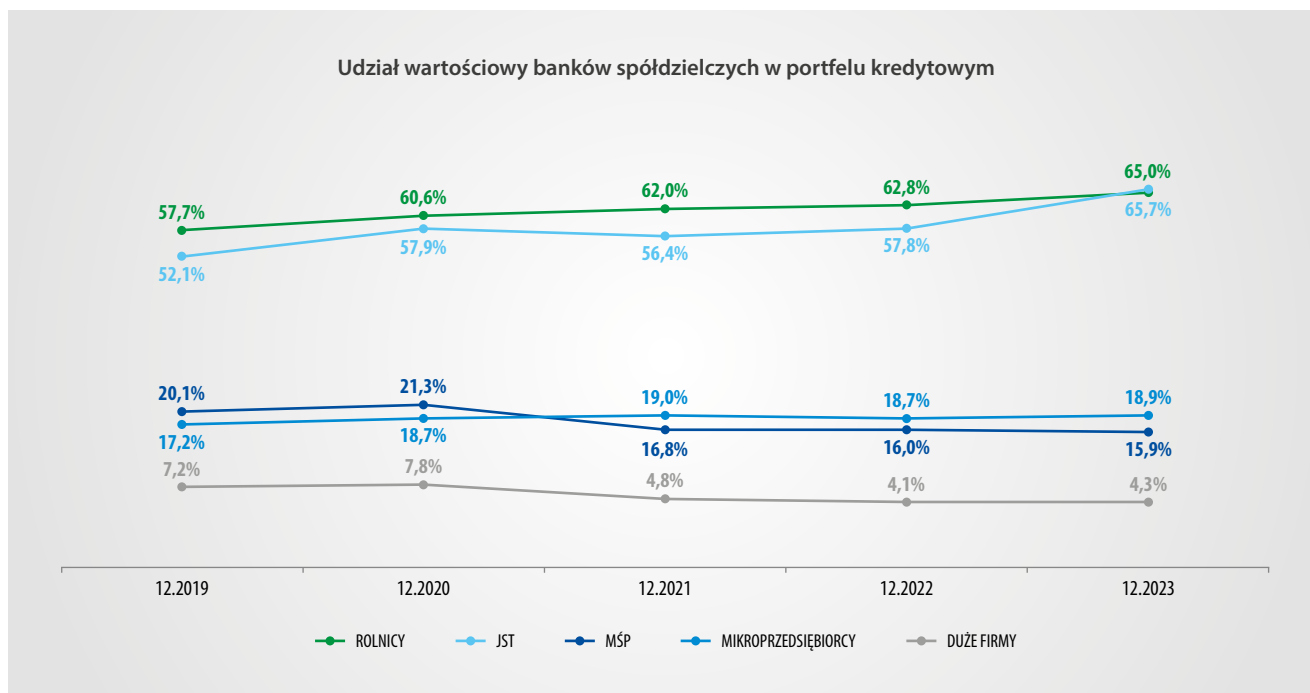
#### W 2023 R. NIEZNACZNIE ROŚNIE UDZIAŁ BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH W PORTFELU KREDYTÓW GOTÓWKOWYCH SEKTORA BANKOWEGO



Źródło: Biuro Informacji Kredytowej S.A.



## WYSOKI I ROSNĄCY UDZIAŁ BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH W PORTFELACH KREDYTÓW DLA ROLNIKÓW I JEDNOSTEK SAMORZĄDOWYCH



Źródło: Biuro Informacji Kredytowej S.A.



### **Udział bankowości spółdzielczej w finansowaniu rolników wzrosła z 62,8% (udział w portfelu na koniec 2022 r.) do 65% w grudniu 2023 r.**

nansowaniu rolników wzrosła z 62,8% (udział w portfelu na koniec 2022 r.) do 65% w grudniu 2023 r.

Również wzrost akcji kredytowej dla jednostek samorządowych był bardzo wysoki (+93% r/r) i udział banków spółdzielczych w portfelu kredytowym tego sektora zwiększył się z 57,8% do 65,7% w ciągu ostatnich 12 miesięcy.

Sprzedaż kredytów dla mikroprzedsiębiorców w bankach spółdzielczych wzrosła w 2023 roku o 13,5% i przełożyło się to na wzrost udziału w portfelu kredytowym mikrofirm z 18,7% do 18,9%.

