

RYZIKO I ZARZĄDZANIE W BANKU SPÓŁDZIELCZYM



Wydawnictwo
SGGW

RYZYO I ZARZĄDZANIE W BANKU SPÓŁDZIELCZYM

Redakcja naukowa:

**SŁAWOMIR JUSZCZYK
RAFAŁ BALINA
JULIUSZ JUSZCZYK**



Wydawnictwo SGGW
Warszawa 2021

© Copyright by Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2021

Recenzenci: prof. zw. dr hab. Jacek Grzywacz
dr hab. Andrzej Pawlik, prof. UJK

Zespół autorski:

Rafał Balina – rozdziały 1 i 3
Wioleta Bartosiak – rozdział 12
Anna Bąk – rozdział 6
Katarzyna Brodzikowska – rozdział 2
Marcin Domurat – rozdział 4
Juliusz Juszczyk – rozdziały 3 i 7
Sławomir Juszczyk – rozdział 3, wstęp, zakończenie
Bogumiła Kaleta-Maryniak – rozdział 10
Robert Konieczny – rozdział 3
Adam Kowalewski – rozdział 11
Iwona Łaszczyk – rozdział 5
Agnieszka Napiórkowska – rozdział 8
Andrzej Sitnik – rozdział 9

Projekt okładki – Tomasz Ruchniewicz
Opracowanie redakcyjne – Agata Cienkusz
Opracowane graficzne – Violetta Kaska

ISBN 978-83-8237-040-9

Wydawnictwo SGGW
ul. Nowoursynowska 161, 02-787 Warszawa
tel. 22 593 55 20
e-mail: wydawnictwo@sggw.edu.pl
www.wydawnictwosggw.pl

Druk: Libra-Print, al. Legionów 114B, 18-400 Łomża

*Dobrobyt trzeba tworzyć tam, gdzie go nie ma,
w partnerskiej współpracy z biedniejszymi,
jest to wielka powinność i obowiązek najbogatszych,
jeśli chcą przetrwać.*

Sławomir Juszczak

SPIS TREŚCI

Wstęp	9
1. CREDIT RATING JAKO METODA OCENY RYZYKA KREDYTOWEGO W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH	11
• Credit rating w ograniczaniu ryzyka kredytowego.....	12
• Budowa modelu ratingowego do oceny klientów instytucjonalnych.....	13
• Ocena skuteczności opracowanego modelu ratingowego	15
2. OCENA ZDOLNOŚCI KREDYTOWEJ JAKO ELEMENT POLITYKI REDUKCJI RYZYKA KREDYTOWEGO.....	19
• Ryzyko kredytowe w działalności banku	20
• Procedura rozpoznania zdolności kredytowej	24
• Metody oceny zdolności kredytowej małych i średnich przedsiębiorstw	30
• Ocena zdolności kredytowej przedsiębiorstwa według wewnętrznych procedur banku – przykład	34
• Ocena sytuacji finansowej kredytobiorcy.....	58
3. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM KREDYTOWYM – TEORIA I PRAKTYKA	61
• Ujęcie teoretyczne w zarysie	62
• Strategie zarządzania ryzykiem	67
• Poziom i kierunki zmian ryzyka i kosztów oraz przychodów odsetkowych	69
• Szanse i zagrożenia strategii zarządzania ryzykiem oraz poprawy wyniku finansowego.....	74
4. RYZYKO PŁYNNOŚCI.....	79
• Pojęcie i przyczyny ryzyka płynności	80
• Metody pomiaru ryzyka płynności	82
• Luka płynności	82
• Urealnione zestawienie luki płynności	83
• Zestawienie przepływów pieniężnych.....	84
• Wskaźniki płynności.....	84
• Ocena poziomu ryzyka płynności.....	87
• Działania ograniczające ryzyko płynności banku.....	88

5. RYZYKO PRANIA PIENIĘDZY	93
• Definicja prania pieniędzy	94
• Regulacje Unii Europejskiej	94
• Regulacje polskie	95
• Generalny Inspektor Informacji Finansowej a przeciwdziałanie praniu pieniędzy	97
• Procedura przeciwdziałania praniu pieniędzy w banku spółdzielczym ...	99
• Realizacja programu przeciwdziałania praniu pieniędzy w banku spółdzielczym	100
• Środki bezpieczeństwa finansowego w banku spółdzielczym	103
• Ocena ryzyka klienta w banku spółdzielczym	106
• Ocena ryzyka „instytucji obowiązanej”	107
• Rejestr transakcji	109
• Analiza i monitorowanie transakcji	111
• Transakcje zgłoszone do GIIF	112
• Sprawozdawczość wewnętrzna i zewnętrzna banku spółdzielczego	114
• Przekazywanie informacji i korespondencja z GIIF	115
6. PRZECIWDZIAŁANIE PRANIU PIENIĘDZY I FINANSOWANIU TERRORYZMU W PROCEDURACH BANKU SPÓŁDZIELCZEGO	117
• Istota zjawiska	118
• Metody wprowadzania do obrotu nielegalnych środków finansowych ...	119
• Skala i skutki prania pieniędzy	120
• Uwarunkowania prawne dotyczące sektora bankowego w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu	122
• Środki bezpieczeństwa finansowego	124
• Analiza i monitoring transakcji	126
• Obowiązki informacyjne banków	127
• Procedury przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu w banku spółdzielczym	128
• Identyfikacja ryzyka	130
• Sprawozdawczość	131
7. CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE WYNIK FINANSOWY NETTO BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH	135
• Założenia metodyczne	136
• Rys historyczny bankowości spółdzielczej	149
• Charakterystyka grupy BPS	157

• Wyznaczniki wyniku finansowego netto banków – przegląd literatury...	158
• Wynik finansowy netto banków spółdzielczych – wyniki badań.....	161
• Analiza determinant wyniku finansowego netto banków spółdzielczych	165
 8. ZNACZENIE ZARZĄDCZE KOMÓRKI COMPLIANCE W BANKU SPÓŁDZIELCZYM.....	173
• Nadzór nad bankami spółdzielczymi.....	174
• Pojęcie ryzyka bankowego	175
• Rodzaje ryzyka występującego w działalności banku spółdzielczego.....	178
• Ryzyko braku zgodności jako element funkcji compliance	182
• Pojęcie compliance, normy regulujące działalność funkcji.....	185
• Zadania w ramach funkcji compliance	187
• Niezależność compliance.....	190
 9. ZARZĄDZANIE APLIKACJAMI INTERNETOWYMI I MOBILNYMI W BANKU SPÓŁDZIELCZYM.....	193
• Od bankowości tradycyjnej do bankowości internetowej i mobilnej	193
• System bankowości internetowej EBO eBank Online RWD	199
• System bankowości mobilnej EBO Mobile.....	201
• Bezpieczeństwo i funkcjonalność bankowości mobilnej	202
• Zarządzanie bezpieczeństwem transakcji klientów w bankach spółdzielczych	205
 10. BANKOWOŚĆ MOBILNA JAKO KANAŁ KONTAKTU KLIENTA I BANKU	209
• Bankowość mobilna w Polsce.....	209
• Klienci bankowości mobilnej w Polsce	211
• Funkcjonalność bankowości mobilnej	213
• Dostępne aplikacje mobilne oraz ich ocena	215
• Wady i zalety korzystania z bankowości mobilnej	217
• Ryzyka w bankowości mobilnej	218
• Zasady bezpieczeństwa elektronicznych usług bankowych	221
• Strategie banków wobec kanału mobilnego.....	223
• Procesy sprzedażowe i integracja z innymi kanałami.....	224
• Szanse i bariery rozwoju bankowości mobilnej.....	227
• Bankowość BPS Mobilnie	228
• Wymogi techniczne i bezpieczeństwo BPS Mobilnie.....	229
• BPS Mobilnie w statystykach	232

11. ZNACZENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO DLA PRACOWNIKÓW BANKU SPÓŁDZIELCZEGO	237
• Przegląd podstawowych teorii motywacji	239
• Przekraczanie granicy motywacji	244
• Materialne elementy systemu motywacyjnego	247
• Niematerialne elementy systemu motywacyjnego	249
• Czynniki wywołujące demotywację	252
• Czynniki motywujące i ich ważność w banku spółdzielczym – wyniki badań	255
• Poziom satysfakcji pracowników z poszczególnych czynników motywacyjnych	258
12. ZNACZENIE WARTOŚCIOWANIA STANOWISK PRACY W BUDOWANIU EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACYJNEJ BANKU SPÓŁDZIELCZEGO	263
• Przepisy prawa i rekomendacje dotyczące organizacji banku spółdzielczego	264
• Struktura organizacyjna na przykładzie wybranych banków spółdzielczych	269
• Zarządzanie kadrami w banku spółdzielczym w ujęciu zgodności z przepisami prawa	277
• Istota i metody wartościowania stanowisk pracy	280
• Wartościowanie stanowisk pracy metodą analityczno-punktową	284
• Zalety i wady zastosowania metody analityczno-punktowej w banku spółdzielczym	285
• Obszary zastosowania wartościowania stanowisk pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim	287
• Wyniki badań dotyczące procesu wartościowania stanowisk pracy w banku spółdzielczym	288
• Koncepcja metody wartościowania stanowisk pracy w banku spółdzielczym, faza przygotowawcza	293
• Faza wartościowania	297
• Ustalanie hierarchii wartości stanowisk pracy	300
• Wykorzystanie wyników wartościowania stanowisk pracy w procesie budowania efektywności organizacyjnej oraz zarządzaniu kadrami w banku spółdzielczym	300
Zakończenie	307

Wstęp

Drogi Czytelniku! W 2016 roku postanowiłem podjąć próbę utworzenia w SGGW studiów podyplomowych zarządzanie bankiem spółdzielczym. Przyjąłem bowiem dobre założenie, że w sektorze bankowości spółdzielczej jest bardzo duża część ludzi ambitnych i chętnych do podnoszenia swoich kwalifikacji. Co więcej, dotychczas miałem szczęście i zaszczyt poznać tylu wspaniałych praktyków i teoretyków bankowości, że byłoby organizacyjną stratą, gdybym nie zaprosił ich w roli wykładowców do poprowadzenia wykładów i ćwiczeń. To właśnie dzięki wyjątkowej pasji i wiedzy wykładowców można mówić o szczególnym sukcesie poznawczym i technokratycznym tych studiów. Słuchaczami są najczęściej również ludzie wyjątkowi, którzy często pracują od dawna w bankach spółdzielczych, bardzo dużo już wiedzą, ale chcą wiedzieć znacznie więcej. Z radością chcę dodać, że atmosfera wśród słuchaczy za każdym razem jest wyjątkowa, szczególna, twórcza i heurystyczna. Bardzo mnie cieszy to, że zaobserwowałem, jak tworzą się przyjaźnie między słuchaczami, niezależnie od wieku czy zajmowanego stanowiska. Przyjaźnie, które, co najważniejsze, trwają również po ukończeniu tych studiów.

Koniecznym powinienem dodać, że studia te, jak coraz mniej podobnych, kończą się napisaniem i obroną pracy dyplomowej. Prace te w zdecydowanej większości są bardzo cenne zarówno z aplikacyjnego, jak i teoretycznego względu. Traktują bowiem zazwyczaj o szczególnych przypadkach zarządczych w bankach spółdzielczych i o niestandardowych sposobach wiodących do poradzenia sobie z nietypowymi zjawiskami społecznymi, organizacyjnymi i finansowymi. Dlatego prace te są ważne, a nawet zaskakujące i twórcze merytorycznie. W związku z tym moi współpracownicy i ja podjęliśmy się redakcji naukowej całego tekstu, napisaliśmy swoje rozdziały i poprosiliśmy autorów wyróżniających się prac dyplomowych o wyrażenie zgody na publikację istoty ich rozważań. W tym miejscu serdecznie dziękuję wszystkim Autorom za wkład w powstanie tej monografii. Chciałbym też dodać, że jest prawdopodobne powstanie kolejnego, podobnego opracowania, będzie zatem możliwość wykorzystania innych, równie wartościowych zagadnień. Życzę przyjemnego czytania i nowych pomysłów dotyczących coraz lepszego zarządzania w banku spółdzielczym.

Sławomir Juszczak

Credit rating jako metoda oceny ryzyka kredytowego w bankach spółdzielczych

Wprowadzenie

Współczesny rynek finansowy, cechujący się znaczącą dynamiką i rosnącą w tempie geometrycznym ilością informacji, wymaga poszukiwania uniwersalnych wskaźników umożliwiających pomiar, ocenę oraz redukcję ryzyka kredytowego, przy jednoczesnym zapewnieniu wysokiego poziomu rentowności banku. Wraz z rozwojem rynków i ilością dostępnych informacji banki stoją przed problemem oceny wiarygodności płatniczej kredytobiorców. Należy podkreślić, że metoda wykorzystywana przez bank powinna pozwalać na relatywnie szybką ocenę i porównywalność wiarygodności dłużników. Ryzyko związane z wykorzystaniem różnego rodzaju metod i narzędzi dotyczących oceny zdolności kredytowej klientów banku najczęściej przejawia się prawdopodobieństwem podjęcia błędnej decyzji, dlatego też podstawowym problemem przed jakim stoją banki jest proces minimalizacji błędów wynikających z oceny klientów banku przy wykorzystaniu dostępnych narzędzi¹. Taką możliwość daje wykorzystanie ocen zwanych ratingami, gdyż za pomocą obiektywnych miar pozwalają one na wystandaryzowanie ocen i klasyfikację ryzyka kredytowego klienta instytucjonalnego banku.

Ryzyko jest nieodłączną cechą bankowości. Ze względu na wysokie koszty i inne konsekwencje mylnych decyzji kredytowych banki dążą do wykorzystania różnorodnych instrumentów, które redukują ryzyko w podejmowanych decyzjach alokacyjnych. Naturalnym bodźcem rozwoju owych instrumentów są zamierzenia do polepszenia jakości portfela kredytowego, a w konsekwencji do generowania większej nadwyżki finansowej z prowadzonej działalności. W miarę zwiększania się konkurencyjności na rynku usług kredytowych oraz wobec niekorzystnych zjawisk w gospodarce, banki stają wobec wyzwań związanych m.in. z coraz większą liczbą klientów oraz przedsięwzięć wysokiego ryzyka². W tych okolicznościach banki stają

¹ Dziawgo D., (2010), Credit rating na międzynarodowym rynku finansowym, Wydawnictwo PWE, Warszawa.

² White L.J., (2002), The Credit Rating Industry: An Industrial Organization Analysis. In: Levich R.M., Majnoni G., Reinhart C.M. (eds), Ratings, Rating Agencies and the Global Financial System.

przed wyborem metod i technik, dzięki którym będą mogły lepiej dbać o własny interes i jednocześnie przyczyniać się do bezpieczeństwa całego systemu bankowego. Pozyskanie solidnych i wiarygodnych kredytobiorców zmniejsza ryzyko towarzyszące pożyczaniu pieniędzy.

Metody badania zdolności kredytowej i oceny ryzyka kredytowego muszą mieć wiele użytecznych cech. Do pożądaných atrybutów należą: łatwość w uzyskaniu niezbędnych informacji do oszacowania ryzyka, sprawne przetwarzanie tych informacji, oszczędność czasu i niskie koszty oceny, dostarczenie wyników do nadających się do precyzyjnej interpretacji i podjęcia jednoznacznej decyzji³.

Credit rating w ograniczaniu ryzyka kredytowego

System ratingowy definiuje się jako system klasyfikacji klientów instytucjonalnych wprowadzony w rezultacie doświadczenia i uzasadniony przykładami, statystykami oraz oparty na danych zebranych dzięki empirycznemu porównaniu populacji rzetelnych i nierzetelnych kredytobiorców, którzy starali się o kredyt w pewnym okresie. Istotnym elementem budowy ratingu kredytowego jest wybór metody, według której będą klasyfikowane podmioty. W rozwiniętych systemach pośrednictwa finansowego można wyróżnić kilka dominujących metod, takich jak: analiza dyskryminacyjna, analiza regresji (regresja liniowa i logistyczna), analiza dyskryminacyjna, regresja liniowa, drzewa klasyfikacyjne, systemy eksperckie oraz oceny punktowe. Ostatnia z wymienionych metod, tj. ocena punktowa, ze względu na swoje liczne zalety jest najczęściej wykorzystywana w procesie oceny wiarygodności kredytowej klienta instytucjonalnego i detalicznego. Współcześnie nie ma banku, który nie posiadałby lub nie planował w najbliższym czasie wprowadzić punktowej oceny ryzyka kredytowego. Przemawiają za tym: łatwość stosowania, homogeniczność procesu oceny zdolności kredytowej, zmniejszenie liczby „złych kredytów”, możliwość zwiększenia delegacji uprawnień do udzielania kredytów, możliwość prowadzenia elastycznej polityki kredytowej przez kierownictwo banku, możliwość rezygnacji z poręczeń, kontrola i przewidywanie złych długów oraz zwiększenie wydajności pracy banku.

The New York University Salomon Center Series on Financial Markets and Institutions, vol. 9, Springer, Boston, MA, s. 41-63.

³ Juszczak S., Balina R., (2014), Prognozowanie zagrożenia bankructwem przedsiębiorstw w wybranych branżach, *Ekonomista*, nr 1, s. 67-95.

Budowa modelu ratingowego do oceny klientów instytucjonalnych

W trakcie konstrukcji modelu ratingowego w badanym banku spółdzielczym posłużono się danymi dotyczącymi klientów detalicznych, którym w latach 2018-2020 udzielono kredytów. Łączna liczba analizowanych wniosków kredytowych wyniosła 140. Przy czym, ze względu na błędy i braki w danych, do przeprowadzania analizy wykorzystano dane pochodzące ze 120 wniosków kredytowych. W trakcie opracowywania modelu ratingowego klienta instytucjonalnego, ze względu na profil działalności banków spółdzielczych, do analiz wykorzystano dane pochodzące z mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, za które uznano zgodnie z art. 2 załącznika I do rozporządzenia 364/2004 następujące kategorie przedsiębiorstw:

- 1) średnie przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo, które:
 - zatrudnia mniej niż 250 pracowników oraz
 - jego roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów euro;
- 2) małe przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo, które:
 - zatrudnia mniej niż 50 pracowników oraz
 - jego roczny obrót nie przekracza 10 milionów euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 milionów euro;
- 3) mikroprzedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo, które:
 - zatrudnia mniej niż 10 pracowników oraz
 - jego roczny obrót nie przekracza 2 milionów euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 milionów euro.

Ostatecznie opracowano model ratingowy dla przedsiębiorstw z sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Ze względu na zakres analizy wykorzystano dane pochodzące z wniosków kredytowych oraz załączników do nich złożonych przez podmioty ubiegając się o kredyt, które zostały zweryfikowane przez bank. Do badań łącznie wykorzystano 84 zmienne. Zmienną objaśnianą zdefiniowano jako niewywiązanie się kredytobiorcy z warunków umowy kredytowej. W przypadku, gdy kredytobiorca spłacił kredyt, przypisano mu wartość 1. Gdy tego kredytu nie spłacił, przypisano mu wartość 0. Dodatkowo ze względu na małą liczbę złych kredytów w trakcie analiz wykorzystano liczbę opóźnień w spłacie kredytów przez klientów instytucjonalnych. Przeprowadzone analizy wskazały na 11 zmiennych mających istotny wpływ na poziom ryzyka kredytowego klientów instytucjonalnych z sektora MSP w banku spółdzielczym. Szczegółowe wyniki analiz przedstawiono w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Zmienne w modelu ratingowym dla przedsiębiorstw prowadzących uproszczoną księgowość i nieprowadzących działalności rolniczej

Lp.	Cecha	Cecha	Punkty
1	Okres prowadzenia działalności gospodarczej	do 6 m-cy	–5
		do 1 roku	–2
		do 3 lat	3
		do 5 lat	4
		powyżej 5 lat	5
2	Czy prowadzona działalność ma charakter sezonowy?	TAK	0
		NIE	5
3	Liczba zatrudnionych pracowników	0	0
		1-5	1
		6-10	2
		11-20	3
		20-50	4
		powyżej 50	5
4	Udział w sprzedaży względem największych odbiorców	poniżej 30%	10
		30-50%	8
		51-75%	5
		76-90%	2
		powyżej 90%	1
5	Wskaźnik NMP $\text{NMP} = \frac{\text{Zysk netto}}{\text{Przychody ogółem}} \times 100 (\%)$	powyżej średniej branżowej	5
		poniżej średniej branżowej	0
6	Wskaźnik ROA $\text{ROA} = \frac{\text{Zysk z działalności operacyjnej}}{\text{Aktywa całkowite}} \times 100 (\%)$	powyżej średniej branżowej	5
		poniżej średniej branżowej	0
7	Wskaźnik SQR (płynność natychmiastowa) $\text{SQR} = \frac{\text{Aktywa obrotowe} - \text{Zapasy}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe}}$	powyżej średniej branżowej	5
		poniżej średniej branżowej	0
8	Wskaźnik CP (wskaźnik ściągальności należności w dniach) $\text{CP} = \frac{\text{Należności krótkoterminowe}}{\text{Przychody ze sprzedaży}} \times \text{liczba dni w roku}$	powyżej średniej branżowej	0
		poniżej średniej branżowej	5
9	Wskaźnik ETA Udział kapitału własnego w aktywach ogółem $\text{ETA} = \frac{\text{Kapitały własne}}{\text{Aktywa całkowite}}$	powyżej średniej branżowej	5
		poniżej średniej branżowej	0
10	Czy suma wnioskowanej kwota kredytu i aktualnego zadłużenia przekracza przychody netto z działalności operacyjnej klienta za ostatni pełny rok obrachunkowy?	TAK	–5
		NIE	–
11	Czy klient aktualnie posiada istniejące zobowiązania kredytowe wobec innych instytucji finansowych?	TAK	–5
		NIE	5

Źródło: Badania własne.

Na podstawie analiz statystycznych ustalono wartość graniczną rozdzielającą „dobrych” od „złych” klientów banku na poziomie 35 punktów.

Ocena skuteczności opracowanego modelu ratingowego

Ocenę jakości modelu przeprowadzono na podstawie skuteczności klasyfikacji kredytobiorców. Weryfikacji dokonano na podstawie wykorzystanej do konstruowania modeli grupie testowej. Był to jeden z ważniejszych etapów budowy modelu pozwalającego na ocenę klientów banku. Do oceny trafności klasyfikacji przedsiębiorstw wykorzystano macierz oceny trafności modelu. Jest to narzędzie, które przedstawia podsumowanie dotyczące poprawności wskazań oszacowanego modelu⁴. Macierz ta jest macierzą kwadratową o wymiarach $k \times k$ – gdzie k stanowi liczbę klas decyzyjnych. Wiersze macierzy odpowiadają poprawnym klasom decyzyjnym, kolumny natomiast odpowiadają decyzjom estymowanym przez model (tab. 1.2).

Tabela 1.2. Macierz oceny trafności modelu

Rzeczywista przynależność klienta	Prognozowana przynależność klienta na podstawie modelu	
	klient, który nie wywiązał się z umowy	klient, który wywiązał się z umowy
Klient, który nie wywiązał się z umowy	Klasyfikacja prawidłowa	Klasyfikacja błędna
Klient, który wywiązał się z umowy	Klasyfikacja błędna	Klasyfikacja prawidłowa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Altman E.I., (1996), Financial ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, Journal of Finance, No 4, Vol. XXIII, s. 598-599.

Takie przedstawienie wyników dotyczących trafności prognoz pozwala na wyznaczenie sprawności modelu. W przypadku modeli klasyfikacyjnych możliwe

⁴ Card D.H., (1992), Using known map category marginal frequencies to improve estimates of thematic map accuracy, Photogrammetric Engineering and Remote Sensing, Vol. 49, s. 431-439; Congalton R.G., (1991), A review of assessing the accuracy of classifications of remotely sensed data, Remote Sensing of Environment, Vol. 37, s. 35-46; Li Q., Racine J.S., (2007), Nonparametric Econometrics. Theory and Practice, Princeton University Press, Princeton, s. 240.

jest określenie trzech rodzajów sprawności oraz błędów klasyfikacji. W przypadku sprawności modelu wyróżnia się⁵:

- sprawność I stopnia (SP_1), która określa jaki odsetek złych klientów został zakwalifikowany prawidłowo przez model, obliczany jest zgodnie z następującą formułą:

$$SP_1 = \frac{P_1}{P_1 + NP_1} \cdot 100\%$$

- sprawność II stopnia (SP_2), określa, jaki procent dobrych klientów został sklasyfikowany poprawnie, wyznaczany jest zgodnie z poniższą formułą:

$$SP_2 = \frac{P_2}{P_2 + NP_2} \cdot 100\%$$

- sprawność ogólna (SP_0), określa, jaki procent wszystkich analizowanych przypadków został sklasyfikowany prawidłowo przez model. Wzór pozwalający wyznaczyć sprawność ogólną przedstawiono poniżej:

$$SP_0 = \frac{P_1 + P_2}{P_1 + NP_1 + P_2 + NP_2} \cdot 100\%$$

Przy czym we wzorach dotyczących sprawności oszacowanych modeli przyjęto następujące oznaczenia:

P_1 – prognozowana liczba złych klientów zaklasyfikowana jako źli klienci,

P_2 – prognozowana liczba dobrych klientów zaklasyfikowana jako klienci dobry,

NP_1 – liczba złych klientów zaklasyfikowanych do grupy dobrych klientów,

NP_2 – liczba dobrych klientów zaklasyfikowana do grupy złych klientów.

Określenie sprawności modelu oraz poziomu błędu prognozy w grupie testowej oraz grupie użytej do konstrukcji modelu pozwala na dokonanie oceny modelu pod względem jego przydatności w praktyce. W tabeli 1.3 przedstawiono wyniki analiz opracowanych modeli ratingowych pod względem ich skuteczności.

⁵ Prusak B., (2004), Metody wykorzystywane w analizie porównawczej modeli oceny zagrożenia przedsiębiorstwa upadłością, artykuł prezentowany na I Międzynarodowej Konferencji Naukowej EN-TIME, Gdańsk.

