



BS.NET

KWIECIEŃ 2015 / NUMER 8

Magazyn Bankowości Spółdzielczej w Polsce

> **Wynagrodzenia**
a ład korporacyjny

TEMAT NUMERU:

Kontrowersyjna dyrektywa i ustawa o bankach



> **Jerzy Pruski**

Jakie będą
składki?

STR. 14



> **Olgierd Dziekoński**

IPS nikt
nie narzuci

STR. 16



> **Elżbieta Ceglarek**

Nowelizując
słuchać BS-ów

STR. 20

Planujesz usprawnić obsługę gotówki w swoich oddziałach?

Z naszymi rozwiązaniami obsługa może być szybsza, wygodniejsza i tańsza.



Dowiedz się więcej: tel. 22 843 86 70 info@bankomat.pl
www.bankomat.pl



Rozstrzygający moment

Nowa ustawa o bankach spółdzielczych weszła w końcowy etap prac w parlamencie. Warto przy tej okazji zaznaczyć, że zdecyduje ona o przyszłym kształcie bankowości spółdzielczej na wiele lat i to w wielu aspektach; dlatego jest to tak bardzo ważny moment dla sektora. W zgłaszanych propozycjach modelu funkcjonowania banków, które zostały wypracowane z udziałem przedstawicieli banków jeszcze w maju 2014 r. i zaakceptowane nie tylko przez same BS-y, ale i przez współpracującą z bankami administrację, były cztery możliwości działania banków: w zrzeszeniu, zrzeszeniu zintegrowanym, IPS oraz samodzielnie. Tak jak różne bardzo banki spółdzielcze nie muszą – wbrew niektórym opiniom – mówić jednym głosem, tak nie powinny być ograniczone prawnie do jedynie słusznej drogi, czyli działania w Systemie Ochrony Instytucjonalnej. Zupełnie niezrozumiałe jest wypychanie BS-ów na siłę do IPS. Bankom odebrano możliwość wyboru teraz oraz w przyszłości. Mamy jednak nadzieję, że postowie wykażą się rozsądkiem i taką możliwość wyboru przywrócą. Tym bardziej że jak wiemy, Urząd Prezydenta RP jest gorącym zwolennikiem rozwijania spółdzielczej formy własności. Ten numer pisma poświęcamy więc w większości nie tylko możliwym efektom wprowadzenia nowej ustawy, ale pokazujemy też, skąd się wzięły obecne zmiany instytucjonalne – wprost z dyrektywy unijnej CRD IV/CRR.

Życzymy interesującej lektury!

Robert Azembski,
Redaktor Prowadzący Magazynu BS.NET
Anna Lewkowska,
Redaktor Naczelna portalu BS.NET

Spis treści:

KWIECIEŃ 2015 / numer 8

Krok po kroku – kalendarium Dyrektywy CRD IV/CRR. Anna Lewkowska, Robert Azembski	4
Aktywność KNF i MF – Dyrektywa CRD IV/CRR i IPS. Anna Lewkowska, Robert Azembski	6
Walka o spółdzielczość trwa. Rozmowa z Alfredem Domagalskim, prezesem Krajowej Rady Spółdzielczej	7
Nasz IPS na tle Europy. Paweł Pietkun	8
Ile IT w IPS. Piotr Witczak	11
Moc funduszy pomocowych. Rozmowa z Jerzym Pruskim, szefem Bankowego Funduszu Gwarancyjnego	14
Sejm nie robi krzywdy bankom. Rozmowa z Olgierdem Dziekońskim, Sekretarzem Stanu w Kancelarii Prezydenta RP	16
Bezpieczeństwo fizyczne i środowiskowe. Paweł Ornoch, BCMG	18
Nie mieszkamy polityki do bankowości. Rozmowa z Elżbietą Ceglarek, prezes Banku Spółdzielczego w Raciborzu	20
Skutecznie wspomagamy obrót gotówką. Rozmowa z Marcinem Ostrzyckim, dyrektorem ds. rozwoju w firmie Bankomat	22
Dysonans pozakupowy w bankowości. Piotr Szostak	24
Zarządzanie kontrolą wewnętrzną. Magdalena Jędrzejewska, Andrzej Nowakowski, Asseco	26
Niszczenie własnego. Anna Lewkowska	28
„Kret” w szeregach pracowników. Kamil Budny, Business Protective Services	30
Zasady Ładu Korporacyjnego a system wynagrodzeń. Joanna Michalska	33
Działać poza Systemem? Iwona Mirosz	36
Biblioteczka	38

BS.NET – Magazyn Banków Spółdzielczych w Polsce

Wydawca: Fast Forward Communication sp. z o.o. sp.k.
Redaktor: Robert Azembski, kontakt: r.azembski@bs.net.pl, tel. 602210777
Wydanie przygotowali: Robert Azembski (redaktor prowadzący), Anna Lewkowska, Katarzyna Grochowa (sekretarz redakcji)
Nakład: 3000 egzemplarzy
BS.NET Magazyn współpracuje ściśle z portalem www.bs.net.pl

Krok po kroku

> Pismo UKNF do b. podsekretarza stanu w MF w sprawie prac tzw. zespołu międzyzrzeszeniowego na temat dyrektywy CRD IV/CRR

Wskazano w piśmie m.in., że UKNF nie uczestniczy w pracach zespołu. Niedługo potem wiceminister Wojciech Kowalczyk zostaje odwołany ze swojego stanowiska.

> Pojawia się krytyczne stanowisko Komitetu Obrony Polskiej Bankowości Spółdzielczej (KOPBS) w sprawie dyrektywy CRD IV, z września 2012 r. Rozesłane zostaje w formie listu do prezesów BS, do MF, UKNF oraz do KZBS.

> Pojawia się pismo KZBS, z listopada 2012 r., do prezesów BS w sprawie stanu prac tzw. zespołu międzyzrzeszeniowego.

> Projekt rozporządzenia PE w sprawie wymogów ostrożnościowych

Opracowany zostaje projekt w sprawie wniosku dotyczącego rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych. Czerwiec 2012 r.

> Zespół ds. zmian regulacji prawnych – zarys koncepcji IPS

Przedstawiamy zarys koncepcji IPS wypracowany przez Zespół ds. zmian regulacji prawnych.

> Zgoda ws. Dyrektywy CRD IV w bankach UE

Ministrowie finansów UE ogłaszają jednogłośnie porozumienie ws. dyrektywy o wymogach kapitałowych CRD IV. Było ono poprzedzone sporem o swobodę krajów w ustanawianiu dodatkowych wymogów dla banków. Ustalenia ministrów bez entuzjazmu przyjęła KE.

> Wojciech Kwaśniak: „Dzięki IPS banki spółdzielcze mogłyby zwiększyć udział w rynku i konkurencyjność”

Podczas spotkania podsumowującego sytuację banków w 2011 r., zorganizowanego 10 lipca 2012 r. przez KNF, poruszone zostają także kwestie dotyczące implementacji dyrektywy CRD IV.

> Ministerstwo Finansów odpowiada na interpelację posła PiS Leonarda Krasulskiego w sprawie Dyrektywy CRD IV

> Prace Międzyzrzeszeniowego Zespołu do spraw regulacji prawnych, pisma, założenia ustaw

> Publikujemy na łamach BS.NET:

- pismo KNF z dnia 14 listopada 2012 r.
- pismo MF z 14 listopada 2012 r.
- projekt założeń ustawy o BS-ach

> Ministerstwo Finansów uzupełnia informacje o pracach nad Pakietem CRD IV

Redakcja BS.NET zwróciła się do Ministerstwa Finansów z prośbą o odpowiedź na pytania dotyczące powołania grupy roboczej do spraw zmian prawnych związanych z implementacją Pakietu CRD IV. Publikujemy na łamach portalu odpowiedź MF.

> 8 marca 2013 r. – porozumienie w sprawie CRD IV

Na posiedzeniu 5 marca 2013 r. Rada do Spraw Gospodarczych i Finansowych zdecydowanie popiera wyniki ostatnich politycznych rozmów trójstronnych z Parlamentem Europejskim, które odbyły się 27 lutego 2013 r. i dotyczyły surowszych wymogów kapitałowych dla banków („pakiet CRD IV”).

> Ukazuje się w kwietniu 2013 r. stanowisko Banku Spółdzielczego w Poddębicach w sprawie przyszłości bankowości spółdzielczej w Polsce

> Uporządkowana likwidacja i restrukturyzacja banków – publikujemy projekt rezolucji PE

> Publikujemy w kwietniu 2013 r. oświadczenie Malty, Polski, Rumunii i Węgier w sprawie Dyrektywy CRD IV

> Stanowisko KOPBS

Publikujemy stanowisko KOPBS w sprawie implementacji Rozporządzenia CRD IV i CRR. Zamieszczamy projekt nowelizacji Ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych autorstwa zespołu międzyzrzeszeniowego ds. regulacji prawnych i współpracy.

> Ostateczny tekst Dyrektywy CRD IV/CRR wersja polska z 27 czerwca 2013 r.

Zamieszczamy polskojęzyczny tekst Dyrektywy.

Najważniejsze wydarzenia związane z implementacją Dyrektywy CRD IV/CRR oraz nasze publikacje na ten temat.

> „Deklaracja paryska”, czyli europejskie banki spółdzielcze krytycznie o CRD IV/CRR

Przedstawiciele europejskich banków spółdzielczych wystosowują oficjalną deklarację, która jest odpowiedzią na europejskie i międzynarodowe regulacje. Deklaracja („Paris declaration”) jest rezultatem spotkania w EACB.

> NF na temat pożądaných kierunków zmian w bankowości spółdzielczej

Podczas Forum Liderów Banków Spółdzielczych zastępca przewodniczącego KNF Wojciech Kwaśniak przedstawia stanowisko nadzoru na temat pożądaných kierunków zmian modelu funkcjonowania bankowości spółdzielczej. Stwierdza, że wszystkie rekomendowane obecnie regulacje (również dyrektywy CRD IV i CRR) mają na celu poprawienie jakości bezpieczeństwa i funkcjonowania sektora bankowego.

> CRD IV a zasada proporcjonalności

Podczas tego samego Forum Liderów wiceprezes ZBP Jerzy Bańka omawia zasadę proporcjonalności w kontekście wprowadzania nowych regulacji Unii Europejskiej.

> Harmonogram zmian polskich regulacji opublikowany zostaje w październiku 2013 r. – w związku z przyjęciem pakietu CRD IV/CRR

> Pojawiają się wytyczne EBA w sprawie oceny kwalifikacji członków organu zarządzającego i osób pełniących najważniejsze funkcje

> Pakiet CRD IV/CRR – Zmiany polskich regulacji

Pakiet CRD IV/CRR wchodzi w życie 1 stycznia 2014 r. Składa się z dwóch części: dyrektywy CRD IV i rozporządzenia CRR.

> CRD IV/CRR – instrumenty makroostrożnościowe

Ukazuje się publikacja Narodowego Banku Polskiego na ww. temat.

> Zalecenia EBA

Przedstawiamy zalecenia EBA związane z Dyrektywą CRD IV oraz program prac EBA na 2014 rok.

> Stanowisko kierowane do banków ws. minimalnego współczynnika Tier 1 i współczynnika wypłacalności

Opublikowane zostaje stanowisko KNF kierowane do banków ws. minimalnego współczynnika Tier 1 i współczynnika wypłacalności.

> CRD IV/CRR – instrumenty makroostrożnościowe

Ukazuje się kolejna publikacja NBP dotycząca CRD IV/CRR.

> Konsultacje art. 519 CRR: zmienność funduszy własnych

Europejskie Stowarzyszenie Banków Spółdzielczych (EACB) przedstawia swoje uwagi i komentarze dotyczące dokumentu konsultacyjnego Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego. Publikujemy pełny tekst rozporządzenia CRR po polsku oraz dokument konsultacyjny Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego – dotyczący artykułu 519 Rozporządzenia CRR.

> Uporządkowana likwidacja banków – wyjątki dla IPS w dyrektywie BRRD

Publikujemy zestawienie najważniejszych zapisów dyrektywy BRRD dotyczących zwolnień IPS z niektórych wymogów i restrykcji w zakresie uporządkowanej likwidacji banków.

> Składki banków na rzecz funduszy restrukturyzacji i likwidacji

Komisja Europejska przyjmuje szczegółowe przepisy dotyczące składek banków na rzecz funduszy restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji.

> Ocena regulacji Bazylea III. Pakiet CRD/CRR

Sprawozdanie obejmuje 9 krajów wchodzących w skład Bazylejskiego Komitetu Europejskiego. Są to: Belgia, Francja, Niemcy, Włochy, Luksemburg, Holandia, Hiszpania, Szwecja i Wielka Brytania. Ocena stanowi przegląd pakietu CRDIV/CRR; nie ma jej w języku polskim.

> Rozporządzenia: składki na restrukturyzację, płynność, dźwignia

W oficjalnym Dzienniku Urzędowym UE opublikowane zostają trzy rozporządzenia delegowane Komisji Europejskiej dotyczące: składek na rzecz mechanizmów finansowania restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji (Resolution Fund), wymogów płynności LCR oraz wskaźnika dźwigni (Leverage Ratio). Publikujemy dokument.

> Kalendarium aktywności KNF i MF przy wdrażaniu Dyrektywy CRD IV/CRR i IPS

> ROK 2011

UKNF wystosowuje stanowisko w sprawie treści pakietu Dyrektywy CRD IV: do Ministerstwa Finansów oraz do europosła S. Nitrasy, zasiadającego w komisji zajmującej się zmianami w Dyrektywie CRD IV, a także zgłasza pakiet uwag do propozycji zmian w Dyrektywie CRD IV i Rozporządzeniu CRR zaproponowanych zarówno przez Prezydencję Duńską, jak i przez Parlament Europejski. Pracownicy UKNF uczestniczą w podgrupach roboczych ds. pakietu Dyrektywy CRD IV przy Komisji Europejskiej.

> ROK 2012

- Podczas spotkania podsumowującego sytuację banków w 2011 r. zorganizowanego w dniu 10 lipca 2012 r. przez KNF, poruszone zostają także kwestie dotyczące implementacji dyrektywy CRD IV. W. Kwaśniak, zastępca przewodniczącego KNF, zapowiada stworzenie „dobrych rozwiązań”, czyli między innymi Systemu Ochrony Instytucjonalnej. W wyniku tego dodatkowo sektor spółdzielczy mógłby uwolnić ponad 500 mln zł wolnych funduszy.
- Ministerstwo Finansów odpowiada BS.NET, że stanowisko rządu do projektu pakietu CRD IV/CRR było szeroko konsultowane, w szczególności z ZBP. Okazją do wymiany poglądów były też posiedzenia sejmowej Komisji Finansów Publicznych w dniu 29 marca 2012 r. oraz senackiej Komisji Budżetu i Finansów – w dniu 24 kwietnia 2012 r.
- 24 lipca w BPS w Warszawie odbyło się wspólne spotkanie przedstawicieli KZBS z Radami Zrzeszeń BPS oraz SGB, którego celem było omówienie koordynacji prac Międzyzrzeszeniowego zespołu ds. prac nad zmianami regulacji prawnych dotyczących sektora bankowości spółdzielczej oraz Komitetu Obrony Polskiej Bankowości Spółdzielczej. Przedstawiono wspólne ustalenia przyjęte przez Zarząd KZBS oraz przedstawicieli KOPBS na spotkaniu w dniu 23 lipca br. W związku z poparciem przez przedstawicieli KOPBS postulatów wypracowanych w wyniku dotychczasowych prac Międzyzrzeszeniowego Zespołu oraz wnioskiem Komitetu o koordynację prac obu grup, zwrócono się z propozycją do Rad obu Zrzeszeń o poszerzenie składu Międzyzrzeszeniowego Zespołu o przedstawiciela Komitetu.

> ROK 2013

- KOPBS, umawiając założenia ustawy o BS i bankach zrzeszających sceptycznie podchodzi do pomysłu utworzenia IPS-ów, uważając, że rozwiązanie takie nie odpowiada różnorodności i złożonemu charakterowi sektora spółdzielczej bankowości. Zaznacza, że BS-y w większości – poza nielicznymi przypadkami – spełniają normy płynności. Komitet podejmuje decyzję o wycofaniu swojego przedstawiciela z Zespołu Międzyzrzeszeniowego.
- Kwiecień 2013 r. Ministerstwo Finansów powołało grupę roboczą ds. zmian ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych (...), w skład której wchodzi przedstawiciele MF, KNF, NBP i BFG, jak również reprezentanci sektora bankowości spółdzielczej z obu zrzeszeń, którzy dotąd pracowali w Zespole Międzyzrzeszeniowym, który spotykał się w KZBS.
- KNF informuje o drugiej możliwości spełniania wymagań płynnościowych – innej niż IPS, polegającej na możliwym spełnieniu norm LCR i w przyszłości – NSFR pod warunkiem przebudowy bilansów banków spółdzielczych i banków zrzeszających, całkowitej lub częściowej rezygnacji banku zrzeszającego z prowadzenia działalności komercyjnej i wprowadzeniem obowiązku wspólnego zarządzania płynnością.
- Czerwiec 2013 r. KNF artykułuje przekonanie, że sektor nie jest jednak jednomyślny co do podstawowych zasad dotyczących organizacji IPS, czego wyrazem ma być złożenie dwóch istotnie różniących się projektów zmian ustawowych – przez Zespół Międzyzrzeszeniowy i przez BPS. Powołana przy MF grupa robocza „stara się wypracować rozwiązanie kompromisowe”. Ostatecznie powstaje uwzględniający kompromis projekt ustawy o BS i bankach zrzeszających z 19 lutego 2014 r., ale do Sejmu trafia wersja z 30 października 2014 roku.