W przypadku kredytów dla dużych firm dynamika sprzedaży banków spółdzielczych również była dodatnia (+23%), a udział spółdzielców w portfelu sektora bankowego w tym segmencie poprawił się z 4,1% w grudniu 2022 r. do 4,3% na koniec 2023 r.

Jedynie wartość kredytów udzielonych przez banki spółdzielcze małym i średnim firmom zanotowała w 2023 roku niewielki spadek (o 2,5%), a udział bankowości spółdzielczej w portfelu MŚP nieco się obniżył (z 16,0% do 15,9%).



# SZKOLENIA KZBS W MARCU

**1**  
MARCA  
2024

Ocena sytuacji finansowej samorządu w kontekście wysokich stóp procentowych

*Wojciech J. Konat*

**4**  
MARCA  
2024

Zmiany wynikające z nowej regulacji dotyczącej outsourcingu bankowego oraz DORA

*prof. Jan Byrski  
i dr Michał Synowiec*

**5**  
MARCA  
2024

Postępowanie o zatwierdzenie układu – przekrojowo

*Norbert Frosztęga*

**7**  
MARCA  
2024

**8**  
MARCA  
2024

Gwarancja bankowe

*Izabela Heropolitańska*

**11**  
MARCA  
2024

**12**  
MARCA  
2024

Finansowanie w tradycyjnej formule „corporate finance” – ocena kredytobiorcy i ustalenie warunków kredytowania

*Dorota Godziuk  
i Krzysztof Czerkas*

**14**  
MARCA  
2024

Wybrane aspekty zarządzania ryzykiem podatkowym w praktyce kredytowej banku. Perspektywa banku spółdzielczego i klienta.

*Krzysztof Czerkas*

**15**  
MARCA  
2024

Ryzyko płynności w banku spółdzielczym od strony praktyczno-operacyjnej

*dr Agnieszka K. Nowak*

**18**  
MARCA  
2024

Ślad węglowy w bankach spółdzielczych

*Agnieszka Potęga*



**20**  
MARCA  
2024

Klauzule abuzywne w działalności banku spółdzielczego

*dr Dominika Rogoń***21**  
MARCA  
2024**22**  
MARCA  
2024

Weksel własny in blanco

*Izabela Heropolitańska***22**  
MARCA  
2024Zakres obowiązków analityka PPP  
i prawidłowe rozwiązywanie sprawy*dr Robert Pakla***26**  
MARCA  
2024Polityka szkoleniowa [wzór polityki]  
i planowanie sukcesji w banku*Małgorzata  
Korsakowska-Słowik***28**  
MARCA  
2024Sztuczna inteligencja (AI) w bankowych Social Media i nie tylko.  
Twój prywatny asystent zawsze pod ręką!*Anna Ledwoń-Blacha*

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

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

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

# W 2024 roku obchodzimy następujące jubileusze banków spółdzielczych:



Jubileusz 150-lecia **Banku Spółdzielczego w Piotrkowie Kujawskim**



Jubileusz 150-lecia **Banku Spółdzielczego w Brzesku**



Jubileusz 145-lecia **Banku Spółdzielczego w Wysokiem Mazowieckiem**



Jubileusz 125-lecia **Banku Spółdzielczego w Skierniewicach**



Jubileusz 120-lecia **O.K. Banku**



Jubileusz 115-lecia **Banku Spółdzielczego w Suchedniowie**



Jubileusz 100-lecia **Banku Spółdzielczego w Mińsku Mazowieckim**



Jubileusz 100-lecia **Banku Spółdzielczego w Sokółce**

*Wszystkim Jubilatom życzymy wiele kolejnych lat  
dobrej pracy oraz radości i satysfakcji!*



## JUBILEUSZ 145-LECIA BANKU SPÓŁDZIELCZEGO W WYSOKIEM MAZOWIECKIEM

6 stycznia 2024 roku miała miejsce wyjątkowa gala, uświetniająca 145 lat istnienia Banku Spółdzielczego w Wysokiem Mazowieckiem. To nadzwyczajne wydarzenie, odbywające się w podniosłej, uroczystej atmosferze, stanowiło znakomite odzwierciedlenie bogatej historii i tradycji Banku. Obchody były okazją do świętowania sukcesu i wytrwałości oraz wyrażenia wdzięczności wszystkim, którzy przyczynili się do rozwoju Banku.