Tabela 1.3. Liczba wskazań modelu ratingowego na podstawie próby wykorzystanej do ich budowy

Wyszczególnienie	Liczba klientów
P_1	34
P_2	72
NP_1	6
NP_2	8
Razem	120

Źródło: Badania własne.

Na podstawie danych dotyczących liczby poszczególnych klasyfikacji oszacowano sprawność poszczególnych modeli w rozpoznawaniu klientów „dobry” i „złych”.

Tabela 1.4. Sprawność modelu ratingowego w odniesieniu do próby wykorzystanej do ich budowy

Wyszczególnienie	Poziom sprawności karty
SP_1	85,00%
SP_2	90,00%
SP_0	88,33%

Źródło: Badania własne.

Na podstawie przeprowadzonych analiz stwierdzono, że opracowana karta ratingowa dla przedsiębiorstw charakteryzowała się poziomem ogólnej skuteczności przekraczającym 83%, co należy uznać za poziom zadowalający. Dodatkowo model pozwalał na prawidłowe rozpoznanie 85% podmiotów, które nie wywiązywały się terminowo z zawartej umowy kredytowej oraz 90% klientów obsługujących swoje zobowiązanie terminowo.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonej analizy danych historycznych banku spółdzielczego opracowano model ratingowy dla przedsiębiorstw z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W toku analiz stwierdzono, że opracowany model charakteryzował się wysokim poziomem skuteczności w rozpoznawaniu klientów „dobrych” i „złych”, co wskazuje na przydatność tego typu rozwiązań w zarządzaniu ryzykiem kredytowym.

Dodatkowo należy stwierdzić, że w ocenie przedsiębiorstw istotne okazały się elementy związane nie tylko z obszarem finansowym ich działalności, ale również kwestie dotyczące okresu funkcjonowania podmiotu na rynku, struktury odbiorców oraz sezonowości ich działalności. W związku z tym modele te mogą zostać wdrożone do bieżącej działalności banku spółdzielczego.

Literatura uzupełniająca

- Altman E.I., (1996), Financial ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, *Journal of Finance*, No 4, Vol. XXIII, s. 598-599.
- Card D.H., (1992), Using known map category marginal frequencies to improve estimates of thematic map accuracy, *Photogrammetric Engineering and Remote Sensing*, Vol. 49, s. 431-439.
- Congalton R.G., (1991), A review of assessing the accuracy of classifications of remotely sensed data, *Remote Sensing of Environment*, Vol. 37, s. 35-46.
- Dziawgo D., (2010), Credit rating na międzynarodowym rynku finansowym, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Juszczak S., Balina R., (2014), Prognozowanie zagrożenia bankructwem przedsiębiorstw w wybranych branżach, *Ekonomista*, nr 1, s. 67-95.
- Li Q., Racine J.S., (2007), *Nonparametric Econometrics. Theory and Practice*, Princeton University Press, Princeton, s. 240.
- Prusak B., (2004), Metody wykorzystywane w analizie porównawczej modeli oceny zagrożenia przedsiębiorstwa upadłością, artykuł prezentowany na I Międzynarodowej Konferencji Naukowej ENTIME, Gdańsk.
- White L.J., (2002), The Credit Rating Industry: An Industrial Organization Analysis. In: Levich R.M., Majnoni G., Reinhart C.M. (eds) *Ratings, Rating Agencies and the Global Financial System. The New York University Salomon Center Series on Financial Markets and Institutions*, Vol. 9, Springer, Boston, MA, s. 41-63.

Ocena zdolności kredytowej jako element polityki redukcji ryzyka kredytowego

Wprowadzenie

System oceny zdolności kredytowej powstał na potrzeby ograniczenia ryzyka towarzyszącego działalności bankowej. Jego celem jest ustalenie szacunku co do możliwości finansowych potencjalnego kredytobiorcy, a także jego wypłacalności, czyli zdolności do regulowania zobowiązań w określonym terminie. Metodyka systemu oceny zdolności kredytowej jest dość szeroka i różnorodna. W zależności od badanego podmiotu, wybierana jest najlepsza metoda, charakteryzująca się cechami mającymi największy wpływ na wiarygodną ocenę. Uzyskana ocena jest podstawą do wydania decyzji kredytowej. Warto pamiętać, że żaden system oceny zdolności kredytowej nie jest w pełni skuteczny, ale na ogół pozwala obniżyć ryzyko kredytowe banku. Zarówno działania kredytowe, jak i inne pełnione przez bank zadania są nieoderwalnie powiązane z ryzykiem wystąpienia niepowodzenia. W celu obniżania ryzyka związanego z udzielaniem kredytów, banki stosują system oceny zdolności kredytowej, która ma pełnić rolę zabezpieczenia i stać się jednym z elementów należących do systemu zarządzania ryzykiem. Badanie wiarygodności kredytowej jest podstawowym warunkiem wydania decyzji, która bezpośrednio wpłynie na przyznanie bądź odmowę przyznania kredytu.

Pod pojęciem zdolności kredytowej rozumie się zdolność podmiotu ubiegającego się o przyznanie kredytu do spłaty jego kwoty wraz z odsetkami i innymi koniecznymi opłatami w określonych w umowie terminach płatności. Pozytywna ocena zdolności kredytowej praktycznie przesądza o udzieleniu kredytu, przeciętna zaś pozwala na jego udzielenie pod warunkiem odpowiednich pewnych zabezpieczeń w razie braku spłaty, zła natomiast stanowi informację dla banku o zbyt wysokim ryzyku jakie będzie towarzyszyło danej transakcji. Istnieje wiele metod pozwalających na ocenę wiarygodności zarówno klienta indywidualnego, jak i przedsiębiorstw. Każdy z banków działających na rynku ma wewnętrzne procedury i uwarunkowania, które tę ocenę umożliwiają. System oceny zdolności kredytowej, jak każdy z systemów zarządzania ryzykiem, co pewien czas powinien być oceniony pod kątem jego skuteczności, co pozwoli na jego udoskonalanie. Ocena wiarygodności kredytowej jest obszernym i ciekawym zagadnieniem z zakresu bankowości, na temat którego warto

z głębiać i poszerzać wiedzę. Jest to zagadnienie niejednolite i szerokie w swojej tematyce oraz metodyce. System oceny wiarygodności kredytowej jest niezbędny w całokształcie działalności kredytowej banku i pełni rolę informacyjną, ale nie wyklucza istnienia ryzyka. Nie jest on narzędziem głównym, a zaledwie pomocniczym przy ustalaniu poziomu ryzyka.

Ryzyko kredytowe w działalności banku

Działania ludzkie z reguły obarczone są ryzykiem niepowodzenia. Czasem niemożliwe jest osiągnięcie danego celu jaki sobie wyznaczymy. W mało istotnych sprawach można liczyć na to, że w razie niepowodzenia mamy możliwość powtórzenia działania bądź wykonania danej czynności powtórnie czy w inny sposób. Jeśli mamy na celu ważne sprawy, których celem jest osiągnięcie zysku, do kwestii ryzyka podchodzi się w inny, poważniejszy sposób, rozważając dokładnie wszelkie zagrożenia. W ogólnym pojęciu uważa się, że ryzyko związane z gospodarowaniem, a w szczególności z dużymi zasobami środków pieniężnych, jest sprawą bardzo ważną. Kluczowe jest w tym przypadku jego systematyczne analizowanie, szukanie odpowiednich sposobów jego ograniczania. W literaturze można spotkać wiele definicji pojęcia ryzyka. Jest ono referowane z różnych punktów widzenia, odpowiednio przysposobione do analizowanych dziedzin. Ryzyko kredytowe to prawdopodobieństwo straty, bądź też niekorzystnej zmiany sytuacji finansowej, jaka wynika z odchylenia zdolności kredytowej kontrahentów, odpowiednich dla danych jednostek, emitentów papierów wartościowych, a także dłużników. Przyjmuje postać możliwości niewykonania ustalonych, np. w umowie, zobowiązań ze strony kontrahenta¹. Używając tego pojęcia zaznacza się niebezpieczeństwo, że potencjalny kredytobiorca może nie być w stanie spełnić zobowiązań, których podjął się w zawartej wcześniej umowie i w ten sposób narazi kredytodawcę na stratę finansową. Dla banku, który w przeważającej części swojej działalności pełni rolę kredytodawcy, jest to swego rodzaju zagrożenie, które polega na tym, że klienci nie uregulują w terminie, jaki został przewidziany w umowie, płatności związanych z przedsięwzięciem kredytowym. To znaczy, że nie spłacą kwoty zaciągniętego kredytu, odsetek należnych bankowi za dany okres kredytowania, a także prowizji za udzielenie pożyczki bądź kredytu. Każda zwłoka dotycząca spłaty środków finansowych może oznaczać dla banku utratę płynności finansowej i stratę finansową.

¹ <http://www.naukowiec.org/wiedza/ekonomia/ryzyko-kredytowe> [data dostępu: 13.01.2016].

Ryzyko kredytowe dotyczy nie tylko bezpośrednio samych kredytów, sensu tego pojęcia dopatrywano się w nabywaniu przez banki instrumentów dłużnych, jakie zostały wyemitowane przez inne podmioty, a także pozagiełdowych instrumentów finansowych. Można wymienić ważniejsze obszary ryzyka kredytowego, które dotyczą²:

- kredytów,
- poręczeń, gwarancji, akredytyw oraz akceptów bankowych,
- operacji dewizowych,
- lokat międzybankowych,
- obrotu akcjami i papierami dłużnymi,
- transakcji instrumentami pochodnymi.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z podziałem ryzyka kredytowego na aktywne oraz pasywne. Ryzyko kredytowe aktywne związane jest na ogół z udzielaniem kredytów, pasywne zaś z gromadzeniem środków koniecznych do prowadzenia działalności kredytowej. W wymienionych wyżej płaszczyznach, na których występować mogą szkodliwe zdarzenia, obserwuje się różne negatywne skutki finansowe. Jednym z nich może być utrata płynności finansowej, która oznacza, że w pewnym momencie bank nie jest w stanie wywiązywać się na bieżąco ze swoich zobowiązań, bądź wykonywać w terminie dyspozycji płatniczych klientów z powodu znacznego zmniejszenia zasobów środków pieniężnych w kasach banku oraz na jego rachunku bieżącym. Przyczyn utraty płynności banku można upatrywać w różnych zdarzeniach, takich jak opóźnienia spłat kredytów, brak środków do zdeponowania, czy błędy w zarządzaniu wewnętrznym³.

Do skutków ryzyka kredytowego można także zaliczyć utratę bądź zmniejszenie zysku jakiego oczekuje bank, bądź jaki jest prognozowany. Zjawisko to może dotyczyć pojedynczej transakcji, bądź danej grupy transakcji. Przykładem takiego zjawiska może być niekorzystny kurs walut. W ten sposób mogą wystąpić niesprzyjające wyniki finansowe banku. Może się także zdarzyć, że zaobserwowane straty w stosunku do poprzedniego okresu bądź do danych prognozowanych zostaną wyrównane i zrekompensowane zyskiem przy realizacji innych transakcji. Strata bilansowa jest skutkiem, którego banki obawiają się najbardziej. Jest to forma straty charakteryzująca się przewyższeniem wartości kosztów nad przychodami banku. Musi być ona pokryta z własnych funduszy banku, stąd też prowadzi do ich pomniejszenia. Jednym z wyjść z takiej sytuacji może być pokrycie straty kredytem pomocowym, jednak warunkiem jest uzyskanie oraz wykazanie w roku następnym większego zysku netto pozwalającego na jego spłatę. W przypadku, kiedy fundusze własne banku nie są na tyle duże,

² Jaworski W., Zawadzka Z., Bankowość – Zagadnienia Podstawowe, Poltext, Warszawa 2003, s. 255.

³ Kosiński B., Nowak A.Z., Podstawy współczesnej bankowości, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011, s. 126.

aby pokryć całą stratę, powstaje sytuacja w jakiej bank może stać się niewypłacalny. Jest to sytuacja groźna w skutkach dla klientów banku oraz jego partnerów, którzy nie mogą wycofać swoich depozytów. Już przy zaobserwowaniu pierwszych strat, organy nadzoru bankowego dążą do poprawy sytuacji poprzez podjęcie działań mających na celu naprawę oraz znalezienie źródeł pokrycia dla poniesionych strat. Jeżeli sytuacja, w której straty utrzymują się przez dłuższy czas nie ulega zmianie, a strata jest większa niż połowa funduszy jakimi dysponuje bank, dokonuje się podjęcia decyzji o jego połączeniu z innym bankiem lub likwidacji⁴.

Ryzyko związane z działalnością banku może być przyczyną niekorzystnych zjawisk występujących w jego następstwie. Powoduje obawy związane z dalszą egzystencją banku, a także takie, które są związane z interesami klientów powierzonymi danej jednostce. Jest to przykład konieczności szacowania prawdopodobieństwa wystąpienia określonych zjawisk oraz ich domniemanych zjawisk. Dokonując pomiaru ryzyka, ułatwione zostaje działanie zmierzające do jego ograniczenia. Przykładem może być zrezygnowanie przez bank z udzielania tych kredytów, które, jak wynika z obserwacji, do tej pory były nadmiernie ryzykowne⁵. Bank w miarę możliwości podejmuje różne działania mające na celu ograniczenie ryzyka oraz wielkości straty odnośnie poszczególnych transakcji kredytowych. Może dążyć do tego na przykład poprzez zastosowanie techniki rezygnacji z kredytów najbardziej obciążonych ryzykiem. Bank poprzez swoją działalność stara się zapewnić źródła pokrycia ewentualnej tzw. dziury finansowej, jaka powstaje w wyniku na przykład braku spłat należności finansowych. Dokonuje tego rodzaju zabezpieczenia w drodze egzekwowania gwarancji innego banku, bądź też ustanowienia zabezpieczenia na majątku kredytobiorcy. Różnorodność działań, które mają prowadzić do ograniczenia negatywnych skutków ryzyka kredytowego jest duża. Jedną z grup działań jest zespół zachowań i reakcji pozwalających na eliminację nadmiernego ryzyka. Zmierza ku rezygnacji banku z usługi polegającej na udzielaniu danego rodzaju kredytów, ze względu na zbyt wysokie ryzyko jakim jest obciążona.

Kluczową rolę mają komórki wykonawcze banku, których zadaniem jest rozpatrywanie wniosków kredytowych. Część z nich zostaje oceniona pozytywnie i daje podstawę do udzielenia kredytu, istnieje także grupa wniosków ocenionych negatywnie – wówczas wniosek o kredyt zostaje odrzucony. Powodem takiej sytuacji jest ocena banku, według której domniemany projekt inwestycyjny nie odniesie sukcesu i nie ma szans na jego pomyślną realizację⁶.

⁴ Iwanicz-Drozdowska M., Jaworski W.L., Szelągowska A., Zawadzka Z., Bankowość – instytucje, operacje, zarządzanie, Poltext, Warszawa 2013, s. 160.

⁵ Jaworski W., Zawadzka Z., Bankowość..., op. cit., s. 257.

⁶ Ibidem, s. 377.

Kolejnym założeniem pozwalającym na ograniczenie ryzyka jest jego dywersyfikacja. Polega ona na przyjęciu założenia, że czynniki zewnętrzne nie będą oddziaływały na różne podmioty w ten sam sposób oraz z taką samą siłą. Ważne jest zróżnicowanie tychże podmiotów. Założenie opiera się także na większym rozdrobnieniu usług, podając za przykład udzielanie większej liczby mniejszych kwotowo kredytów, zamiast jednego – większego. W skutkach działanie to prowadzi do zmniejszenia zysku banku, ze względu na zwiększające się koszty dotyczące udzielania tychże kredytów. Ważnym założeniem jest także brak nadmiernej koncentracji na wybranej dziedzinie gospodarki w celu zmniejszenia stopnia oddziaływania czynników zewnętrznych na dany sektor gospodarki⁷. Dzięki analizie wniosków kredytowych, potencjalnych kredytobiorców, banki są w stanie odrzucić część z nich, a mianowicie te, które nie posiadają zdolności kredytowej. Dla zrównoważenia skutków ryzyka oraz zabezpieczenia własnych interesów banki żądają udzielenia przez kredytobiorcę zabezpieczenia kredytu. Zostaje ono ustanowione przy podpisywaniu umowy kredytowej i działa na jej mocy. Jest to swego rodzaju zabezpieczenie interesów banku oraz zapewnienie rekompensaty w razie niespłacenia kredytu przez dłużnika. Wybór zabezpieczenia zależy na ogół od wielkości i charakteru zobowiązania kredytowego⁸.

Zabezpieczenia mogą być tworzone w różnych postaciach, najczęściej w postaci poręczeń, gwarancji czy zastawów. Nie wszystkie jednak mają taki sam charakter i zapewniają te same przywileje ze strony wierzyciela. Gwarancje bankowe to zabezpieczenia wysokiej klasy, dlatego są bardzo kosztowne, podobnie jak weksle z poręczeniem banku. Dość łatwą i skuteczną formą zabezpieczenia majątkowego jest zastaw na zasadach ogólnych, tzw. zastaw ogólny na majątku ruchomym kredytobiorcy. Jeżeli potencjalny dłużnik jest osobą fizyczną, wówczas przedmiotem zastawu są najczęściej rzeczy osobiste, papiery wartościowe, biżuteria, udziały, akcje oraz inne prawa zbywalne. W przypadku, gdy mamy do czynienia z przedsiębiorstwem, są to najczęściej środki transportu, urządzenia, maszyny, towary, a także zapasy surowców. W przypadku niespłacenia długu, przedmiot zostaje przekazany wierzycielowi, po spłacie zaś zostaje zwrócony zastawcy. Główną wadą takiej formy zabezpieczenia jest konieczność wyłączenia rzeczy, która stanowi przedmiot zastawu z użytkowania, a także przechowywania jej (w banku bądź domu składowym), co jest na ogół kosztowne i uciążliwe⁹. Zastaw rejestrowy jest udoskonaloną formą, która pozwala na pozostanie w dyspozycji dłużnika przedmiotu zastawu. Przedmiot zostaje wpisany do rejestru prowadzonego przez bank wraz z wyszczególnieniem

⁷ Białas M., Mazur Z., Bankowość wczoraj i dziś, Difin, Warszawa 2013, s. 141.

⁸ Dziekański P., Polityka pieniężna i system bankowy – wybrane elementy, Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości, Ostrowiec Świętokrzyski 2014, s. 70.

⁹ Kosiński B., Nowak A.Z., Podstawy współczesnej bankowości..., op. cit., s. 133.

jego cech. W tym przypadku przedmioty zastawu pozostają u zastawcy, który ma prawo do korzystania z nich w swojej dalszej działalności. Właściciel ma obowiązek utrzymać urządzenia w nieuszkodzonym stanie. Nie ma prawa do ich sprzedaży bądź darowizny. Po nastąpieniu spłaty przedmiot zastawiony zostaje wykreślony z rejestru. Podobnymi cechami charakteryzuje się przewłaszczenie na zabezpieczenie, jednak pozostaje różnica, którą stanowi fakt, iż w razie niespłacania zobowiązań przedmiot zastawu staje się własnością banku na czas przejściowy, do czasu dokonania pełnej spłaty przez dłużnika. Jeśli takowa nie nastąpi, wierzyciel pozostaje stałym posiadaczem zabezpieczonego przedmiotu.

Szczególną formą zabezpieczenia jest hipoteka na nieruchomości. Pod pojęciem nieruchomości rozumiemy budynki i domy, grunty oraz podobne obiekty trwałe, które nie ulegają zużyciu fizycznemu¹⁰. Hipoteka na nieruchomość jest rodzajem ograniczonego prawa, jakie przysługuje wierzycielowi (bankowi). Założeniem ustanowienia hipoteki na nieruchomość jest zabezpieczenie banku na wypadek braku uregulowania należnych zobowiązań dłużnika wobec wierzyciela. Bank może w drodze pozyskania środków pieniężnych ze sprzedaży danej nieruchomości pokryć należności. Hipoteka zostaje ustanowiona poprzez dokonanie wpisu do księgi wieczystej i wygasa, gdy wpis ten zostanie wykreślony. Ważną cechą hipoteki jest to, iż jest ona związana z daną nieruchomością, nie zaś z osobą dłużnika. W momencie sprzedaży nieruchomości obciążonej hipoteką, dług musi uregulować jej nabywca¹¹.

Procedura rozpoznania zdolności kredytowej

Wydanie przez każdy bank decyzji o udzieleniu bądź nieudzieleniu kredytu zależy od wielu czynników. Zgodnie z założeniami i wytycznymi prawa polskiego, warunkiem wydania pozytywnej decyzji jest posiadanie przez potencjalnego kredytobiorcę zdolności kredytowej¹². Pod pojęciem zdolności kredytowej rozumie się zdolność potencjalnego klienta do spłaty sumy zaciągniętego kredytu wraz z odsetkami oraz innymi opłatami związanymi z zaciągnięciem zobowiązania, w terminie jaki zostanie ustalony w zawartej umowie kredytowej¹³.

¹⁰ Kodeks cywilny, Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Dz.U.2016.0.380.

¹¹ Górski M., Rynkowy system finansowy, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 35.

¹² Art. 70 ust. 1 Ustawy Prawo bankowe z dnia 29 sierpnia 1997 r., tekst jednolity Dz.U. z 1997 r., nr 140, poz. 1376 z późn. zm.

¹³ Koleśnik J., Bankowość detaliczna, Difin, Warszawa 2016, s. 80.

Zdolność do zaciągnięcia zobowiązania bank ocenia przede wszystkim na podstawie między innymi dokumentów oraz informacji, które potencjalny kredytobiorca jest zobowiązany złożyć na żądanie banku. Dzięki temu bank może być w stanie uzyskać wiarygodne informacje potwierdzające wielkość dochodów klienta (na przykład dzięki analizie zaświadczeń o uzyskiwanym wynagrodzeniu i dochodach, analizie wpływów i wypływów na rachunkach bankowych, analizie deklaracji podatkowej, a także innych źródeł informacji), całkowitego zadłużenia kredytobiorcy (wobec innych banków, a także innych instytucji udzielających pożyczek i kredytów niebędących bankami). W razie wystąpienia sytuacji, w której to kredytobiorca w czasie obowiązywania umowy utraci zdolność kredytową, bank może zdecydować o obniżeniu kwoty przyznanego kredytu, bądź też o wypowiedzeniu umowy o przyznanym kredycie¹⁴.

Podczas procesu badania zdolności kredytowej, banki dokonują analiz zarówno jakościowej, jak i ilościowej. Analiza jakościowa ma na celu ustalenie wysokości, a także stabilności źródeł mających finansować spłatę zobowiązań kredytowych. W ramach tej analizy bank powinien uwzględnić wydatki i dochody potencjalnego kredytobiorcy oraz starać się dostrzec wszystkie wydatki, jakie może ponosić on na utrzymanie gospodarstwa domowego, a które mogą go bezpośrednio lub pośrednio obciążać. Bank, dokonując analizy wydatków klienta, musi także zachować ostrożność i rozagę, aby wydatki te zostały określone w kwotach, które odpowiadają ich faktycznemu poziomowi, tym samym bank powinien uwzględniać uwarunkowania dodatkowe, takie jak:

- liczba osób będących na utrzymaniu kredytobiorcy,
- miejsce zamieszkania kredytobiorcy,
- status mieszkaniowy kredytobiorcy,
- inne.

Ponadto bank powinien uwzględnić także wydatki będące zarówno bezpośrednio związane z obsługą zobowiązania kredytowego, jak i te związane ze spłatą zobowiązań finansowych innych niż kredytowe, w przypadku gdy klient banku nie ma możliwości zrezygnowania z ich uiszczenia (np. wynikające z obowiązujących przepisów prawnych lub mające trwały i nieodwracalny charakter, na przykład: wypłacane renty, zasądzone alimenty itp.)¹⁵. Ponadto, banki zwracają uwagę na ryzyko wzrostu wysokości zobowiązań związanych z udzielonymi przez potencjalnych kredytobiorców poręczeniami. Na uwagę zasługuje także to, że bank, dokonując analizy wydatków klienta, nie może pozwolić sobie tylko na analizę deklaracji złożonych

¹⁴ Iwanicz-Drozdowska M., Jaworski W.L., Szelągowska A., Zawadzka Z., Bankowość – instytucje, operacje..., op. cit., s. 14.

¹⁵ Rekomendacja T dotycząca dobrych praktyk w zakresie zarządzania ryzykiem detalicznych ekspozycji kredytowych, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2013, s. 18.

przez klienta, ale musi odnieść je do danych obiektywnych, które dotyczą ogółu kosztów utrzymania oraz pozostałych wydatków przeciętnego gospodarstwa domowego¹⁶. W analizie ilościowej, zgodnie z obowiązującymi zasadami, bank powinien uwzględnić wyłącznie dochody odznaczające się stabilnością w całym okresie obejmującym spłatę zobowiązania kredytowego. W sytuacji, gdzie klient uzyskuje dochody w wysokościach nieregularnych, bank może wziąć je pod uwagę, ale musi wówczas indywidualnie ocenić poziom stabilności omawianych dochodów. Co ważne, bank uwzględnia jedynie dochody netto, po potrąceniu wszystkich należnych opłat, podatków, składek i innych obciążeń¹⁷.

Biorąc pod uwagę wysokość dochodów klienta, a także jego zadłużenie, bank wyznacza wskaźnik Dtl (tj. *Debt to Income*), który charakteryzuje relację wydatków odpowiadających wysokości obsługi zobowiązań kredytowych oraz pozostałych zobowiązań finansowych (innych niż kredytowe), przyrównane do dochodu klienta. Poziom wskaźnika Dtl jest miarą, która umożliwia ustalenie, jaką część dochodu kredytobiorca będzie w stanie zagospodarować na poczet spłaty zadłużenia¹⁸. Poziom tego wskaźnika nie jest określony ściśle przez nadzór bankowy, a tym samym nie narzuca się wysokości tego wskaźnika jako wartości optymalnej. Każdy bank jest zobowiązany jednak do indywidualnego określenia akceptowalnej wartości tego parametru, odnosząc to adekwatnie do specyfiki prowadzonej przez bank działalności, a także akceptowalnego poziomu ryzyka, uwzględniając przy tym¹⁹:

- jakość portfela kredytowego banku,
- długość okresu kredytowania przez bank klientów indywidualnych,
- zmiany, które zachodzą w strukturze portfela kredytów detalicznych,
- daną grupę klientów, którym produkt jest dedykowany,
- rodzaj produktu bankowego,
- zmiany, które zachodzą w otoczeniu banku²⁰.