Opracowali:
Anna Lewkowska,
Robert Azembski

> Walka o spółdzielczość trwa



Rozmowa z Alfredem Domagalskim, prezesem Krajowej Rady Spółdzielczej

znaczącego wzrostu tych obciążeń. To może spowodować, że sektor stanie się niekonkurencyjny, ponieważ w małych jednostkach, jakimi są w większości banki spółdzielcze, koszty nowych zabezpieczeń są daleko wyższe, niż w dużych, sieciowych bankach. Efektem może być rezygnacja wielu członków z banku spółdzielczego.

R.A.: Tak to trochę wygląda, jakby komuś celowo zależało na marginalizowaniu znaczenia banków spółdzielczych w Polsce...

A.D.: Można tak domniemywać. Nie wiemy, co regulatorzy mają zakodowane w swojej świadomości. Tworzy się jednak bankom spółdzielczym takie warunki działania, że nie wytrzymają presji. Gdyby tak się stało, odbędzie się to z ogromną szkodą dla jakości państwa. Nie da się oprzeć systemu bankowego wyłącznie na podmiotach, których celem jest wyciśnięcie każdej złotówki z zainwestowanego kapitału.

R.A.: Czy jest jeszcze szansa na to, że wobec banków spółdzielczych zostanie zastosowana zasada proporcjonalności?

A.D.: Szansa jest zawsze. Obserwuję, że powoli zmienia się na plus klimat w stosunku do spółdzielczości. Połowie w coraz większym stopniu dostrzegają społeczne walory systemu spółdzielczego. Udało się ich np. przekonać, że nie wprowadzamy kadencyjności rad nadzorczych, ale ta sprawa wymaga jeszcze uzgodnienia obu ustaw: Prawo spółdzielcze i ustawy o bankach spółdzielczych. Mamy też dobry klimat dla spółdzielczości ze strony Kancelarii Prezydenta, gdzie jest dobre zrozumienie spraw spółdzielczych. W razie czego na końcu procesu legislacyjnego zawsze prezydentowi przysługuje prawo weta.

Robert Azembski: Wokół projektu ustaw o bankach spółdzielczych narosło sporo wątpliwości. Czy jest szansa na zliberalizowanie tego aktu?

Alfred Domagalski: Wszystko jest możliwe, łącznie z wycofaniem projektu przez rząd. Nie sądzę jednak, że tak się stanie. Niemniej widać, że materia ta jest bardzo trudna dla władzy. Projekt rodził się bardzo długo i pomimo wielu konsultacji nadal istnieją do niego różne istotne uwagi i zastrzeżenia. Być może więc rząd przygotowuje tu autopoprawkę.

R.A.: Czego brakuje?

A.D.: U legislatorów brakuje jak dotąd zrozumienia specyfiki działalności spółdzielczej. Brakuje odróżnienia systemu komercyjnego od spółdzielczego, co rodzi określone problemy. Istnieje duża sprzeczność pomiędzy

celami spółdzielczymi a realizowanymi w banku typowo komercyjnym. Mamy do czynienia w tej chwili z regulacjami, które w dużym stopniu były przygotowywane pod międzynarodowe konglomeraty finansowe, a nie małe banki lokalne. Wszystko się dzieje pod hasłem zwiększenia bezpieczeństwa finansowego. Ale tak naprawdę nikt nie udowodnił, że to bezpieczeństwo budowane na bazie państwowej, rygorystycznej kontroli jest lepsze i skuteczniejsze, niż budowane na bazie społecznego zaangażowania członków spółdzielni. Zerwane zostają więzi ekonomiczne członków ze swoją spółdzielnią.

R.A.: Jest jeszcze kwestia obciążeń spółdzielczego systemu bankowego.

A.D.: Tak, te propozycje, które znajdują się w Sejmie zmierzają właśnie do

Rozmawiał:
Robert Azembski

> Nasz IPS na tle Europy

Jak Polska długa i szeroka, spółdzielcy związani z bankowością przyglądają się implementacji IPS. Jej wynikiem może być to, że banki z polskim orłem w tle stracą konkurencyjność. Cały sektor zaś zostanie popchnięty do działań o charakterze łączeniowym.



Komisja Nadzoru Finansowego uważa, że pełna i konieczna implementacja unijnych regulacji CRD IV/CRR oznacza utrzymanie kapitału założycielskiego na poziomie 5 mln euro w przypadku banków spółdzielczych, niezrzeszonych i samodzielnych. Banki w zrzeszeniach powinny mieć powyżej 1 mln euro. To oczywiste, że na europejskim rynku usług bankowych to

rozwiązanie znacznie obniża konkurencyjność polskich spółdzielców na tle Europy. Dlaczego? Choć wymagany poziom kapitału założycielskiego jest we wszystkich krajach UE podobny, w dyskusji nad implementacją zabrakło głosu polskich przedstawicieli – czy to z rządu, czy z nadzoru finansowego – i IPS traktujący wszystkie banki spółdzielcze w Europie taką

samą miarą, w przypadku europejskich grup wpłynie na zwiększenie poziomu ich bezpieczeństwa, a w przypadku polskich – na znaczne obniżenie ich konkurencyjności. Bezsprzecznie konieczność utrzymywania kapitału własnego na tak wysokich poziomach, co plasuje nas w unijnej czołówce, korzystnie wpłynie na stabilność sektora. Ale czy pomoże

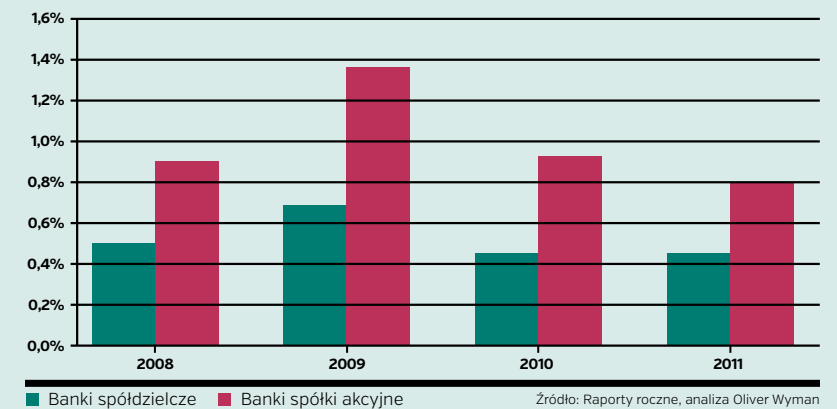
bankom spółdzielczym w Polsce? Przecież i tak zmagają się z gigantyczną konkurencją banków komercyjnych, jak raz w części będących własnością zrzeszeń banków spółdzielczych z Niemiec, Austrii, Francji czy Holandii. Pytania bankowców nie dotyczą konieczności implementacji CRD IV/CRR, a w konsekwencji utworzenia systemu ochrony instytucjonalnej – to prawo unijne narzucone Polsce i wprowadzić je trzeba. Problem w tym, że w obecnym kształcie i przy tak wyśrubowanych poziomach kapitałów własnych będzie to dla banków i ich klientów trudne.

KONIEC MAŁYCH GRACZY?

W ramach regulacji CRD IV/CRR Unia Europejska wymaga wprowadzenia w obszarach działalności banków spółdzielczych zmian dotyczących dwóch najważniejszych elementów wpływających na bezpieczeństwo działalności banków. Pierwszy dotyczy zwiększenia adekwatności kapitałowej oraz zmian w definicji kapitałów nadających im bardziej bezpieczną formę. W przypadku drugiego mowa jest o podwyższonych współczynnikach regulacyjnych dla ryzyka płynności – nowe przepisy zobowiązują banki do utrzymania różnego rodzaju aktywów płynnych w określonej wysokości oraz zmuszają do rozwijania nowych źródeł stabilnego finansowania. W przypadku polskiego sektora bankowego w obszarze banków spółdzielczych decyzja o implementacji IPS poprawi poziom krótkoterminowej płynności, szczególnie wykazywanej przez banki zrzeszające – przynajmniej według KNF. Unijny regulator zakłada, że struktura zintegrowana może korzystać z niższej wagi wypływów środków od banków. Według opinii KNF, IPS umożliwi więc efektywną działalność przy zachowaniu dorobku sektora, dając miejsce na implementację wszystkich dobrych pomysłów i rozwiązań bankowości spółdzielczej choćby w ramach regulacji CRD IV.

Jeżeli jednak przyjrzymy się tej regulacji bliżej, to w kontekście

KREDYTY PRZETERMINOWANE W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH I BANKACH SPÓŁKACH AKCYJNYCH (NA ŚWIECIE)



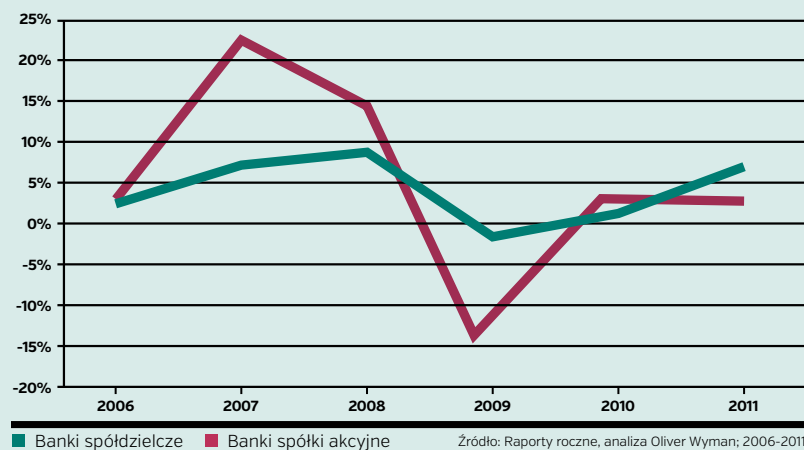
konkurencyjności polskich banków spółdzielczych na rynku rodzimym do banków komercyjnych oraz na rynku europejskim do międzynarodowych grup banków spółdzielczych widać wyraźnie, że banki z polskim orłem w tle tracą tę konkurencyjność. Cały sektor zostaje zaś popchnięty do działań o charakterze łączeniowym. KNF i NBP zapewniają jednak, że „w przypadku kwestii kapitałowych polskie banki, w tym także banki spółdzielcze, dysponują wystarczająco wysokim kapitałem i już dzisiaj spełniają docelowe wymogi adekwatności kapitałowej dla których wyznaczono kilkuletnie okresy dochodzenia”.

W NIEMCZECH IPS EWOLUOWAŁ

System IPS w niemieckiej bankowości spółdzielczej rozwijał się stopniowo przez wiele lat. Pozwoliło to na wypracowanie i praktyczną weryfikację finansowych parametrów współpracy, a także metod rozwiązywania sprzecznych interesów jego uczestników. Z kolei dość pośpieszne wdrożenie tego systemu w hiszpańskich bankach lokalnych, które były w trudnej sytuacji finansowej, ujawniło różne problemy funkcjonowania tego systemu. To dlatego tamtejsi bankowcy spod logo bankowości spółdzielczej wielokrotnie apelowali, żeby wdrażanie IPS było rozłożone co najmniej na kilka lat. Przekonywali, że CRD IV i CRR powinny wchodzić w życie

z okresami przejściowymi i obejmując sektor spółdzielczy tak, aby ten mógł zacieśnić dotychczasową współpracę w ramach zrzeszeń – w celu spełnienia wszystkich wymogów IPS. Wątpliwości bankowców budził wymóg wprowadzenia jednolitego systemu zarządzania ryzykami uznanymi za istotne. – Takie rozwiązanie powoduje wystąpienie obaw limitowania działalności i samodzielności, co w konsekwencji doprowadzi do tego, że banki spółdzielcze staną się okienkami banku zrzeszającego – mówili. Wątpliwości te łagodzi fakt, że już dzisiaj mamy dość ujednolicone podejście do zarządzania poszczególnymi ryzykami, gdyż korzystamy na ogół z metodyki banku zrzeszającego z pewnymi dostosowaniami do skali i profilu ryzyka. Ujednolicenie systemu zarządzania ryzykami wyliczanymi z księgi banku przy szczegółowości dotychczasowej sprawozdawczości nie stanowi problemu. Podobnie jak agregacja danych finansowych. Bardziej skomplikowane może być podejście do ryzyka kredytowego. Ale i tak obowiązują dla wszystkich rozporządzenie MF dotyczące klasyfikacji ekspozycji kredytowych i tworzenia rezerw celowych, jak i ujęta w uchwale KNF standardowa metoda wyznaczania wymogu kapitałowego. Zarządzanie ryzykiem portfela kredytowego też nie powinno stanowić problemu. Kłopotliwsze i kosztowniejsze będzie

ŚREDNI WZROST AKTYWÓW BANKOWYCH OGÓŁEM NA ŚWIECIE



ujednolicenie metodyki oceny zdolności kredytowej. Nie jest to jednak konieczne, jeżeli dotychczas stosowane rozwiązania dają pozytywny efekt w postaci nie odbiegających istotnie ponad średnią kredytów zagrożonych.

BS Z ZABEZPIECZENIEM

Bezspornie w dyskusji o IPS, poziomach zabezpieczenia oraz przyszłości bankowości spółdzielczej nad Wisłą spółdzielcy zostali zostawieni sami sobie. Ani rząd, ani przedstawiciele Polski w strukturach europejskich, ani KZBS nie zrobili nic, aby polskie banki spółdzielcze były potraktowane stosownie do ich pozycji na europejskim i polskim rynku. Tymczasem wprowadzane zmiany ustawowe „in expressis verbis” wymagają od polskich banków spółdzielczych wprowadzenia ograniczeń w możliwość swobodnego wycofywania udziałów przez członków banków spółdzielczych.

Nieco inaczej wygląda sytuacja we współczynnikach dotyczących płynności. „Według nowej regulacji każdy bank musi posiadać płynne papiery wartościowe i nimi zarządzać, rozliczać je i wyceniać. Przy czym do płynnych papierów wartościowych nie zalicza się papierów wartościowych emitowanych przez banki. Nie wchodząc w szczegóły konstrukcji współczynnika płynności krótkoterminowej (LCR) stwierdzić należy,

że banki spółdzielcze znajdują się w korzystnej sytuacji, ponieważ mają za deponentów osoby fizyczne, mikro, małe i średnie firmy. Wynika to z faktu, że depozyty tych podmiotów uznaje się – ze względu na ich zdywersyfikowanie – za wysoce stabilne, o wadze odpływu 5 proc. lub 10 procent. Problem stanowią natomiast, zaliczane do hurtowych, środki na rachunkach samorządowych, dla których pierwotnie wyznaczono wagę odpływu na poziomie 75 procent. Nawet prawdopodobne obniżenie tej wagi do 50 proc. nie poprawi sytuacji znacznej grupy banków spółdzielczych, które nadal nie będą w stanie wypełnić wymaganego współczynnika płynności krótkoterminowej”.

Niestety środki banków spółdzielczych, jako instytucji finansowych, gromadzone w banku zrzeszającym nie będą, zgodnie z nowymi regulacjami, traktowane jako źródło stabilnego finansowania. Bank zrzeszający nie będzie mógł nimi finansować działalności kredytowej, co dzisiaj ma miejsce w znaczącej skali. W systemie IPS banki spółdzielcze i bank zrzeszający, z punktu widzenia płynności traktowane są jak jeden organizm finansowy. Model ten wymaga jednak istnienia systemu wzajemnej gwarancji wypłacalności, a w związku z tym wspólnego systemu kontroli i zarządzania ryzykiem, agregowania sprawozdań

finansowych, wyeliminowania sztucznego zwiększania funduszy własnych, a także zatwierdzenia i monitorowania przez nadzór finansowy. IPS daje bankom możliwość wyliczania współczynnika LCR na poziomie skonsolidowanym, obniżenia do zera wagi aktywów ważonych ryzykiem dla należności wzajemnych oraz korzyści z tytułu łagodniejszego traktowania wypływu środków z instytucji finansowych.

KONKURENCJA MA ŁATWIEJ

Bezspornie banki spółdzielcze muszą więc mieć w przypadku banków spółdzielczych niezrzeszonych i samodzielnych 5 mln euro kapitału założycielskiego, banki w zrzeszeniach powinny mieć powyżej 1 mln euro. To poziom podobny do poziomów, na jakich kapitał muszą zagwarantować banki z Unii Europejskiej. Tyle że zachodnie grupy bankowe operowały na polskim poziomie ponad pół wieku temu. Od tamtej pory stały się jednymi z największych graczy na rynku usług bankowych – w Polsce natomiast są po prostu gigantami. Wyliczmy najsilniejszych: Austria Raiffeisen Zentralbank Österreich AG Erste Group Bank, France Crédit Agricole Group, BPCE Group Société Générale, UniCredit Bank (Austria), Credit Mutuel Group, Volksbanken Raiffeisenbanken Co-operative, Netherlands Rabobank Nederland Group ING Group, Switzerland Raiffeisen Schweiz Genossenschaft-Raiffeisen UBS, Suisse société coopérative, The Co-operative Bank, Credit Suisse Group, DZ Bank AG i WGZ Bank AG. Tylko u naszych zachodnich sąsiadów system IPS w bankowości spółdzielczej rozwijał się stopniowo przez wiele lat. Dzięki temu bankowcy mogli wypracować i zweryfikować finansowe parametry systemu, a także metody rozwiązywania sprzecznych interesów uczestników systemu. Polacy w tym obszarze stoją daleko za konkurencją.