Jubileusz dla Banku jest nie tylko ważnym wydarzeniem, ale i zarazem powodem do dumy. Bank Spółdzielczy w Wysokiem Mazowieckiem jest jednym z najstarszych banków na terenie Podlasia. Datę 15 grudnia 1878 roku uważa się za moment zaistnienia Banku Spółdzielczego

w Wysokiem Mazowieckiem, kiedy to Wójt Gminy Mazowieckie zwołał zebranie gminy w celu wyboru władz Kasy Kredytowo-Oszczędnościowej.

Bank Spółdzielczy w Wysokiem Mazowieckiem przez wszystkie lata istnienia umiejętnie dostosowywał swą działalność do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych, nie tracąc zasad spółdzielczych, tworząc warunki do rozwoju gospodarczego i bytowego swoich członków oraz klientów, którzy zaufali lokalnej instytucji bankowej. Bank jako spółdzielnia, opierająca swoją działalność na wartościach samopomocy, samoopowiedzialności, demokracji, równości, sprawiedliwości i solidarności, stanowi własność i jest bogactwem społeczności lokalnej. W tym duchu poza działalnością bankową podejmowane są liczne działania na rzecz wszystkich członków Banku i lokalnego środowiska społeczno-gospodarczego, wspierając edukację i kulturę, sponsorując i dofinansowując społeczne inicjatywy. ■





## REJONOWY BANK SPÓŁDZIELCZY W LUTUTOWIE PARTNEREM OLIMPIADY MŁODYCH PRODUCENTÓW ROLNYCH

28 lutego br. w Zespole Szkół Centrum Kształcenia w Lututowie odbył się XLI Finał Olimpiady Młodych Producentów Rolnych, zorganizowanej przez Związek Młodzieży Wiejskiej. KZBS objął patronat merytoryczny nad wydarzeniem.

Rejonowy Bank Spółdzielczy w Lututowie ufundował nagrody dla laureatów Olimpiady Młodych Producentów Rolnych na szczeblu finału wojewódzkiego. Wyłoniona 5 finalistów, będzie walczyć 8 marca br. w Finale Krajowym odbywającym się na targach AGRO-SCHOW w Kielcach.

### Informacje na temat wydarzenia:

W Olimpiadzie mogą brać udział producenci rolni: rolnicy, domownicy w gospodarstwach rolnych, właściciele i współwłaściciele gospodarstw rolnych, członkowie Rolniczych Spółdzielni Produkcyjnych w wieku od 16 do 40 roku życia, uczniowie szkół średnich, zasadniczych szkół zawodowych oraz pozostałych szkół ponadpodstawowych, pobierający naukę na profilu o charakterze rol-

niczym, ogrodniczym, weterynaryjnym lub innym bezpośrednio powiązanych z działalnością rolniczą, a także studenci kierunków rolniczych i przyrodniczych.

Tegoroczna edycja Olimpiady Młodych Producentów Rolnych obejmuje następujące zagadnienia:

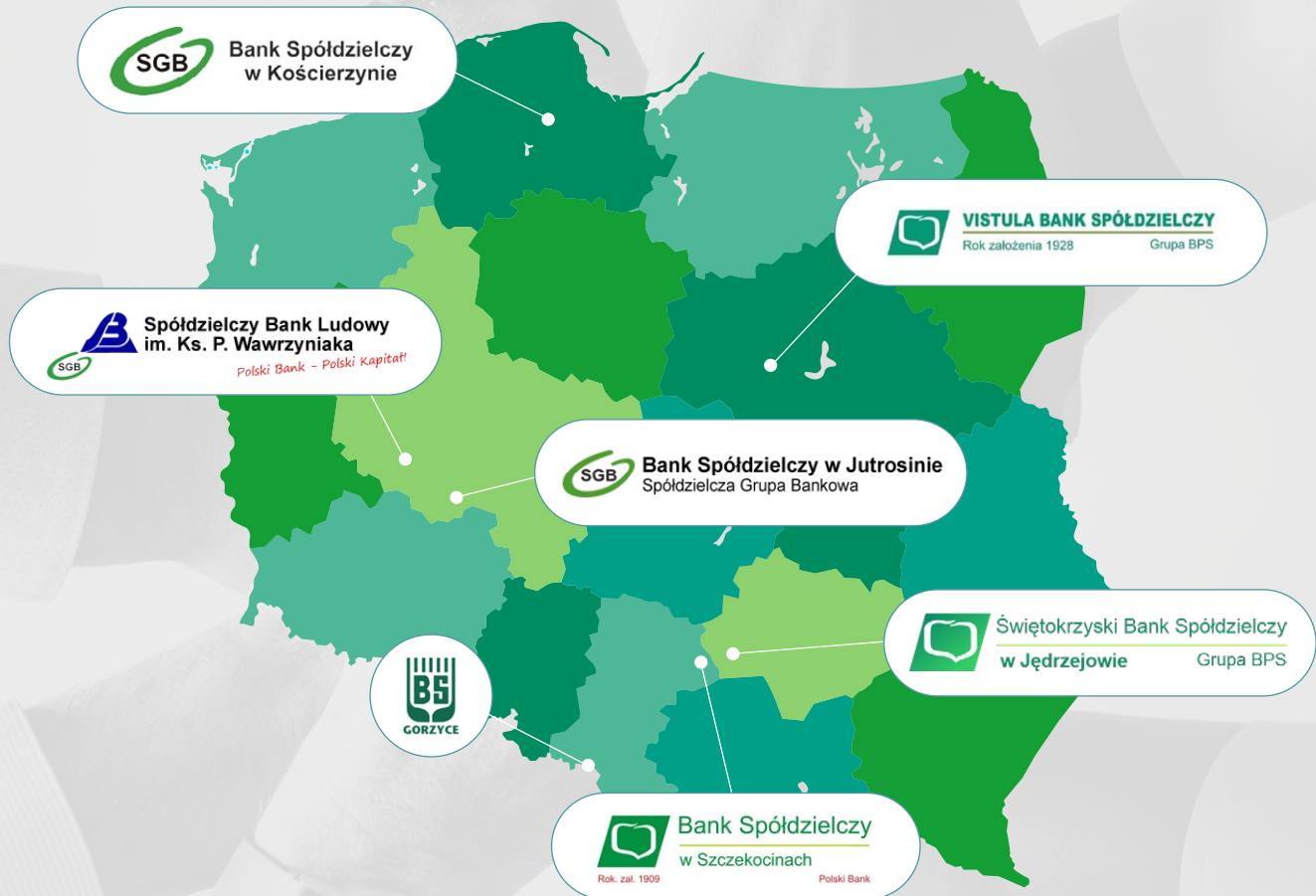
- Produkcja roślinna, nawożenie i ochrona roślin;
- Produkcja zwierzęca;
- Mechanizacja rolnictwa;
- Ochrona środowiska, odnawialne źródła energii, biogaz i biometan oraz wpływ zmian klimatu na działalność rolniczą;
- Ekonomia i zarządzanie, system ubezpieczeń rolniczych;
- Bezpieczeństwo i higiena pracy;
- Zagadnienia dotyczące Planu Strategicznego dla Wspólnej Polityki Rolnej na lata 2023-2027.

**KZBS jest partnerem merytorycznym Olimpiady i wspiera organizację wydarzenia zarówno na etapie krajowym, jak i wojewódzkim. W tym roku w teście pi-semnym Olimpiady młodzi rolnicy odpowiadają m.in. na pytania dotyczące bankowości spółdzielczej.**

Fot. RBS w Lututowie



# Rodzina KZBS rośnie!



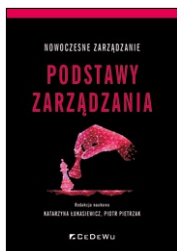
## SERDECZNIE WITAMY KOLEJNE BANKI SPÓŁDZIELCZE W GRONIE CZŁONKÓW KZBS

Dziękujemy wszystkim naszym Członkom, którzy wierząc w misję KZBS, od lat wspierają działania Związku! To dzięki Waszemu zaangażowaniu możemy rozwijać naszą działalność, wymieniać doświadczenia, tworzyć wyjątkową społeczność i podejmować nowe inicjatywy wzmacniające polską bankowość spółdzielczą.