Wartość tego wskaźnika powinna być także skorygowana o ryzyko, które związane jest ze stosowaniem przez banki uproszczonych zasad oceny zdolności kredytowej. Ponadto nadzór bankowy kładzie nacisk na stosowne określenie wysokości tego wskaźnika, zalecając jego określenie w strategii zarządzania ryzykiem danego banku²¹.

¹⁶ Koleśnik J., *Bankowość detaliczna*, op. cit., s. 80.

¹⁷ Białas M., Mazur Z., *Bankowość wczoraj i dziś*, Difin, Warszawa 2013, s. 36.

¹⁸ Ostaszewski J., *Bank centralny i banki komercyjne*, Difin, Warszawa 2010, s. 385.

¹⁹ Ibidem, s. 47.

²⁰ Koleśnik J., *Bankowość detaliczna*, op. cit., s. 80.

²¹ Iwanicz-Drozdowska M., Jaworski W.L., Szelągowska A., Zawadzka Z., *Bankowość – instytucje, operacje...*, op. cit., s. 16.

Podwyższenie poziomu ostrożności należy podjąć w sytuacji, gdy klient starający się o kredyt uzyskuje dochody w walucie innej niż ta, w której oferowany jest produkt bankowy. Wówczas bank, podczas analizy zdolności kredytowej potencjalnego klienta zakłada, że stopa procentowa dla waluty ekspozycji kredytowej jest równa co najmniej stopie procentowej dla ekspozycji kredytowej w walucie dochodów klienta. Co więcej, kapitał walutowej ekspozycji kredytowej, powinien być oszacowany po uwzględnieniu kursu walutowego z dnia, w którym analiza została przeprowadzona, powiększony o minimum 20%²². Zgodnie z Rekomendacją T, jedynie w przypadku gdy klient stara się o uzyskanie kredytu na zakup pojazdu silnikowego, do oceny jego zdolności kredytowej bank może przyjąć tylko te dochody, które deklarowane są przez klienta (o ile dokonuje weryfikacji deklarowanego poziomu dochodów na wybranej próbie klientów). Możliwość ta istnieje wtedy, gdy klient deklaruje zakup sprzętu nowego lub używanego, jednak nie starszego niż trzy lata od daty produkcji, a dodatkowo zobowiązuje się do wniesienia własnego wkładu finansowego w wysokości co najmniej 50% wartości przyszłego zakupu.

Drugim elementem składowym oceny zdolności kredytowej jest analiza jakościowa. Analiza ta opiera się na ocenie klienta w perspektywie jego skłonności do spłaty zobowiązania w terminie, jaki został ustalony w umowie. Dokonując analizy jakościowej na szczególną uwagę zasługują cechy i uwarunkowania takie, jak²³:

- cechy indywidualne klienta, tzn.: wiek, liczba osób pozostających na utrzymaniu kredytobiorcy, stan cywilny, staż pracy, wykształcenie, zajmowane stanowisko, wykonywany zawód,
- historia współpracy kredytobiorcy z bankiem obsługującym jego rachunki bieżące, a także rachunki oszczędnościowo-rozliczeniowe, w tym:
- systematyczne wpłaty na rachunek bankowy,
- terminowe spłaty dotychczasowych zobowiązań,
- dotychczasowe korzystanie z pozostałych produktów bankowych,
- historia kredytowa klienta opracowana na podstawie aktualnych informacji z zewnętrznych baz danych, a także międzybankowych baz danych²⁴,
- Biuro Informacji Kredytowej S.A.,
- Biuro Informacji Gospodarczej.

Szczegółowość przeprowadzonych analiz jakościowej i ilościowej zależy od wielu czynników, między innymi od:

- wnioskowanej przez kredytobiorcę kwoty kredytu,
- czasu współpracy kredytobiorcy z bankiem.

²² Rekomendacja T dotycząca dobrych praktyk w zakresie zarządzania..., op. cit., s. 18-21.

²³ Ibidem, s. 19.

²⁴ Koleśnik J, Bankowość detaliczna..., op. cit., s. 82.

Polskie prawo bankowe zezwala na stosowanie przez banki, przy dokonywaniu badania dotyczącego oceny zdolności kredytowej osoby fizycznej, metod uproszczonych, jeśli kredyt niezwiązany jest z prowadzoną działalnością gospodarczą lub też prowadzeniem gospodarstwa rolnego²⁵. Uproszczone metody oceny zdolności kredytowej mogą być stosowane jedynie w wyszczególnionych przypadkach i muszą być oparte w swej istocie na modelach scoringowych. Według Rekomendacji T, przedłożone w banku zaświadczenia powinny zawierać klauzulę, że²⁶:

- wszystkie informacje zawarte w nim są autentyczne i zgodne ze stanem faktycznym,
- potencjalny kredytobiorca upoważnia bank do weryfikacji podanych w zaświadczeniach informacji.

Wysokość dochodów osiąganych przez potencjalnego kredytobiorcę może zostać zweryfikowana na przykład na podstawie przeanalizowanych wyciągów z rachunków bankowych klienta, historia kredytowa na podstawie bieżących informacji z zewnętrznych baz danych (międzybankowe bazy danych, Biuro Informacji Gospodarczej, Biuro Informacji Kredytowej). Uproszczone metody badania zdolności kredytowej dopuszczone są tylko w przypadku pożyczek i kredytów ratalnych, co oznacza, że dotyczą zobowiązań spłacanych w systemie ratalnym, udzielonych na zakup trwałego dobra konsumpcyjnego, poza pojazdami silnikowymi. Ponadto dotyczą jedynie zobowiązań o niskich kwotach oraz pozostałych pod warunkiem dotrzymania parametru określającego okres współpracy między klientem a bankiem.

W sytuacji, gdy klient jest osobą fizyczną i ubiega się o przyznanie kredytu na sfinansowanie celów niezwiązanych z działalnością gospodarczą czy też prowadzeniem gospodarstwa rolnego, wówczas poza danymi i informacjami jakie wystarczą do przeprowadzenia badania zdolności kredytowej, powinien on dostarczyć na życzenie banku pisemne oświadczenie uwierzytelniające fakt, że:

- zapoznał się z wszelkimi informacjami koniecznymi do podjęcia decyzji o zaciągnięciu zobowiązania kredytowego,
- przedstawił pracownikowi banku wszelkie informacje dotyczące zobowiązania,
- jest świadomy ryzyka wynikającego z podpisania umowy o zaciągnięciu zobowiązania kredytowego.

Prawo bankowe w Polsce nie wyklucza możliwości udzielenia kredytu potencjalnemu zainteresowanemu, nieposiadającemu zdolności kredytowej, pod warunkiem, że²⁷:

²⁵ Art. 70 ust. 1 Ustawy Prawo bankowe z dnia 29 sierpnia 1997 r., tekst jednolity Dz.U. z 1997 r., nr 140, poz. 1376 z późn. zm.

²⁶ Rekomendacja T dotycząca dobrych praktyk w zakresie zarządzania..., op. cit., s. 19.

²⁷ Iwanicz-Drozdowska M., Jaworski W.L., Szelągowska A., Zawadzka Z., Bankowość – instytucje, operacje..., op. cit., s. 19.

- ustanowiony zostanie szczególnie sposób ochrony spłaty kredytu,
- przedstawiony zostanie przez kredytobiorcę, program dotyczący naprawy gospodarki przedmiotu, który w całości zrealizowany miałby zapewnić uzyskanie zdolności kredytowej w danym czasie²⁸.

Drugi z przedstawionych warunków stosuje się podczas procedury udzielania kredytu dla nowo powstałych przedsiębiorstw, czy też jednostek organizacyjnych i osób prawnych, które nie posiadają osobowości prawnej, a posiadają zdolność do czynności prawnych.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż w przypadku, gdy bank wyrazi aprobatę na możliwość realizacji przez osobę zaciągającą kredyt programu naprawczego, to nie może on wypowiedzieć umowy kredytowej w skutek utraty zdolności kredytowej. Zasada ta ma rację bytu podczas całego okresu realizowania tego programu, pod warunkiem braku występowania przesłanek o nieprawidłowym realizowaniu programu.

Klient – zarówno detaliczny, jak i ten prowadzący działalność gospodarczą – ubiegający się o kredyt bankowy czy też pożyczkę pieniężną, może zażądać uzasadnienia w postaci formalnego pisma, dotyczącego wyjaśnienia decyzji podjętej w wyniku badania oceny zdolności kredytowej. Prawo to, przysługujące potencjalnym kredytobiorcom wiąże się z uiszczeniem opłaty, w wysokości ustalonej subiektywnie przez bank, mając na uwadze różne czynniki, takie jak na przykład wnioskowana wysokość kredytu²⁹.

Banki w swej działalności kredytowej stosują się do pewnych ograniczeń w swobodzie udzielania kredytów. Jednym z takich ograniczeń jest limit koncentracji zaangażowań. Wprowadzane limity, powiązane z parametrami wielkości, mają na celu ograniczenie poziomu ryzyka koncentracji, na jakie podatny jest bank, i mają charakter ostrożnościowy. Limity te nie mają charakteru wskaźników uniwersalnych i tym samym nie gwarantują same w sobie bezpieczeństwa działalności banku, ale na ogół to bezpieczeństwo zwiększają³⁰. Przytoczone limity są wprowadzane w celu ograniczenia, rozumianego w szerokim kontekście finansowania podmiotów czy też grup podmiotów, które powiązane są względem siebie organizacyjnie lub kapitałowo. Definiują one dozwolony poziom zaangażowania banku względem jego funduszy własnych. Istnieją zatem pewne normy wyznaczające minimalne poziomy, jednak to do władz banku należy podjęcie ostatecznej decyzji dotyczącej ustalenia minimalnego wewnętrznego ich poziomu³¹.

²⁸ Koleśnik J., *Bankowość detaliczna...*, op. cit., s. 84.

²⁹ Zaleska M., *Bankowość*, C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 91.

³⁰ Casu B., Girardone C., Molyneux P., *Introduction to banking*, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate 2015, s. 29.

³¹ Koleśnik J., *Bankowość detaliczna...*, op. cit., s. 84.

Metody oceny zdolności kredytowej małych i średnich przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa są na ogół niejednorodną grupą potencjalnych kredytobiorców. Zauważalne są między nimi różnice wynikające z poziomu rozwoju ich działalności, zazwyczaj związane pośrednio z rozmiarem oraz rodzajem prowadzonej działalności, wielkością kapitału, a także wysokością i przeznaczeniem zaciąganych kredytów. Wyróżnione czynniki w istotny sposób wpływają na wyniki analizy, jaka musi zostać wykonana przez bank w celu zweryfikowania zdolności kredytowej potencjalnego kredytobiorcy, jakim w tym przypadku jest dane przedsiębiorstwo³². Wielkościami, które mają zasadniczy wpływ na możliwości płatnicze przedsiębiorstw są:

- wielkość i struktura majątku,
- struktura zobowiązań,
- struktura kapitałów,
- stopień płynności środków,
- pozycja firmy na rynku,
- jakość produkcji,
- wielkość sprzedaży,
- kwalifikacje oraz sprawność kadry pracowniczej,
- polityka strategiczna przedsiębiorstwa³³.

Przedstawienie przez klienta sprawozdań finansowych, a także dokonanie przez pracowników banku szeregu obliczeń opartych na ocenie zestawu wskaźników są istotne w procesie oceny przez bank stopnia gwarancji spłaty zobowiązań. Jedną z prostszych metod oceny zdolności kredytowej jest metoda polegająca na oszacowaniu i ocenie czynników mierzalnych, jakimi są na przykład płynność i rentowność oraz niemierzalnych, takich jak perspektywy rozwojowe oraz możliwości zbytu³⁴. Angloamerykańska praktyka bankowa pozwoliła na wyodrębnienie pięciu kryteriów przy ocenie ryzyka kredytowego, tak zwane 5C kredytobiorcy³⁵:

- 1) *character* – charakter, kwalifikacje, osobowość potencjalnego kredytobiorcy,
- 2) *capacity* – perspektywy na przyszłość, możliwości wynikające z aktualnej sytuacji firmy,
- 3) *collateral* – zabezpieczenia dotyczące spłaty kredytu,
- 4) *capital* – kapitał zgromadzony przez przedsiębiorstwo,
- 5) *condition* – sytuacja przedsiębiorstwa w danej branży, uwarunkowania.

³² Capiga M., Działalność kredytowa monetarnych instytucji finansowych, Difin, Warszawa 2006, s. 56.

³³ Iwanicz-Drozdowska M., Jaworski W.L., Szelągowska A., Zawadzka Z., Bankowość – instytucje, operacje..., op. cit., s. 258.

³⁴ Białas M., Mazur Z., Bankowość wczoraj..., op. cit., s. 152.

³⁵ Jaworski W., Zawadzka Z., Bankowość – zagadnienia podstawowe, op. cit., s. 142.

Ponadto bank wymaga od kredytobiorcy dostarczenia określonych rodzajów dokumentów wymaganych do oceny zdolności kredytowej. Są to między innymi:

- bilanse przedsiębiorstwa z ostatnich kilku lat,
- rachunki zysków i strat,
- *cash flow*, czyli rachunek przepływów środków pieniężnych,
- dane dotyczące warunków, wartości oraz ilości prowadzonych i zawartych transakcji,
- plany finansowe,
- wykaz rozpoczętych inwestycji,
- bieżący stan zadłużenia,
- spis zabezpieczeń stojących do dyspozycji banku.

Podstawą w procesie oceny zdolności kredytowej jest analiza bilansu przedsiębiorstwa. Mimo faktu, iż bilans odnosi się do przeszłości i nie musi w kolejnym roku pozostać bez zakłóceń, ani też w żaden sposób obrazować sytuacji w przyszłości, pozostaje on dokumentem dotyczącym kondycji finansowej firmy³⁶. Przy wykorzystaniu analizy bilansu, a także rachunku zysków i strat dokonuje się oszacowania danej grupy wskaźników niezbędnych w procesie analizy wiarygodności kredytobiorcy. Istnieje zbiór wskaźników obliczanych na podstawie tych dokumentów. Podczas analizy zdolności kredytowej zastosowanie znajdują następujące grupy wskaźników:

- rentowności,
- płynności finansowej,
- sprawności działania,
- zadłużenia i stopnia pokrycia długu oraz
- struktury majątku i kapitału³⁷.

Do grupy wskaźników rentowności zaliczamy trzy ważne wskaźniki. Są to³⁸:

- 1) ROA – wskaźnik rentowności aktywów,
Zysk netto/Aktywa ogółem
- 2) ROS – wskaźnik rentowności sprzedaży,
Zysk ze sprzedaży/Przychody ze sprzedaży
- 3) ROE – wskaźnik rentowności kapitału własnego,
Zysk netto/Kapitał własny

Grupa wskazanych wyżej wskaźników należy do istotniejszych miar analizy finansowej przedsiębiorstwa, a także obserwacji tempa i kierunku zmian rentowności w następnych okresach. Może służyć także porównywaniu ze wskaźnikami prze-

³⁶ Zaleska M., Ocena ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa przez analityka bankowego, SGH, Warszawa 2002, s. 63.

³⁷ Górski M., Rynkowy system finansowy, op. cit., s. 212.

³⁸ Iwanicz-Drozdowska M., Jaworski W.L., Szelągowska A., Zawadzka Z., Bankowość – instytucje..., op. cit., s. 150.

ciętymi, jakimi charakteryzują się inne firmy w tych samych okresach. Wskaźnik ROE zinterpretowano jako oprocentowanie kapitału własnego, w związku z tym powinien on zasadniczo przewyższać długookresową stopę oprocentowania, tak aby przynosił zysk³⁹. Kolejną grupą treściowych wskaźników są wskaźniki płynności. Do tej grupy zalicza się:

- 1) CR – wskaźnik bieżącej płynności,
Aktywa obrotowe/Zobowiązania krótkoterminowe
 - 2) QR – wskaźnik płynności szybki,
(Aktywa obrotowe – Zapasy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe)/
/Zobowiązania bieżące
 - 3) Wpg – wskaźnik płynności gotówkowej
Środki pieniężne/Zobowiązania bieżące (krótkoterminowe)
- Wymienione wskaźniki mają na celu zilustrowanie stopnia pokrycia zobowiązań bieżących aktywami (w tym rat kredytu długoterminowego). Za korzystny poziom wskaźnika płynności bieżącej przyjmowany jest przedział 1,5–2,0, dla QR zaś przedział 1,0–1,2. Optymalnym poziomem wskaźnika płynności gotówkowej jest przedział zawierający się między 0,1–0,2.

Grupa wskaźników sprawności działania obejmuje następujące wskaźniki:

- 1) WRN – wskaźnik rotacji należności w dniach,
(Należności krótkoterminowe/przychody ze sprzedaży ogółem) $\times$ 365
- 2) WOZ – wskaźnik obrotu zapasami.
(Zapasy/przychody ze sprzedaży ogółem) $\times$ 365
- 3) WRZ – wskaźnik rotacji zobowiązań w dniach,
(Zobowiązania krótkoterminowe/przychody ze sprzedaży ogółem) $\times$ 365
- 4) Ckg – cykl konwersji gotówki

Cykl zapasów + cykl należności – cykl zobowiązań krótkoterminowych

Pierwszy z wymienionych wskaźników obrazuje skuteczność egzekwowania należności. Im niższy jest jego poziom, tym korzystniejsza pozostaje sytuacja finansowa firmy. Drugi natomiast wskazuje na to, co ile dni dana firma odnawia zapasy. Wskaźnik obrotu zobowiązań pozwala na uzyskanie informacji o częstotliwości regulowania zobowiązań krótkoterminowych wobec kontrahentów. Cykl konwersji gotówki jest wskaźnikiem określającym przeciętny czas, przez który aktywa obrotowe są finansowane dodatkowym kapitałem z zewnątrz. Czwartą grupą istotnych wskaźników są wskaźniki zadłużenia i stopnia pokrycia. Zaliczamy do nich:

- 1) WK – wskaźnik kapitałowy,
Kapitał własny/Aktywa ogółem
- 2) WPOD – wskaźnik pokrycia obsługi długu,
(Zysk netto + Odsetki + Amortyzacja)/(rata spłaty kredytu + odsetki)

³⁹ Grzywacz J., Współpraca przedsiębiorstwa z bankiem, Difin, Warszawa 2000, s. 48.

3) WP I – wskaźnik pokrycia I,

Kapitał własny/Majątek trwały

4) WP II – wskaźnik pokrycia II

Kapitał własny + Kredyty i pożyczki długoterminowe/Majątek trwały

Pierwszy z wyżej podanych wskaźników określa wkład decydentów w finansowanie działalności firmy. Im wyższa pozostaje wartość tego wskaźnika, tym wyższy jest stopień zabezpieczenia. WPOD określa stopień w jakim zabezpieczony jest dług przez generowany w firmie zysk oraz amortyzację. Jego poziom musi być wyższy od 1. WP I jest fundamentalnym wskaźnikiem w procesie oceny wiarygodności kredytobiorcy. Według tak zwanej złotej reguły mówiącej o pokryciu kapitałem własnym majątku trwałego firmy oraz partii majątku obrotowego. Przedsiębiorstwo będzie kreowało się na pewne i solidne w momencie, gdy powstanie nadwyżka kapitału własnego nad obcym. Piątą i zarazem ostatnią grupą wskaźników są te opisujące strukturę majątku i kapitału, a mianowicie U – wskaźnik udziału kapitału własnego w całkowitym kapitale. Podany wskaźnik wskazuje na etap samofinansowania majątku, jaki pozostaje w posiadaniu firmy oraz jej odpowiedzialność finansową za rezultaty gospodarowania. Wymagana wysokość tego wskaźnika jest zależna na ogół od wielu czynników. Przyjmuje się, że im wyższy jest poziom wskaźnika, tym sytuacja finansowa przedsiębiorstwa jest stabilniejsza. Wybierając wskaźniki mające służyć do oceny zdolności kredytowej, należy zwrócić uwagę na to, aby wskaźniki były precyzyjnie określone. W praktyce, wybór niewielkiej liczby wskaźników oraz skupienie się na tych ważniejszych jest wystarczające do takiej oceny. Nadmiar informacji spowodowany szacowaniem zbyt wielu czynników może prowadzić do pogubienia się w nadwyżce informacji. Należy ponadto zwrócić uwagę na fakt, iż same wartości bezwzględne nie dają nam podstawy do jakiegokolwiek oceny, w związku z tym należy porównywać je i odnosić do innych wartości⁴⁰. Oszacowany poziom tych wskaźników należy porównać z wartościami z lat ubiegłych, wartościami granicznymi bądź wynikami innych firm działających w tej samej branży. Takie działania mają na celu zbadanie występującego trendu rozwojowego⁴¹.

Analiza wrażliwości może być działaniem wykonanym w celu uzupełnienia wiadomości pozyskanych dzięki wykorzystaniu analizy wskaźnikowej. Jest to tak zwane badanie podatności wyników na zmiany założeń początkowych. Polega ona na określeniu wartości granicznych, przy których firma utrzymuje nadal wiarygodność oraz płynność finansową. Polega na dość szybkim i sprawnym rozpoznaniu się w stanie finansów wynikającym z funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. Wskaźniki opisują relacje między określonymi elementami informacji, nie służą one jednak do wyjaśniania przyczyn powstawania danej sytuacji. Pewnego rodzaju elementem

⁴⁰ Kosiński B., Nowak A.Z., Podstawy współczesnej bankowości, op. cit., s. 74.

⁴¹ Bratkowski S., Nieco inna historia cywilizacji – dzieje banków, bankierów i obrotu pieniężnego, VEDA, Warszawa 2010, s. 295.

ograniczającym tę analizę jest to, że bazuje ona na przeszłości i w żaden sposób nie uwzględnia przyszłości, co w rezultacie może nie być wystarczające. Czynnikiem determinującym jakość analizy jest także rzetelność informacji wykorzystywanych do jej przeprowadzenia⁴².

Poszerzeniem analizy wskaźnikowej jest metoda punktowa. W rozumieniu tej metody danym wielkościom wskaźników przypisuje się liczbę punktów, czyli wag. Wdrożenie tej metody odbywa się w trzech etapach. W pierwszym następuje wybór wskaźników, które mają opisywać sytuację ekonomiczną kredytobiorcy, w etapie kolejnym określonym wskaźnikom przypisuje się punkty. W etapie tym istnieje potrzeba określenia tak zwanych wielkości granicznych, czyli maksymalnych i minimalnych. W trzecim etapie punkty przypisane kolejnym wskaźnikom są sumowane, a łączna liczba punktów daje obraz firmy kredytobiorcy. Przypisywanie punktów odbywa się według subiektywnej oceny banku i nie musi być wymierne wobec każdego wskaźnika, ale może być ustalane według preferencji banku. Jakość wyników jest zależna od wielu czynników, między innymi od wiarygodności informacji, a także od danych, które stają się podstawą obliczeń. Wartości wskaźnika należy porównać tak jak poprzednio z wartością średnią, przyjmowaną dla danej branży. Jest to metoda jednowymiarowa, gdyż uwzględniane przy jej tworzeniu jest tylko jedno kryterium, w tym przypadku ekonomiczno-finansowe. Przy opisie metody punktowej warto zauważyć, że dość często jest ona błędnie utożsamiana z metodą *credit scoring*, która jest charakterystyczna przy ocenie wiarygodności klientów indywidualnych. Podobieństwo wymienionych metod jest duże, jednak metoda *credit scoring* polega na ocenie statystycznej, a ocena wypracowana na jej podstawie jest ostateczna⁴³. Metody statystyczno-matematyczne także znajdują zastosowanie w ocenie zdolności kredytowej.

Ocena zdolności kredytowej przedsiębiorstwa według wewnętrznych procedur banku – przykład

Badana spółka posiada kapitał zakładowy w wysokości 558 818 830,00 zł. Na mocy postanowienia Sądu Rejonowego wpisana została do rejestru handlowego 01.09.1993 r. Kilka lat później, a mianowicie 05.03.2002 r. spółkę wpisano do KRS (Krajowy Rejestr Sądowy), która obecnie działa w oparciu o Kodeks Spółek Handlowych. Akcje spółki należą w całości do Skarbu Państwa.

⁴² Białas M., Mazur Z., Bankowość wczoraj i dziś, op. cit., s. 114.

⁴³ Iwanicz-Drozdowska M., Jaworski W.L., Szelągowska A., Zawadzka Z., Bankowość – instytucje..., s. 170.

Firma przez ponad 60 lat swojej nieustannej działalności wypracowała pozycję jednego z ważniejszych europejskich dostawców surowców. Przedmiotem działalności spółki jest import surowców, takich jak magnetyt oraz import i leasing różnego rodzaju maszyn i urządzeń, które są niezbędne przy produkcji, przetwarzaniu i wzbogacaniu paliw. Na zagranicznych rynkach opisywaną firmę reprezentują lokalni agenci, bądź też przedstawiciele, którzy działają w interesie spółki. Ich zadaniem jest rozwijanie współpracy z dotychczasowymi odbiorcami, a także pozyskiwanie w miarę możliwości nowych potencjalnych odbiorców. Spółka jest liderem oraz jednym z kluczowych graczy na węglowych rynkach międzynarodowych od 1950 roku. Pozycja badanej spółki jest ugruntowana, a jej marka stała się rozpoznawalna na całym świecie. Spółka posiada dobry standing finansowy, a w szczególności wartościowe aktywa portfelowe⁴⁴. Jedną z ważniejszych cech jest to, że ma ona zbyt na swoje towary, a stopień uzależnienia rynkowego jest umiarkowany. Jednak w całokształcie działalności firmy zauważono stagnację pod względem rozwoju. Przedsiębiorstwo nie posiada pewnych form zabezpieczenia kredytu, o który wnioskuje. Kadra kierownicza wykazuje się słabymi osiągnięciami w prowadzeniu i zarządzaniu firmą.