Autor:
Paweł Pietkun

> Ile IT w IPS

Ważnym elementem IPS, który podkreśla od wielu miesięcy całe środowisko, są koszty stworzenia nowej instytucji. System Ochrony Instytucjonalnej, ze względu na swoje funkcje, musi posiadać odpowiednie wsparcie narzędzi IT. Jakiego rodzaju są to narzędzia?



Elementy kosztotwórcze były poruszane w rozmowach z instytucjami podczas prac nad projektem ustawy o bankach spółdzielczych i zrzeszających. Wielkości środków pieniężnych przeznaczonych na IT były, są i będą omawiane oraz dyskutowane w trakcie procedowania ustawy w pracach Komisji Finansów Publicznych. Zapewne na ostateczny wynik będą miały wydarzenia ostatnich dni związane ze SKOK-ami i prowadzona kampania wyborcza. Politycy w większości nie są fachowcami w dziedzinach gospodarczych i nie czują wpływu wprowadzanych ustaw na działanie gospodarki. Przykład z Kasami może stanowić doświadczenie, a jednocześnie jest tematem medialnym. Może da parlamentarzystom asumpt do pomyślenia, że nad opiniami zainteresowanych, nielicznych przecież polskich przedstawicieli sektora bankowego należy się pochylić i wprowadzić uchwałę regulacyjną, która nie zaowocuje skurczeniem się udziału polskiego kapitału w rynku finansowym.

PRZEZ PRYZMAT REKOMENDACJI D

Czynnikiem kosztotwórczym w organizacji IPS i w jego dalszym działaniu będzie wsparcie procesów wynikających z ustawy o bankach spółdzielczych i bankach zrzeszających przez, jak to jest określone w Rekomendacji D, obszary technologii informacyjnej i bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego. Zapewne IPS będzie podlegał wymogom Rekomendacji D, jako instytucja finansowa. Będzie musiał zapewnić jej atrybuty bezpieczeństwa, którymi są: dostępność, integralność i poufność. Narzędziami, które zapewnią IPS te atrybuty są: organizacja IPS, zarządzanie obszarami technologii informacyjnej i bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego oraz baza informatyczna – narzędzia, systemy i infrastruktura IT: systemy, serwerownie, łącza. Część narzędzi zapewne IPS przejmie z koncepcji Zrzeszenia zintegrowanego. Do IPS przejdą zapewne pionierzy/departamenty, które obecnie funkcjonują w banku



WPŁYW SYSTEMÓW IT NA KOSZTY IPS BĘDZIE NIEBAGATELNY I BĘDZIE STANOWIĆ WYZWANIE – JAKO ELEMENT URUCHOMIENIA W PRZEWIDZIANYM TERMINIE INSTYTUCJONALNEGO SYSTEMU OCHRONY



zrzeszającym, takie jak Departament Bankowości Spółdzielczej oraz część pionu sprawozdawczego. Zapewne tak się stanie na mocy zapisów art. 22e. 1 pkt 5 i 6: „Jeżeli umowa systemu ochrony nie stanowi inaczej, w umowie określa się jednego z uczestników systemu ochrony, który zapewnia organom jednostki zarządzającej, na zasadach określonych w tej umowie, warunki wykonywania zadań związanych z funkcjonowaniem systemu ochrony, w szczególności udostępnia pomieszczenia, łącza telekomunikacyjne, obsługę biurową i inne niezbędne środki. Umowa systemu ochrony określa zasady pokrywania związanych z tym kosztów”. Oraz: „W przypadku systemu ochrony zarządzanego przez bank zrzeszający umowa systemu ochrony określa także sposób organizacyjnego wyodrębnienia organu zarządzającego systemem ochrony i organu nadzorującego ten system od organu zarządzającego i organu nadzorczego uczestnika systemu ochrony, zapewniający niezależność i samodzielność działania organów systemu ochrony”.

Wpływ udziału IT na IPS będzie szacowany i kalkulowany w taki sposób, by miał korzystne przełożenie na kapitały własne. Kapitał może występować w trzech formach: finansowej, rzeczowej (maszyny, wyposażenie, urządzenia czy budynki wykorzystywane w procesie produkcji) i niematerialnej. Szczególnym elementem kapitałów będą kapitały w formie niematerialnej, czyli projekty rozwiązań technologicz-

nych, systemy/programy komputerowe, patenty, prawa autorskie. Sytuację dotyczącą wyposażenia, urządzeń, budynków (pomieszczeń biurowych) ustawodawca rozwiązał w cytowanym wcześniej zapisie.

Projekty rozwiązań technologicznych związanych z informatyką są sprawą otwartą. IPS, ze względu na funkcje, które będzie musiał wypełniać, powinien posiadać odpowiednie narzędzia IT, które zapewnią wsparcie funkcji biznesowych. Jako odrębny byt instytucjonalny będzie musiał posiadać własne systemy informatyczne: księgowe, wspomagające gospodarkę własną, sprawozdawcze i inne specyficzne wynikające z Ustawy. Część funkcjonalności systemów informatycznych w IPS pokrywają rozwiązania IT stosowane dotychczas w bankach zrzeszających, lecz pozostanie zapewne wolumen funkcji, które będzie trzeba zaimplementować lub zintegrować ze sobą. Integracja lub/i wdrożenie nowych systemów będzie kosztować i będzie wymagało czasu.

Prowadzenie projektów IT jest kosztowne i czasochłonne. Gotowych rozwiązań w tej dziedzinie brak. Biorąc pod uwagę rygoru Rekomendacji D w tym zakresie należy spodziewać się długiego okresu ich wdrożenia. Muszą bowiem odpowiednio długo trwać: powoływanie komitetów projektowych, ustalanie wymagań funkcjonalnych i systemowych, procedur przetargowych, typowanie dostawców i wresz-



Co IPS ma zapewnić przy wsparciu systemów IT?

- Pomoc płynnościową – system monitoringu i informacji o ryzyku utraty przez uczestnika systemu płynności i wypłacalności, identyfikowanego, mierzonego albo szacowanego w postaci raportów dotyczących ryzyka systemu, bilansu, rachunek zysków i strat, informację o środkach zgromadzonych w funduszu pomocowym i ich wykorzystaniu.
- Generowanie skonsolidowanego sprawozdania dotyczące tego systemu, jako całości i obejmujące: bilans, rachunek zysków i strat, sprawozdanie na temat sytuacji i sprawozdanie na temat ryzyka, bądź też sprawozdanie dotyczące tego systemu, jako całości i obejmujące: zagregowany bilans, zagregowany rachunek zysków i strat, sprawozdanie na temat sytuacji i sprawozdanie na temat ryzyka.
- Wspomaganie działalności kontroli wewnętrznej w nowej strukturze.



cie sam proces wdrożenia. Jakość oprogramowania, a także zarządzanie jakością danych stają się w takich projektach kluczowym wyzwaniem. Wpływ systemów IT na koszty IPS-u będzie niebagatelny i będzie stanowić wyzwanie – jako element uruchomienia w przewidzianym terminie instytucjonalnego systemu ochrony. Aby wyrobić sobie pogląd o skali kosztów, wystarczy analizować w bilansach Banku BPS pozycje wartości niematerialne i prawne. Należy brać pod uwagę również koszty operacyjne związane z zatrudnieniem i utrzymaniem wysokiej klasy specjalistów.

WYPOSAŻENIE W NARZĘDZIA IT

Oprócz kosztów związanych z tworzeniem nowej instytucji – Instytucjonalnym Systemem Ochrony wynikających wprost z implementacji dyrektyw europejskich CRD IV/CRR związanych z transferem środków pochodzących z banków spółdzielczych, należy brać pod uwagę niemałe koszty związane z odpowiednim wyposażeniem w narzędzia informatyczne. Część tych kosztów zapewne uda się zmniejszyć poprzez transfer rozwiązań z banku Zrzeszającego. Koszty bieżące pozostaną natomiast do pokrycia. Niestety, integracja istniejących rozwiązań lub/i wdrożenie nowych systemów spełniających wymagania wynikające z zakładanych funkcji IPS może być i czasochłonna i kosztotwórcza.

Firmy – dostawcy rozwiązań IT dla sektora też stoją przed wyzwaniem w postaci „włożenia” know-how w dedykowane rozwiązania. Rozwiązania dedykowane są z reguły drogie. Wyzwaniem pozostaje nieodległy okres daty „startu” IPS. Mając na uwadze niedawne doświadczenia prowadzenia projektów pod presją czasu (wybory samorządowe), ryzyko powodzenia operacji wyposażenia IPS w narzędzia IT jest duże.

Autor:
Piotr Witczak

> Moc funduszy pomocowych



Z Jerzym Pruskim, szefem Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, rozmawiają Anna Lewkowska i Robert Azembski

Robert Azembski, Anna Lewkowska: Czy to prawda, że stworzony przez banki spółdzielcze Fundusz Restrukturyzacji Banków Spółdzielczych (FRBS), ulokowany w BFG, który powstał jeszcze przy BGŻ, ma zostać spóżytkowany na przejmowanie SKOK-ów?

Janusz Pruski: Nie jest to prawdą. Rola FRBS nie zmieniła się, jest on cały czas wykorzystywany na pożyczki udzielane bankom spółdzielczym. Zdeponowane jest na nim obecnie 123 mln złotych, z których sukcesywnie udzielamy pożyczek bankom spółdzielczym na różne

działania o charakterze restrukturyzacyjnym. Mamy dwie rundy udzielania tych pożyczek: „wiosenną” i „jesienną”.

Zainteresowanie banków korzystaniem z tego funduszu jest w miarę stałe. Przy każdej turze przydzielania tych pieniędzy na nowe umowy pożyczkowe dla banków spółdzielczych od lat utrzymuje się niewielka nadwyżka popytu nad podażą. Procedura udzielania tych pożyczek ulegała jednak ewolucji tak, że jest ona dziś przyjazna dla banków spółdzielczych i nie mam żadnych sygnałów, by coś tu powinno się zmienić.

R.A., A.L.: Pośród postulatów Rady Konsultacyjnej znalazł się apel o przywrócenie środków Funduszu Restrukturyzacji Banków Spółdzielczych do dyspozycji zrzeszeń. Zdaniem tego grona ekspertów winny one pełnić swoją określoną rolę w tworzonej IPS. Jak Pan postrzega ten postulat?

J.P.: Prace nad IPS trwają i jednym z istotnych tu elementów jest stworzenie funduszy, które będą miały charakter stabilizacyjny – wewnątrz IPS. Istotnie powstał postulat, by można było przenieść do IPS na taki właśnie fundusz środki FRBS. Najważniejszy

jest tu aspekt prawny – czy to jest łatwe do zrobienia, czy też nie. Nie wydaje mi się, żeby BFG, odnośnie tej kwestii, nie spotkał się w sposobie myślenia z bankami spółdzielczymi.

R.A., A.L.: Czyli jest Pan za tym rozwiązaniem?

J.P.: Tak, o ile nie byłoby ku temu żadnych przeszkód prawnych czy ekonomicznych i miałyby to w istotny sposób wzmocnić sektor banków spółdzielczych.

R.A., A.L.: Trudno sobie wyobrazić, czy ta kwota byłaby wystarczająca dla sektora, tym bardziej że nie wiadomo dokładnie, ile ten system kosztowałby banki spółdzielcze...

J.P.: Istotne jest, że jeżeli powstanie IPS, to powinien on mieć dobrze zdefiniowane i w odpowiedniej skali wewnętrzne zasoby, które przeznaczone byłyby na wzmocnienie stabilności funkcjonowania sektora banków spółdzielczych.

R.A., A.L.: Czy udzielający pożyczek Fundusz Pomocowy w BFG mógłby zostać również wykorzystany w ramach systemu IPS, np. w celach restrukturyzacyjnych?

J.P.: Są one udzielane na warunkach rynkowych, więc ich wykorzystanie ma charakter czysto komercyjny. Nie ma tu żadnej preferencji w oprocentowaniu, co miało wcześniej miejsce. Z punktu widzenia ekonomicznego ten instrument ma charakter płynnościowy, nie ma w żadnym razie charakteru kapitałowego, który mógłby wspierać restrukturyzację banku.

R.A., A.L.: Nowa ustawa o BFG nie otworzy takich możliwości?

J.P.: Tak, oczywiście, że stworzy. Nowa ustawa będzie wprowadzała do polskiego prawa uregulowania dotyczące „przymusowej likwidacji” banków – w nawiązaniu do dwóch bardzo ważnych dyrektyw Unii Europejskiej przyjętych w 2014 r.: dyrektywy o „przymusowej likwidacji” banków oraz dyrektywy o „funduszach gwarancyjnych”. Nowe ustawodawstwo ma wprowadzić prawo

europejskie, które pozwala wykorzystać szeroką paletę możliwych działań likwidacyjnych i restrukturyzacyjnych w stosunku do instytucji finansowych w złej kondycji finansowej zagrażających stabilności systemu finansowego i bezpieczeństwu zgromadzonych w nim środków pieniężnych.

R.A., A.L.: Jak powinna w Pana opinii wyglądać realokacja opłaty ostrożnościowej, którą płać banki – w tym banki spółdzielcze?

J.P.: Banki spółdzielcze wysuwają taki postulat, by z tytułu przynależności do IPS nie płaćły one składki z tytułu opłaty ostrożnościowej. Warto ten postulat zweryfikować, biorąc po uwagę prawo, które będzie w Polsce niedługo obowiązywało. Przede wszystkim musi to być zgodne z zapisami wynikającymi z dyrektywy o „przymusowej likwidacji banków”. Rozporządzenie Komisji Europejskiej uzupełniające dyrektywę rozstrzyga, w jaki sposób mają być wnoszone środki na fundusz „resolution”. Propozycje tych rozwiązań znajdują się w dyskutowanej obecnie nowej ustawie o BFG, w której obecna opłata ostrożnościowa ma być zastąpiona opłatą na fundusz „resolution”, a dotychczasowy fundusz stabilizacyjny ma stać się załącznikiem utworzenia funduszu „resolution”, z którego finansowane będą procesy restrukturyzacji lub przymusowej likwidacji. Podstawą naliczania składki będą pasywa pomniejszone o fundusze własne oraz środki gwarantowane. Tak wyliczona składka będzie dla poszczególnych banków korygowana o ocenę ich ryzyka. Zgodnie z dyrektywą fundusz „resolution” powinien do 2024 r. osiągnąć poziom 1 proc. łącznych środków gwarantowanych.

R.A., A.L.: Składka będzie też różna?

J.P.: Składka dotycząca funduszu „resolution” będzie różnicowana w zależności od ryzyka, którym jest obciążona działalność poszczególnych banków. Rozporządzenie towarzyszące dyrektywie przewiduje też możliwość wnoszenia opłat ryczałtowych przez banki, w których podstawa naliczania składki nie jest wyższa niż 300 mln

euro, a suma bilansowa poniżej 1 mld euro. Kryteria te są spełniane przez wszystkie banki spółdzielcze, przy czym przytłaczająca ich większość płaćłaby najniższą opłatę ryczałtową w wysokości 1000 euro. Tym samym składki na fundusz „resolution”, które mają zastąpić obecną opłatę ostrożnościową w odniesieniu do banków spółdzielczych, będą naprawdę bardzo niskie.

R.A., A.L.: A jaka będzie opłata na fundusz wypłaty środków gwarantowanych?

J.P.: Sposób jej wyliczania określa dyrektywa o funduszach gwarancyjnych oraz wytyczne Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego wprowadzane do porządku prawnego w Polsce również nową ustawą o BFG. Podstawą jej naliczania będzie wysokość środków gwarantowanych, a składka będzie korygowana o ocenę ryzyka poszczególnych banków. Przewiduje się, że banki spółdzielcze należące do IPS będą miały niższe wagi ryzyka.

R.A., A.L.: Jak Pan w ogóle ocenia sytuację sektora banków spółdzielczych?

J.P.: Sektor banków spółdzielczych spełnia bardzo ważną rolę w Polsce i to w różnych wymiarach. Zaspokaja potrzeby lokalne oraz wypełnia istotną funkcję społeczną, ograniczając sferę wykluczenia finansowego w pewnych grupach społecznych. Od dawna jestem jednak zdania, że musi on zwiększyć swoją efektywność oraz poprawić konkurencyjność i model biznesowy w taki sposób, aby wypełniając swoją rolę społeczną miał też mocne podstawy ekonomiczne. Chodzi o to, żeby odwrócić trend spadku udziału sektora banków spółdzielczych w całym sektorze bankowym. Zwiększenie efektywności i daleko idąca zmiana ich modelu biznesowego jest poważnym wyzwaniem dla sektora banków spółdzielczych.

Rozmawiali:
Robert Azembski,
Anna Lewkowska

> Sejm nie zrobi krzywdy bankom



Rozmowa z Olgierdem Dziekońskim, Sekretarzem Stanu w Kancelarii Prezydenta RP

Anna Lewkowska, Robert Azembski: Był Pan, Panie ministrze, gospodarzem i moderatorem debat na temat pożądanego modelu rozwoju banków spółdzielczych. Czy również ich inicjatorem? Jeśli tak – co Pana do tego skłoniło?

Olgierd Dziekoński: Odbływały się one z naszej inicjatywy, ale również z inspiracji środowiska spółdzielczego. Pan Prezydent objął patronatem Międzynarodowy Rok Spółdzielczości. Dla nas ważna jest działalność banków spółdzielczych związanych z lokalnymi środowiskami gospodarczymi, które mają ok. 10 proc. udziałów w rynku,

posiadają 15 proc. udziałów w kredytowaniu przedsiębiorstw, szczególnie sektora MSP.