**Jesteśmy dumni, że możemy reprezentować interesy polskiego sektora bankowości spółdzielczej!**



# WYDAWNICTWO CeDeWu POLECA



## Nowoczesne zarządzanie – Podstawy zarządzania

Piotr Pietrzak i Katarzyna Łukasiewicz (redakcja naukowa)

Podręcznik oferuje praktyczne podejście do zarządzania, które pozwala zrozumieć składowe tego procesu (planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przeprowadzenie, kontrolowanie) oraz wykorzystać je w codziennych wyzwaniach. Książka jest przeznaczona dla wszystkich, którzy rozpoczynają swoją drogę w świecie zarządzania organizacjami. To niezbędne narzędzie dla tych, którzy dążą do sukcesu i wybitności w roli lidera. W podręczniku wyodrębniono trzy części, w których odniesiono się do następujących zagadnień: • Wprowadzenie do zarządzania; • Zarządzanie jako proces; • Współczesne wyzwania zarządzania.



## Sprawozdawczy rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa

Beata Sadowska, Hanna Czaja-Cieszyńska, Konrad Kochański, Adam Lulek, Damian Łazarczyk

Koszty stanowią jedną z najważniejszych kategorii ekonomicznych, a efektywne zarządzanie nimi stało się koniecznością dla współczesnego przedsiębiorstwa. Książka to swoiste kompendium wiedzy na temat sprawozdawczego rachunku kosztów, który – będąc filarem rachunkowości finansowej – jest odpowiedzialny za dostarczanie użytecznych informacji kosztowych zgodnych z przepisami regulacji bilansowych. Wśród zaprezentowanych zagadnień m.in.: • istota i przekroje klasyfikacyjne kosztów, • funkcje, zadania i odmiany rachunku kosztów, • rozliczanie kosztów w czasie, • rodzaje i metody kalkulacji kosztów.



## Rachunek kosztów klienta w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa

Maria Kubacka

Monografia jest poświęcona wskazaniu miejsca i roli rachunku kosztów klienta w modelowaniu wartości przedsiębiorstwa. Dostarcza Czytelnikowi wiedzę o tym: • jak interpretować wartość przedsiębiorstwa, • jaka jest rola klienta w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa, • jak ważne z punktu widzenia wyników przedsiębiorstwa są relacje z klientami, • jaka jest rola rachunku kosztów klienta w przedsiębiorstwie, • w jaki sposób rachunek kosztów klienta może wspierać kreowanie wartości przedsiębiorstwa. Zaletą książki jest jej interdyscyplinarność – łączy ze sobą elementy rachunkowości, finansów i marketingu.



## Coachingowy model zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnej organizacji

Małgorzata Świerkosz-Hołyś

Wielu naukowców i praktyków biznesu poszukuje odpowiedzi na pytanie: Czy dobre przedsiębiorstwo może stać się doskonałe? A jeśli może, jakie czynniki na to wpływają? Co może zrobić menedżer, by zwiększyć swoją efektywność we współpracy z zespołem? Jak zadbać o pracowników w świecie dynamicznych zmian gospodarczych i społecznych, funkcjonowania organizacji w dużej zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności, czyli w świecie VUCA? Autorka zachęca do przyjrzenia się coachingowemu modelowi zarządzania, który oparty jest na pięciu filarach: zaufaniu, budowaniu pozytywnych relacji w zespole, zaangażowaniu, odpowiedzialności i wspólnym postrzeganiu celów. W książce przedstawiono: • ideę coachingu, • sposoby integrowania coachingu z instrumentami zarządzania kapitałem ludzkim, • wymagania związane z wprowadzaniem coachingowego stylu zarządzania do organizacji, • ewolucję modeli zarządzania kapitałem ludzkim: od modelu klasycznego do modelu Management 3.0, • autorski, innowacyjny coachingowy model zarządzania kapitałem ludzkim wraz z ciekawym opisem przeprowadzonych badań wśród kadry kierowniczej i analizą uzyskanych wyników.

Wszystkie tytuły dostępne są w księgarni internetowej

[www.cedewu.pl](http://www.cedewu.pl)

Dla czytelników „Głosu Banków Spółdzielczych” oferujemy

**15% kod rabatowy:**

**GBS2024**

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](http://www.kzbs.pl)



KRAJOWY ZWIĄZEK BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH

*Razem możemy więcej*