W celu wstępnej oceny zdolności kredytowej przedsiębiorstwa dokonano analiz pionowej oraz poziomej bilansu oraz rachunku zysku i strat. Na podstawie dostarczonych przez firmę bilansów przedsiębiorstwa obejmujących okres 3 lat, obliczono strukturę aktywów i pasywów, co pozwoliło na ustalenie udziału poszczególnych wartości w konkretnych grupach aktywów czy też pasywów. Ogólny wzór, który pozwala na obliczenie wskaźników struktury, przedstawiono w następującej postaci:

$$(\text{Wielkość badana} / \text{Wielkość zbiorcza}) \times 100\%$$

Dokonano także analizy poziomej, która pozwala ocenić zmienność w czasie danych składników majątku, określa również zmiany w rozwoju przedsiębiorstwa, a także stopień wzrostu kapitałów finansujących wyżej wspomniany rozwój. Dokonując analizy poziomej korzystano z następującego wzoru :

$$(\text{Wartość wybranej pozycji} / \text{wartość odniesienia}) \times 100\%$$

Omawiane kategorie zastosowano w tabelach 2.1 i 2.2.

⁴⁴ <https://www.weglokoks.com.pl/> [data dostępu: 05.04.2016].

Tabela 2.1. Struktura oraz dynamika aktywów przedsiębiorstwa

	Aktywa (PLN)	2017 r.	2018 r.	2019 r.	Struktura (%) 2017 r.	Struktura (%) 2018 r.	Struktura (%) 2019 r.	Dynamika (%) 2018 r.	DYNAMIKA (%) 2019 r.
A	AKTYWA TRWAŁE	481 501 460,36	599 596 528,13	750 161 340,68	26,15	34,21	38,52	124,53	125,11
I	Wartości niematerialne i prawne	4 253 933,79	3 781 430,88	4 061 102,46	0,23	0,22	0,21	88,89	107,40
1	Koszty zakończonych prac rozwojowych	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Wartość firmy	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Inne wartości niematerialne i prawne	4 253 933,79	3 781 430,88	3 435 634,46	0,23	0,22	0,18	88,89	90,86
4	Zaliczki na wartości niematerialne i prawne	0	0	625 468,0	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00
II	Rzeczowe aktywa trwałe	34 468 739,14	6 522 606,02	6365 182,27	1,87	0,37	0,33	18,92	97,59
I	Środki trwałe	33 557 930,14	6 522 606,02	6 328 522,27	1,82	0,37	0,32	19,44	97,02
a	Grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	688 550,54	155 349,34	104 454,46	0,04	0,01	0,01	22,56	67,24
B	Budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	30 416 268,52	4 492 583,99	4 355 659,18	1,65	0,26	0,22	14,77	96,95
C	Urządzenia techniczne i maszyny	1 920 839,2	1 275 150,39	1 037 781,19	0,10	0,07	0,05	66,39	81,39
D	Środki transportu	469 467,72	488 468,89	330 916,89	0,03	0,03	0,02	104,05	67,75
E	Inne środki trwałe	62 804,16	111 053,41	499 710,55	0,00	0,01	0,03	176,82	449,97
2	Środki trwałe w budowie	910 809	0	36 660,0	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Zaliczki na środki trwałe w budowie	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

	Aktywa (PLN)	2017 r.	2018 r.	2019 r.	Struktura (%) 2017 r.	Struktura (%) 2018 r.	Struktura (%) 2019 r.	Dynamika (%) 2018 r.	DYNAMIKA (%) 2019 r.
III	Należności długoterminowe	0	24 179 064	0	0,00	1,38	0,00	0,00	0,00
1	Od jednostek powiązanych	0	24 179 064	-	0,00	1,38	0,00	0,00	0,00
2	Od jednostek pozostałych	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV	Inwestycje długoterminowe	441 368 647,43	564 304 052,23	730 613 417,95	23,97	32,19	37,52	127,85	129,47
1	Nieruchomości	0	27 110 138,56	25 596 189,97	0,00	1,55	1,31	0,00	94,42
2	Wartości niematerialne i prawne	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Długoterminowe aktywa finansowe	441 368 647,43	537 193 913,67	705 017 227,98	23,97	30,65	36,20	121,71	131,24
A	w jednostkach powiązanych	391 517 395,64	495 667 603,67	512 320 801,49	21,27	28,28	26,31	126,60	103,36
	udziały lub akcje	391 517 395,64	493 639 597,84	510 824 960,86	21,27	28,16	26,23	126,08	103,48
	inne papiery wartościowe	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	udzielone pożyczki	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	inne długoterminowe aktywa finansowe	0	2 028 005,83	1 495 840,63	0,00	0,12	0,08	0,00	73,76
B	w pozostałych jednostkach	49 851 251,79	41 526 310	192 696 426,49	2,71	2,37	9,89	83,30	464,03
	udziały lub akcje	35 852 146,66	39 854 840,4	23 879 132,73	1,95	2,27	1,23	111,16	59,92
	inne papiery wartościowe	1 000 000	1 000 000	168 683 000,00	0,05	0,06	8,66	100,00	16 868,30
	udzielone pożyczki	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	inne długoterminowe aktywa finansowe	12 999 105,13	671 469,6	134 293,76	0,71	0,04	0,01	5,17	20,00
4	Inne inwestycje długoterminowe	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	1 410 140	809 375	9 121 638,0	0,08	0,05	0,47	57,40	1127,00
1	Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	1 410 140	809 375	9 121 638,0	0,08	0,05	0,47	57,40	1127,00
2	Inne rozliczenia międzyokresowe	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

cd. tab. 2.1.

	Aktywa (PLN)	2017 r.	2018 r.	2019 r.	Struktura (%) 2017 r.	Struktura (%) 2018 r.	Struktura (%) 2019 r.	Dynamika (%) 2018 r.	DYNAMIKA (%) 2019 r.
B	AKTYWA OBROTOWE	1 359 548 152,69	1 153 177 975,65	1 197 335 128,51	73,85	65,79	61,48	84,82	103,83
I	Zapasy	203 247 285,58	347 649 220,29	555 926 177,78	11,04	19,83	28,55	171,05	159,91
1	Materialy	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Półprodukty i produkty w toku	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Produkty gotowe	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Towary	140 511 924,81	312 610 902,03	282 948 851,19	7,63	17,84	14,53	222,48	90,51
5	Zaliczki na dostawy	62 735 360,77	35 038 318,26	272 977 326,59	3,41	2,00	14,02	55,85	779,08
III	Należności krótkoterminowe	434 515 316,81	412 650 182,40	269 254 658,65	23,60	23,54	13,83	94,97	65,25
I	Należności od jednostek powiązanych	22 462 475,07	99 168 371,04	56 901 848,58	1,22	5,66	2,92	441,48	57,38
A	z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	22 462 475,07	99 168 371,04	56 901 848,58	1,22	5,66	2,92	441,48	57,38
	do 12 miesięcy	22 462 475,07	99 168 371,04	56 901 848,58	1,22	5,66	2,92	441,48	57,38
	powyżej 12 miesięcy	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B	inne	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Należności od pozostałych jednostek	412 052 841,74	313 481 811,36	212 352 810,07	22,38	17,88	10,90	76,08	67,74
A	z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	153 915 259,07	174 667 748,70	136 798 437,35	8,36	9,97	7,02	113,48	78,32
	do 12 miesięcy	153 915 259,07	174 667 748,70	136 798 437,35	8,36	9,97	7,02	113,48	78,32
	powyżej 12 miesięcy	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B	z tytułu podatków, dotacji, cel, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń	201 441 469,77	136 188 664,84	70 441 378,65	10,94	7,77	3,62	67,61	51,72
C	inne	56 696 112,90	2 625 397,82	5 112 994,07	3,08	0,15	0,26	4,63	194,75
D	dochodzone na drodze sądowej	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

	Aktywa (PLN)	2017 r.	2018 r.	2019 r.	Struktura (%) 2017 r.	Struktura (%) 2018 r.	Struktura (%) 2019 r.	Dynamika (%) 2018 r.	DYNAMIKA (%) 2019 r.
III	Investycje krótkoterminowe	721 553 699,74	391 455 594,32	369 624 748,33	39,19	22,33	18,98	54,25	94,42
I	Krótkoterminowe aktywa finansowe	721 553 699,74	391 455 594,32	369 624 748,33	39,19	22,33	18,98	54,25	94,42
A	w jednostkach powiązanych	2 513 844,52	532 165,20	19 557 567,94	0,14	0,03	1,00	21,17	3675,09
	udziały lub akcje	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	inne papiery wartościowe	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	udzielone pożyczki	2 513 844,52	0	19 025 402,74	0,14	0,00	0,98	0,00	0,00
	inne krótkoterminowe aktywa finansowe	0	532 165,20	532 165,20	0,00	0,03	0,03	0,00	100,00
B	w pozostałych jednostkach	338 048 633,43	19 747 750,56	2 726 872,94	18,36	1,13	0,14	5,84	13,81
	udziały lub akcje	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	inne papiery wartościowe	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	udzielone pożyczki	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	inne krótkoterminowe aktywa finansowe	338 048 633,43	19 747 750,56	2 726 872,94	18,36	1,13	0,14	5,84	13,81
C	Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	380 991 221,79	371 175 678,56	347 340 307,45	20,69	21,18	17,84	97,42	93,58
	Środki pieniężne w kasie i na rachunkach	4 896 085,05	10 883 520,66	140 777 807,42	0,27	0,62	7,23	222,29	1293,50
	Inne środki pieniężne	376 095 136,74	360 292 157,90	206 562 500,03	20,43	20,56	10,61	95,80	57,33
	Inne aktywa pieniężne	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Inne inwestycje krótkoterminowe	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	231 850,56	1 422 978,64	2 529 543,75	0,01	0,08	0,13	613,75	177,76
	AKTYWA RAZEM	1 841 049 613,05	1 752 774 503,78	19 47 496 469,19	100,00	100,00	100,00	95,21	111,11

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bilans przedsiębiorstwa za lata 2017-2019.

Tabela 2.2. Struktura oraz dynamika pasywów

	Pasywa (PLN)	2017 r.	2018 r.	2019 r.	Struktura (%) 2017 r.	Struktura (%) 2018 r.	Struktura (%) 2019 r.	Dynamika (%) 2018 r.	Dynamika (%) 2019 r.
A	KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY	1 345 922 407,17	1 421 331 316,85	1 572 065 390,49	76,79	78,48	80,72	105,60	110,61
I	Kapitał (fundusz) podstawowy	40 000 000,0	40 000 000,00	40 000 000,0	2,28	2,21	2,05	100,00	100,00
II	Należne wpłaty na kapitał podstawowy (wielkość ujemna)	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III	Udziały (akcje) własne (wielkość ujemna)	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV	Kapitał (fundusz) zapasowy	122 446 333,34	122 446 333,34	122 446 333,34	6,99	6,76	6,29	100,00	100,00
V	Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny	-2 766 841,99	5 837 197,92	2 579 561,41	-0,16	0,32	0,13	-210,97	44,19
VI	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	687 037 644,21	1 184 556 315,82	1 251 412 785,59	39,20	65,41	64,26	172,42	105,64
VII	Zysk (strata) z lat ubiegłych	0	0	47 147 860,89	0,00	0,00	2,42	0,00	0,00
VIII	Zysk (strata) netto	589 624 359,61	80 402 266,77	124 648 721,26	33,64	4,44	6,40	13,64	155,03
IX	Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)	-90 419 088,0	-11 910 797,0	-161 698 72,0	-5,16	-0,66	-0,83	13,17	135,76
					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B	ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA	495 127 205,88	331 443 186,93	375 431 078,70	28,25	18,30	19,28	66,94	113,27
I	Rezerwy na zobowiązania	3 493 860,73	4 532 538,57	4 452 191,76	0,20	0,25	0,23	129,73	98,23
1	Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	954 077	1 374 588	3 132 514,0	0,05	0,08	0,16	144,08	227,89
2	Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobn	2 539 783,73	3 157 950,57	1 319 677,76	0,14	0,17	0,07	124,34	41,79
	długoterminowa	1 874 004,66	2 373 193,35	675 429,13	0,11	0,13	0,03	126,64	28,46

	Pasywa (PLN)	2017 r.	2018 r.	2019 r.	Struktura (%) 2017 r.	Struktura (%) 2018 r.	Struktura (%) 2019 r.	Dynamika (%) 2018 r.	Dynamika (%) 2019 r.
	krótkoterminowa	665 779,07	784 757,22	644 248,63	0,04	0,04	0,03	117,87	82,10
3	Pozostałe rezerwy	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A	długoterminowe	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B	krótkoterminowe	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II	Zobowiązania długoterminowe	17 530 000	0,00	121 651 103,23	1,00	0,00	6,25	0,00	0,00
1	Wobec jednostek powiązanych	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Wobec pozostałych jednostek	17 530 000	0	121 651 103,23	1,00	0,00	6,25	0,00	0,00
A	kredyty i pożyczki	17 530 000	0	121 651 103,23	1,00	0,00	6,25	0,00	0,00
B	z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C	inne zobowiązania finansowe	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D	inne	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III	Zobowiązania krótkoterminowe	474 094 588,61	326 908 548,36	249 325 938,71	27,05	18,05	12,80	68,95	76,27
1	Wobec jednostek powiązanych	1 052 986,11	2 239 191,03	1 351 637,32	0,06	0,12	0,07	212,65	60,36
a	z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności	1 052 986,11	2 239 191,03	1 351 637,32	0,06	0,12	0,07	212,65	60,36
	do 12 miesięcy	1 052 986,11	2 239 191,03	1 351 637,32	0,06	0,12	0,07	212,65	60,36
	powyżej 12 miesięcy	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B	inne	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Wobec pozostałych jednostek	470 570 219,49	322 217 414,47	245 606 634,52	26,85	17,79	12,61	68,47	76,22
A	kredyty i pożyczki	23 320 000	17 240 897,31	44 236 855,30	1,33	0,95	2,27	73,93	256,58
B	z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C	inne zobowiązania finansowe	4 410 800,3	0	0	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00

	Pasywa (PLN)	2017 r.	2018 r.	2019 r.	Struktura (%) 2017 r.	Struktura (%) 2018 r.	Struktura (%) 2019 r.	Dynamika (%) 2018 r.	Dynamika (%) 2019 r.
D	z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności	210 036 735,83	302 734 102,21	191 185 778,25	11,98	16,72	9,82	144,13	63,15
	do 12 miesięcy	210 036 735,83	302 734 102,21	191 185 778,25	11,98	16,72	9,82	144,13	63,15
	powyżej 12 miesięcy;	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E	zaliczki otrzymane na dostawy	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F	zobowiązania wekslowe	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
G	z tytułu podatków, cel, ubezpie- czeń i innych świadczeń	2 199 036,78	1 147 937,4	8 562 977,28	0,13	0,06	0,44	52,20	745,94
H	z tytułu wynagrodzeń	0	264 104,88	331 876,76	0,00	0,01	0,02	0,00	125,66
I	inne	230 603 646,58	830 372,67	1 199 146,93	13,16	0,05	0,06	0,36	144,41
3	Fundusze specjalne	2 471 383,01	2 451 942,86	236 766,87	0,14	0,14	0,01	99,21	9,66
IV	Rozliczenia międzyokresowe;	8 756,54	2 100	1845,0	0,00	0,00	0,00	23,98	87,86
1	Ujemna wartość firmy	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Inne rozliczenia międzyokresowe	8 756,54	2 100	1845,0	0,00	0,00	0,00	23,98	87,86
A	długoterminowe	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B	krótkoterminowe	8 756,54	2 100	18450	0,00	0,00	0,00	23,98	878,57
	PASYWA RAZEM	175 277 4503,78	1 810 981 739,67	1 947 496 469,19	100,00	100,00	100,00	103,32	107,54

Źródło : Opracowanie własne na podstawie: Bilans przedsiębiorstwa za lata 2017-2019.

Na podstawie wykonanych obliczeń wywnioskowano, że największy udział w tworzeniu aktywów ogółem mają aktywa obrotowe. Charakteryzują się one dużą wielkością i tworzą przeważającą część struktury wszystkich aktywów. Struktura aktywów obrotowych w kolejnych latach kształtowała się na poziomie: w 2017 roku – 73,85%, w 2018 roku – 65,79%, a w 2019 roku – 61,48%. Pośród wszystkich aktywów trwałych największe wartości wykazują inwestycje długoterminowe. Jest to zjawisko utrzymujące się w każdym roku okresu badawczego. W 2017 roku stanowiły one 23,97% wszystkich aktywów trwałych, w 2018 roku 32,19%, a w 2019 roku 37,52%. W kolejno analizowanych latach zauważono wzrost udziału inwestycji długoterminowych w aktywach trwałych. Pozostałe elementy składające się na strukturę aktywów trwałych charakteryzują się niskimi wartościami i mają mało znaczący wpływ na jej tworzenie.

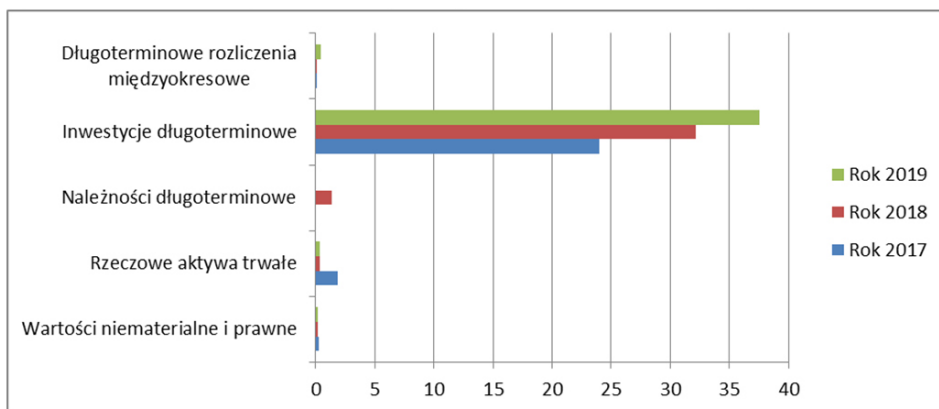
Struktura aktywów obrotowych jest współtworzona w zasadniczej części przez inwestycje krótkoterminowe, zapasy, a także należności krótkoterminowe. Każda z wymienionych grup posiada znaczący udział w strukturze aktywów, a także charakteryzuje się niewielkimi rozbieżnościami w kolejnych latach. Najmniejszy udział w strukturze aktywów obrotowych stanowi grupa krótkoterminowych rozliczeń międzyokresowych. Ze względu na przybierane przez nią niskie wartości, nie wpływa ona w znaczący sposób na strukturę aktywów obrotowych. W kolejnych trzech latach przyjmuje ona wartości: w 2017 roku – 0,01%, w 2018 roku – 0,08%, a w 2019 roku – 0,13%.

Na strukturę pasywów składają się dwa zasadnicze elementy: kapitał własny oraz kapitał obcy. Fundusz własny stanowi średnio około 80% pasywów ogółem. Wartość kapitału własnego w kolejnych badanych okresach ulega wzrostowi, a co za tym idzie zwiększa się jego udział w tworzeniu struktury pasywów i wynosi kolejno: w 2017 roku – 76,79%, w 2018 roku – 78,48%, a w 2019 – 80,72%.

Największy udział w aktywach trwałych miały inwestycje długoterminowe. Charakteryzują się one wysoką wartością w każdym roku okresu badawczego (rys. 2.1).

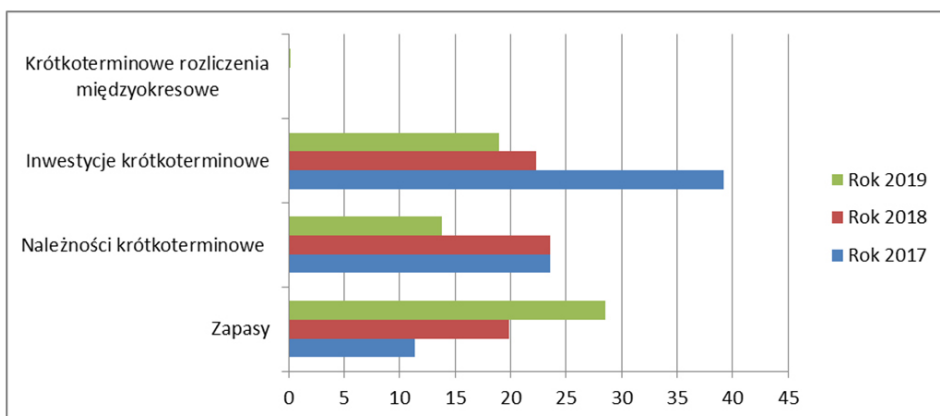
Grupa krótkoterminowych rozliczeń międzyokresowych posiadała najmniejszy udział w tworzeniu aktywów obrotowych. W kolejnych latach obserwujemy wzrost zapasów, a także spadek udziału należności krótkoterminowych oraz inwestycji krótkoterminowych w tworzeniu tej struktury (rys. 2.2). Rok 2017 charakteryzował się wysokim udziałem inwestycji krótkoterminowych, a rok 2019 wysoką wartością zapasów.

Z analizy wynika, że przedsiębiorstwo charakteryzuje się ciągłym wzrostem funduszy własnych (rys. 2.3). Z każdym rokiem wykazują one wzrost wartości.



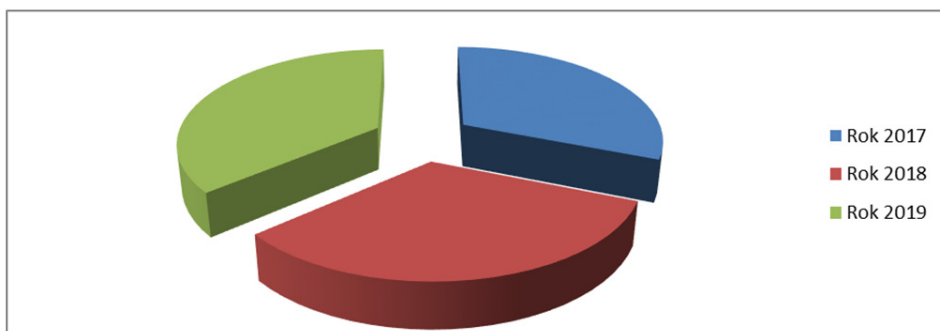
Rysunek 2.1. Struktura aktywów trwałych przedsiębiorstwa w latach 2017-2019 [%]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bilansu przedsiębiorstwa badanej firmy za lata 2017-2019.



Rysunek 2.2. Struktura aktywów obrotowych przedsiębiorstwa w latach 2017-2019 [%]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bilans przedsiębiorstwa za lata 2017-2019.



Rysunek 2.3. Wartości kapitału własnego badanego przedsiębiorstwa w latach 2017-2019 [PLN]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bilans przedsiębiorstwa za lata 2017-2019.

Kapitał obcy, jakim dysponuje badane przedsiębiorstwo przedstawiony został na wykresie 2.4. W kolejnych latach, zaczynając od 2017 roku, a kończąc na roku 2019 zauważa się, że przedsiębiorstwo posiada coraz mniejszy udział tego kapitału w swojej działalności. Zachowana jest tendencja spadkowa.

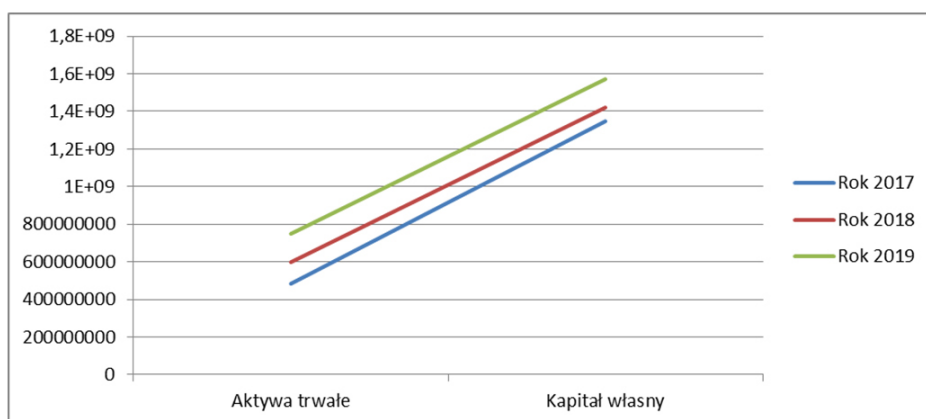
W roku zachodził identyczny stosunek poziomu aktywów trwałych do kapitału własnego (rys. 2.5). Zarówno w 2019 roku, jak i w poprzednich dwóch latach obserwujemy sytuację, gdzie wraz ze wzrostem wartości kapitału własnego następuje wzrost wartości aktywów trwałych. Prawidłowość ta jest bardzo pozytywnym zjawiskiem dla działalności firmy.

W dalszej części dokonano analizy pionowej rachunku zysku i strat z rozważanych trzech lat działalności przedsiębiorstwa. Analiza ta pozwoliła na określenie, które z podanych pozycji mają największy wpływ na kształt rachunku wyników oraz udział których kosztów był najwyższy w przychodach i kosztach ogółem.



Rysunek 2.4. Wartość kapitału obcego badanego przedsiębiorstwa w latach 2017-2019 [PLN]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bilans przedsiębiorstwa za lata 2017-2019.



Rysunek 2.5. Stosunek aktywów trwałych do kapitału własnego w latach 2017-2019 [PLN]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bilans przedsiębiorstwa za lata 2017-2019.