A.L., R.A.: Jeszcze kilka lat temu, w czasie debat o wdrażaniu dyrektyw unijnych do sektora bankowego, nie przewidywano wielkich zmian systemowych, jakie zakłada obecny projekt ustawy o bankach spółdzielczych. Co się zmieniło – optyka KNF, polityka, czy rzeczywistość gospodarcza?

O.D.: W czasie wspomnianych debat rekomendowałem bankom spółdzielczym i ich organizacjom, żeby spróbo-

wały wypracować jakiś wspólny punkt widzenia, jeśli chcą widzieć bankowość spółdzielczą w kontekście przepisów unijnych. Jeżeli nikt nie proponuje takiej spójnej wizji, to należy zrozumieć, że instytucje rodzaju MF czy KNF przedstawiają swoją propozycję. Ta propozycja będzie jednak przedmiotem debaty sejmowej. Wkrótce odbędzie się na ten temat posiedzenie sejmowej Komisji Finansów Publicznych, któremu przewodniczy pani poseł Krystyna Skowrońska, sama doskonale znająca środowisko banków spółdzielczych. Nie sądzę, by zapadły jakieś propozycje niekorzystne dla

„REGULACJE CRD IV ZOSTAŁY PRZYGOTOWANE DLA CAŁEGO SEKTORA BANKOWEGO, BY GWARANTOWAĆ ODPOWIEDNI POZIOM BEZPIECZEŃSTWA DLA DEPONENTÓW ORAZ MINIMALIZOWAĆ POZIOM RYZYKA”.

banków. Skoro jednak te banki nie pełnią tak ważnej roli, jak w innych krajach Unii Europejskiej, to może warto zastanowić się, co nie działa.

A.L., R.A.: Przystosowanie się do nowych regulacji wymagać będzie udoskonalenia prawa na rzecz większej możliwości akumulacji kapitału i zachowania spółdzielczego charakteru banków spółdzielczych. Czy Pana zdaniem obecny projekt ustawy zapewnia realizację tego postulatu, który wyrażał Pan w czasie dyskusji ze środowiskiem?

O.D.: Kontrowersyjny w ustawie IPS nie jest obowiązkiem, tylko opcją. To ja bym zadał pytanie – na czym miałyby polegać niespółdzielczy charakter tych banków?

A.L., R.A.: Są obawy, że te zmiany prawne z czasem doprowadzą do komercjalizacji sektora i jego wysprzedaży...?

O.D.: No wiecie co! Niektóre środowiska spółdzielcze same wnoszą swego czasu, by doprowadzić do tego, by zaistniała możliwość przekształcania spółdzielni w spółki prawa handlowego. Ja bym zadał tym niektórym koleżankom i kolegom pytanie, czy to nie miałyby służyć temu, by „opchnąć” te banki. Jeśli ktoś idzie tak daleko, to może niech najpierw popatrzy na swoje własne podwórko.

A.L., R.A.: Mówił Pan przed chwilą o IPS jako „opcji”. Opcji wobec czego?

O.D.: Opcji wobec spełnienia wymogów unijnych. Jedno bowiem nie ulega wątpliwości: każdy bank musi spełnić wymogi unijne. Albo je spełnia sam

z siebie, albo robi to we współpracy z kimś innym. Czy to drugie jest jedyną opcją? Kwestia dyskusji.

A.L., R.A.: Środowisko banków spółdzielczych przygotowało w tamtym roku swój projekt ustawy, dający możliwości wyboru modelu działania, zgodnie z unijnymi regulacjami. Ale pod wpływem KNF niewiele z tego projektu zostało....

O.D.: Ostatni projekt nie został zgłoszony przez KNF, tylko przez Ministerstwo Finansów i został złożony przez cały rząd. Proszę nie robić takich sugestii. Rząd złożył projekt i dajmy parlamentowi spokojnie nad nim obrać. Uważam, że Komisja Finansów Publicznych przyjrzy się mu bardzo... troskliwie.

A.L., R.A.: Niekoniecznie musi kierować się opcją widzenia Komisji Nadzoru Finansowego?

O.D.: Niekoniecznie. Jest projekt w Sejmie. Rozumiem, że jeśli są banki spółdzielcze, które uważają ten projekt za zły, będą to Komisji sygnalizować za pośrednictwem swoich izb gospodarczych – KZBS lub ZBP, ewentualnie za pośrednictwem zrzeszeń.

A.L., R.A.: Unijne regulacje CRD IV/ CRR zostały przygotowane z myślą głównie o dużych bankowych organizmach. W ramach krajowego prawodawstwa istnieje szerokie pole do modyfikacji tych aktów. Bankom komercyjnym nikt przy tym nie narzuca struktury, spółdzielczym – przeciwnie...

O.D.: Regulacje CRD IV zostały przygotowane dla całego sektora bankowego, by gwarantować odpowiedni poziom bezpieczeństwa dla depONENTÓW oraz minimalizować poziom ryzyka.

Zaproponowane rozwiązanie ustawowe nie ma niczego narzucać, tylko ma zagwarantować bankom utrzymanie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa. Na przykład w mojej opinii nie do utrzymania jest formuła banku zrzeszającego, który prowadzi ofensywną działalność komercyjną.

A.L., R.A.: W świetle projektowanych regulacji znacząco wzrośnie obciążenie sektora opłatami – na rzecz BFG, funduszu pomocowego, na utworzenie IPS. To stłamsi sektor a bankom odbierze konkurencyjność.

O.D.: Opłaty te powinny być skorelowane z kosztami wewnętrznymi działalności sektora. Przy tym składki na BFG – z poziomem ryzyka. To zaś maleje, jeżeli banki działają wspólnie w ramach IPS.

A.L., R.A.: Konsolidacja finansów publicznych, oddanie obsługi rachunków samorządowych BGK ograniczy konkurencyjność sektora banków spółdzielczych...

O.D.: Nie widzę teraz takiej sytuacji, by samorządy miały przenosić rachunki do BGK. Owszem, istnieją różne pomysły i inicjatywy, ale czy sądzicie, że ustawowy nakaz przenoszenia kont do jednego tylko banku zostanie zaakceptowany przez samorządy? Nie stoją za tym żadne racje z punktu widzenia szeroko rozumianego interesu państwowego.

A.L., R.A.: Czy sektor BS trzeba otaczać troską i traktować z dbałością i zachowywać proporcjonalność regulacyjną i nadzorczą, czy też traktować tak samo jak wielkie europejskie grupy bankowe?

O.D.: Należy zachowywać proporcjonalność w regulacjach. Wyeliminować wszelkie rozwiązania, które stawiają bankowość spółdzielczą w sytuacji braku proporcjonalności. Można też zastanowić się nad zwolnieniem z podwójnego opodatkowania dywidendy, pod warunkiem jednak wpłacenia tych środków z powrotem na kapitał banku. Wszystko może być przedmiotem debaty.

Rozmawiali:
Anna Lewkowska,
Robert Azembski

> Bezpieczeństwo fizyczne i środowiskowe

Jest ono jednym z głównych filarów całościowego systemu bezpieczeństwa umożliwiającego funkcjonowanie banku i wspierającego jego rozwój. Na system bezpieczeństwa składa się jeszcze m.in. bezpieczeństwo informacji, bezpieczeństwo teleinformatyczne, bezpieczeństwo osobowe oraz ciągłość działania.



Wszystkie te obszary są ze sobą powiązane, tworząc „parasol ochronny” przed zagrożeniami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi. Jak wskazują wyniki audytów obszaru bezpieczeństwa fizycznego przeprowadzanych przez BCMG w bankach spółdzielczych, świadomość występujących zagrożeń, a co za tym idzie postrzeganie bezpieczeństwa banku przez pracowników jest często niezgodne z jego stanem faktycznym.

Daniel Frei określił cztery możliwe oceny stanu bezpieczeństwa:

1. stan braku bezpieczeństwa – wówczas, gdy występuje duże rzeczywiste zagrożenie, a postrzeganie tego zagrożenia jest prawidłowe;

2. stan obsesji – występuje wtedy, gdy nieznaczne zagrożenie jest postrzegane, jako duże;

3. stan fałszywego bezpieczeństwa – ma miejsce wówczas, gdy zagrożenie jest poważne, a postrzegane bywa, jako niewielkie;

4. stan bezpieczeństwa – występuje wtedy, gdy zagrożenie zewnętrzne jest nieznaczne, a jego postrzeganie prawidłowe.

Posługując się powyższymi kryteriami najczęściej spotykanym przez BCMG stanem poczucia bezpieczeństwa przez bank jest poziom 3 (stan fałszywego bezpieczeństwa), gdzie zagrożenia są poważne, a ich postrzeganie niewielkie.

Wytyczne prawne w obszarze bezpieczeństwa fizycznego banku dość precyzyjnie zostały określone w rozporządzeniu w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać ochrona wartości pieniężnych, a dodatkowe zalecenia można znaleźć m.in. w metodyce uzgadniania planów ochrony. Jednak bezpieczeństwo banku, to od dawna już nie tylko bezpieczeństwo przechowywanych w kasach i skarbcach wartości pieniężnych, ale również w coraz większym stopniu bezpieczeństwo informacji i danych przetwarzanych w serwerowniach.

KNF w związku z powyższym, w Rekomendacji D 15.10, wskazał potrzebę przeprowadzenia analizy zagrożeń

bezpieczeństwa fizycznego i środowiskowego pomieszczeń kluczowej infrastruktury teleinformatycznej, minimalizując w ten sposób nieprawidłowe postrzeganie bezpieczeństwa kluczowych pod względem działalności banku pomieszczeń i instalacji. Analiza taka powinna uwzględniać zagrożenia związane z lokalizacją pomieszczenia, ciągłością i stabilnością zasilania elektrycznego, temperaturą, wilgotnością, poziomem zapylenia, zalaniem, pożarem, włamaniem i kradzieżą lub celowym uszkodzeniem. KNF słusznie wymienił możliwość wystąpienia zagrożenia związanego z celowym uszkodzeniem kluczowych instalacji. Zagrożenie takie może mieć miejsce np. w przypadku, gdy jest łatwy dostęp do bezpieczników instalacji elektrycznych lub gniazdek elektrycznych na sali operacyjnej banku. Prawidłowe wykonanie analizy zagrożeń wiąże się z określeniem prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia, skutku zmaterializowania się zagrożenia oraz efektywności zidentyfikowanych zabezpieczeń. Uproszczony wzór na wykonanie analizy to: $R=(P*S)-Z$

Ryzyko szczątkowe = (prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia x skutek) – efektywność zabezpieczeń. Posługując się spójną skalą liczbową bądź opisową, można określić ryzyko wystąpienia poszczególnych zagrożeń. Największą trudnością w przeprowadzeniu właściwej analizy jest określenie efektywności zidentyfikowanych zabezpieczeń.

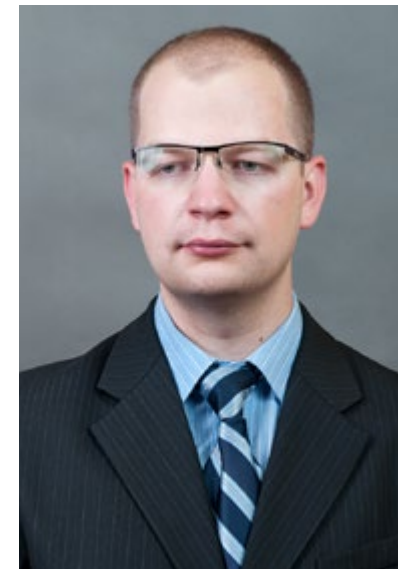
Oceniając efektywność zabezpieczeń należy zidentyfikować:

1. zabezpieczenia fizyczne (mechaniczne i budowlane),
2. techniczne (elektroniczne systemy zabezpieczeń),
3. personalne (pracownicy ochrony, świadomy personel banku),
4. organizacyjno-prawne (procedury, instrukcje, regulaminy, podział budynku na strefy).

Autorska metodyka BCMG przy ocenie efektywności poszczególnych

AUTORSKA METODYKA BCMG PRZY OCENIANIU EFEKTYWNOŚCI POSZCZEGÓLNYCH RODZAJÓW ZABEZPIECZEŃ UWZGLĘDNIĄ RÓWNIEŻ WZAJEMNE INTERAKCJE MIĘDZY NIMI, POKAZUJĄC TYM SAMYM RZECZYWISTY STAN BEZPIECZEŃSTWA KLUCZOWYCH POMIESZCZEŃ I/LUB CAŁEGO OBIEKTU BANKU.

rodzajów zabezpieczeń uwzględni również wzajemne interakcje między nimi, pokazując tym samym rzeczywisty stan bezpieczeństwa kluczowych pomieszczeń i/lub całego obiektu banku. Informacje przetwarzane przez bank w świetle coraz bardziej rygorystycznych przepisów i oczekiwań klientów, to aktywa, które powinniśmy chronić, co najmniej w takim stopniu jak wartości pieniężne. Informacje chronione to nie tylko dane bankowe i osobowe, ale wszystkie informacje mające wpływ na działalność banku. Przy zapewnieniu właściwego bezpieczeństwa informacji niezmiennie ważna jest rola ABI oraz wsparcie Zarządu Banku, który powinien zapewnić niezbędne zasoby oraz dawać tzw. przykład z góry, wspierając tworzenie właściwej kultury bezpieczeństwa i świadomości występujących zagrożeń. Z doświadczeń BCMG wynika, że świadomość wartości przetwarzanych informacji i występujących zagrożeń w związku z wdrożeniem Rekomendacji D wzrasta, lecz ciężko uznać, że postrzeganie bezpieczeństwa w tym obszarze jest już właściwe. Norma ISO 27001 dotycząca zarządzania bezpieczeństwem informacji wskazuje obszar bezpieczeństwa fizycznego i środowiskowego, jako obszar mający wpływ na bezpieczeństwo informacji w organizacji. Zalecenia zawarte w tym standardzie pomagają przy tworzeniu spójnego systemu bezpieczeństwa banku. Warto wspomnieć, że KNF przy tworzeniu Rekomendacji D pościłował



Paweł Ornoch,
Konsultant BCMG, ekspert
w zakresie bezpieczeństwa
fizycznego i informacji.

się m.in. tą właśnie normą, a w Rekomendacji D 18.3 zaleca przeanalizowanie korzyści i ewentualne dostosowanie funkcjonującego w banku systemu zarządzania bezpieczeństwem środowiska teleinformatycznego do jej wymagań.

Prawidłowe postrzeganie stanu bezpieczeństwa banku to świadomość, że jest to proces, który podlega ciągłym zmianom. Wdrożone zabezpieczenia zgodnie z Rekomendacją D 15.14 powinny być cyklicznie weryfikowane i udoskonalane. Najskuteczniejszym sposobem weryfikacji skuteczności funkcjonujących zabezpieczeń banku jest przeprowadzenie niezależnego audytu bezpieczeństwa fizycznego banku. Audyt taki daje odpowiedź czy postrzeganie bezpieczeństwa i świadomość zagrożeń jest adekwatna do rzeczywistości oraz czy aby na pewno nasz bank jest przygotowany na zagrożenia wewnętrzne i zewnętrzne.

Autor:
Paweł Ornoch,
Konsultant BCMG, ekspert
w zakresie bezpieczeństwa
fizycznego i informacji.

> Nie mieszajmy polityki do bankowości



Z Elżbietą Ceglarek, prezes Banku Spółdzielczego w Raciborzu, rozmawiają Anna Lewkowska i Robert Azembski

Robert Azembski, Anna Lewkowska: Pani Prezes, od kilku lat obserwuje Pani bacznie prace związane z pakietem CRD IV/CRR. Czy pamięta Pani, kiedy po raz pierwszy poinformowano o nich sektor banków spółdzielczych i kto to zrobił?

Elżbieta Ceglarek: Informacje związane z pakietem CRD IV/CRR docierały do Banków Spółdzielczych w pismach KNF już na etapie projektów tych dokumentów, chociaż pierwsze dokumenty były dostępne wyłącznie w języku angielskim. Banki Spółdzielcze świadomie zapowiadanych zmian regulacji prawnych dotyczących ich działalności powołały już 25 listopada 2011 r. Międzyzrzeszeniowy Zespół ds. zmian regulacji. Była to właściwa

reprezentacja bankowości spółdzielczej. Środowisko popierało i akceptowało jego ustalenia, jako tożsame. W Zrzeszeniu BPS sprawą nowelizacji regulacji prawnych, a w tym pakietu CRD IV/CRR zajmowaliśmy się bardzo intensywnie na Zgromadzeniu Prezesów w dniu 18 grudnia 2013 roku. Banki Zrzeszenia BPS uznały, że zaprezentowana konstrukcja działania w tzw. Zrzeszeniu Zintegrowanym spełniałaby wymogi zawarte w pakiecie, a równocześnie pozwoliłaby na działanie z poszanowaniem praw nabytych oraz zachowania ich samodzielności.

R.A., A.L.: Regulatorzy i nadzór przy każdej okazji wypominają sektorowi, że w sprawie wdrożenia dyrektyw

nie mówi on jednym głosem. Czy Pani zdaniem sektor popełnił gdzieś błąd? Jeśli tak, to czego był on wynikiem? A może jeden głos w tak skomplikowanej sprawie nie był możliwy?

E.C.: Zarzucanie sektorowi braku mówienia jednym głosem jest co najmniej niepoważne. W propozycjach możliwości funkcjonowania banków, które zostały wypracowane z udziałem naszych przedstawicieli w maju 2014 r. i zostały zaakceptowane przez BS-y były przecież cztery możliwości działania: zrzeszenie, zrzeszenie zintegrowane, IPS i samodzielna działalność. Dlatego więc BS-y, mając cztery możliwości form działania, miałyby mówić jednym głosem (za jedną opcją) i z wyboru rezygnować? Zupełnie niezrozumiałe

jest wypychanie BS-ów na siłę w jedynie słuszną drogę, jaką jest IPS. Komu zależy, aby dorobek wielu pokoleń, dobrze służący naszej lokalnej społeczności został pozbawiony możliwości dalszego funkcjonowania, a w konsekwencji zniszczony?

R.A., A.L.: Patrzymy z boku na systematyczny proces odwracania proporcji między bankami spółdzielczymi a zrzeszeniami. Pytamy – kto jest dla kogo? Cemu zamiast polaryzacji widzimy narastające sprzeczności i odmiennosc interesów? Czy podziela Pani zarzut nadzoru o braku kontroli właścicielskiej?

E.C.: Banki Spółdzielcze powołały Banki Zrzeszające do określonych celów i to one miały je wspomagać i im służyć, a nie odwrotnie. W 1992 r. był to bardzo duży wysiłek organizacyjny i finansowy dla BS-ów tworzących tzw. banki niezależne, tj. GBW, BUG, GBPZ. Podczas nowelizacji ustawy legislator postanowił wbrew opiniom BS-ów powołać aż dziewięć Banków Regionalnych, zmuszając wtedy banki do wykupu określonej, dużej ilości akcji. A jak to się skończyło? Szybka konsolidacja tych banków. Czy ktoś już wtedy miał patent na wiedzę, czy wykorzystał tylko władzę? Nie chciałabym, aby podobna sytuacja miała powtórzyć się w aspekcie tworzenia jedynej, słusznej możliwości funkcjonowania BS-ów z IPS.

Nadzór instytucjonalny nad rynkiem finansowym z mocy prawa jest w kompetencji KNF, który powinien mieć pełne rozeznanie w sytuacji każdego banku, otrzymując coraz bardziej rozbudowaną sprawozdawczość, kwestionariusze BION oraz przeprowadzając inspekcje. Ale w niektórych przypadkach wchodzi również w uprawnienia organów banków np. w sprawie dywidendy czy udziałów członkowskich. Nadzór właścicielski jest ważny, jednak nieporównywalny w przypadku Banku Zrzeszającego z instytucjonalnym chociażby ze względu na rozproszony akcjonariat. Zatem, czy nadzór właścicielski może zastąpić w pełni nadzór państwowy mający uprawnienia nadzoru nad ryn-

kiem finansowym? Uważam, że obydwa są równie ważne, bo każdy ma swoją rolę do spełnienia.

R.A., A.L.: W zamkniętych środowiskach dość łatwo rozprzestrzeniają się teorie spiskowe. Ale rzeczywistość, wiele z działań dotyczących sektora może mieć w podtekście polityczny charakter, jak choćby zmniejszenie konkurencyjności sektora poprzez wepchnięcie go w kosztowną strukturę IPS. Czy Pani zdaniem to indyferencja polityków, uleganie lobbingsowi, czy świadome działania?

E.C.: Niestety z przykrością stwierdzam, że wiele działań dotyczących sektora ma charakter polityczny. Obserwując prace parlamentarzystów trudno nie oprzeć się wrażeniu, że ogrom dokumentów związanych z nowymi ustawami nie pozwala na wnikliwe zapoznanie się z danym tematem i często „przepadają” sprawy słuszne. Dobry lobbying jest jak najbardziej wskazany, powinien on dostarczyć rzetelnych informacji przydatnych w podejmowaniu decyzji. W przypadku „naszej ustawy” ścierają się jednak dwie zasadnicze grupy interesów tj. banki spółdzielcze a banki zrzeszające. Opinię publiczną informuje się, że ustawa ma pomóc bankom spółdzielczym, tymczasem one nie potrzebują pomocy, a propozycje zmian ustawy zabijają ich kreatywność i autonomię. Bez wysiłku pomoc uzyskają natomiast banki zrzeszające. Nieporozumieniem jest, że izby gospodarcze przestały opierać się na oddolnych opiniach BS-ów i uległy wpływom KNF i banków zrzeszających, widząc tylko interes tych ostatnich.

R.A., A.L.: Polski rząd nie zadbał na unijnym poziomie o interesy swoich, polskich banków spółdzielczych. Czy wierzy Pani, że zadba teraz? Czy sam sektor będzie tego chciał?

E.C.: Zasada proporcjonalności w naszym przypadku nie została wykorzystana. Również możliwości wynikające z faktu, że banki spółdzielcze są instytucjami kredytowymi stowarzyszonymi w sieci nie zostały uwzględnione w nowelizacji ustawy. Uważam, że pra-

wo unijne, które ma być wprowadzone do polskich przepisów lub ma obowiązywać wprost zostało w projekcie nowelizacji ustawy wykorzystane do ukrytej konsolidacji banków spółdzielczych, ograniczając im samodzielność (bo jak inaczej traktować wzajemne gwarancje płynności i wypłacalności, wprowadzając zbiorową odpowiedzialność), zabierając im środki i to zarówno w postaci obowiązkowego zakupu akcji banku zrzeszającego, jak i depozytu obowiązkowego, przy równoczesnym ograniczaniu ich kompetencji i uprawnień.

R.A., A.L.: Od lat tworzy Pani silny Bank w Raciborzu. W tym roku skończył 115 lat. Czy nowe regulacje zmienią jego sposób działania w lokalnej społeczności?

E.C.: Raciborski Bank Spółdzielczy jest bardzo dobrze wpisany w swoje środowisko, a na jego pozycję pracowała rzesza oddanych pracowników i zaangażowanych samorządowców. Długoletnia dbałość o kapitały Banku przyniosła efekty. Bank posiada kapitały w wysokości ponad 5 mln euro i bardzo korzystną ich strukturę. Hipotetycznie mógłby działać samodzielnie. Jednak, moim zdaniem korzystniejsze jest działanie w zrzeszeniu pod warunkiem zachowania dotychczasowego modelu funkcjonowania zrzeszenia z poszanowaniem praw nabytych i praw własności.

R.A., A.L.: Jakie będą Pani zdaniem skutki wdrożenia nowej ustawy o bankach spółdzielczych?

E.C.: Mam dużą nadzieję, że przy nowelizacji ustawy zostaną uwzględnione uwagi i propozycje zgłaszane przez banki spółdzielcze i ostateczny kształt ustawy da możliwość dobrowolnego wyboru modelu funkcjonowania z zachowaniem bezpieczeństwa działania banków.

R.A., A.L.: Dziękujemy za rozmowę.

Rozmawiali:
Anna Lewkowska,
Robert Azembski

> Skutecznie wspomagamy obrót gotówką



Rafał Katarzyński: Firma Bankomat nie jest nowa na rynku banków spółdzielczych. Jak Pan ocenia perspektywę tego rynku, dlaczego chcecie na nim jeszcze mocniej zaistnieć?

Marcin Ostrzycki: Od wielu lat dostarczamy urządzenia do obsługi gotówki do banków spółdzielczych, zarówno do punktów kasowych, jak i w zaplecze banków. Myślę, że banki spółdzielcze znają nas jako rzetelnego partnera, dostarczającego dobrej jakości urządzenia i biorącego odpowiedzialność za ich prawidłowe funkcjonowanie przez długie lata. Zawsze cieszyliśmy się zaufaniem banków spółdzielczych. Chcemy przekonać spółdzielców, że samo obniżanie kosztów zakupu urządzeń potrzebnych w pracy oddziałów bankowych nie jest równoznaczne z uzyskaniem oszczędności. Istotniejsze są zmiany w podejściu do bieżącej organizacji obsługi, które naszym zdaniem powinny dotyczyć trzech obszarów: po pierwsze, wdrożenia rozwiązań CFM pozwalających na zarządzanie przepływem klientów; po drugie, wprowadzenia rozwiązań samoobsługowych odciążających tradycyjną obsługę kasjerską

– mam na myśli wpłatomaty, ale także w zależności od potrzeb rozszerzając ofertę produktową np. o działalność kantorową; po trzecie, automatyzacja tradycyjnej obsługi kasowej poprzez zastosowanie różnych narzędzi od liczarek wartościowych do recyklerów z funkcją pakowania banknotów, dzięki którym kasjer nie musi dotykać pieniędzy. Znamy oczywiście ograniczenia, jakie posiadają banki spółdzielcze – zarówno finansowe, jak i wynikające z przepisów. Ale spółdzielcy muszą się rozwijać i skutecznie konkurować z bankami komercyjnymi. Z naszym doświadczeniem i naszymi rozwiązaniami możemy w tym skutecznie pomóc.

R.K.: Banki spółdzielcze chciałyby niewątpliwie usprawnić i potancić obrót gotówkowy. Czy istnieją przystępne cenowo i zarazem nowoczesne technologie, które mogą w tym pomagać?

M.O.: Odpowiedzmy sobie najpierw na pytanie, na czym polega usprawnienie obiegu gotówkowego? Przede wszystkim musi ono prowadzić do skrócenia i uporządkowania kolejek w placówce

>>>>>>>>>>>>>>>>>>>

Bankomat

Od blisko 20 lat specjalizuje się w zagadnieniach związanych z funkcjonowaniem obrotu gotówkowego. Realizuje dostawy i wdrożenia szerokiego asortymentu urządzeń producentów, których jest autoryzowanym dystrybutorem – m.in. DeLaRue, Scan Coin, Cima, Glory, Seetech, Cummins, Qmatic i innych. Oferta obejmuje także prace konsultacyjne, opracowania koncepcyjne i analityczne oraz integrację systemów „pod klucz”.

bankowej. Procesowanie gotówki zostaje przyspieszone – zarówno w okienku kasowym, jak i w kasie głównej. Zmniejsza się łączny czas zaangażowania pracowników w obsługę gotówki w danej placówce oraz w grupie placówek. Poszerza się również „okno czasowe”, czyli wydłuża czas, w którym

ludzie mogą wpłacać i wypłacać pieniądze z banku. Nie wiąże się to – co warto podkreślić – z wydłużeniem czasu pracy ludzi, z koniecznością wypłacania pracownikom nadgodzin itd.

R.K.: Jakich narzędzi się tu używa?

M.O.: Rozwiązania CFM do zarządzania przepływem klientów, zwane w uproszczeniu systemami kolejkowymi; dalej liczarki wartościowe – popularne od dobrych kilku lat w segmencie CIT, ale wciąż niedoceniane jak narzędzie dla kasjera w oddziale bankowym; następnie recyklery banknotów z funkcją pakowania gotówki oraz przygotowywania jej bezpośrednio do odbioru przez konwojentów – to zupełna nowość, ale szacuje się, że w najbliższych latach tego typu rozwiązania zdominują rynek; i w końcu rozwiązania samoobsługowe z funkcjonalnością dedykowaną dla profilu obsługiwanego klienta – tu możemy także zaproponować bezobsługowe narzędzia do skupu lub sprzedaży walut. Rozwiązania CFM są w stanie skutecznie uporządkować oczekujących klientów, finalnie skrócić czas oczekiwania, ale również dostarczyć materiał do późniejszej analizy i usprawniania pracy placówki bankowej. Recyklery z funkcją pakowania gotówki są szczególnie przydatne tam, gdzie istnieje tzw. nie zrównoważony obrót gotówkowy, czyli liczba wpłat przekracza liczbę wypłat klientom. Mają one zastosowanie wszędzie tam, gdzie gotówka zostaje w banku na koniec dnia. Nasze urządzenia pomagają przygotować gotówkę do odwiezienia – bez ingerencji pracownika. Pakowana jest ona w kasety, worki wielokrotnego użycia, lub bezpieczne koperty jednorazowe. Zarówno pracownik, jak i konwojent, nie mają bezpośredniego dostępu do gotówki. Niektóre rozwiązania pozwalają nawet na to, by urządzenie zostało „odsłonięte” od tyłu – bez wejścia konwojenta na teren banku, z wyznaczonej wcześniej w tym celu bezpiecznej strefy.

R.K.: A co z urządzeniami samoobsługowymi?

M.O.: Chodzi o urządzenia bardziej dopasowane do profilu klienta. Jeste-

śmy przekonani, że zastosowanie tego rodzaju urządzeń przez bank wspomogło go w zdobywaniu nowych klientów. Można świadczyć z ich pomocą całe spektrum usług. Również urządzenia samoobsługowe poszerzają okno czasowe, zwiększając dostęp klientów do banku. Godzina 17. czy 18. nie musi być tą godziną, po której klient nie może już skorzystać z usług bankowych. Mamy nawet tak ciekawe urządzenie, jak kantor wymiany walut. Najprościej mówiąc – jest to urządzenie będące połączeniem bankomatu, recyklera i kantoru. Można w nim wymienić wszystkie podstawowe rodzaje walut obcych.

R.K.: Można więc realnie potącić i usprawnić obrót gotówką w banku, przy tym w sposób całkowicie bezpieczny?

M.O.: Właśnie tak, o to chodzi, żeby tak się stało. Warto podkreślić, że oferowane przez nas rozwiązania są skalowane do potrzeb i możliwości poszczególnych oddziałów. Ponadto te rozwiązania znacząco zwiększają poziom bezpieczeństwa banku – zarówno klientów, jak i pracowników. Zdecydowanie rośnie także komfort obsługi klienta, ale także pracy zatrudnionych pracowników.

R.K.: W jaki sposób zamierzacie przekonać spółdzielców do waszych rozwiązań ?

M.O.: Przede wszystkim potrzebny jest dialog ze spółdzielcami. To oni mają wiedzę o potrzebach swoich klientów i własnych ograniczeniach. Naszym zadaniem będzie znalezienie właściwego rozwiązania, które będzie indywidualnie dopasowane do potrzeb banku i klientów.

R.K.: Jeśli bank zdecyduje się na zainstalowanie w swoich placówkach któregoś z urządzeń, co dalej się dzieje?

M.O.: Oferujemy do sprzedaży nie tylko same systemy i urządzenia, ale także kompleksową obsługę posprzedażową oraz profesjonalne wsparcie techniczne. Klient, który dokona u nas zakupu, zawsze zachowuje z nami kontakt. Nasz serwis działa na terenie całej



Marcin Ostrzycki

jest specjalistą w zakresie obsługi gotówki – z branżą związany od 1997r., kiedy rozpoczął pierwsze działania transportowe w firmie Securitas. W latach 2005–2010 Prezes Zarządu w firmie Brink's C.L. Polska Sp. z o.o., od 2010 do 2014 Wiceprezes Zarządu Konsalnet Astra i Konwój, nadzorował w tych latach ekspansję Firmy poza granicami kraju. Współtworzył Polską Organizację Obsługi Gotówki (POFOG), zrzeszającą podmioty świadczące usługi w systemie obrotu gotówkowego.

Polski i jest gotowy wspomóc klienta w każdej awaryjnej sytuacji. Same urzędy posiadają też tzw. otwartą architekturę, czyli można je swobodnie dostosowywać do nowych rozwiązań informatycznych. Można je też łatwo przystosować do takich zmian, jak chociażby zmiana wzoru banknotów. Chcę też przypomnieć i zaznaczyć, że świadczymy usługi doradcze. Pracują dla nas doświadczeni fachowcy, którzy wiele lat poświęcili tematowi gotówki i obsługi gotówkowej. Uczestniczyli w tworzeniu nowoczesnego rynku obrotu gotówkowego, zakładali i czynnie działali w organizacjach obrotu gotówką. Tę wiedzę chcemy spożytkować na potrzeby naszych klientów – banków spółdzielczych.

Rozmawiał:
Rafał Katarzyński

> Dysonans pozakupowy w bankowości

Współczesne koncepcje marketingowe wskazują na potrzebę zastąpienia optyki sprzedażowej w relacjach z klientem postawą nakierowaną na budowanie długotrwałych relacji. Gwarantuje ona wzrost poziomu satysfakcji klientów i ich lojalności, co przekłada się w wymierny sposób na wyniki banku.



Niestety na drodze do budowania długotrwałych relacji może pojawić się – szczególnie w dużym banku – przeszkoda i to już po zawarciu transakcji. Tą przeszkodą jest pojawiający się już po zawarciu umowy u klienta dysonans pozakupowy. Jest on negatywnym stanem emocjonalnym, wiążącym się z:

- pojawieniem się u klienta wątpliwości co do słuszności podjętej decyzji,
- ujawnieniem się negatywnych cech usługi,

- uświadomieniem sobie istnienia bardziej atrakcyjnych ofert. Ryzyko wystąpienia dysonansu pozakupowego i jego intensywność uzależnione są od kilku czynników (A. Niemczyk, „Zachowania konsumentów na rynku turystycznym”):

- ekonomicznego znaczenia decyzji dla klienta – im wyższy jest koszt skorzystania z usługi bankowej w stosunku do zasobów finansowych klienta, tym większe jest jego zaangażo-

wanie finansowe i tym wyższe jest prawdopodobieństwo wystąpienia dysonansu pozakupowego (inny poziom dysonansu może wystąpić w przypadku założenia rachunku, a inny w przypadku kredytu mieszkaniowego),

- stopnia nieodwracalności decyzji – im bardziej decyzja wydaje się być ostateczna i trudna w cofnięciu, tym większe ryzyko wystąpienia dysonansu,

- złożoności decyzji – im podejmowana decyzja jest bardziej złożona, tym większe prawdopodobieństwo wywołania dysonansu i większe jego natężenie, niż w przypadku podejmowania decyzji prostych,
- liczby pozytywnych cech dostrzeganych w niezakupionej usłudze i/lub liczby cech negatywnych w usłudze zakupionej; wraz ze wzrostem tej liczby rośnie szansa wystąpienia dysonansu,
- okresu, jaki upłynął od podjęcia decyzji – wraz z upływem czasu zmniejsza się ryzyko wystąpienia dysonansu (mogą istnieć wyjątki np. kredyty udzielone w walucie, kiedy negatywna właściwość produktu może ujawnić się po upływie nawet kilku lat),
- wysiłku i czasu niezbędnego do skorzystania z usługi bankowej; w miarę zwiększania się wysiłku związanego z zawarciem transakcji rośnie również ryzyko wystąpienia dysonansu, jeśli usługa nie spełni oczekiwań klienta,
- skłonności klienta do przeżywania niepokoju – im w większym stopniu nabywca przejawia skłonność do niepokoju, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia dysonansu pozakupowego.