Tabela 2.3. Struktura i dynamika rachunku zysku i strat przedsiębiorstwa za lata 2017-2019

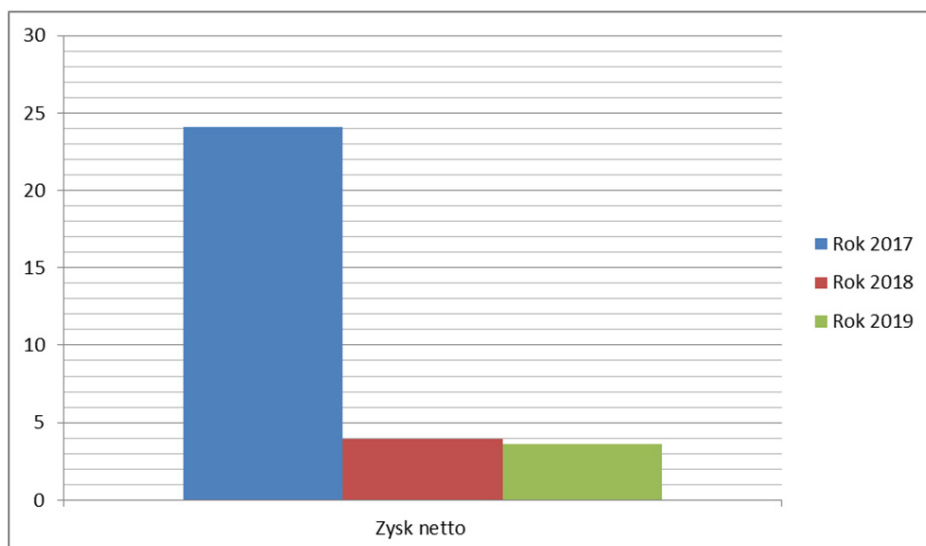
	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Struktura (%) 2017	Struktura (%) 2018	Struktura (%) 2019	Dynamika (%) 2018	Dynamika (%) 2019
A	Przychody netto ze sprzedaży i zównane z nimi, w tym	2 445 732 531,59	2 696 818 938,29	3 472 672 280,57	100	100	110,3	128,77
	od jednostek powiązanych	585 637 279,70	528 047 213,42	272 853 149,74	23,95	19,58	90,17	51,672
I	Przychody netto ze sprzedaży produktów	19 187 891,17	13 442 322,10	21 748 497,38	0,785	0,498	70,06	161,79
II	Zmiana stanu produktów (zwiększenie - wartość dodatnia, zmniejszenie - wartość ujemna)	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0
III	Koszty wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0
IV	Przychody netto ze sprze- daży towarów i materiałów	2 426 544 640,42	2 683 376 616,19	3 450 923 783,19	99,22	99,5	110,6	128,6
B	Koszty działalności operacyjnej	2 313 465 465,39	2 585 887 742,13	3 268 786 534,16	94,59	95,89	111,8	126,41
I	Amortyzacja	2 472 008,73	2 962 818,60	3 002 981,04	0,101	0,11	119,9	101,36
II	Zużycie materiałów i energii	929 785,38	3 546 976,36	3 639 827,82	0,038	0,132	381,5	102,62
III	Usługi obce	274 673 833,70	210 223 285,30	298 583 575,82	11,23	7,795	76,54	142,03
IV	Podatki i opłaty, w tym:	686 945,05	831 007,08	837 811,03	0,028	0,031	121	100,82
	podatek akcyzowy	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0
V	Wynagrodzenia	15 821 143,54	15 475 282,83	18 968 582,88	0,647	0,574	97,81	122,57
VI	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	4 333 723,87	4 961 155,13	2 509 711,43	0,177	0,184	114,5	50,587
VII	Pozostałe koszty rodzajowe	6 887 919,60	8 845 672,63	13 104 462,96	0,282	0,328	128,4	148,15

	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Struktura (%) 2017	Struktura (%) 2018	Struktura (%) 2019	Dynamika (%) 2018	Dynamika (%) 2019
VIII	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	2 007 660 105,52	2 339 041 544,20	2 928 139 581,18	82,09	86,73	84,3	125,19
C	Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	132 267 066,20	110 931 196,16	203 885 746,41	5,408	4,113	5,87	183,79
D	Pozostałe przychody operacyjne	2 521 899,28	2 104 624,38	4 176 117,17	0,103	0,078	0,12	198,43
I	Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	5 803,28	0,00	22 084,19	0	0	0	0
II	Dotacje	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0
III	Inne przychody operacyjne	2 516 096,00	2 104 624,38	4 154 032,98	0,103	0,078	0,12	197,38
E	Pozostałe koszty operacyjne	383 523,70	553 818,20	30 731 324,55	0,016	0,021	0,88	5549
I	Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	0,00	4 219,18	0,00	0	0	0	0
II	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00	0,00	30 049 566,39	0	0	0,87	0
III	Inne koszty operacyjne	383 523,70	549 599,02	681 758,16	0,016	0,02	0,02	124,05
F	F Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	134 405 441,78	112 482 002,34	177 330 539,03	5,496	4,171	5,11	157,65
G	Przychody finansowe	609 024 022,95	47 237 599,76	33 379 383,70	24,9	1,752	0,96	70,663
I	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	51 023 612,50	2 899 738,98	1 111 614,12	2,086	0,108	0,03	38,335
-	od jednostek powiązanych	23 062,50	660 000,00	0,00	0	-0,02	0	0
II	Odsetki, w tym:	23 412 392,81	34 223 905,00	27 221 054,09	0,957	1,269	0,78	79,538
-	od jednostek powiązanych	15 134,01	150 861,81	192 641,39	0	0,006	0,01	127,69
III	Zysk ze zbycia inwestycji	520 420 987,15	0,00	0,00	21,28	0	0	0

	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Struktura (%) 2017	Struktura (%) 2018	Struktura (%) 2019	Dynamika (%) 2018	Dynamika (%) 2019
IV	Aktualizacja wartości inwestycji	0,00	4 883 456,32	0,00	0,181	0	0	0
V	Inne	14 167 030,49	5 230 499,46	0,579	0,194	0,15	36,92	96,486
H	Koszty finansowe	14 205 527,12	28 046 589,42	0,581	1,04	1,52	197,4	188,08
I	Odsetki, w tym:	5 523 480,76	8 345 449,61	0,226	0,309	0,14	151,1	56,203
-	dla jednostek powiązanych	0,00	0,00	0	0	0	0	0
II	Strata ze zbycia inwestycji	0,00	118 102,00	0	0,004	0,01	0	354,68
III	Aktualizacja wartości inwestycji	4 215 046,88	880 762,58	0,172	0,033	0,93	20,9	3677,5
IV	Inne	4 466 999,48	18 702 275,23	0,183	0,693	0,44	418,7	81,544
I	Zysk (strata) z działalności gospodarczej(F+GH)	729 223 937,61	131 673 012,68	29,82	4,883	4,55	18,06	119,96
J	Wymik zdarzeń nadzwyczajnych (J.I. –J.II.)	0,00	0,00	0	0	0	0	0
I	Zyski nadzwyczajne	0,00	0,00	0	0	0	0	0
II	Straty nadzwyczajne	0,00	0,00	0	0	0	0	0
K	Zysk (strata) brutto (I+/-J)	729 223 937,61	131 673 012,68	29,82	4,883	4,55	18,06	119,96
L	Podatek dochodowy	139 599 578,00	24 354 266,00	5,708	0,903	0,96	17,45	136,78
M	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenie zysku (zwiększenia straty)	0,00	0,00	0	0	0	0	0
N	Zysk (strata) netto (K–L–M)	589 624 359,61	107 318 746,68	24,11	3,979	3,59	18,2	116,15

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Rachunek zysku i strat przedsiębiorstwa 2017-2019.

Na podstawie przeprowadzonej analizy pionowej rachunku wyników ustalono, że największe znaczenie mają koszty działalności operacyjnej. Charakteryzują się one wysokimi wartościami, a co za tym idzie, także znaczącym udziałem w strukturze rachunku zysków i strat. Struktura tej grupy w ogólnej sumie przychodów netto kształtuje się na następującym poziomie: w roku 2017 jest to 94,59%, w roku 2018 – 95,89%, a w roku 2019 – 94,1%. Jak zauważono, wartości te pozostają na wysokim poziomie przez wszystkie lata analizy. Pozostałe elementy rachunku zysków i strat nie charakteryzują się wysokimi wartościami, a tym samym nie wpływają w decydującym stopniu na budowanie struktury rachunku wyników.



Rysunek 2.6. Zysk netto w latach 2017-2019 [%]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Rachunek zysków i strat przedsiębiorstwa X za lata 2017-2019.

Zysk netto w kolejnych latach analizy wyraźnie się zmniejszył. Z każdym rokiem jego poziom był coraz mniejszy. Do dalszej oceny zdolności kredytowej przedsiębiorstwa niezbędne było oszacowanie płynności finansowej, która w przypadku potencjalnego kredytobiorcy rozumiana jest jako zdolność przedsiębiorstwa do terminowego regulowania swoich zobowiązań krótkoterminowych. Ponadto wyliczono poziom kluczowych wskaźników przydatnych do oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej kredytobiorcy.

Wskaźnik rentowności aktywów

$$ROA_{2017} = (589\,624\,359,61 / 1\,841\,049\,613,05) \times 100\% = 32,03\%$$

$$ROA_{2018} = (107\,318\,746,68 / 1\,752\,774\,503,78) \times 100\% = 6,12\%$$

$$ROA_{2019} = (124\,648\,721,26 / 1\,947\,496\,469,19) \times 100\% = 6,40\%$$

Wskaźnik rentowności aktywów w 2017 roku wyniósł 32,03%, co oznacza, że średnio każda zaangażowana złotówka majątku wygenerowała około 32 groszy zysku netto. Jednak dla analizowanych trzech lat można uśrednić wynik do około 6,5 grosza z każdej złotówki majątku.

Wskaźniki rentowności sprzedaży

$$ROS_{2017} = (132\,267\,066,20 / 2\,445\,732\,531,59) \times 100\% = 5,50\%$$

$$ROS_{2018} = (110\,931\,196,16 / 2\,696\,818\,938,29) \times 100\% = 4,17\%$$

$$ROS_{2019} = (203\,885\,746,41 / 3\,472\,672\,280,57) \times 100\% = 5,11\%$$

Wskaźnik ten informuje, że średnio z każdej złotówki wpływów ze sprzedaży uzyskano średnio 5 gr zysku netto, co należy ocenić pozytywnie.

Wskaźniki rentowności kapitału

$$ROE_{2017} = (589\,624\,359,61 / 1\,345\,922\,407,17) \times 100\% = 43,80\%$$

$$ROE_{2018} = (107\,318\,746,68 / 1\,421\,331\,316,85) \times 100\% = 7,55\%$$

$$ROE_{2019} = (124\,648\,721,26 / 1\,572\,065\,390,49) \times 100\% = 7,93\%$$

Badane przedsiębiorstwo w latach 2018 i 2019 generowało średnio około 8 groszy zysku netto z każdej złotówki zainwestowanego wcześniej kapitału własnego. A zatem funkcjonuje ono ogólnie raczej prawidłowo, gdyż zachodzi następująca zależność $ROE > ROA > ROS$. Powyższe wysokości wskaźników są symptomem na ogół prawidłowej alokacji kapitału.

Wskaźniki płynności bieżącej

$$Wpb_{2017} = (1\,359\,548\,152,69 / 474\,094\,588,61) = 2,87$$

$$Wpb_{2018} = (1\,153\,177\,975,65 / 326\,908\,548,36) = 3,53$$

$$Wpb_{2019} = (1\,197\,335\,128,51 / 249\,325\,938,71) = 4,80$$

Poziom wskaźnika płynności bieżącej w kolejnych latach analizy charakteryzował się bardzo wysoką wartością. Jego wartość informuje o kilkukrotnym pokryciu bieżących zobowiązań aktywami bieżącymi. W tej sytuacji świadczy o nieprawidłowym, nadmiernym zamrożeniu kapitału w aktywach obrotowych.

Wskaźnik płynności szybkiej (podwyższonej)

$$W_{ps2017} = (1\,359\,548\,152,69 - 203\,247\,285,58 - 231\,850,56 / 474\,094\,588,61) = 2,44$$

$$W_{ps2018} = (1\,153\,177\,975,65 - 347\,649\,220,29 - 1\,422\,978,64 / 326\,908\,548,36) = 2,46$$

$$W_{ps2019} = (1\,197\,335\,128,51 - 555\,926\,177,78 - 2\,529\,543,75 / 249\,325\,938,71) = 2,57$$

Wskaźnik płynności szybkiej w 2017 roku wyniósł 2,44, co oznacza, że płynne aktywa obrotowe pokrywały zobowiązania bieżące w 244%. Firma charakteryzuje się zbyt wysoką wartością tego wskaźnika, gdyż utrzymuje się on na podobnym poziomie w ciągu badanych trzech lat. W kolejnych latach wynosił on 246 oraz 257%. Wysoki poziom tego wskaźnika jest charakterystyczny dla zjawiska utrzymywania w firmie zbyt wysokiego poziomu zapasów, co z drugiej strony wpisane jest w specyfikę działalności badanego przedsiębiorstwa.

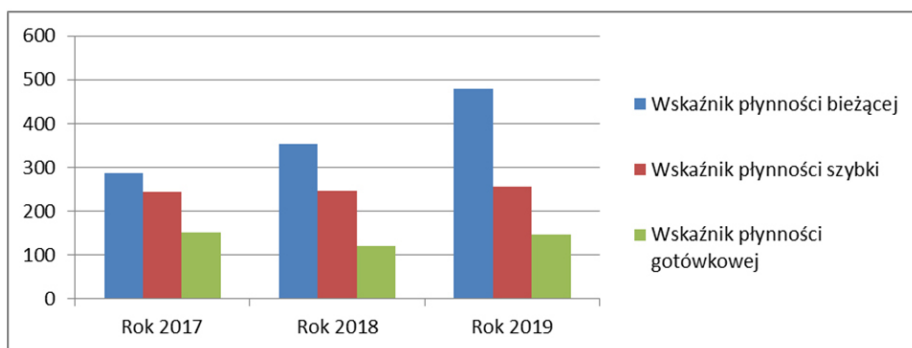
Wskaźnik płynności gotówkowej (natychmiastowej)

$$W_{pg2017} = (721\,553\,699,74 / 474\,094\,588,61) = 1,52$$

$$W_{pg2018} = (391\,455\,594,32 / 326\,908\,548,36) = 1,20$$

$$W_{pg2019} = (369\,624\,748,33 / 249\,325\,938,71) = 1,48$$

Wskaźnik płynności gotówkowej w 2017 roku wyniósł 152%, co oznacza, że przedsiębiorstwo może spłacać około 152% zobowiązań bieżących środkami pieniężnymi. W kolejnych latach wskaźnik ten przyjmuje wartości: w 2018 roku 120%, a w 2019 roku 148%.



Rysunek 2.7. Poziomy wskaźników płynności badanego przedsiębiorstwa w latach 2017-2019 [%]

Źródło: Opracowanie własne.

Wszystkie wskaźniki płynności charakteryzowały się zbyt wysokim poziomem, co dla banku jest pozytywną informacją.

WSKAŹNIKI SPRAWNOŚCI DZIAŁANIA

Wskaźnik rotacji należności w dniach

$$WRNd_{2017} = (434\,515\,316,81 / 2\,445\,732\,531,59) \times 365 = 64,85 = 65 \text{ dni}$$

$$WRNd_{2018} = (412\,650\,182,40 / 2\,696\,818\,938,29) \times 365 = 55,85 = 56 \text{ dni}$$

$$WRNd_{2019} = (269\,254\,658,65 / 3\,472\,672\,280,57) \times 365 = 28,30 = 29 \text{ dni}$$

Wskaźnik rotacji należności w dniach w 2017 roku wyniósł 65 dni, co świadczy o tym, że przeciętny okres wpływu należności do firmy wynosi 65 dni. W kolejnych latach wskaźnik kształtował się na poziomie: w 2018 roku – 56 dni, a w 2019 roku – 29 dni.

Wskaźnik rotacji zobowiązań w dniach

$$WRZd_{2017} = (474\,094\,588,61 / 2\,445\,732\,531,59) \times 365 = 70,75 = 71 \text{ dni}$$

$$WRZd_{2018} = (326\,908\,548,36 / 2\,696\,818\,938,29) \times 365 = 44,25 = 45 \text{ dni}$$

$$WRZd_{2019} = (249\,325\,938,71 / 3\,472\,672\,280,57) \times 365 = 26,21 = 27 \text{ dni}$$

Wskaźnik rotacji zobowiązań w dniach w 2017 roku wyniósł 71 dni, co oznacza, że zobowiązania są regulowane średnio co 71 dni. W 2018 roku wyniósł on 45 dni, a w 2019 roku 27 dni.

Wskaźnik obrotu zapasami

$$WOZd_{2017} = (203\,247\,285,58 / 2\,445\,732\,531,59) \times 365 = 30,33 = 31 \text{ dni}$$

$$WOZd_{2018} = (347\,649\,220,29 / 2\,696\,818\,938,29) \times 365 = 47,05 = 47 \text{ dni}$$

$$WOZd_{2019} = (555\,926\,177,78 / 3\,472\,672\,280,57) \times 365 = 58,43 = 59 \text{ dni}$$

Wskaźnik ten informuje nas, że w 2017 roku przedsiębiorstwo odnawiało swoje zapasy co 31 dni, w 2018 roku co 47 dni, a w 2019 roku co 59 dni. Świadczy to o braku problemów ze sprzedażą towarów oraz względnie szybkim obrocie zapasami.

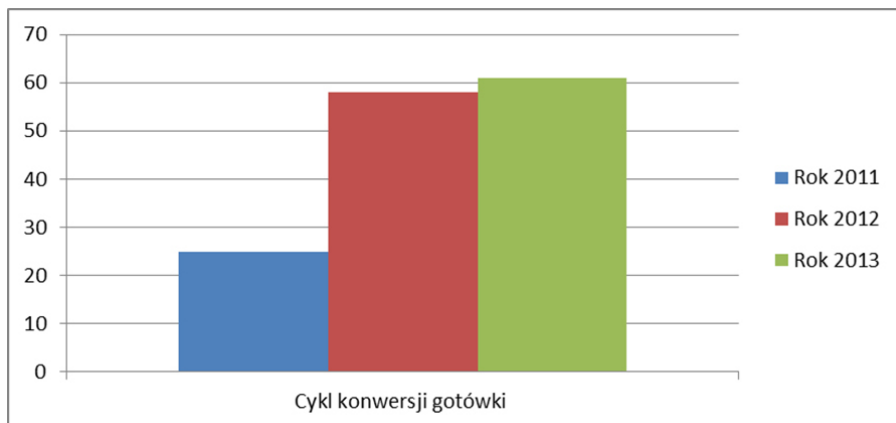
Cykl konwersji gotówki

$$Ckg_{2017} = 31 \text{ dni} + 65 \text{ dni} - 71 \text{ dni} = 25 \text{ dni}$$

$$Ckg_{2018} = 47 \text{ dni} + 56 \text{ dni} - 45 \text{ dni} = 58 \text{ dni}$$

$$Ckg_{2019} = 59 \text{ dni} + 29 \text{ dni} - 27 \text{ dni} = 61 \text{ dni}$$

Przedsiębiorstwo finansuje aktywa obrotowe dodatkowym kapitałem z zewnątrz w 2017 roku przez 25 dni, w 2018 roku przez 58 dni, a w 2019 roku przez 61 dni.



Rysunek 2.8. Cykl konwersji gotówki w latach 2017-2019 [dni]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bilans przedsiębiorstwa za lata 2017-2019.

WSKAŹNIKI WYPŁACALNOŚCI

Wskaźnik zadłużenia ogólnego

$$Wz_{2017} = 495\,127\,205,88 / 1\,841\,049\,613,05 = 0,2690$$

$$Wz_{2018} = 331\,443\,186,93 / 1\,752\,774\,503,78 = 0,1891$$

$$Wz_{2019} = 375\,431\,078,70 / 1\,947\,496\,469,19 = 0,1928$$

Wskaźnik zadłużenia ogólnego w 2017 roku wyniósł 0,26, co oznacza, że występuje niski udział długu w działalności firmy, stąd też możemy wywnioskować, iż przedsiębiorstwo to jest w zasadzie zdolne samodzielnie finansować swoją działalność. W roku 2018 wysokość tego wskaźnika to około 0,18, a w 2019 roku 0,19. W okresie analizowanych trzech lat w działalności przedsiębiorstwa obserwuje się tendencję spadkową tego wskaźnika. Jest to symptomem coraz sprawniejszej działalności przedsiębiorstwa, a co za tym idzie prawdopodobnie lepszej kondycji finansowej. Wskaźnik w żadnym analizowanym roku nie przekroczył poziomu 0,67, a zatem można uznać, że ryzyko kredytowe w tym przypadku jest prawdopodobnie na niskim poziomie.

Wskaźnik relacji zobowiązań do kapitałów własnych

$$Rz_{2017} = 495\,127\,205,88 / 1\,345\,922\,407,17 = 0,3679$$

$$Rz_{2018} = 331\,443\,186,93 / 1\,421\,331\,316,85 = 0,2332$$

$$Rz_{2019} = 375\,431\,078,70 / 1\,572\,065\,390,49 = 0,2389$$

Wskaźnik ten w roku 2017 osiągnął poziom 0,36, a w latach 2017 i 2019 pozostał na poziomie około 0,23. Oznacza to, że wartość kapitału własnego jest większa niż wartość zobowiązań obcych. Przedsiębiorstwo, które osiąga taką wartość tego wskaźnika jest na ogół zdolne do spłaty zobowiązań i zadłużenia.

Wskaźnik zadłużenia długoterminowego

$$Wzd_{2017} = 17\,530\,000 / 1\,345\,922\,407,17 = 0,0130$$

$$Wzd_{2018} = 0,00 / 1\,421\,331\,316,85 = 0,00$$

$$Wzd_{2019} = 121\,651\,103,23 / 1\,572\,065\,390,49 = 0,0774$$

Wskaźnik obrazujący poziom zadłużenia długoterminowego w 2017 roku wyniósł 0,01, co można zinterpretować jako zdolność do pełnej wypłacalności firmy, gdyż wartość zobowiązań długoterminowych jest niebagatelnie niższa od wartości kapitałów własnych przedsiębiorstwa X. W 2018 roku pozostawał on równy 0, gdyż w tym roku nie było zaciągniętych żadnych zobowiązań długoterminowych. W 2019 roku wskaźnik uzyskał poziom 0,07 i jest to również pozytywna informacja o stanie wypłacalności badanej firmy.

Wskaźnik poziomu zadłużenia rzeczowych aktywów trwałych

$$Wpzrat_{2017} = 34\,468\,739,14 / 17\,530\,000 = 1,97$$

$$Wpzrat_{2019} = 6\,365\,182,27 / 121\,651\,103,23 = 0,05$$

Analizowany wskaźnik w 2017 roku wynosił 1,97, w 2018 roku 0, w 2019 roku zaś 0,05. W pierwszym analizowanym roku wskaźnik ten był na bardzo dobrym poziomie, czego nie można powiedzieć o kolejnych dwóch latach. W latach 2018 i 2019 przedsiębiorstwo nie posiadało zdolność do terminowej obsługi zadłużenia.

Na podstawie wyżej obliczonych wskaźników dotyczących sytuacji o podłożu finansowo-ekonomicznym badanego przedsiębiorstwa przyznano odpowiednią liczbę punktów.

W następstwie prawidłowej oceny przedsiębiorstwa pod względem finansowo-ekonomicznym oraz przypisaniu punktów w wyniku interpretacji wskaźników ekonomicznych uzyskano 41 punktów na 58 możliwych. Na taką, a nie inną ocenę punktową miały wpływ czynniki wewnętrzne, a także zewnętrzne, które wpływają na przedsiębiorstwo i jego funkcjonowanie, a które bank uznał za stosowne. Na podstawie norm wewnętrznych uznawanych w banku, za każdy wskaźnik przyznano odpowiednią liczbę punktów. W następnym etapie przygotowywania decyzji kredytowej trzeba zastosować kolejne kryterium oceny, a mianowicie stan regulowania

Tabela 2.4. Punktacja i ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa

Lp.	Kryterium oceny	Skala ocen	Ocena
I	2	3	4
I	Rentowność • bardzo wysoka, • wysoka z tendencją wzrostu • dobra, zapewniająca środki na rozwój • średnia, zapewniająca pokrycie niezbędnych potrzeb rozwojowych • niska, zapewniająca rozwój w ograniczonym zakresie • niska, niezapewniająca środków na rozwój • zerowa bądź ujemna	10 8 7 5 3 1 0	5
II	Płynność finansowa • bardzo dobra • dobra z tendencją wzrostu • dobra • słaba – tendencje stagnacyjne • słaba – tendencje regresowe • brak płynności	10 8 6 3 1 0	10
III	Poziom zadłużenia • wysokie pokrycie majątku trwałego i obrotowego kapitałem własnym; niski poziom zadłużenia aktywów, wysoki wskaźnik wiarygodności kredytowej • dobre pokrycie z tendencją wzrostu; niski poziom zadłużenia, wskaźnik wiarygodności kredytowej dobry • średnie pokrycie z tendencją do stabilizacji; średni poziom zadłużenia i wskaźnika wiarygodności kredytowej • niskie pokrycie z tendencją do wzrostu; znaczny poziom zadłużenia; niski wskaźnik wiarygodności kredytowej • niskie pokrycie z tendencją spadkową; znaczny poziom zadłużenia; minimalny poziom wskaźnika wiarygodności kredytowej • bardzo niski poziom pokrycia; b. duże zadłużenie; wskaźnik wiarygodności kredytowej poniżej poziomu minimalnego	10 8 5 3 1 0	10
IV	Zbyt • zagwarantowany pełny zbyt • pełny zbyt, przy podjęciu odpowiedniej akwizycji i reklamy • niepełne pokrycie zbytu (70-90%) • zbyt ograniczony (50-70%) • zbyt niski (poniżej 50%) • brak zbytu	5 4 3 2 1 0	5
V	Stopień uzależnienia rynkowego • bardzo mały • mały • umiarkowany • znaczny • wysoki • bardzo wysoki	5 4 3 2 1 0	3
VI	Perspektywy rozwojowe • bardzo dobre • dobre • tendencje stagnacyjne • regres działalności • realna perspektywa upadku	6 4 2 1 0	2
VII	Zabezpieczenie kredytu • kredytobiorca w pełni wiarygodny; ma pełnowartościowe i zróżnicowane zabezpieczenie • kredytobiorca ma pełnowartościowe zabezpieczenie • kredytobiorca ma niepewne formy zabezpieczenia • zabezpieczenie trudne do uzyskania	6 4 2 0	2
VIII	Jakość zarządzania (ocena kadry kierowniczej) • kierownictwo wyróżniające się operatywnością z perspektywami rozwojowymi firmy • ponad przeciętne • przeciętne • słabe, pasywne	6 4 2 0	4
ŁĄCZNA SUMA PUNKTÓW (suma ocen z kolumny 4)			41

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Regulamin wewnętrzny banku w zakresie kredytowania działalności gospodarczej.