SKUTKI DYSONANSU

Klient może podjąć działanie związane z pojawieniem się dysonansu. Z perspektywy banku patrząc można je podzielić na „widoczne” i „niewidoczne”. Do grupy „widocznych” należą: złożenie reklamacji, odstąpienie od umowy, skierowanie sprawy do sądu lub zwrócenie się o pomoc do instytucji związanych z prawami konsumenta. Do „niewidocznych” należy rezygnacja z korzystania z usług danego banku w przyszłości oraz zniechęcanie innych (zazwyczaj rodziny i znajomych) do skorzystania z usług banku. W dobie internetu i mediów społecznościowych działania do tej pory niewidoczne i raczej o małym zasięgu mogą mieć dużą siłę rażenia i wpłynąć negatywnie na wizerunek banku. Należy przy tym pamiętać, że klient może podjąć kilka

ETAPY PROCESU ZAKUPU PRZEZ KLIENTA

ETAP I Rozpoznanie problemu



ETAP II Zdobycie informacji



ETAP III Ocena informacji i możliwości



ETAP IV Decyzja zakupu



ETAP V Zachowania po zakupie

działań jednocześnie i to zarówno „widocznych”, jak i „niewidocznych”. Oba wiążą się z realnymi stratami finansowymi. Z badań przeprowadzonych przez Q. Studera („Trwałe wyniki”) wynika, że 91 proc. niezadowolonych klientów nigdy więcej nie kupi nic od firmy, która ich rozczarowała. Analizy marketingowe dowodzą, że jeden niezadowolony klient może zniechęcić dziesięciu, jedenastu potencjalnych klientów do korzystania z usług banku.

JAK PRZECIWDZIAŁAĆ ?

Dysonansu pozakupowego nie można lekceważyć działając wyłącznie na zasadzie sprzedać – zapomnieć. Trzeba mu zapobiegać na każdym z etapów nawiązywania relacji z klientem. Zarówno na poziomie jego pozyskiwania, zawierania transakcji, jak i po jej sfinalizowaniu. Ważne jest, aby bank kierując ofertę reklamową do klientów dążył do przedstawiania jej w sposób jednoznaczny i niewprowadzający w błąd. Rozmowa z Klientem i prezentacja ofert powinna umożliwić mu poznanie zarówno korzyści, które dany produkt lub usługa zapewniają, jak również związanych z nim ryzyk, tak aby mógł

dokonać świadomego wyboru. Po zawarciu transakcji pracownik banku powinien skontaktować się z klientem i upewnić się, że jest on zadowolony z usługi. Dowiedzieć się, czy klient ma jakieś problemy związane z zawartą umową, czy ma może zastrzeżenia do jakości obsługi lub pracownika, który go obsługiwał? Istotną kwestią jest zapewnienie właściwej obsługi reklamacji zgłaszanych przez klientów. Reklamacje, jak i działania podejmowane w sytuacji niewyłącalności kredytobiorcy, powinny być rozpatrywane w sposób rzetelny i obiektywny umożliwiający znalezienie rozwiązania satysfakcjonującego klienta i wpływającego w pozytywny sposób na wizerunek banku. Ważne jest aby w banku funkcjonowały zasady zawarte w Kodeksie Etyki Bankowej, które w sposób uniwersalny przedstawiają najważniejsze reguły budowania właściwych relacji z klientami, a jednocześnie stanowią dobry zestaw rozwiązań ułatwiających niwelowanie ryzyka wystąpienia dysonansu pozakupowego.

Autor:
Piotr Szostak

> Zarządzanie kontrolą wewnętrzną

W poprzednich artykułach w cyklu „Wokół klienta” zajmowaliśmy się systemami, których celem funkcjonowania było między innymi rozwijanie relacji klient-bank. Ale granica pomiędzy miłym i pomocnym opiekunem klienta a uśmiechniętym, pozornie grzecznym a przede wszystkim za wszelką cenę wykonującym narzucone, drakońskie plany sprzedawcą, może zostać niepostrzeżenie przekroczona.



To zagrożenie dostrzegł również nadzorca. W rekomendacji H Komisja Nadzoru Finansowego pisze wprost: „w ramach promowania wartości etycznych, banki powinny unikać stosowania polityk i praktyk, które mogą nieświadomie zachęcać lub stanowić pokusę do niewłaściwych działań. Przykłady takich polityk i praktyk, to np. nadmierny nacisk na cele wydajnościowe lub inne wyniki operacyjne, szczególnie te krótkoterminowe, które mogą ignorować długoterminowe ryzyko; system wynagrodzeń, który jest zbyt uzależniony od wyników krótkoterminowych; nieefektywny podział obowiązków, mogący umożliwić nadużywanie zasobów lub ukrywanie niezadowolających wyników; oraz niewspółmierne kary za niewłaściwe zachowania”.

MOŻNA, ALE CZY SENSOWNIE?

Jak temu przeciwdziałać? Za Rekomendacją H przywołajmy: „w banku funkcjonuje efektywny system kontroli wewnętrznej, dostosowany do charakteru oraz profilu ryzyka i skali działalności banku, w sposób trwały i spójny wkomponowany w system zarządzania banku jako całości”. Czy system taki może funkcjonować bez wsparcia IT? Z pewnością. Tak samo, jak można stosować zasady Customer Relationship Management (CRM) bez systemu CRM i zarządzać ryzykami wyłącznie przy pomocy excela. Tylko czy na pewno będzie to dobre rozwiązanie?

Chcielibyśmy przybliżyć Państwu jedyne, obecne na rynku banków spółdzielczych rozwiązanie zbadane przez Stowarzyszenie Audytorów Wewnętrznych IIA Polska. Badanie potwierdziło, że Assec APMS działa zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego w zakresie standardów działania 2010-2500.

WIELE FUNKCJI SYSTEMU

Assec APMS jest systemem do zarządzania kontrolą wewnętrzną w rozumieniu Prawa bankowego oraz Rekomendacji H Komisji Nadzoru Finansowego.

System wspiera:

A. badanie zgodności działania banku z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi (art. 9c ust. 2, pkt 2 Pb oraz Rekomendacja H – Rekomendacja 9)
B. audyt wewnętrzny (art. 9c ust. 2, pkt 3, art. 9d oraz Rekomendacja H – Rekomendacje 10 – 24), który wg projektu ustawy zostanie powierzony IPS.

Ad. A.:

Assec APMS umożliwia wyspecjalizowanej komórce:

- zdefiniowanie informacji o przepisach prawa, zasadach, regulacjach i normach, których bank musi przestrzegać,
- zdefiniowanie jednostek, które podlegają kontroli na zgodność dzia-

łania z poszczególnymi przepisami, zasadami, regulacjami i normami,

- sporządzenie planu kontroli,
- udokumentowanie kroków kontroli i zarchiwizowanie kontrolowanych dokumentów,
- sporządzenie raportu z kontroli z szacunkową oceną zgodności z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi, dla zarządu banku lub innych interesariuszy.

Ad. B.:

Assec APMS umożliwia komórce audytu wewnętrznego:

- planowanie audytów zorientowane na rozpoznanie i ocenę ryzyka (Rekomendacja 13) zdefiniowanie struktury banku spółdzielczego,
- prowadzenie kontroli zgodnie z wewnętrznymi procedurami, według ustalonego porządku (planowanie, przygotowanie, przeprowadzenie kontroli i sformułowanie wniosków, czynności pokontrolne, czyli Rekomendacja 17),
- tworzenie planów kilkuletnich oraz krótkoterminowych, a także harmonogramów określających zestaw czynności dotyczących poszczególnych kontroli (Rekomendacja 18),
- właściwe przygotowanie poszczególnych kontroli oraz szczegółowego podziału zadań pomiędzy audytorów dla zapewnienia odpowiedniej wydajności pracy i jakości badań (Rekomendacja 19),
- dokumentowanie wszystkich aspektów realizacji audytów (Rekomendacja 20),
- sformalizowanie zasad sporządzania raportów pokontrolnych (Rekomendacja 21),
- monitorowanie realizacji zaleceń pokontrolnych (Rekomendacja 22).



**BADANIE POTWIERDZIŁO,
ŻE ASSECO APMS DZIAŁA ZGODNIE
Z MIĘDZYNARODOWYMI STANDARDAMI PRAKTYKI
ZAWODOWEJ AUDYTU WEWNĘTRZNEGO
W ZAKRESIE STANDARDÓW DZIAŁANIA 2010-
2500. ASSECO APMS JEST SYSTEMEM
DO ZARZĄDZANIA KONTROLĄ WEWNĘTRZNĄ
W ROZUMIENIU PRAWA BANKOWEGO ORAZ
REKOMENDACJI H KOMISJI NADZORU
FINANSOWEGO.**



Autorzy:
**Magdalena Jędrzejewska,
Andrzej Nowakowski**

> Niszczenie własnego

Kryzys zaufania pomiędzy bankami spółdzielczymi, właścicielami banków zrzeszających a samymi Zrzeszeniami może trafić rykoszetem w sektor.



Ten kryzys jest do pewnego stopnia zrozumiały. Nieporozumienia pomiędzy bankami a władzami banków zrzeszających zdarzały się już dawniej, na przykład na tle polityki produktywnej – znana i historycznie już osadzona dyskusja dotyczyła np. wysokości marży od lokat BS w BZ. W przeszłości do zrozumiałych, chociaż nie pozbawionych też gorących emocji dyskusji, należały te związane ze wspólną, prowadzoną w ramach zrzeszenia polityką marketingową czy też konkurencją banków na własnym podwórku, a nawet reprezentacją zrzeszeń na zewnątrz grupy.

Napięcia pogłębiła niezbyt dobra sytuacja finansowa jednego ze zrzeszeń, mająca swoje korzenie w działaniach poprzednich zarządów. Odnowiła dyskusję na temat ile „apeksu”, a ile „komercji” w strategii banku zrzeszającego. Ale też kolejny raz postawiła banki przed koniecznością dofinanso-

wania swojego banku zrzeszającego. Wywołało to i nadal wywołuje frustrację w środowisku, pytania, jak to zrobić oraz wzajemne oskarżenia, kto zawinił. Gwoli uczciwości trzeba powiedzieć, że winne strat nie są tylko byłe zarządy banku zrzeszającego. W końcu to nadzór banku, wyłoniony z rozproszonego akcjonariatu nie spełnił pokładanych w nim oczekiwań. Trzeba też przyznać, że taki rodzaj nadzoru jest trudny do sprawowania i podatniejszy na różne naciski od scentralizowanego. Pod znakiem zapytania stała komunikacja wewnątrz zrzeszeń, komunikacja między zarządem a bankami, pomiędzy środowiskiem a Komisją Nadzoru Finansowego. Przez tak uchylone drzwi wkradła się nieufność wszystkich do wszystkich. Na to zaś nałożyły się unijne regulacje i rozbieżności w ich ocenie oraz ujawniły się odmienne poglądy na sposób działania wobec perspektywy wejścia europejskich regulacji

do polskiego prawa. Emocje i rodzaj rozdrażnienia wzbudzała ciągła zmiana koni w pracach nad ustawą. Pojawiły się przy tym różne spiskowe teorie dziejów, ale także ujawniły się odmienne interesy różnych grup banków – małych, średniej wielkości i dużych. Duże emocje i zamieszanie wzbudza też brak konkretnych i ostatecznych wyliczeń co do kosztów tworzenia systemu ochrony instytucjonalnej.

Jakkolwiek szefowie banków czują się już zmęczeni i zmieszani tą sytuacją, warto pamiętać, że spółdzielcze podwórko jest tylko jedno. Wystosowując postulaty oraz podejmując działania wobec swoich banków zrzeszających należałoby może robić to tak, by nie wylać dziecka z kąpielą.

Autor:

A.L. we współpracy z Redakcją

BS.NET

SZUKASZ AKTUALNOŚCI Z BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ?



Zapisz się do newslettera!

www.bs.net.pl/newsletter

> „Kret” w szeregach pracowników

W dzisiejszych czasach, kiedy szpiegostwo gospodarcze staje się zjawiskiem równie powszechnym jak strajki, a podmioty gospodarcze w większości przypadków nie mają przygotowanych metod i procedur reakcji, ryzyko ataku przez konkurencję może okazać się tragiczne w skutkach.

Korporacje i przedsiębiorstwa zatrudniające kilka tysięcy ludzi w niewielu przypadkach mają opracowane metody zapobiegania i kontroli pracy ludzi zatrudnionych w swoich szeregach. Compliance officers, jak i dyrektorzy ds. bezpieczeństwa czy controllingu, nie zawsze uwzględniają w swoich obowiązkach zawodowych ewentualne czynności mające na celu weryfikację pracowników pod kątem szpiegostwa gospodarczego.

ŹRÓDŁA PRZECIEKÓW

Ludzie posiadający naturalny dostęp do poufnych informacji przedsiębiorstwa, pracujący na swoistym „know-how” podmiotu, jak również planach marketingowych czy podobnych danych kluczowych dla rozwoju spółki i utrzymania się jej na rynku, stanowią zawsze ogniwo najbardziej narażone na ryzyko ataku ze strony konkurencji. W tym przypadku, który znam, było tak: pierwsze źródło informacji stanowiła „prawa ręka” dyrektora handlowego. Człowiek na co dzień zajmujący się umowami handlowymi z dystrybutorami produktów spółki matki oraz nadzorujący prawidłową pracę kilkunastu przedstawicieli handlowych. Drugie źródło – zastępca głównej księgowej, która przebywała na urlopie macierzyńskim i tylko od czasu do czasu odwiedzała kolegów z pracy, nadzorując prawidłowość procedur. Zorganizowali oni swój proceder w sposób pozwalający na pełne przekazywanie między sobą zebranych informacji.

„Prawa ręka” dyrektora handlowego zdobywał dokładne plany marketingowe i promocyjne, jakie poznawał na spotkaniach z zarządem i nad jakimi sam pracował. Przekazywał informacje księgowemu, który pracując na dokumentach kopiował tylko kluczowe faktury i udostępniał komplet informacji swojemu „nieuczciwemu zleceniodawcy”. Obroty spółki w okresie tylko czterech miesięcy spadły o ponad 30 procent, a firma straciła trzech z 11 kluczowych klientów, którzy wypowiedzieli umowy współpracy w podobnym okresie. Nastąpiła utrata zaufania do pracowników, pomimo iż do niedawna wszyscy pracowali jak w rodzinie, ufali sobie nawzajem i bardzo dobrze się znali, współpracując ze sobą od lat. Spółka zatrudniała niespełna 70 osób, wliczając w to przedstawicieli handlowych i pracowników magazynu. Dzięki nowoczesnej technice i procesom automatyzacji, taka liczba pracowników w pełni wystarczyła do uzyskania kilkunastu milionów złotych obrotu miesięcznie.

AUDYT ZDARZENIA

W trakcie podjętych działań przeprowadzono częściowy audyt bezpieczeństwa obejmujący swoim zakresem jednostki pracujące na kluczowych informacjach. Następnie wdrożono szereg czynności detektywistycznych, poczynając od zastosowań technicznych – ukryte kamery keyloggery (programy komputerowe rejestrujące wykonane czynności na komputerach).

Kolejnym elementem było przeprowadzenie swoistej prowokacji dezinformacyjnej przedmiotem której stało się wprowadzenie nowego produktu dla stałych klientów. Ofertą mieli być objęci również ci klienci, którzy w ostatnim czasie zrezygnowali ze współpracy. W efekcie uzyskano znaczącą bazę informacji. Jednakże kluczową okazała się ukryta kamera zamontowana przed wejściem do księgowości. Ujawniła ona zastanawiająco częste wizyty asystenta dyrektora handlowego w dziale księgowości. Gwoździem do trumny dla jednego z panów była propozycja badań poligraficznych, kiedy to wszyscy wyrazili chęć poddania się badaniom, on jednak, wskazując na naruszenie jego dóbr osobistych, zrezygnował z poddania się testom.

Zagrożenia dla informacji

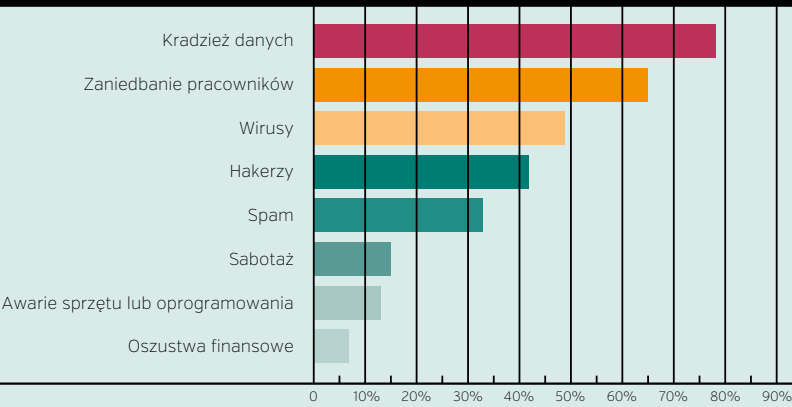
- > Szpiegostwo przemysłowe
- > Złośliwe oprogramowanie
- > Przestępczość zorganizowana
- > Ataki z zewnątrz
- > Działania konkurencji
- > Oszustwa

Drugi pan – księgowy, w dniu kiedy zaproponowano mu badanie poddał się testom, które naturalnie wypadły dla niego negatywnie. Tłumaczył on wynik badania swoistym brakiem wiedzy eksperta (biegłego sądowego ponad 20 lat wykonującego badania dla sądów i firm) upierając się, że wynik jest zafałszowany. W trakcie czynności zebrano jeszcze szereg innych dowodów całkowicie obciążających panów, przedstawiono im zebrany materiał i rozwiązano umowy o pracę za porozumieniem stron (zarząd łagodnie podszedł do kwestii umownych w których definitywnie zakazano działalności konkurencyjnej).

BŁĘDY I BRAK NADZORU

Dokładna analiza przypadku ukazuje obszerną listę błędów, jakie zostały popełnione przez zarząd firmy. Kluczowym elementem okazał się brak jakiegokolwiek nadzoru oraz procedur

NAJWIĘKSZE ZAGROŻENIA W OBSZARZE IT



Źródło: InfoWatch, badanie problemów wewnętrznego bezpieczeństwa IT w Europie, 2007; % odpowiedzi.

bezpieczeństwa informacji i tajemnic spółki. Wyliczając błędy należy przede wszystkim wymienić nadmierne zaufanie do pracowników i brak jakiegokolwiek kontroli. Profesjonalnej wprowadzenie powinno opierać się nie tylko na środkach technicznych, ale i odpowiednim zarządzaniu zasobami

ludzkimi oraz pełnej weryfikacji pracy, jak i na ograniczonym dostępie do kluczowych informacji. Odpowiednia alokacja zabezpieczeń umożliwia wcześniejsze wykrycie i pełną ochronę przed skutkami nieuczciwej konkurencji. Kolejnym krokiem jest odpowiednia analiza i reagowanie na jakiegokolwiek zmiany rynkowe. Tak, jak w opisanym przypadku utrata pierwszego kluczowego klienta powinna uruchomić swoisty „sygnał alarmowy”, a zaistniała sytuacja powinna zostać przeanalizowana zarówno pod kątem marketingowym, jak i sytuacji wewnętrznej w firmie. Dokładna weryfikacja techniczna oraz zastosowanie odpowiedniego oprogramowania dają możliwość pełnej kontroli poczyną pracowników oraz rozpoznania niepożądanych akcji. Bardzo pomocne w prewencji jest zastosowanie badań poligraficznych. Znacznie zwiększają one poczucie pracownika, że nie jest pozostawiony bez kontroli. Odpowiednia organizacja badań, w formie zarówno reaktywnej – w odpowiedzi na zdarzenia niepożądane, jak i prewencyjnej – okresowe kontrole lojalności, wymaga przygotowania logistycznego, jak i prawnego. Umowa o pracę wraz z włączeniem klauzul informujących o możliwościach przeprowadzania czynności kontrolnych pozwala na uniknięcie swoistego buntu ze strony pracowników.

TO DOTYCZY TEŻ BS

Odpowiednie przygotowanie prawne i zabezpieczenie się przed nieuczciwą



Zagrożenia – podejście ogólne

Zamierzone – przestępcze działania z premedytacją np. z chęci zysku, przykładowo włamanie, wandalizm, szpiegostwo gospodarcze i przemysłowe, działania sabotażowe, terrorystyczne, inne.

Losowe wewnętrzne – niezamierzone błędy ludzkie, zaniechania użytkowników, defekty sprzętu i oprogramowania, zniekształcenia informacji i danych, inne.

Losowe zewnętrzne – wynikające najczęściej z działania siły wyższej np. temperatura, wilgotność, zanieczyszczenie powietrza, zakłócenia pracy źródła zasilania, wyładowania atmosferyczne, klęski żywiołowe, niepokoje społeczne, inne.

Związane ze stratami finansowymi – bezpośrednie straty dla firmy, koszty odtworzenia zasobów, koszty sądowe, zerwanie umów itd.

Związane ze stratami niefinansowymi – utrata prestiżu, wiarygodności, pozycji na rynku, klientów, dezorganizacja, ucieczka wykwalifikowanej kadry itd.



UTRATA DANYCH W WYNIKU ZAGROŻEŃ WEWNĘTRZNYCH

21% FIRM Z EUROPY DOŚWIADCZYŁO UTRATY WRAŻLIWYCH DANYCH BIZNESOWYCH W WYNIKU ZAISTNIENIA ZAGROŻEŃ WEWNĘTRZNYCH W CIĄGU MINIONYCH 12 MIESIĘCY



Źródło: Kaspersky Lab

konkurencją pozwalają uniknąć wielu problemów i strat. Ochrona przed podobnymi odpowiednimi praktykami nie ogranicza się tylko do środków wyżej wskazanych. Te akurat zostały dobrane do potrzeb klienta tak, aby w możliwie jak najszybszy sposób rozpoznać i wyeliminować problem. Budżet nie pozwalał już na dogłębne zbadanie sprawy i poznanie pobocznych wątków, które mogłyby ukazać listę innych pytań, jakie rodziły się w trakcie czynności, tj. jak doszło do współpracy z konkurencją i kto ją zainicjował?

METODY PRACY

Przy prowadzeniu kompleksowej obsługi podobnych zdarzeń wykorzystywane są znacznie bardziej rozbudowane strategie. Pozwalają one dostarczyć szerszych informacji i danych. Stosuje się działania detektywistyczne, w tym obserwację nieuczciwego pracownika. Możliwe jest też wprowadzenie w szeregi firmy „pozytywnego agenta”, który jako profesjonalista będzie obserwować sytuację wewnętrzną w banku, analizować relacje między pracownikami, a w razie konieczności udokumentuje zachowania niepożądane. Stanowi to nieocenione źródło informacji jak i dowodów – w przypadku konieczności procesowego rozwiązania konfliktów. Wszystko to nie wyczerpuje katalogu możliwych działań operacyjnych. Praktyka pokazuje, że każdy przypadek wymaga indywidualnego podejścia i do-

kładnej analizy przypadku. Pomocnym rozwiązaniem jest wyłonienie z zespołu i przeszkolenie pracownika (pracowników), który w podstawowym zakresie będzie wiedział, jak odpowiednio wcześniej rozpoznać ryzyko oraz będzie także prowadził nadzór nad przepływem informacji. Kolejnym aspektem walki z nieuczciwą konkurencją są oczywiście działania prawne, czyli odpowiednio sporządzone umowy z pracownikami – zabezpieczenia tajemnicy spółki, klauzule poufności danych, a nawet tak proste rozwiązania, jak odpowiednio skonstruowane umowy o zakazie wykonywania działalności konkurencyjnej po zakończeniu stosunku pracy. Warto nadmienić, że praktyka wykazuje coraz więcej przypadków usług detektywistycznych polegających na weryfikacji tychże umów czyli na sprawdzeniu, czy były pracownik po zakończeniu stosunku pracy a w trakcie trwania podpisanej umowy o zakazie pracy dla konkurencji nie łamie postanowień umowy, pracując lub współpracując z podmiotem konkurencyjnym.

KOMPLEKSOWE ZABEZPIECZENIA

W środowisku pracy banków spółdzielczych „produkt finansowy” jest takim samym „towarem”, jak w innych branżach. Związane z tą pracą poboczne czynniki wymagają bardziej rozbudowanego podejścia – zakres zebranych informacji zostaje poszerzony, co

w zdecydowany sposób podnosi ryzyko nieuczciwych praktyk konkurencyjnych oraz utraty danych. Dlatego kompleksowe podejście do pełnej ochrony informacji, w tym tajemnic spółki, jest czymś, co powinno zajmować wysoką pozycję na liście priorytetów banku.

Autor:
Kamil Budny
Pracuje w Business Protective Services. Firma należy do wąskiego grona podmiotów przeprowadzających swoisty audyt bezpieczeństwa. Ekspersi firmy wskazują na opisane w artykule zagrożenia i konieczne czynności do podjęcia. Zajmują się też szkoleniem oraz sprządzają odpowiedniego sprzętu.



INSTYTUT
BEZPIECZEŃSTWA BIZNESU™
Skontaktuj się z nami w celu uzyskania konsultacji i pomocy w rozwiązaniu nawet najdyskretniejszych problemów: Business Protective Services Sp. z o.o., www.bpservices.pl; bpservices.biuro@gmail.com

> Zasady Ładu Korporacyjnego a system wynagrodzeń

Istotnym elementem rozwoju i bezpieczeństwa funkcjonowania instytucji finansowej jest polityka wynagrodzeń. W rozdziale piątym Zasad Ładu Korporacyjnego (ZŁK) znajdziemy szereg wytycznych wobec polityki płacowej, w szczególności skoncentrowanych na zasadach wynagradzania najwyższej i kluczowej kadry zarządzającej banków.



Na bankach spółdzielczych ciąży obowiązek unormowania zasad wynagradzania najwyższej kadry banku, zgodnie z dyspozycjami Zasad Ładu Korporacyjnego. Wynagrodzenia pracowników stanowią poważny koszt, zmniejszający zyski banku. Przy małych zyskach wysokie wynagrodzenia pracowników mogą istotnie zachwiać jego funkcjonowaniem. Dlatego opracowane zasady wynagradzania powinny być czułe na kondycję organizacji. Im więcej będzie stałych, gwarantowanych czynników wynagrodzenia o wysokich wartościach, tym mniejsza będzie wrażliwość systemu wynagrodzeń na bieżącą sytuację finansową organizacji. Musimy pamiętać jednak, że wynagrodzenie zasadnicze postrzegane jest przez

pracownika jako wyznacznik statusu i prestiżu oraz rangi zajmowanego przez niego stanowiska. Na ten aspekt szczególnie wrażliwi są menedżerowie wyższego szczebla.

WYNAGRADZANIE MENEDŻERÓW

Osoby o wysokich kompetencjach i odpowiedzialności powinny mieć to odpowiednio ukazane w wysokości pensji zasadniczej. Musi być ona adekwatna do pełnionej roli oraz powiązana ze skalą działalności oraz stopniem „skomplikowania” zadań. W tym aspekcie (komunikacyjno-motywacyjnym) wynagrodzenia zasadniczego warto zastanowić się nad zastosowaniem wzmocnień w postaci tzw. świadczeń kafeteryjnych. Zastosowanie takich rozwiązań, jak np. przyzna-

nie prawa do użytkowania samochodu służbowego, czy system ubezpieczeń, stanowi świetny komunikat o randze i odpowiedzialności tych stanowisk w organizacji. Z perspektywy firmy ich zaletą jest możliwość elastycznego dostosowywania do zmian na rynku pracy oraz przejrzystość zasad. Wzorcowe systemy wynagrodzeń powinny mieć kilka składowych elementów, takich jak: płaca stała, bodźce krótkoterminowe oraz bodźce długoterminowe. O ile w ustalaniu wysokości płacy zasadniczej możemy wspierać się benchmarkami i praktykami rynku lokalnego, o tyle opracowanie skutecznego systemu premii i bonusowych wymaga ogromnej staranności i zgodności z indywidualną strategią banku.



Jaka polityka wynagradzania w bankach?

- zasady polityki wynagradzania powinny być uzależnione od sytuacji finansowej banku;
- założenia polityki wynagrodzeniowej mają sprzyjać bezpieczeństwu i rozwojowi działalności banku;
- zasady wynagradzania członków najwyższych organów zarządzających powinny być transparentne i przedstawione w odpowiedniej regulacji wewnętrznej banku;
- wynagrodzenie powinno być adekwatne do pełnionej funkcji i skali działalności banku;
- wynagrodzenie powinno być adekwatne do wykonywanych zadań.



Zgodnie z „Zasadami Ładu Korporacyjnego” Komisji Nadzoru Finansowego, wysokość indywidualnych, zmiennych składników wynagrodzenia menedżerów powinna być uzależniona od obiektywnych kryteriów, takich jak np. ocena jakości zarządzania oraz winna uwzględniać długoterminowe aspekty działania, czy też sposób realizacji celów strategicznych banku. Ponadto, opracowany system wynagradzania powinien zniechęcać do podejmowania działań ryzykownych z perspektywy biznesu banku. Powyższe zapisy wydają się być zrozumiałe i zasadne szczególnie, gdy przypomnimy sobie zachowania pracowników jednego z największych banków – Goldman Sachs, które przyczyniły się do wybuchu wielkiego kryzysu finansowego.

WARTO PAMIĘTAĆ O PROGRAMACH MOTYWACYJNYCH
Stąd też zachęta do wykorzystywania w polityce wynagrodzeniowej banku długoterminowych programów motywacyjnych. Kreują one mniej agresywne zasady wynagradzania i wpisują się



WARTO PRZEJRZEĆ
FUNKCJONUJĄCE W NASZYCH BANKACH
SYSTEMY WYNAGRADZANIA I SKONFRONTOWAĆ ICH ZAPISY Z WYTYCZNYMI ZASADAMI ŁADU KORPORACYJNEGO

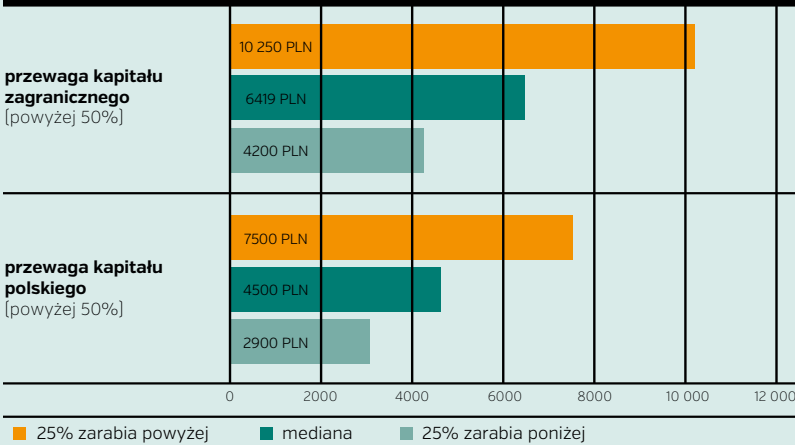


w nurt ograniczania ryzyka w odniesieniu do płacy osób zarządzających. Nie powinniśmy mieć obaw przy wprowadzaniu tychże rozwiązań. Takie podejście do kształtowania pakietu wynagrodzeń osób zarządzających jest spójne z ich oczekiwaniami. Badania wykazują, że w większości kadrę zarządzającą charakteryzuje niska skłonność do podejmowania ryzyka w odniesieniu do własnych wynagrodzeń.

Dobrze skonstruowane długookresowe programy motywacyjne ograniczają te ryzyka, np. ryzyko skoncentrowania się na wyniku bieżącego roku, kosztem stabilnego rozwoju w długim horyzoncie czasowym. Najbardziej popularną formą wypłaty w długoterminowych programach motywacyjnych są oczywiście opcje menedżerskie. Z kolei w krótkoterminowych progra-

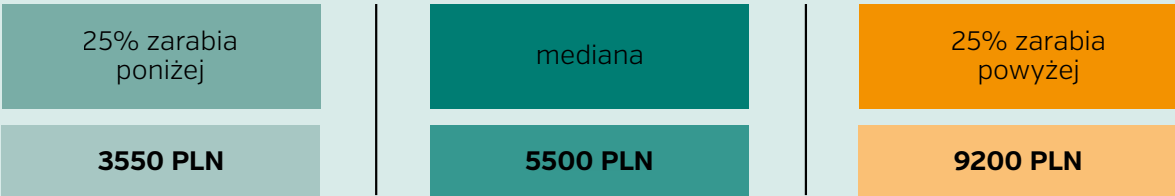
mach zmiennego wynagradzania, do których zaliczyć można m.in. systemy premiowe, coraz częściej stosowanym rozwiązaniem zarówno przez rady nadzorcze, a także zarządy spółek, jest odwoływanie do ściśle zdefiniowanych zmiennych mierników efektywnościowych oraz jakości realizacji wyznaczonych celów premiowych. W większości spółek i banków komercyjnych nastąpiło już odejście od stosowania premii czysto uznaniowych. Trend ten jest zgodny z zapisem par. 29 i par. 30 Zasad Ładu Korporacyjnego. Obecnie najczęściej struktura wynagrodzeń członków zarządu spółek giełdowych ma następujące proporcje: ok. 50 proc. stanowi wynagrodzenie zasadnicze, ok. 33 proc. premie i nagrody, a ok. 17 proc. pozostałe korzyści. Dla całego sektora finansowego Unia Europejska zaleca ograniczenie wy-

WYNAGRODZENIE W BANKOWOŚCI W FIRMACH Z RÓŻNYM POCHODZENIEM KAPITAŁU (W PLN)



Źródło: Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń (OBW), przeprowadzone przez Sedlak&Sedlak w 2014 r.

WYNAGRODZENIE CAŁKOWITE BRUTTO W BANKOWOŚCI W 2014 ROKU [W PLN, N=5 811]



Źródło: Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń (OBW) przeprowadzone przez Sedlak&Sedlak w 2014 r.