Tabela 2.5. System oceny kredytobiorcy przez bank

Kryterium oceny						Ocena ogólna
Sytuacja ekonomiczno-finansowa			Regulowanie należności bankowych			
Opis sytuacji	Kategoria zdolności kredytowej	Ocena jednostkowa (liczba pkt)	Opis sytuacji	Ryzyko bankowe	Ocena jednostkowa (kategoria kredytu)	Grupa kredytobiorców
Sytuacja ekonomiczno-finansowa kredytobiorcy nie budzi szczególnych obaw	nie budząca obaw	58-40	Brak poważniejszych nieprawidłowości w spłatach kapitału i odsetek	małe	normalny	I
Sytuacja ekonomiczno-finansowa kredytobiorcy ulega systematycznemu pogorszeniu; ponoszone straty utrzymują się dłużej niż 3 miesiące	budząca obawy	39-29	Opóźnienie w spłacie kapitału lub odsetek powyżej 7 dni i nie dłużej niż 3 miesiące	wzrastające	poniżej standardu	Ia
Sytuacja ekonomiczno-finansowa kredytobiorcy ulega znacznemu pogorszeniu; ponoszone straty naruszają fundusz statutowy, kapitał akcyjny, fundusz udziałowy	zagrożona	28-17	Opóźnienie w spłacie kapitału lub odsetek powyżej 3 miesięcy i nie dłużej niż 6 miesięcy	prawdopodobna strata	wątpliwy	II
Sytuacja ekonomiczno-finansowa kredytobiorcy pogarsza się w ocenie banku w sposób nieodwracalnie uniemożliwiający spłacenie długu	utracona	16-0	Opóźnienie w spłacie kapitału lub odsetek dłuższe niż 6 miesięcy. Należność od dłużników postawionych w stan upadłości lub likwidacji. Należności od dłużników, przeciwko którym bank wystąpił na drogę sądową. Należności kwestionowane przez dłużników. Należności od dłużników, których miejsce pobytu jest nieznane.	strata nieunikniona	stracony	III

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Regulamin wewnętrzny banku w zakresie kredytowania działalności gospodarczej.

należności bankowych. Na podstawie rachunków prowadzonych wcześniej przez potencjalnego kredytobiorcę w tym lub innym banku oceniono jego wcześniejsze skłonności do regulowania należności bankowych. W tabeli 2.5 zestawiono wyżej opisany element oceny z wcześniej określoną sytuacją ekonomiczno-finansową.

Sytuacja finansowa jak i ekonomiczna, w której znajduje się przedsiębiorstwo poddane ocenie nie budzi szczególnych obaw, a wcześniejsze raty kredytu wraz z odsetkami i innymi opłatami były spłacane terminowo, bez żadnych opóźnień. W toku oceny zdolności kredytowej utworzono macierz w której zestawiono wyżej wymienione cechy. Pozwoliło to na zakwalifikowanie firmy starającej się o uzyskanie dofinansowania do odpowiedniej grupy kredytobiorców.

Tabela 2.6. Matryca kwalifikacyjna

Kategoria zdolności kredytowej kredytu (liczba pkt)	Niebudząca obaw 58-40	Budząca obawy 39-29	Zagrożona 28-17	Utracona 16-0
Normalny	I	I-Ia	Ia	II-III
Poniżej standardu	I-Ia	Ia	Ia-II	III
Wątpliwy	Ia	Ia-II	II	III
Stracony	II	II-III	III	III

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Regulamin wewnętrzny banku w zakresie kredytowania działalności gospodarczej. I, Ia, II, III – oznaczenia grup klasyfikacyjnych kredytobiorców.

Po zestawieniu ze sobą decydujących cech mających wpływ na ocenę zdolności kredytowej zakwalifikowano kredytobiorcę do grupy I. Nastąpiło to wskutek przyznanych wcześniej punktów mających na celu określenie jego położenia ekonomicznego i finansowego. Kredytobiorca ten zakwalifikował się do kategorii normalnej co do zdolności kredytowej.

Tabela 2.7. Warunki kredytowania

Grupa kredytobiorców	Dostępność do kredytu
I	Kredyt w pełni dostępny
II	Kredyt trudniej dostępny; konieczne wzmocnienie zabezpieczenia kredytu oraz stała obserwacja w okresie kredytowania
III	Kredyt w zasadzie niedostępny
IV	Kredytowanie wykluczone

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Regulamin wewnętrzny banku w zakresie kredytowania działalności gospodarczej.

Zakwalifikowanie kredytobiorcy do I grupy w praktyce bankowej przesądza o przyznaniu mu kredytu. W ocenie banku przedsiębiorstwo to jest kredytobiorcą wiarygodnym, który spełnia wewnętrzne oczekiwania banku w zakresie przyznawania kredytów inwestycyjnych, dlatego też w danym przypadku kredyt jest w pełni dostępny dla analizowanego przedsiębiorstwa.

Ocena sytuacji finansowej kredytobiorcy

Stabilność przedsiębiorstwa poddanego ocenie zdolności kredytowej w latach 2017-2019 była zróżnicowana. Biorąc pod uwagę poziom niektórych z szacowanych wskaźników można stwierdzić, że nie zawsze mieścił się w ramach oczekiwanego przedziału, jednak jego wartości oscylowały na bezpiecznym poziomie. Biorąc pod uwagę kryterium płynności finansowej spółki zaobserwowano, że wszystkie analizowane lata charakteryzowały się wysokim wskaźnikiem płynności. Mieściły się w zalecanym przedziale, lub nawet przewyższały jego poziom, spełniając przy tym określone oczekiwania. Opisując badaną grupę wskaźników warto zwrócić uwagę na fakt, iż zachowały one tendencję wzrostową. Sprawność działania jaką charakteryzuje się spółka jest także bardzo ważną kwestią. Wskaźniki rotacji należności oraz rotacji zobowiązań z każdym rokiem były coraz niższe, co oznacza, że firma coraz szybciej ściągała należności od odbiorców, a co za tym idzie była w stanie coraz szybciej spłacać swoje zobowiązania. Początkowo wysoki wskaźnik rotacji należności pozwolił na zwiększenie poziomu przychodów ze sprzedaży. Dzięki temu firma mogła także zmniejszyć wielkość magazynowanych zapasów.

Analizując wypłacalność spółki można uznać, że jest ona w znacznym stopniu samodzielna, a co za tym idzie nie wymaga obcych źródeł finansowania. Udział kapitałów obcych w ogólnej strukturze pasywów z każdym rokiem była coraz mniejsza. Rentowność potencjalnego kredytobiorcy w badanych latach była dodatnia. Zarówno rentowność aktywów, jak i rentowność sprzedaży w przeciągu trzech badanych lat utrzymywała się na bardzo podobnym wysokim poziomie. Rentowność kapitału własnego w roku 2017 charakteryzowała się wysokim poziomem, jednak w późniejszych latach jej wartość spadła i osiągnęła stały poziom dla dwóch kolejnych lat. Podsumowując wartości oszacowanych wskaźników oraz zestawiając je z odpowiednimi cechami przyporządkowano kredytobiorcę do określonej grupy podmiotów ubiegających się o pozyskiwanie finansowania z zewnątrz. Obliczone wartości pozwoliły na pozytywną weryfikację oceny zdolności kredytowej przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Ocena zdolności kredytowej jest podstawowym elementem niezbędnym do oceny poziomu ryzyka kredytowego. Ryzyko towarzyszy w zasadzie każdej operacji wykonanej przez bank i nie ma sposobu, aby je w całości wykluczyć. Jest odzwierciedleniem niebezpieczeństwa, na które skazany jest bank w momencie udzielenia kredytu. Wiąże się ono przede wszystkim z prawdopodobieństwem braku spłaty przez kredytobiorcę pobranych z banku środków pieniężnych w całości bądź w danej części. Z racji tego dokonywanie operacji obarczonych większym ryzykiem może być w skutkach niekorzystne dla banku i prowadzić do trudności finansowych, bądź nawet związanej z nimi utraty płynności finansowej.

Banki, a także inne instytucje opierające swoją działalność na ryzyku nie są w stanie wykluczyć go całkowicie. Istnieją jednak metody, dzięki którym banki są w stanie ocenić jego poziom. W następstwie tego działania mają możliwość oszacowania operacji, z punktu widzenia poziomu ryzyka z nią związanego, a także zweryfikować możliwość dalszej realizacji procedury kredytowej. Między innymi w takim celu powstał system oceny zdolności kredytowej. Składa się na niego wiele metod różniących się od siebie, w zależności od tego kim jest potencjalny kredytobiorca oraz o jaki kredyt wnioskuje. W praktyce bank posiada własny system oceny zdolności kredytowej uzupełniony o procedury wewnętrzne. Banki ściśle przestrzegają procedur związanych z możliwością udzielenia kredytu w obawie o utratę płynności finansowej, która może stać się efektem zbyt pochopnych decyzji o przyznaniu kredytu. Istnieją sytuacje, gdzie konieczne jest dodatkowe zabezpieczenie kredytu poza zabezpieczeniami standardowymi.

Prawo bankowe nie narzuca bankom metod, jakimi mają posługiwać się podczas oceny wiarygodności kredytobiorcy. Mają one w tej kwestii pewnego rodzaju dowolność. Warunkiem przyznania kredytu jest oczywiście pozytywna decyzja banku wydana po ocenie zdolności kredytobiorcy. Jak wykazała analiza dotycząca oceny zdolności kredytowej, jest to system na ogół skuteczny pod warunkiem doboru odpowiednich narzędzi. Banki nie powinny stosować ciągle tych samych metod oraz kierować ich do różnych grup osób. System oceny zdolności kredytowej powinien zostać co jakiś czas udoskonalany oraz poszerzany o dodatkowe, coraz to nowe doświadczenia banku. Sukces poprawnie działającego systemu oceny zdolności kredytowej polega na odpowiednim zróżnicowaniu metod oceny kredytobiorcy w taki sposób, aby były one właściwe i skuteczne dla każdej grupy kredytobiorców. Ważnym elementem pozostaje także fakt, iż system, mimo swojej różnorodności i metodyki, spełnia te same funkcje, a także służy osiągnięciu tych samych celów

w każdym przypadku. Mimo wszelkich udoskonaleń mających na celu uwiarygodnienie ocen uzyskanych dzięki temu systemowi należy pamiętać, że nie jest on całkowicie skuteczny.

Literatura uzupełniająca

- Białas M., Mazur Z., Bankowość wczoraj i dziś, Difin, Warszawa 2013.
- Bratkowski S., Dzieje banków, bankierów i obrotu pieniężnego, VEDA, Warszawa 2010.
- Capiga M., Działalność kredytowa monetarnych instytucji finansowych, Difin, Warszawa 2006.
- Dobosiewicz Z., Wprowadzenie do finansów i bankowości, PWN, Warszawa 2005.
- Dziekański P., Polityka pieniężna i system bankowy – wybrane elementy, Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości, Ostrowiec Świętokrzyski 2014.
- Górski M., Rynkowy system finansowy, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Grzywacz J., Marketing banku, Difin, Warszawa 2010.
- Grzywacz J., Podstawy bankowości. System bankowy. Kredyty i rozliczenia. Ryzyko i ocena banku. Monitoring, Difin, Warszawa 2004.
- Grzywacz J., Współpraca przedsiębiorstwa z bankiem, Difin, Warszawa 2000.
- Iwanicz-Drozdowska M., Jaworski W.L., Szelągowska A., Zawadzka Z., Bankowość – instytucje, operacje, zarządzanie, Poltext, Warszawa 2013.
- Jaworski W.L., Zawadzka Z., Bankowość – zagadnienia podstawowe, Poltext, Warszawa 2003.
- Jaworski W.L., Banki w Polsce. Wyzwania i tendencje rozwojowe, Poltext, Warszawa 2001.
- Kosiński B., Nowak A.Z., Podstawy współczesnej bankowości, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.
- Nieźbecka E., Jakubecki A., Mojak J., Prawne zabezpieczenie wierzytelności bankowych, Kraków 2000.
- Ryżewska S., Bankowa analiza przedsiębiorstwa dla potrzeb oceny ryzyka kredytowego, Twigger, Warszawa 2002.
- Wiatr M., Zarządzanie indywidualnym ryzykiem kredytowym, SGH, Warszawa 2011.
- Wójciak M., Metody oceny ryzyka kredytowego, PWE, Warszawa 2007.
- Zaleska M., Bankowość, C.H. Beck, Warszawa 2013.
- Zaleska M., Ocena ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa przez analityka bankowego, SGH, Warszawa 2002.
- Art. 69 i 70 Ustawy Prawo bankowe z dnia 29 sierpnia 1997 r., Dz.U. 2002, nr 72, poz. 665 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U.2016.0.380.

Zarządzanie ryzykiem kredytowym – teoria i praktyka

Wprowadzenie

Doskonalenie działalności bankowej, w tym doskonalenie zarządzania ryzykiem kredytowym, jest podstawą dającą szansę istnienia i rozwoju banku w czasie, a w przypadku większych banków spółdzielczych może to wynikać również m.in. z przyjętego kierunku ich specjalizacji. Impulsem do zwrócenia uwagi na tę problematykę stały się badania autorów dotyczące efektywności finansowej banków spółdzielczych, zarówno ze zrzeszenia BPS, jak i SGB. Badania te były także okazją do zaobserwowania wielu zjawisk finansowych i zarządczych w bankach spółdzielczych oraz sposobów poprawy ich wyniku finansowego.

Jest zrozumiałe, że dochodowość, opłacalność, efektywność, racjonalizacja kosztów, optymalizacja ryzyka to pojęcia merytorycznie z sobą związane, ale na podkreślenie zasługuje to, że w badanych bankach sposoby poprawy wyniku finansowego miały charakter dynamiczny, wielokierunkowy i wynikały m.in. ze zmian cen pieniądza na rynku oraz zmian zarówno po stronie aktywnej, jak i pasywnej banku, a także zmian cen i kosztów ogółem pozostałych zasobów banku. Należy mieć na uwadze, że funkcjonowanie na rynku w okresie długim wymaga ze strony zarządzających bankiem ciągłego racjonalizowania działalności bankowej, a zatem podejmowania działań na rzecz, z jednej strony zwiększania wpływów finansowych i niezwiększania poziomu rezerw, a z drugiej obniżania jednostkowego kosztu operacyjnego, w tym przypadku kredytu. Godzenie tych celów jest wyjątkowo trudne, wymaga bowiem od zarządzających bankiem ciągłego wysiłku i wykorzystywania wszystkich narzędzi, nie tylko w ujęciu operacyjnym, ale również, a może przede wszystkim, w ujęciu organizacyjnym i finansowym. Chodzi tu również między innymi o optymalizowanie skali działalności i rozsądnej specjalizacji na rynku.

Proces zarządzania ryzykiem kredytowym może i powinien być traktowany jako ciąg działań, które ułatwiają osiągnięcie postawionego celu jakim, w przypadku banku spółdzielczego, może być i na ogół jest stałe, zarówno w krótkim, jak i przede wszystkim długim okresie, realne, umiarkowane oraz stabilne zwiększanie zysku netto. A zatem w sensie finansowym chodzi o powolne i długotrwałe zwiększanie różnicy między sumą przychodów a kosztami ogółem. Po 20-30 latach

takiego wzrostu zysk netto, a także pozycja i siła banku spółdzielczego powinna być wielka, i o to chodzi. W kontekście ryzyka kredytowego należy dodać, że w długim okresie wzrost poziomu tego ryzyka jest na ogół tożsamy ze wzrostem rezerw i kosztów. Gospodarka współczesna ze swej istoty wymusza na podmiotach gospodarczych, również i bankach, taki sposób prowadzenia działalności, który skłania do optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów i zwiększania sumy przychodów finansowych, co jest podstawą zapewniającą ich trwanie, a także w dłuższej perspektywie rozwój, czyli innymi słowy, w sensie makro- i mikroekonomicznym chodzi o uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Dlatego w tym kontekście nie sposób pominąć w rozważaniach zasady racjonalnego gospodarowania, która ułatwia z jednej strony ocenę zaistniałych zmian *ex post*, z drugiej planowanie działalności, również bankowej w ujęciu krótko-, średnio- i długoterminowym – podejście *ex ante*. Zasada ta pozwala ponadto koncentrować się na problemach z przeszłości oraz obecnych i przyszłych – ważnych dla rozwoju banku spółdzielczego.

Ujęcie teoretyczne w zarysie

Zarządzanie ryzykiem kredytowym w banku spółdzielczym, podobnie jak w każdym innym banku, jest procesem o fundamentalnym znaczeniu (Jajuga 2009). Na proces ten składa się wiele różnych działań, począwszy od sposobu ustalania zdolności kredytowej klientów, poprzez ustalanie najbardziej efektywnej struktury aktywów, w tym kredytów, a kończąc na monitoringu i windykacji wraz z procesem odzysku kredytów zagrożonych. Oczywiście jest przy tym to, że zysk jest funkcją ryzyka i czasu, a zatem im wyższy poziom ryzyka i dłuższy czas ekspozycji na to ryzyko, tym zysk powinien być większy, jednakże obowiązkowo, natychmiast i integralnie trzeba dodać, że większa może być również strata. Dlatego pewien balans i powściągliwość między chęcią zwiększania zysku a konglomeratem czynników niesprzyjających, prowadzących do straty, jest zarządczą i finansową koniecznością.

Umiejętność zadowolenia się realnym i umiarkowanym, a zatem rozsądnym wzrostem zysku zamiast wzrostu maksymalnego, raptownego i błyskotliwego, jest wyjątkowo cenna. Co więcej, kluczem do osiągnięcia strategicznego celu banku spółdzielczego, to znaczy do coraz lepszego zaspokajania potrzeb jego członków oraz wzrostu funduszy własnych banku, aktywów ogółem i udziału w rynku, jest coraz lepsza jakość portfela kredytowego, a w efekcie minimalizacja różnicy między tworzonymi a rozwiązywanymi rezerwami każdego roku w długim okresie. Cierpliwość, umiar,

konsekwentne działania na rzecz nieprzekroczenia akceptowalnego poziomu ryzyka oraz wyzbycie się chciwości to warunki wstępne sukcesu finansowego banku spółdzielczego oraz stabilnego wzrostu, a w dalszej konsekwencji jego rozwoju.

Podstawą dociekań z zakresu racjonalizowania skali i kosztów działalności jest zasada racjonalnego gospodarowania. O. Lange (1961, 1973) zdefiniował ją jako ogólną zasadę „racjonalnego postępowania w warunkach kwantyfikacji celu i środków działania”. Zasada ta stwierdza, że maksymalny stopień realizacji celu osiąga się, postępując w ten sposób, aby przy danym nakładzie środków otrzymać maksymalny stopień realizacji celu, albo też postępując tak, aby przy danym stopniu realizacji celu użyć minimalnego nakładu środków. Pierwszy wariant postępowania nazywa się zasadą największego efektu, albo zasadą największej wydajności. Drugi wariant nazywa się zasadą najmniejszego nakładu środków, albo zasadą oszczędności środków. Powyższe zagadnienie wraz z definicją jest powszechnie uznane i wykorzystywane (Mączyńska 2008, Kirzner 1979, Tomczak 1983, Juszczak 2009b). Jednak podstawą powrotu do rozważań na powyższy temat stało się pytanie, dlaczego O. Lange użył nazwy „zasada racjonalnego gospodarowania”, a nie określił na przykład, że są to kryteria oceny bądź miary efektywności działalności gospodarczej. Jeśli zatem są to istotnie zasady racjonalnego gospodarowania, które wskazują na działania w czasie powiększające wynik finansowy danego podmiotu, w naszym przypadku banku, to wydaje się, że zasada racjonalnego gospodarowania w dotychczasowym brzmieniu nie wyczerpuje złożoności zagadnienia. Co więcej, warto podkreślić, że w literaturze przedmiotu prezentowane poglądy w zasadzie się nie wykluczają, lecz uzupełniają na różnym poziomie szczegółowości. Ogólnie chodzi jednak o sposoby oceny (kryteria, mierniki, wskaźniki) działań podejmowanych w określonej przeszłości (ocena *ex post*), jak też o oceny wariantów działań przyszłych (ocena *ex ante*). Trzeba podkreślić i to, że kryteria oraz miary efektywności odnoszone są do konkretnych działań planowanych, bądź też do oceny skutków działań podjętych wcześniej. Efektywne działania bowiem powinny być, zdaniem autorów, rozpatrywane w ujęciu dynamicznym, a nie statycznym i eksponować słuszność działań w czasie, zarówno co do kosztów, ryzyka, jak i efektów finansowych. Banki dokonują różnych zmian w obszarze ponoszonych kosztów i poziomu ryzyka, a także zmian w skali oraz jakości działalności operacyjnej. Zmiany te wynikają z dostosowań do zmian cen pieniądza pożyczanego i sprzedawanego oraz zmian cen pozostałych zasobów banku, a zatem dotyczą na ogół okresu długiego. Co ważne, zmiany te nie są jednokierunkowe.

Racjonalizowanie działalności bankowej, w tym optymalizacja ryzyka, ma na celu poprawę efektywności finansowej banku. Zdaniem autorów, można to osiągnąć wykorzystując nie dwa, lecz pięć następujących sposobów:

- zwiększając ryzyko i koszty przy jednoczesnym jeszcze większym podwyższeniu przychodów odsetkowych (wariant I – strategia intensywna),

- utrzymując ryzyko i koszty na niezmiennym poziomie, przy jednoczesnym zwiększaniu przychodów odsetkowych (wariant II – strategia półintensywna; zasada maksymalnej wydajności wg O. Lange),
- utrzymując wartość przychodów odsetkowych na niezmiennym poziomie, przy jednoczesnym zmniejszeniu ryzyka i kosztów (wariant III – strategia półekstensywna; zasada oszczędności środków wg O. Lange),
- zmniejszając przychody odsetkowe, przy jednocześnie jeszcze większym zmniejszeniu ryzyka i kosztów (wariant IV – strategia ekstensywna),
- zwiększając przychody odsetkowe, przy jednoczesnym obniżeniu ryzyka i kosztów (wariant V, poszukiwań i likwidacji fundamentalnych błędów, rzadki, ale czasami jednorazowo możliwy, pod warunkiem zmiany prezesa lub całego zarządu oraz części rady nadzorczej).

Uwzględniając powyższe sposoby zwiększania efektywności finansowej banku, warto podkreślić, że strategia intensywna jest zbieżna z propozycją, którą przedstawił Halcrow (1980), wskazując, że istnieje trzecie kryterium zasady racjonalnego gospodarowania, to znaczy uzyskanie wzrostu wpływów finansowych poprzez takie zwiększenie nakładów, przy którym przyrost kosztów nie przekracza przyrostu wartości wpływów finansowych. Warto przy tym wziąć pod uwagę to, że relacje przyrost nakładu – przyrost wpływów finansowych na skutek podjętej decyzji (zmiany) mogą być możliwe do oceny po pewnym czasie, najczęściej po zakończeniu badania sprawozdania finansowego. Ponadto, zdaniem autorów, jeśli chcielibyśmy hipotetycznie osiągnąć nie optymalny, lecz maksymalny efekt w postaci maksymalnego przyrostu zysku, to zrozumiałe jest, że musielibyśmy zgodzić się na maksymalne ryzyko, co nie byłoby rozsądne i wcześniej czy później doprowadziłoby do straty. Niemniej można przyjąć, że zasadę maksymalnego efektu powinniśmy identyfikować raczej z inwestowaniem, wzrostem ryzyka i kosztów, a zatem ze strategią intensywną, przy czym wzrost ryzyka nie oznacza maksymalizacji ryzyka.

Powyższe strategie poprawy wyniku finansowego banku zawierają jednak uproszczenie zjawisk gospodarczych, sugerują bowiem zależność prostoliniową między kosztem a efektem, podczas gdy zależność ta może w krótkim okresie być tylko zbliżona do prostoliniowej. Mimo to, uwzględniając zasadę *ceteris paribus*, taką zależność można w uproszczeniu przyjąć, jeśli wynika ona w danej chwili z pojedynczego działania i powoduje niewielkie zmiany ryzyka i kosztów oraz niewielkie zmiany przychodów odsetkowych. Przy tym warto pamiętać jednak, że przebieg funkcji poszczególnych rodzajów kosztów również nie jest prostoliniowy, co potwierdza, że zależność między ryzykiem i kosztami a przychodami odsetkowymi może być jedynie fragmentarycznie zbliżona do prostoliniowej.

Należy ponadto zauważyć, że warianty I – strategia intensywna i II – strategia półintensywna mogą mieć charakter wynikający z szeroko rozumianego postępu technicznego, operacyjnego lub ulepszenia kanałów komunikacji z klientami i oto-

zeniem banku. Wówczas kolejne zasadnicze zmiany technologii operacyjnej zmieniają przebieg całej funkcji przychodów, a zatem zależność zbliżona do prostoliniowej między ryzykiem i kosztami a przychodami odsetkowymi może wydłużać się. Taka sytuacja może wystąpić przykładowo, gdy podjęto się udoskonaleń intensyfikujących działalność operacyjną banku. A zatem przy wysokim i, co ważne, wzrastającym poziomie intensyfikacji różnych elementów postępu, mimo malejącej efektywności kolejnych nakładów, odcinek zależności zbliżonej do prostoliniowej między ryzykiem i kosztami a przychodami odsetkowymi na skutek wielu czynników sprawczych może się znacząco wydłużyć, o czym zarządzający powinni pamiętać i wykorzystywać to w praktyce bankowej.