Kilka wyjaśnień KNF odnoszących się do polityki wynagradzania i naszych obowiązków związanych z przyjęciem ZŁK*:

§ 28 pkt 3 – Kiedy powinny być przygotowywane raporty z oceny funkcjonowania polityki wynagradzania?
Właściwym jest, aby organ nadzorujący bank (rada banku) przygotował i przedstawił taki raport przy zatwierdzaniu rocznych sprawozdań finansowych na zwyczajnym walnym zgromadzeniu. Pierwszy raport organu nadzorującego (rady banku) z oceny funkcjonowania polityki wynagradzania może być przygotowany i przedstawiony organowi „stanowiącemu” w 2016 r. – za rok 2015.

§ 30 pkt 5 – Czy wynagrodzenie dodatkowe w formie udziału w programie menedżerskim narusza zasady – gdy stroną takiego programu jest podmiot dominujący?
Zgodnie z ZŁK § 30 pkt 5 wynagrodzenie członka organu zarządzającego lub osób pełniących kluczowe funkcje powinno być finansowane ze środków instytucji nadzorowanej (banku). Należy też pamiętać o ew. ograniczeniach w tym zakresie wynikających z wytycznych w zakresie polityki wynagrodzeń kierowanych do podmiotów funkcjonujących w poszczególnych segmentach rynku. Instrumenty przewidziane w programie nie powinny mieć charakteru i cech wynagrodzenia za pracę na rzecz instytucji nadzorowanej.

* Źródło: Publikacja na stronie www.knf.gov.pl/Images/ZLK_pytania_i_odpowiedzi_28-11-2014_tcm75-39829.pdf



nagrodzenia zmiennego do wartości rocznej płacy zasadniczej. W naszej rzeczywistości, jednak tak wysoki limit wydaje się być czysto teoretycznym ograniczeniem. Warto wspomnieć, że w przypadku planów budowanych w oparciu o różnego rodzaju instrumenty finansowe i instrumenty pochodne (udziały, opcje na akcje, akcje fantomowe, wskaźniki finansowe) istnieje możliwość opodatkowania wynagrodzenia z tego tytułu według stawki 19 proc., czyli tak jak dla dochodów z kapitałów pieniężnych, a nie według stawek progresywnych do 32 proc., przewidzianych dla dochodów ze stosunku pracy.

JAK WPROWADZIĆ NOWY SYSTEM WYNAGRADZANIA?
Gdy już zostaną opracowane kryteria wynagradzania, zgodnie z §29 pkt 3 należy je w sposób zrozumiały i wyczerpujący przedstawić w odpowiedniej regulacji wewnętrznej banku. Obowiązek ich spisania i zapoznania z nim zainteresowanych wydaje się być oczywisty. Jest to zabieg o charakterze porządkującym działania banku, ale także zabezpieczający przed ewentualnymi roszczeniami i praktykami pozyskiwania nadmiernie wysokich i nieuzasadnionych wynagrodzeń. Naprawę warto przejrzeć funkcjonujące w naszych bankach systemy wynagradzania i skonfrontować ich zapisy z wytycznymi Zasad Ładu Korporacyjnego KNF.

Autorka:
Joanna Michalska

> Działać poza Systemem?

W związku z rozpoczęciem w Sejmie prac nad rządową propozycją zmian w ustawie o bankach spółdzielczych i zrzeszających, zajęciem krytycznego stanowiska przez część przedstawicieli klubów parlamentarnych i skierowaniem projektu do Komisji Finansów Publicznych nabiera rozmachu dyskusja nad nowym kształtem bankowości spółdzielczej.

Jak wiadomo projektowane zmiany w ustawie służą dostosowaniu krajowego systemu bankowości spółdzielczej do obowiązującego w Polsce i pozostałych krajach członkowskich od stycznia ubiegłego roku Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 roku w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zwanego CRR (Capital Requirements Regulation). Rozporządzenie to na nowo definiuje pojęcie kapitału wymaganego na pokrycie aktywów ważonych ryzykiem. Wprowadzono podział funduszy własnych na kapitał Tier I, składający się z kapitału podstawowego Common Equity Tier I (CET I) i kapitału dodatkowego Additional Tier I (AT I) oraz kapitał Tier II.

Do CET I będą zaliczane instrumenty dające możliwość nieograniczonego i niezwłocznego wykorzystania ich do pokrycia ryzyk lub strat (art. 50 CRR), do AT I – pozycje dobrze absorbujące straty, zaś do kapitału Tier II – pozycje i instrumenty, posiadające pewną zdolność do absorpcji strat. Pozycjami z pasywów banku spółdzielczego,

które będą zaliczane do kapitału CET I, są fundusz podstawowy, fundusz zapasowy i fundusz rezerwowy.

WLICZANIE UDZIAŁÓW CZŁONKOWSKICH DO TIER I

Aby bank spółdzielczy mógł zaliczyć wartość udziałów do funduszu podstawowego, powinien on posiadać możliwość odmowy umorzenia lub ograniczenia wielkości umorzenia wyemitowanych udziałów. Polskie prawo aktualnie nie przewiduje takiej możliwości. Dlatego udziały wyemitowane w oparciu o obecnie obowiązujące przepisy będą nadal zaliczane do CET I, jednak będą podlegały stopniowemu wyłączeniu z funduszy podstawowych. Ich wartość, z punktu widzenia adekwatności kapitałowej, będzie co roku stopniowo pomniejszana, aż do dnia 31 grudnia 2021 r., kiedy przestaną być zaliczane do CET I. Aby zniwelować negatywne dla banków spółdzielczych skutki tych wymogów projekt Ustawy wprowadza prawo do ograniczenia albo odmowy zwrotu wpłat dokonanych na udziały członkowskie, które zostały wypowiedziane. Jest to rozwiązanie, które będzie dobrowolne i każdy bank spółdzielczy

IPS POWINIEN BYĆ W STANIE UDZIELIĆ NIEZBĘDNEGO WSPARCIA Z FUNDUSZY, DO KTÓRYCH MA ŁATWY DOSTĘP, POSIADAĆ ODPowiedNIO I JEDNAKOWO ZORGANIZOWANE MECHANIZMY MONITOROWANIA I KLASYFIKOWANIA RYZYKA, CO DAJE CAŁOŚCIOWY PRZEGLĄD SYTUACJI RYZYKA CZŁONKÓW ORAZ IPS JAKO CAŁOŚCI, A TAKŻE DAJE ODPowiedNIE MOŻLIWOŚCI ODDZIAŁYWANIA ORAZ ZAPEWNIĄ WŁASNY PRZEGLĄD RYZYKA, KTÓRY JEST UDOSTĘPNIANY POSZCZEGÓLNYM CZŁONKOM.

podejmie samodzielną decyzję, czy je zastosuje, czy też uzupełni ewentualne braki w kapitale CET I w inny sposób. Inny wymóg obowiązującego Rozporządzenia CRR zobowiązuje banki do utrzymywania płynnych aktywów umożliwiających pokrycie odpływów gotówkowych w ciągu następnych 30 dni kalendarzowych. Banki mogą

”

BANKÓW, KTÓRE POSIADAJĄ FUNDUSZE WŁASNE NA POZIOMIE UMOŻLIWIAJĄCYM SAMODZIELNE DZIAŁANIE JEST W POLSCE CO NAJMNIEJ KILKADZIESIĄT (OK. 90) I MOGĄ ONE NIE BYĆ ZAINTERESOWANE WSTĄPIENIEM W STRUKTURY IPS

”

ten wymóg spełniać indywidualnie, poprzez powołanie tzw. grupy płynnościowej lub poprzez stworzenie systemu ochrony instytucjonalnej (IPS), którego celem ma być zapewnienie płynności i wypłacalności każdego z jego uczestników.

Wymogi w stosunku do IPS zostały sformułowane w art. 113 ust. 7 Rozporządzenia CRR, zgodnie z którym IPS stanowi umowne lub ustawowe uzgodnienie, które gwarantuje płynność i wypłacalność banków w celu uniknięcia upadłości, opiera się na szerokim udziale banków o zasadniczo jednolitym profilu działalności, wyklucza wielokrotne finansowanie i nieodpowiednie tworzenie funduszy własnych pomiędzy członkami IPS, wymaga 24-miesięcznego okresu wypowiedzenia. IPS powinien być w stanie udzielić niezbędnego wsparcia z funduszy, do których ma łatwy dostęp, posiadać odpowiednio i jednakowo zorganizowane mechanizmy monitorowania i klasyfikowania ryzyka, co daje całościowy przegląd sytuacji ryzyka członków oraz IPS jako całości, a także daje odpowiednie możliwości oddziaływania oraz zapewnia własny przegląd ryzyka, który jest udostępniany poszczególnym członkom. IPS powinien sporządzać roczne sprawozdanie dotyczące systemu jako całości, obejmujące: bilans, rachunek zysków i strat, sprawozdanie na temat sytuacji i ryzyka, bądź zagregowany bilans, zagregowany rachunek zysków i strat, sprawozdanie na temat sytuacji i ryzyka.

Projekt zmian Ustawy określa ramy takiego systemu ochrony. Udział w nim będzie dobrowolny. Jego członkowie będą wzajemnie gwarantowali swoje zobowiązania. Z wpłat uczestników będzie powołany specjalny fundusz pomocowy. Ponadto zorganizowane zostaną mechanizmy monitorowania ryzyka, a cały system będzie zatwierdzony i nadzorowany przez KNF. Projekt przewiduje, że na wydatki związane z tworzeniem lub przystąpieniem do systemu banki spółdzielcze i zrzeszające będą mogły otrzymać pożyczki z BFG, ze środków zgromadzonych w funduszu restrukturyzacji banków spółdzielczych.

DZIAŁAĆ POZA IPS?

W ślad za Rozporządzeniem CRR projekt Ustawy umożliwia bankom spółdzielczym, posiadającym co najmniej 5 mln euro funduszy własnych, wypowiedzenie – za zgodą KNF – umowy zrzeszenia i zwalnia je z obowiązku zawarcia takiej umowy z innym bankiem zrzeszającym. Takich banków, które posiadają fundusze własne na poziomie umożliwiającym samodzielne działanie jest w Polsce co najmniej kilkadziesiąt (ok. 90) i mogą one nie być zainteresowane wstąpieniem w strukturę IPS, jeśli członkostwo w systemie ochrony nie będzie wiązało się dla nich z dodatkowymi korzyściami. Projekt Ustawy częściowo przewiduje takie korzyści, zarówno w odniesieniu do zwolnienia z wpłat na BFG, jak i w postaci zwolnienia od opodatkowania wpłat uczestników systemu ochrony na fundusz pomocowy – w części

przeznaczonej na finansowanie zadań systemu w zakresie pomocy finansowej dla uczestników systemu ochrony. Należy spodziewać się dalszych zachęt ustawowych, jak i wprowadzanych w drodze rozporządzenia Ministra Finansów na podstawie art. 82 pkt (nowy) 6 ustawy o rachunkowości szczegółowych zasad rachunkowości związanych z działalnością systemu ochrony oraz zasad tworzenia rezerw na ryzyko związane z działalnością tego systemu.

INNE ZACHĘTY DO UCZESTNICTWA

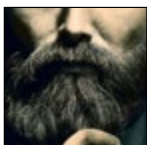
Inną zachętą do uczestnictwa dużych banków spółdzielczych w określonym systemie ochrony może być dokładna znajomość reguł ich funkcjonowania. Ustawa przewiduje możliwość tworzenia systemów ochrony zarówno na podstawie umowy systemu ochrony, jak i w drodze przekształcenia umowy zrzeszenia w umowę systemu ochrony. Umowy te powinny być tak skonstruowane, aby, wypełniając wymogi przewidziane Rozporządzeniem CRR jednocześnie tworzyły dla banków spółdzielczych, zarówno tych małych, dla których uczestnictwo w systemie ochrony jest koniecznością, jak i dla tych, które takiej konieczności nie mają, nowe możliwości i nową jakość działania.

Autorka:
Iwona Mirosz,
partner w kancelarii
Mirosz Jankowski i Partnerzy

Biblioteczka

JOHN WILLIAMS. PROFESOR STONER.

Książka



DMITRY GLUKHOVSKY. METRO 2033.

Książka



KUBA BADACH. TRIBUTE TO ANDRZEJ ZAUCHA – OBECNY.

Muzyka



Czy książka może stać się bestsellerem 20 lat po śmierci autora? Może – John Williams nie doczekał się sukcesu swojej powieści. Musiały upłynąć dwie dekady od jego śmierci, żeby zyskała ona uznanie czytelników i krytyków. „Profesor Stoner” to powieść, która koncentruje się na życiu jednego człowieka. Jego losy – sukcesy i upadki – przedstawione są na tle największych konfliktów XX wieku. To, co ważne w tej powieści, to uniwersalność człowieczeństwa, którą autor w prosty, celny sposób ukazuje czytelnikowi. Dobra lektura.

Propozycja dla wszystkich wielbicieli literatury science fiction, a w zasadzie jej postapokaliptycznej odmiany. „Metro 2033” opowiada historię ludzi, którzy w obliczu katastrofy nuklearnej schodzą pod ziemię, szukając schronienia w korytarzach moskiewskiego metra. Jak wygląda ich życie w tych nowych, ekstremalnych warunkach? Co tak naprawdę jest tzw. ludzką naturą, która niezależnie od kontekstu zawsze (prędzej czy później) daje o sobie znać? „Metro 2033” to dobra rozrywka, która oprócz wartkiej, zajmującej akcji, skłania czytelnika do refleksji.

Twórczość Andrzeja Zauchy to nasze polskie bogactwo narodowe. Ten niezwykle muzyk, charakteryzujący się niesamowitą barwą głosu odszedł przedwcześnie, zostawiając po sobie niezwykle utwory i pustkę na rodzimej scenie muzycznej. Płyta Kubę Badacha to ukłon w stronę tego wielkiego artysty. Na krążku znajdują się takie utwory Andrzeja Zauchy jak: „Byłaś serca biciem”, „C'est la vie” czy „Siódmy rok”. Czego można się spodziewać po tej płycie? Na pewno nowych aranżacji i interpretacji, ale wykonanych z dużym szacunkiem dla oryginału. Warto.

DIANA KRALL. WALLFLOWER.

Muzyka



MICHAŁ OTŁOWSKI. JEZIORAK

Film



OFFTIME

Aplikacja



Diana Krall to mistrzyni klimatu. Jej ciepły głos i przyjemne jazzowe aranżacje działają zbawiennie na słuchacza, wyciszając i relaksując, pozwalając oderwać się od ogromu obowiązków i spraw. Album „Wallflower” zawiera zarówno popularne klasyczne przeboje jak „California Dreamin’” z repertuaru „The Mamas and the Papas” czy „Desperado” zespołu „The Eagles”, ale także utwory ulubionych artystów Diany Krall, w tym „Wallflower” Boba Dylana, czy „Sorry seems to be the hardest word” Eltona Johna. Bardzo dobra płyta, bardzo dobrej wokalistki. Obowiązkowo dla wielbicieli chilloutu.

Jeśli bliskie są Wam skandynawskie klimaty, a oglądanie kryminałów stanowi dla Was niezłą rozrywkę – polecamy polski film „Jeziorak”. Choć przeszedł on w zasadzie bez większego echa przez sale polskich kin, to warto sprawdzić, jak Polacy kręcą ascetyczne w formie, ale klasyczne w warstwie fabularnej filmy z tego gatunku (to w dalszym ciągu novum w naszej kinematografii). W „Jezioraku” jest wszystko, co w kryminale być powinno – zagadka, dobre plenery, główni bohaterowie, których widzieć nie jest w stanie jednoznacznie ocenić. Warto sprawdzić (choćaby dla Jowity Budnik).

Pomoc w czasach szaleństwa bycia on-line. OFFTIME pozwala na kontrolowanie dochodzących do użytkownika informacji poprzez nałożenie takiego filtra na smartfon, który wyłącza wybrane powiadomienia, połączenia (telefony, SMS). Co ważne aplikacja pozwala nam na samodzielne określenie czasu jej działania oraz takie skonfigurowanie profilu użytkownika, które umożliwi wybór treści, jakie chcemy jednak otrzymywać. Ważne: w przypadku pilnych prób skontaktowania się z użytkownikiem (4 próby) OFFTIME dezaktywuje się. Użyteczność na piątkę!



Towarzystwo Ubezpieczeń Europa S.A.

Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie Europa S.A.



Europa
ubezpieczenia

11 spośród 15 największych banków współpracuje z Europą

20 lat Europy na rynku ubezpieczeń

300 Partnerów z branży finansowej

tj. banków i firm doradztwa finansowego

1000 Partnerów z branży turystycznej

Europa to jeden z największych ubezpieczycieli oferujących gwarancje turystyczne

■ innowacyjni

Odważnie wyznaczamy nowe trendy, wprowadzamy autorskie rozwiązania

■ profesjonalni

Precyzyjnie planujemy i dążymy do perfekcji w działaniu

■ skuteczni

Wdrażamy rozwiązania, które odpowiadają na oczekiwania naszych Klientów

ul. Gwiazdista 62, 53-413 Wrocław
tel. 801 500 300, 71 36 92 887
bs@tueuropa.pl

www.tueuropa.pl



Kompleksowe rozwiązanie informatyczne dla banków

833
DECYZJE
NA TAK*

def3000



system dostępny w chmurze
obliczeniowej lub w instalacji
lokalnej



najlepiej dostosowany system
do wymogów polskiego
prawa bankowego



stałe wsparcie serwisowe
polskich specjalistów



elastyczność w definiowaniu
własnej oferty produktowej
przez bank

* ilość wdrożeń elementów rozwiązania def3000/suite w polskich bankach
komercyjnych i spółdzielczych oraz w oddziałach banków zagranicznych.

dowiedz się więcej:

Dział Sprzedaży Pionu Banków Spółdzielczych
tel.: +48 52 327 48 77, dsp@assecO.pl
def3000.assecO.com