Warto również zwrócić uwagę, że sposób IV – strategia ekstensywna – jest zazwyczaj możliwa, gdy na skutek wyraźnego podrożenia jakiegoś zasobu banku opłaca się z niego zrezygnować (lub go ograniczyć), gdyż ta rezygnacja spowoduje mniejszy spadek wartości przychodów odsetkowych niż wartość wykorzystania tego zasobu w dotychczasowym zakresie i wyższym nowym koszcie. Podobnie wygląda sytuacja w przypadku wariantów II (strategia półintensywna) i III (strategia półekstensywna) oraz V (strategia poszukiwań i likwidacji błędów). Jeśli przykładowo chcemy utrzymać ryzyko i koszty na niezmienionym poziomie i jednocześnie zwiększyć przychody odsetkowe, to w rzeczywistości bankowej jest to możliwe, gdy na przykład w warunkach konkurencji pojawi się na rynku nowy zasób – bardzo wysoko wykwalifikowana kadra sektora bankowego, która przykładowo odeszła z pracy w innych bankach mających kłopoty finansowe (tak było w USA i UE w 2009 i 2010 roku). Zatrudnienie tych ludzi po relatywnie niskich kosztach dla banku mogło dawać w efekcie większy przyrost przychodów finansowych, w tym odsetkowych wskutek zamiany gorszego pracownika na lepszego i utrzymania dotychczasowych kosztów zatrudnienia ogółem. Sytuacja taka jednak zdarza się rzadko, gdyż najczęściej lepszy i nowy zasób ma wyższą cenę, dlatego tak ważne w zarządzaniu jest wykorzystywanie nadarzających się okazji. Podobnie ma się sytuacja przy wariancie III, strategii półekstensywnej, tj. oszczędności środków. Przypuśćmy, że bank zatrudnił dwóch bardzo dobrych informatyków, a zwolnił czterech słabszych, w rezultacie tej zmiany mimo niższych kosztów zatrudnienia poziom przychodów odsetkowych nie zmniejszył się, co oznacza dodatkowy wzrost wyniku finansowego wynikający z tej decyzji.

Zdarza się, że w banku wielkim, np. z wieloma oddziałami i filiami w całym kraju, pozornie nowoczesnym, ale w istocie niedoskonałym czy nawet w jakimś obszarze zaniedbanym, istnieją możliwości obniżenia kosztów i ryzyka oraz jednocześnie zwiększenia przychodów odsetkowych, a zatem jest szansa zastosowania wariantu V, tj. strategii poszukiwań i likwidacji błędów. Załóżmy, że bank osiąga w ciągu roku 6 milionów złotych zysku. Następuje zmiana prezesa, zarządu i części rady nadzorczej. Nowy prezes, przy akceptacji odpowiednich organów, niezależnie

od różnych nacisków zmniejszył największą pozycję w wydatkach, na przykład zlikwidował najbardziej nierentowne oddziały i filie, zmniejszył znacząco zatrudnienie o liczne osoby mało wydajne, zatrudnił kilku deficytowych specjalistów i w efekcie wzrosła akcja kredytowa, poprawiła się jakość portfela, a tym samym ryzyko i koszty obniżyły się, wzrosły natomiast przychody odsetkowe. Jednak warto podkreślić, że rozwiązania wynikające z tej możliwości nie trwają w nieskończoność, co więcej, ich w ogóle nie powinno być, a jeśli są, to w istocie są do jednorazowego wykorzystania. Jednak efekty wynikające z tej strategii są finansowo najlepsze, bo dają największy przyrost wyniku finansowego netto banku. Ponadto, co kluczowe, tę możliwość może zastosować tylko nowy zarządzający, bo dotychczasowy takiej strategii nie widział lub nie potrafił jej zastosować. Jednakże może się zdarzyć sytuacja, że dotychczasowemu prezesowi o takiej możliwości może powiedzieć nowo zatrudniony pracownik o bardzo wysokich kwalifikacjach bankowych, a prezes tej informacji nie zlekceważy. A zatem zatrudnianie wysoko wykwalifikowanych pracowników banku lub doradców i umiejętność zachęcenia ich ze strony zarządzających do szczerych rozmów, a także wykorzystywanie przez zarząd pomysłów pracowników jest ważnym i niezbędnym czynnikiem w zarządzaniu ryzykiem i poprawianiu efektywności banku.

Uwzględniając pięć strategii zarządzania ryzykiem i kosztami oraz przychodami finansowymi należy uznać, że strategie te są użyteczne, ponieważ dają podstawy poprawy efektywności funkcjonowania banku w czasie. Zarządzający w zależności od sytuacji wewnętrznej banku oraz zmian ceny pieniądza mogą wykorzystywać w długim okresie wszystkie strategie zarządzania ryzykiem oraz poprawy wyniku finansowego wynikające z zasady racjonalnego gospodarowania. Wybór dominującej strategii w danym okresie rozwoju banku zależy od zarządzających, okoliczności zewnętrznych i wewnętrznych, a także stanu możliwości banku. Decyzje w tym zakresie są ekonomicznie i finansowo fundamentalne, bywają słuszne lub niesłuszne, a zatem następuje poprawa, pogorszenie lub, mimo zmian, utrzymanie efektywności finansowej banku na niezmienionym poziomie. Jeśli okazało się *post factum*, że efektywność banku pogorszyła się, to znaczy, że zarządzający podjęli złą decyzję dostosowawczą do zmian w otoczeniu, ponieważ:

- przyrost ryzyka i kosztów był większy od przyrostu przychodów odsetkowych lub;
- wartość przychodów odsetkowych nie zmieniła się, ale wzrosło ryzyko i koszty lub;
- ryzyko i koszty banku nie zmieniły, ale zmniejszyła się wartość przychodów odsetkowych lub;
- zmniejszyło się ryzyko i koszty, ale o większą wartość zmniejszyły się przychody odsetkowe lub;
- wzrosło ryzyko i koszty oraz jednocześnie obniżyły się przychody odsetkowe.

Należy podkreślić, że każdego dnia zarządzający bankiem podejmują kilkadziesiąt, a może i więcej decyzji, których istotą jest dokonywanie wyborów i dokonywanie zmian. I właśnie przy tych poszczególnych zmianach, zarządzający ryzykiem i kosztami mogą korzystać z zaprezentowanych pięciu strategii zarządzania ryzykiem i sposobów poprawiania wyniku finansowego. Po określonym czasie, np. roku, poszczególne zmiany dostosowawcze do sytuacji na rynku tworzą ogólny efekt finansowy, który jest właśnie wypadkową poszczególnych decyzji. Skutki finansowe pojedynczych zmian mogą się znosić lub uzupełniać w zależności od pozytywnych czy negatywnych efektów i ich wielkości. W rezultacie bank osiąga w porównaniu do minionego okresu lepszy lub gorszy wynik finansowy, będący ogólnie efektem słusznej lub niesłusznej strategii dostosowawczej w zarządzaniu ryzykiem i kosztami. Na podstawie wieloletnich i szczegółowych badań dotyczących uwarunkowań zarządzania ryzykiem oraz doświadczeń zawodowych autorzy uważają, że umiejętność skutecznego wykorzystywania przez zarządzających wszystkich strategii zarządzania ryzykiem, kosztami i wpływami odsetkowymi jest istotą, dzięki której dokonywana jest w poszczególnych latach poprawa sytuacji finansowej banku lub pogorszenie tej sytuacji. A zatem umiejętność swego rodzaju „gry na wszystkich instrumentach – strategiach” z dominacją najlepszego instrumentu w danym okresie wynikającego z etapu rozwoju banku oraz zmian na rynku, może prowadzić do sukcesu finansowego banku. Potrzebny jest jednak do tego ze strony zarządzających, zwłaszcza prezesa, duży, aktualizowany zasób wiedzy, a zatem suma wiadomości teoretycznych i umiejętności praktycznych w omawianym zakresie.

Strategie zarządzania ryzykiem

Ważnym wątkiem zagadnienia są skutki finansowe poszczególnych strategii. Ponadto, w zależności od przyjętych priorytetów, mogą być formułowane różne strategie, wynikające z dominacji określonego sposobu racjonalizacji funkcjonowania banku, tzn.:

- Strategia intensywnego rozwoju. Jej istotą jest zasada maksymalnego efektu ogółem, tj. wyniku finansowego przy rosnącym ryzyku i kosztach oraz dominacja decyzyjna pierwszego sposobu racjonalizacji gospodarowania. Przejawia się we wzroście ryzyka oraz kosztów pośrednich i bezpośrednich. Oprócz inwestycji uwzględnia się tu także tworzenie postępu technologicznego lub jego wdrażanie oraz wszelkie formy innowacyjności. Powiększane zasoby zwiększają koszty, ale dają jednocześnie szansę na dalsze zwiększanie przychodów odsetkowych, ich przyrost powinien być większy od przyrostu kosztów;

- Strategia pólintensywnego rozwoju. Jej istotą jest zasada maksymalnego efektu przy niezmienionym ogólnym poziomie kosztów i ryzyka oraz dominacja decyzyjna drugiego sposobu racjonalizacji gospodarowania. Przejawia się we wzroście wartości przychodów odsetkowych na skutek, co kluczowe, zmian optymalizujących substytucję nakładów i strukturę kosztów;
- Strategia pólekstensywnego rozwoju. Jej istotą jest zasada oszczędności środków, co powinno prowadzić do utrzymania wartości wpływów odsetkowych oraz obniżki kosztów i ryzyka. Strategia ta przejawia się w dominacji trzeciego sposobu racjonalizacji i możliwa jest na skutek działań optymalizacyjnych w obszarze substytucji zasobów, w tym zatrudnienia;
- Strategia ekstensywnego rozwoju. Ukierunkowana jest na dotrwanie, np. do połączenia z innym bankiem lub lepszej koniunktury na rynku. Jej istotą jest niewielkie zmniejszanie przychodów odsetkowych przy jednocześnie większym ograniczeniu kosztów i ryzyka. Dotyczy to zmniejszenia skali udzielanych kredytów, których koszt krańcowy jest wyższy od obecnie obowiązującej ceny pieniądza na rynku międzybankowym.
- Strategia poszukiwań i likwidacji fundamentalnych błędów. Należy podkreślić, że teoretycznie błędów zarządczych, organizacyjnych czy ekonomicznych w ogóle nie powinno być. Zdaniem autorów, w praktyce bankowej jednak takie sytuacje się zdarzają, zwłaszcza w bankach wielkich, wielooddziałowych, gdzie tak zwanym gołym okiem błędów nie widać. Istotą tej strategii jest wzrost wartości wpływów odsetkowych przy jednoczesnej obniżce kosztów i ryzyka. Mogą tę strategię wykorzystać rady nadzorcze banków, które przypuszczają, że oczywiste błędy występują, chociaż błędy te są niezauważalne zarówno przez nich, jak i, co ważniejsze, przez zarząd. Strategia ta może manifestować się rozsądnymi zmianami prezesa zarządu lub kilku członków zarządu, by od nowej osoby na stanowisku prezesa oczekiwać ujawnienia i likwidacji błędów. Strategia ta może dać jednorazowo bardzo dobre, a nawet najlepsze efekty finansowe, gdyż obniżce ryzyka i kosztów towarzyszy wzrost przychodów odsetkowych. Warto podkreślić, że ukryte, ale oczywiste błędy mogą być zauważone i zlikwidowane tylko przez nowego zarządcę. Może on być z zewnątrz lub mógł wcześniej pracować na niższym stanowisku w tym banku. W tym drugim przypadku ważne są przyczyny nieusunięcia błędów wcześniej, gdyż mało prawdopodobne jest wcześniejsze ich niedostrzeżenie i zauważenie dopiero w chwili objęcia nowego stanowiska. Jeśli zaś dana osoba wcześniej widziała te błędy, to także ważna i warta wyjaśnienia jest przyczyna ich wcześniejszego nieusunięcia. W sytuacji gdy dotychczasowy zarządca był informowany o takich możliwościach i nie skorzystał z nich, zmiana stanowiska w świetle tej strategii była zasadna.

Poziom i kierunki zmian ryzyka i kosztów oraz przychodów odsetkowych

Mając na uwadze wcześniejsze rozważania dotyczące strategii racjonalizacji działalności banku, zdaniem autorów istnieje 25 sposobów zmiany przychodów odsetkowych względem zmiany kosztów i ryzyka. Należy podkreślić, że przychody odsetkowe mogą się zmienić wyłącznie na skutek zmiany wielkości kredytów i/lub ceny kredytu. Jeżeli nawet ryzyko i koszty ogółem się nie zmieniają, nie oznacza to, że nic się nie dzieje co do zmian optymalizujących proporcje poszczególnych elementów kosztów. A zatem jeśli zarządzający chce zwiększyć wartość wpływów odsetkowych i utrzymać ryzyko oraz koszty na niezmiennym poziomie (strategia półintensywnego rozwoju banku), to musi dokonać zmian, których istotą będzie lepszy niż dotychczas dobór proporcji poszczególnych zasobów lub korzystna substitucja zasobu lub jedno i drugie. Uwzględniając powyższe, jeśli zarządzający chce osiągnąć zmianę w postaci poprawy efektywności finansowej banku, a zwłaszcza jeśli chce zwiększyć przychody odsetkowe i wynik finansowy, to dokonuje najczęściej wielu zmian. Podejmowany jest zatem ciąg decyzji układający się w strategię rozwoju banku, w której to strategii dominuje jeden z pięciu sposobów racjonalizowania działalności. Jednak każda pojedyncza decyzja wywołwana jest poprzez zmianę kosztu i ryzyka w procesie działalności operacyjnej banku. Wskutek pojedynczej zmiany, ryzyko i koszty mogą:

- a) wzrosnąć,
- b) pozostać bez zmian, ale musiały zmienić się proporcje poszczególnych składowych,
- c) obniżyć się.

Poziom przychodów odsetkowych na skutek:

- a) słusznej,
- b) neutralnej lub
- c) niesłusznej

pojedynczej decyzji może zmienić się na 25 sposobów. Istotnym punktem rozważań jest uznanie, że przychody odsetkowe są iloczynem kwoty kredytu i jego ceny.

Jeśli kwotę udzielonych kredytów oznaczymy symbolem Q , a cenę Q_2 , to na skutek pojedynczej decyzji co do zmiany kosztu lub na skutek zmiany w strukturze tych samych składowych kosztu (substytucja ilościowa) lub na skutek zmiany składowych kosztu (substytucja jakościowa), zarówno kwota kredytu, jak i cena mogą się:

- a) w ogóle nie zmienić, w takiej sytuacji Q_1 oraz Q_2 oznaczamy symbolem „0”;

- b) zmienić o mniej więcej tyle samo, co przyrost (dodatni) ryzyka i kosztów, w takiej sytuacji Q1 oraz Q2 oznaczamy symbolem „+”;
- c) zmienić o więcej niż przyrost (dodatni) ryzyka i kosztów, w takiej sytuacji Q1 oraz Q2 oznaczamy symbolem „+ +”;
- d) zmienić o tyle samo, co spadek ryzyka i kosztów, w takiej sytuacji Q1 oraz Q2 oznaczamy symbolem „-”;
- e) zmienić o więcej niż spadek ryzyka i kosztów, w takiej sytuacji Q1 oraz Q2 oznaczamy symbolem „- -”.

Miarą zmiany ryzyka, kosztów i przychodów odsetkowych może być procentowa zmiana ryzyka i kosztów lub zmiana w jednostkach monetarnych, np. zł [$\Delta\%$, $\Delta\text{zł}$]. Podobnie, miarą zmiany ceny pieniądza może być procentowa zmiana ceny lub zmiana w jednostkach monetarnych [$\Delta\%$, $\Delta\text{zł}$]. A zatem istotą pojedynczej decyzji jest „swego rodzaju taniec między zmianami” ryzyka i kosztów oraz kwot udzielanych kredytów i ich ceny, które to zmiany mają na celu zwiększanie wyniku finansowego banku. Jednak kluczowe przy tym jest, co się zmieni bardziej, a co mniej.

W wariancie intensywnym, na skutek wzrostu ryzyka i kosztów (+) zarządzający bankiem oczekuje, aby:

- przyrost ilościowy kredytów był większy niż przyrost ryzyka i kosztów (+ +) oraz przyrost ceny danego instrumentu finansowego był większy niż przyrost ryzyka i kosztów (+ +), pole 1 (+ + + +), lub
- przyrost ilościowy kredytów był większy niż przyrost ryzyka i kosztów (+ +) oraz przyrost ceny był taki sam, jak przyrost ryzyka i kosztów (+), pole 2 (+ + +), lub
- przyrost ilościowy kredytów był taki sam jak przyrost ryzyka i kosztów (+) oraz przyrost ceny instrumentu finansowego był większy niż przyrost ryzyka i kosztów (+ +), pole 3 (+ + +), lub
- przyrost ilościowy kredytów był większy niż przyrost ryzyka i kosztów (+ +), a cena danego instrumentu się nie zmieniła (0), pole 4 (+ +), lub
- przyrost ilościowy kredytów był taki sam, jak przyrost ryzyka i kosztów (+) oraz przyrost ceny instrumentu finansowego był taki sam, jak przyrost ryzyka i kosztów (+), pole 5 (+ +), lub
- kwota kredytów się nie zmieniła (0), ale przyrost ceny instrumentu finansowego był większy niż przyrost ryzyka i kosztów (+ +), pole 6 (+ +).

Rozpatrując pojedynczą decyzję w procesie operacyjnym, w sposobie – wariancie intensywnym, istnieje 6 pól gwarantujących sukces na 25 możliwych. Cztery pola – od siódmego do dziesiątego nie poprawia i nie pogorszą efektywności banku, pozostałe 15 pól obniży efektywność banku. Utrzymując poziom ryzyka i kosztu na niezmiennym poziomie (0), ale na skutek zmian składowych, zarządzający bankiem oczekuje wzrostu przychodów odsetkowych (wariant półintensywny). Oprócz

Tabela 3.1. Wzrost przychodów odsetkowych, zmiany ilości (kwoty instrumentów) i/lub ceny instrumentów wskutek wzrostu ryzyka i kosztów, wariant I intensywny

Quantity Price	Q1 Q2	Q1 ++	Q1 +	Q1 0	Q1 -	Q1 --
Q2 ++		(A1) ++++	(A3) +++	(A6) ++	(A10) +	(A15) 0
Q2 +		(A2) +++	(A5) ++	(A9) +	(A14) 0	(A19) -
Q2 0		(A4) ++	(A8) +	(A13) 0	(A18) -	(A22) --
Q2 -		(A7) +	(A12) 0	(A17) -	(A21) --	(A24) ---
Q2 --		(A11) 0	(A16) -	(A20) --	(A23) ---	(A25) ----

Pola A1-A6 – efekt pozytywny; pola A7-A10 – efekt neutralny; A11-A25 – efekt negatywny

Źródło: Badania własne.

Tabela 3.2. Wzrost przychodów odsetkowych, zmiany ilości (kwoty instrumentów) i/lub ceny instrumentów, wskutek zmian struktury lub składowych kosztów całkowitych, bez zmian kosztów i ryzyka, wariant II półintensywny

Quantity Price	Q1 Q2	Q1 ++	Q1 +	Q1 0	Q1 -	Q1 --
Q2 ++		(A1) ++++	(A3) +++	(A6) ++	(A10) +	(A15) 0
Q2 +		(A2) +++	(A5) ++	(A9) +	(A14) 0	(A19) -
Q2 0		(A4) ++	(A8) +	(A13) 0	(A18) -	(A22) --
Q2 -		(A7) +	(A12) 0	(A17) -	(A21) --	(A24) ---
Q2 --		(A11) 0	(A16) -	(A20) --	(A23) ---	(A25) ----

Pola A1-A10 – efekt pozytywny; pola A11-A15 – efekt neutralny; A16-A25 – efekt negatywny

Źródło: Badania własne.

w. sześciu możliwości wzrostu przychodów odsetkowych właściwych dla wariantu intensywnego, zarządzający w tym wariantcie zainteresowany jest także, aby:

- przyrost kwot kredytów był większy (+ +) niż spadek ceny (–), pole 7 (+), lub
- nastąpił przyrost kwot kredytów (+), a cena nie zmieniła się (0), pole 8 (+), lub
- kwota ogółem kredytów nie zmieniła się (0), a cena instrumentu wzrosła (+), pole 9 (+), lub
- przyrost ceny instrumentu był większy (+ +) niż spadek ogólnej kwoty udzielonych kredytów (–), pole 10 (+).

W wariantcie półintensywnym istnieje zatem 10 pól gwarantujących sukces na 25 możliwych. Pięć pól – od jedenastego do piętnastego nie przyniesie zmiany wyniku finansowego netto, a pozostałe 10 spowoduje jego pomniejszenie.

Uwzględniając możliwość utrzymania przychodów odsetkowych (0) i jednoczesnego obniżenia ryzyka i kosztów (–), należy stwierdzić, że dotyczy ona sposobu półekstensywnego (zasady oszczędności środków). Może tak się dziać, na skutek

zmniejszenia najmniej produktywnych składowych w strukturze kosztu całkowitego. W tym przypadku zarządzający bankiem oczekują, że przychody odsetkowe nie ulegną zmianie, ponieważ:

- nastąpi istotne zwiększenie ilościowej sprzedaży pieniądza w instrumentach finansowych i obniżenie ich atrakcyjności, a przez to ceny, tzn. procentowy przyrost kwot sprzedaży pieniądza (++) będzie większy niż wartość bezwzględna procentowego zmniejszenia ryzyka i kosztów oraz procentowa wartość bezwzględna zmniejszenia ceny (oprocentowania) będzie taka sama jak procentowy przyrost sprzedaży (– –), pole 11 (0), lub
- nastąpi zwiększenie sprzedaży i obniżenie ceny, tzn. procentowy przyrost ilościowej sprzedaży (+) będzie taki sam jak wartość bezwzględna procentowego zmniejszenia ceny (–), pole 12 (0), lub
- nie zmieni się ani sprzedaż (0), ani cena (0), pole 13 (0), lub
- nastąpi obniżenie sprzedaży (–) i w takiej samej wielkości bezwzględnej wzrośnie cena (+), pole 14 (0), lub
- nastąpi procentowo większy spadek sprzedaży niż spadek kosztów (– –) i jednocześnie nastąpi przyrost ceny taki sam, jak wartość bezwzględna spadku przychodów odsetkowych (+ +), pole 15 (0).

Tabela 3.3. Utrzymanie przychodów odsetkowych przy zmniejszeniu kosztów i ryzyka, wariant III półekstensywny

Quantity Price	Q1 Q2	Q1 ++	Q1 +	Q1 0	Q1 -	Q1 --
Q2 ++		(A1) ++++	(A3) +++	(A6) ++	(A10) +	(A15) 0
Q2 +		(A2) +++	(A5) ++	(A9) +	(A14) 0	(A19) -
Q2 0		(A4) ++	(A8) +	(A13) 0	(A18) -	(A22) --
Q2 -		(A7) +	(A12) 0	(A17) -	(A21) --	(A24) ---
Q2 --		(A11) 0	(A16) -	(A20) --	(A23) ---	(A25) ----

Pola A11-A15 – efekt pozytywny; A16-A19 – efekt neutralny; A20-A25 – efekt negatywny; pola A1-A10 nie dotyczą wariantu III

Źródło: Badania własne.

W sposobie półekstensywnym istnieje zatem 5 pól, od 11. do 15., gwarantujących sukces na 15 możliwych, pola bowiem od 1. do 10. zwiększające przychody odsetkowe nie dotyczą tego wariantu zasady racjonalnego gospodarowania. Cztery pola, to jest od 16. do 19., nie przyniosą zmiany efektywności finansowej, a sześć pól od 20. do 25. spowoduje pogorszenie tej efektywności.

W wariantcie ekstensywnym, w którym chodzi o istotne obniżenie ryzyka i kosztu oraz mniejsze obniżenie przychodów odsetkowych, zarządzający bankiem mogą spodziewać się, że:

- procentowy spadek ceny kredytów był niewiele większy niż procentowy spadek kosztów ogółem i ryzyka (– –), ale procentowy wzrost przychodów odsetkowych był równy wartości bezwzględnej spadku kosztów i ryzyka (+), pole 16 (–), lub
- wolumen kredytów nie zmienił się (0), cena pieniądza zaś zmniejszyła się mniej niż spadek kosztów ogółem i ryzyka (–), pole 17 (–), lub
- wolumen kredytów w wyrażeniu procentowym zmniejszył się mniej niż procentowy spadek kosztów i ryzyka (–), a cena pieniądza pozostała bez zmian (0), pole 18 (–), lub
- przychody odsetkowe zmniejszyły się procentowo więcej niż spadek kosztów (– –), a wzrost ceny pieniądza był równy wartości bezwzględnej spadkowi kosztów ogółem i ryzyka (+), pole 19 (–).

Tabela 3.4. Zmniejszenie przychodów odsetkowych (wolumenu kredytów i/lub oprocentowania) na skutek zmniejszenia kosztu całkowitego i ryzyka, wariant IV ekstensywny

Quantity Price	Q1 Q2	Q1 ++	Q1 +	Q1 0	Q1 -	Q1 --
Q2 ++		(A1) +++++	(A3) +++	(A6) ++	(A10) +	(A15) 0
Q2 +		(A2) ++++	(A5) ++	(A9) +	(A14) 0	(A19) -
Q2 0		(A4) ++	(A8) +	(A13) 0	(A18) -	(A22) --
Q2 -		(A7) +	(A12) 0	(A17) -	(A21) --	(A24) ---
Q2 --		(A11) 0	(A16) -	(A20) --	(A23) ---	(A25) ----

Pola A16-A19 – efekt pozytywny; pola A20-A22 – efekt neutralny; A23-A25 – efekt negatywny; pola A1-A15 nie dotyczą wariantu IV

Źródło: Badania własne.

W wariantcie ekstensywnym istnieją zatem cztery pola od 16. do 19. gwarantujące sukces na 10 pól możliwych, ponieważ pola 1-15, zwiększające przychody odsetkowe lub pozostawiające je na niezmiennym poziomie, nie dotyczą tego wariantu zasady racjonalnego gospodarowania. Trzy pola, to jest 20-22 nie przyniosą zmiany efektywności finansowej banku, a trzy kolejne – 23-25 – spowodują jej pogorszenie.

W ostatnim piątym wariantcie – sposobie, polegającym na obniżeniu kosztów i ryzyka oraz zwiększeniu przychodów odsetkowych, należy podkreślić, że w racjonalnie prowadzonym banku taki wariant w ogóle nie powinien się zdarzyć, ale z badań własnych autorów wynika, że w praktyce się zdarza. Nowy prezes lub zarząd jednorazowo mogą wprowadzić oczywiste zmiany, które dawno powinny być wprowadzone, i które spowodują spadek kosztów i ryzyka oraz wzrost przychodów odsetkowych.

Przy tym wariantcie wartość przychodów odsetkowych rośnie, zarządzający bankiem są zatem zainteresowani polami od 1. do 10. – analogicznie jak w wariantcie II, to jest półintensywnym. Pola od 11. do 15. nie dotyczą tego wariantu, bo sprowadza-

Tabela 3.5. Zwiększenie przychodów odsetkowych (wolumenu kredytów i/lub ich ceny) na skutek likwidacji oczywistych błędów oraz zmniejszenia kosztu i ryzyka, wariant V (jednorazowy lub nie- możliwy, jeśli błędów oczywistych nie ma)

Quantity Price	Q1 Q2	Q1 ++	Q1 +	Q1 0	Q1 -	Q1 --
Q2 ++		(A1) ++++	(A3) +++	(A6) ++	(A10) +	(A15) 0
Q2 +		(A2) +++	(A5) ++	(A9) +	(A14) 0	(A19) -
Q2 0		(A4) ++	(A8) +	(A13) 0	(A18) -	(A22) --
Q2 -		(A7) +	(A12) 0	(A17) -	(A21) --	(A24) ---
Q2 --		(A11) 0	(A16) -	(A20) --	(A23) ---	(A25) ----

Pola A1-A10 – efekt pozytywny; pola A16-A19 – efekt neutralny; A20-A25 – efekt negatywny; pola A11-A15 nie dotyczą wariantu V

Źródło: Badania własne.

łyby się do pólekstensywnego tj. trzeciego sposobu poprawy efektywności, a zatem w tym wariantcie występuje 20 pól odzwierciedlających możliwe zmiany wielkości przychodów odsetkowych. Cztery pola – od 16. do 19. – nie spowodują zmiany efektywności finansowej, a pozostałe sześć – to jest od 20. do 25. – pogorszą ją.

Szanse i zagrożenia strategii zarządzania ryzykiem oraz poprawy wyniku finansowego

Prawdopodobieństwo wystąpienia zmiany przychodów odsetkowych, to znaczy zmiany wolumenu kredytów i/lub ich ceny na skutek zmian ekonomiczno-organizacyjnych, jest różne, w zależności od tempa kierunku zmian, ryzyka oraz jakości portfela kredytowego, stanu wiedzy, dostępności do niej ze strony zarządzających i pracowników banku, rozwiązań innowacyjnych, zaufania zewnętrznego i wewnętrznego, predyspozycji osób zarządzających, motywacji i wielu innych czynników. Problematyka ta wymaga dalszych, oddzielnych badań i poszukiwań.

Na wstępnym etapie, przyjmując uproszczenie, że prawdopodobieństwo wystąpienia każdego pola jest takie samo, na podstawie danych z tabeli 3.6 można uznać, że mając na uwadze wszystkie sposoby racjonalizacji gospodarowania i zarządzania ryzykiem, prawdopodobieństwo sukcesu na skutek zwiększania kosztów i ryzyka (wariant I – intensywny) jest najmniejsze, a prawdopodobieństwo porażki – efektu negatywnego największe. Dlatego zwiększanie kosztów i ryzyka wymaga każdorazowo dogłębnego przemyślenia i rozważ. Wariant V – poszukiwań i likwidacji błędów – jeżeli w ogóle jest możliwy do zastosowania, daje największe szanse suk-

Tabela 3.6. Struktura pól oddziałujących korzystnie, neutralnie i negatywnie na efektywność finansową banku w zależności od zastosowanego wariantu zasady racjonalnego gospodarowania

Warianty	Pola [liczba]			Udział pól [%]			
	ogółem	pozytywne	neutralne	negatywne	pozytywnych	neutralnych	negatywnych
I	25	6	4	15	24	16	60
II	25	10	5	10	40	20	40
III	15	5	4	6	33	27	40
IV	10	4	3	3	40	30	30
V	20	10	4	6	50	20	30

Źródło: Badania własne.

cesu wynoszące 50% i, obok wariantu IV najmniejsze 30% prawdopodobieństwo skutków negatywnych.

Przyjmując poszczególne strategie zarządzania w skali szansy powodzenia, można przyjąć, że najważniejsze jest jak największe prawdopodobieństwo sukcesu, a następnie jak najmniejsze prawdopodobieństwa porażki, dlatego należy uznać, że:

- najlepszy jest sposób piąty (poszukiwań i likwidacji błędów), 50% pól pozytywnych i 30% pól negatywnych, i ten wariant należy wykorzystywać przede wszystkim;
- na drugim miejscu co do szansy powodzenia jest sposób ekstensywny (niewielki spadek przychodów odsetkowych na skutek większego zmniejszenia kosztów i ryzyka, np. ograniczenia akcji kredytowej lub eliminacji kredytów wysoko szkodowych, których koszt krańcowy przewyższa oprocentowanie tych kredytów), 40% pól pozytywnych i 30% pól negatywnych;
- na trzecim miejscu jest sposób półintensywny (wzrost przychodów odsetkowych na skutek zmian optymalizacyjnych w strukturze kosztów i ryzyka, przy zachowaniu niezmiennego ogólnego poziomu kosztów i ryzyka), 40% pól pozytywnych i 40% pól negatywnych;
- na czwartym jest sposób półekstensywny (oszczędności środków), utrzymania przychodów odsetkowych oraz obniżenia kosztów i ryzyka, 33% pól pozytywnych i 40% pól negatywnych;
- najbardziej ryzykowny jest wariant intensywny – maksymalnego efektu, gdzie zwiększamy koszty i ryzyko oraz oczekujemy jeszcze większego wzrostu przychodów odsetkowych, 24% pól pozytywnych i 60% pól negatywnych. Dlatego strategia zwiększania kosztów i ryzyka musi być poprzedzona szczegółową analizą i rozważeniem czy nie ma innych możliwości zwiększenia efektywności finansowej banku. Zdaniem autorów, strategia zwiększania kosztów i ryzyka tłumaczy częściowo przyczynę trudności nowo powstałych oddziałów banków na nowym terenie (np. w wielkim mieście), gdyż z natury rzeczy w pierwszym etapie swojego istnienia zmuszone są one do przyjęcia prawie wyłącznie tej najmniej niebezpiecznej strategii rozwoju.

Podsumowanie

Uwzględniając wyniki badań należy podkreślić, że dominacja liczebności decyzji dotyczących strategii intensywnej zarządzania ryzykiem charakterystyczna jest dla fazy wprowadzenia oraz rozwoju banku, co nie oznacza, że w późniejszych fazach nie może ona występować. Należy jednak zauważyć, że powstający oddział banku, czy też bank rozpoczynający dopiero działalność operacyjną na danym terenie, musi inwestować oraz zwiększać koszty i ryzyko, tym samym przyjmuje największe prawdopodobieństwo niepowodzenia. Dominacja decyzyjna drugiej strategii, tj. pół-intensywnego rozwoju banku i zarządzania ryzykiem, charakterystyczna jest na ogół dla początkowej fazy dojrzałości (nasycenia) banku, w późniejszej części tej fazy dominuje na ogół strategia pólekstensywnego rozwoju banku i zarządzania ryzykiem. W fazie spadku znaczenia banku na rynku, wraz z poszukiwaniem poprawy efektywności finansowej, zarządzający mogą i na ogół koncentrują uwagę na IV wariantcie strategii i z chęcią przyjmują rozwiązania znacząco ograniczające koszty i ryzyko, przy mniejszym spadku przychodów odsetkowych. Strategia piąta, poszukiwań i likwidacji błędów może być stosowana w każdym czasie, jednak w praktyce występuje rzadko, najczęściej po okresie rozkwitu banku, kiedy gołym okiem widać, że wyniki są złe, ale zarządzający nie wiedzą dlaczego, lub wiedzą, lecz nie potrafią tego stanu zmienić.

Sekwencja dominacji poszczególnych strategii zarządzania kosztami i ryzykiem oraz poprawy efektywności finansowej banku pośrednio wskazuje, że przyczyny spadku efektywności i późniejszych kłopotów finansowych mogą powstawać w każdym czasie, lecz szczególnie w okresie największych sukcesów, kiedy o kłopotach nikt, albo prawie nikt nie myśli, a mówienie o niedociągnięciach i błędach w zarządzaniu ryzykiem jest swego rodzaju niezręcznością czy nietaktem wobec zarządzających. Dlatego niedopuszczanie do błędów lub wskazywanie na błędy w czasie poprzedzającym okres „triumfu i szczęśliwości”, a najpóźniej w czasie tego okresu wymaga odwagi, wyobraźni i wiedzy. Praktyka zawodowa autorów sugeruje, że w okresie największych sukcesów łatwo o błędy w zarządzaniu ryzykiem i szczególnie wówczas trzeba ich unikać, jeśli zaś błędy są przez zarząd lub radę nadzorczą zauważone, należy bezwzględnie i jak najszybciej je usunąć.

Warto dodać, że można jakościowo polepszać zarządzanie ryzykiem i zarządzanie efektywnością finansową, wykorzystując w tym celu pięć możliwych strategii, tj.: zwiększając koszty i ryzyko przy jednoczesnym jeszcze większym podwyższeniu przychodów odsetkowych (wariant I – intensywny); utrzymując koszty i ryzyko na niezmiennym poziomie, przy jednoczesnym zwiększeniu przychodów odsetko-

wych (wariant II – półintensywny); utrzymując przychody odsetkowe na niezmiennym poziomie, przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów i ryzyka (wariant III – półekstensywny); zmniejszając przychody odsetkowe, przy jednocześnie jeszcze większym zmniejszeniu kosztów i ryzyka (wariant IV – ekstensywny) oraz zwiększając przychody odsetkowe, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów i ryzyka (wariant V, poszukiwań i likwidacji błędów), możliwy najczęściej po zmianie prezesa zarządu, części zarządu i części rady nadzorczej.

Struktura i poziom przychodów odsetkowych na skutek słusznej, neutralnej finansowo lub niesłusznej pojedynczej decyzji mogą zmienić się na 25 sposobów. Przyjmując skalę szansy powodzenia poszczególnych strategii prowadzących do racjonalizacji procesu zarządzania kosztami i ryzykiem można przyjąć, że najważniejsze jest jak największe prawdopodobieństwo sukcesu, a w następnej kolejności jak najmniejsze prawdopodobieństwa porażki. Dlatego: najlepsza jest strategia piąta (poszukiwań i likwidacji mało widocznych, ale fundamentalnych błędów), 50% możliwości pozytywnych i 30% możliwości negatywnych i tę strategię należy wykorzystywać przede wszystkim, jeśli jest ona w ogóle możliwa do zastosowania w danym banku. Na drugim miejscu co do szansy powodzenia jest strategia ekstensywna (niewielki spadek przychodów odsetkowych na skutek większego zmniejszenia kosztów i ryzyka), 40% możliwości pozytywnych i 30% negatywnych. Na trzecim miejscu jest strategia półintensywna (wzrost przychodów odsetkowych przy zachowaniu niezmiennego poziomu kosztów i ryzyka), 40% możliwości pozytywnych i 40% negatywnych. Na czwartym jest strategia półekstensywna (oszczędności środków), utrzymania przychodów odsetkowych oraz obniżenia kosztów i ryzyka, 33% możliwości pozytywnych i 40% możliwości negatywnych. Najbardziej ryzykowna jest strategia intensywna – maksymalnego efektu, gdzie zwiększamy ryzyko i koszty oraz oczekujemy jeszcze większego wzrostu przychodów odsetkowych, występuje wówczas 24% możliwości pozytywnych oraz 60% negatywnych. Dlatego zwiększanie ryzyka i kosztów musi być poprzedzone szczegółową analizą i rozważeniem czy są dostępne inne, bezpieczniejsze strategie zwiększania wyniku finansowego.

Umiejętność skutecznego wykorzystywania przez zarządzających wszystkich strategii racjonalizowania działalności banku jest zdolnością, dzięki której dokonywana może być w poszczególnych latach poprawa sytuacji finansowej banku poprzez wzrost zysku netto. A zatem „umiejętność gry na wszystkich instrumentach – na wszystkich strategiach” prowadzących do racjonalizowania wolumenu kredytów, ich ceny, kosztów i ryzyka, z dominacją najlepszej strategii w danym okresie rozwoju banku, może być siłą sprawczą jego sukcesu finansowego.

Literatura uzupełniająca

- Britton D.K., Hill B.: *Size and Efficiency in Farming*, Saxon House, London 1975.
- Cheung S.: *A Theory of Price Control*. J. Law Econ., London 1974.
- Emerson H.: Dwanaście zasad wydajności [Twelve rules of efficiency], ISO, Warsaw 1926.
- Halcrow H.G.: *Economies of Agriculture*, McGraw – Hill, New York 1980.
- Jajuga K. (red.): *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2009.
- Juszczyk S.: The creativity ways of improvement of enterprise's financial outcome. Creativity, Innovation and Management Proceedings of the 10th International Conference 2009 Sousse, Tunisia 2009.
- Katz D., Kahn R.L.: *Social psychology of organization*, PWN, Warsaw 1979.
- Kirzner I.M.: *Perception, Opportunity and Profit*. The University of Chicago Press, Chicago 1979.
- Lange O.: *Ekonomia polityczna*, Tom 1 [Political economy, vol. 1], PWN, Warszawa 1971.
- Lange O.: *Dzieła*, Tom 3 [Works, vol. 3], PWN, Warszawa 1975.
- Mączyńska E. i inni: *Bankructwa przedsiębiorstw, wybrane aspekty instytucjonalne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- Rothbard M.: Comment: The Myth of Efficiency, (w:) Pizzo M.J.: *Time, Uncertainty and Disequilibrium*. D.C. Hath, Lexington 1979.
- Tomczak F.: Relacja nakład – efekt w rolnictwie, (w:) *Ekonomika rolnictwa, zarys teorii*. Praca zbiorowa. Relation expenditure – effect in agriculture, (in:) *Agriculture economics, Outline of theory*. Collective work. PWRiL, Warsaw 1983.

Ryzyko płynności

Wprowadzenie

Można uznać za kluczowe stwierdzenie, że podstawową usługą świadczoną przez banki jest zapewnienie klientom środków finansowych. Mogą je oni uzyskać, zaciągając kredyty lub wycofując złożone w banku depozyty. W każdej chwili bank powinien posiadać odpowiedni poziom płynnych zasobów w takiej wysokości, aby zapewnić zdolność do bieżącego regulowania swoich zobowiązań lub innymi słowy zaspokoić istniejący popyt na pieniądź ze strony klientów.

Banki spółdzielcze, przez długie lata specjalizujące się w obsłudze sektora żywnościowego i sfery otoczenia rolnictwa, wraz z wejściem w życie zasad gospodarki rynkowej zmuszone zostały do wprowadzenia zmian w swoim działaniu, tak aby pozyskać nowych klientów i sprostać wyzwaniom konkurencji. Podobnie jak w bankach komercyjnych, w działalności banków spółdzielczych konieczne stało się stosowanie nowych metod i technik dokonywanych analiz, dostarczających informacji potrzebnych w procesie zarządzania płynnością banku. Jednocześnie banki stoją w obliczu sprostania wciąż zmieniającemu się otoczeniu, zagrożeniom jakie ono z sobą niesie i co więcej często od banków niezależnych. Będą to np. zewnętrzne i wewnętrzne naciski polityczne, pułapy kredytowe, popieranie określonych form działalności, promowanie wybranych branż i gałęzi, brak skłonności ludzi do oszczędzania, poziom bezrobocia itp.

Proces zarządzania ryzykiem płynności polega zarówno na bieżącym zarządzaniu aktywami i pasywami tak, aby uwzględnić przewidziane i nieprzewidziane zmiany w przepływie środków finansowych, a także na zarządzaniu długofalowym, które determinuje płynność w przyszłości. Długofalowe powodzenie (a nawet przetrwanie) banku zależy m.in. od posiadanej przez kierownictwo zdolności zapewnienia wystarczającego poziomu płynności. Bank w każdej sytuacji powinien znać i zapewnić w danym okresie wystarczający poziom płynności niezbędny do wykonania zobowiązań, a także powinien ocenić koszt utrzymywania płynności na relatywnie niskim poziomie. Wystarczający poziom płynności pozwala bankowi wywiązywać

się ze swoich zobowiązań na bieżąco, co jest niezbędnym czynnikiem do prawidłowego funkcjonowania banku. Co ważne, bank jest zobowiązany przez ustawę Prawo bankowe do utrzymywania płynności dostosowanej do rozmiarów i rodzaju prowadzonej działalności. Płynność zapewnia bankowi elastyczność działań potrzebną, aby się rozwijać, tzn. by móc sprostać potrzebom kredytowym klientów. Rozwój wywołuje zapotrzebowanie na środki finansowe. Płynność pozwala także pokrywać przejściowe straty z działalności.

Pojęcie i przyczyny ryzyka płynności

Warunkiem istnienia i funkcjonowania banku jest zachowanie jego płynności. W przeciwnym razie bank straciłby zaufanie klientów, a bez tego zaufania bank nie może istnieć, gdyż musi mieć lokaty i depozyty klientów, a to się integralnie wiąże z ich zaufaniem do danego banku. Płynność to zdolność do terminowego regulowania swoich zobowiązań krótkoterminowych, czyli zdolność do pokrycia w każdej chwili wszystkich płatności z tytułu wcześniej przyjętych umów z klientami, a także postawienia do dyspozycji kredytobiorców kwot w wysokości i terminach określonych umowami. Ryzyko płynności banku to prawdopodobieństwo utraty zdolności do wywiązywania się banku z zobowiązań płatniczych, zarówno wobec deponentów, jak i kredytobiorców. Czynniki powodujące zagrożenie płynności są różnorodne. Wszystkie operacje bankowe, które powodują przepływ strumieni pieniężnych mogą bowiem potencjalnie wywołać perturbacje banku w sferze płynności. Utrata płynności ma negatywny wpływ na zaufanie klientów i w konsekwencji wyniki finansowe banku.

Możemy wyróżnić pierwotne ryzyko płynności, które wynika na ogół z niedopasowania terminów zapadalności aktywów i wymagalności pasywów. W istocie spowodowane jest ono chęcią zwiększania zysku wskutek finansowania bardziej opłacalnych, tzn. długoterminowych aktywów krótkoterminowymi pasywami. Może występować również w banku wtórne ryzyko płynności, które związane jest z poniesionymi stratami w wyniku niespłacania i utraty części kapitału własnego banku. Biorąc pod uwagę zarządzanie aktywami i pasywami banku, można wyodrębnić następujące przyczyny zagrożeń płynności:

1. **Wywołane nieplanowanym wydłużeniem zaangażowania kapitału w aktywnych operacjach banku (ryzyko terminu).** Zwykle są to opóźnienia spłat rat kapitału i odsetek. Przy pierwotnym zrównaniu strumieni przepływów kapitału w danym przedziale czasowym może powstać luka, która może stanowić zagrożenie dla terminowego wywiązania się banku z wymagalnych zobowiązań. Niebezpie-

czeństwo opóźnienia dopływu strumieni pieniężnych w stosunku do terminów umownych określa się jako aktywne ryzyko płynności.

2. **Spowodowane transformacją terminu kapitałów pozyskanych i inwestowanych** (niezgodność okresów, na jakie pozyskano i zainwestowano kapitał). Zagrożenie występuje wtedy, gdy w sytuacji świadomie zamierzonego niedopasowania pozycji bilansu w określonych terminach zapadalności i wymagalności nie można uruchomić źródeł zastępczego refinansowania. Ryzyko takie określa się mianem pasywnego ryzyka uzupełniającego refinansowania.
3. **Ryzyko zawartych umów.** Ryzyko to może występować jako aktywne, gdy istnieje prawdopodobieństwo wystąpienia nieoczekiwanych roszczeń beneficjentów do realizacji przyrzeczonych kredytów i gwarancji (operacje pozabilansowe). Może występować także jako ryzyko pasywne, jeśli istnieje niebezpieczeństwo nieoczekiwanego wycofania depozytów. Odczuwalne zagrożenie płynności z tych przyczyn występuje zwłaszcza przy dużych operacjach kredytowych i depozytowych. Szczególnym zagrożeniem jest masowe wycofywanie depozytów przed terminem tzw. run na bank¹.

Przyczyny występowania ryzyka płynności można podzielić na dwie grupy, tj. przyczyny wewnętrzne i zewnętrzne. Te pierwsze wiążą się z polityką zarządzania aktywami i pasywami przez bank, w tym w dużym stopniu z wielkością dokonywanej przez bank transformacji terminów i dopuszczalnej rozbieżności między terminami zapadalności aktywów i wymagalności pasywów oraz pozycji pozabilansowych. Zależą one przede wszystkim od:

- struktury aktywów, pasywów oraz pozycji pozabilansowych,
- struktury depozytów posiadanych przez bank (w tym od stopnia uzależnienia od dużych deponentów),
- struktury i jakości portfela kredytowego (w tym od skali dywersyfikacji zaangażowania kredytowego, jakości posiadanych przez bank zabezpieczeń w razie niespłacania kredytów),
- wielkości i struktury portfela papierów wartościowych (w tym wielkości aktywów łatwych do upłynnienia),
- oprocentowania produktów oraz wysokości prowizji,
- asortymentu produktów oraz ich charakterystyk finansowych,
- możliwości refinansowania się przez bank na rynku,
- procedur monitoringu, limitowania poziomu płynności oraz systemu wczesnego ostrzegania przed nadmiernym ryzykiem płynności, jak również kwalifikacji pracowników.

¹ W.L. Jaworski, Z. Zawadzka, Bankowość. Podręcznik akademicki, Poltext, Warszawa 2002, s. 714-715.

Przyczyny zewnętrzne nie są natomiast bezpośrednio zależne od standingu banku i prowadzonej przez niego polityki. Wynikają przeważnie z:

- obowiązujących regulacji ostrożnościowych i wymogów (np. w zakresie rezerw obowiązkowych),
- zmian makroekonomicznych (np. recesji gospodarczej, wzrostu bezrobocia, zwiększenia się liczby bankrutujących przedsiębiorstw),
- polityki banku centralnego (np. w zakresie stóp procentowych, podaży pieniądza, kursów walutowych),
- głębokości oraz różnorodności rynku finansowego,
- preferencji klientów banku co do typu i poziomu ryzyka,
- sytuacji gospodarczej otoczenia, w jakim działają klienci banku².

Metody pomiaru ryzyka płynności

Skuteczne zarządzanie ryzykiem płynności wymaga jego zidentyfikowania i pomiaru. W związku z tym, że realizacja ryzyka płynności może spowodować niedostatek środków płynnych do pokrycia wymagalnych zobowiązań, rozpoznanie takiego przypadku wymaga porównania obu potencjalnych wielkości. Poziom płynności banku można ustalić m.in. na podstawie bilansu i zestawienia przepływów pieniężnych³. Najbardziej popularne metody kwantyfikacji ryzyka płynności to:

1. Zestawienie luki płynności, bazujące na terminach zapadalności/wymagalności.
2. Zmodyfikowane zestawienie luki płynności, w którym urealnia się terminy płatności aktywów i pasywów.
3. Zestawienie przepływów pieniężnych, uwzględniające wpływy i wypływy środków.
4. Wskaźniki ukazujące w sposób syntetyczny istotniejsze informacje na temat płynności banku.

Luka płynności

Metoda luki płynności polega na zestawieniu poszczególnych pozycji aktywów i pasywów banku w ustalonych przedziałach czasu. Pierwszym etapem luki jest określenie liczby przedziałów i ich szerokości (pierwsze z przedziałów dotyczą na

² M. Iwanicz-Drozdowska, W.L. Jaworski, Z. Zawadzka, Bankowość. Zagadnienia podstawowe, Poltext, Warszawa 2010, s. 242-243.

³ W.L. Jaworski, Z. Zawadzka, op. cit., s. 722.

ogół okresów dziennych, kolejne tygodniowych, miesięcznych itd.). Wybór liczby i szerokości przedziałów czasowych zależy od celu analizy i wrażliwości banku na utratę płynności. Następnie poszczególnym przedziałom czasowym podporządkowuje się odpowiednie pozycje aktywów i pasywów, z uwzględnieniem terminów zapadalności/wymagalności wynikających z zawartych umów. Pozwala to na określenie wielkości niedoborów (nadwyżek) płynności w poszczególnych przedziałach. Luka płynności w ustalonych przedziałach definiowana jest jako różnica między aktywami a pasywami. Warto podkreślić, że dodatnia luka płynności występuje przy nadwyżce zapadalnych aktywów nad wymagalnymi pasywami w danym okresie. Oznacza to, że w danym przedziale czasowym jest zachowana płynność, czyli bank posiada wystarczające środki do pokrycia wszystkich przypadających w danym okresie płatności. Ujemna luka płynności występuje natomiast przy nadwyżce wymagalnych w danym okresie pasywów nad zapadalnymi w tym okresie aktywami, wskazuje to na niedobór środków pieniężnych do wywiązania się banku z wymagalnych płatności. Na podstawie zestawienia luki płynności bank może podjąć odpowiednie działania w celu zapewnienia potrzebnych środków. Stosownie do zestawienia luki terminów płatności wynikających z zawartych umów może nie dawać obiektywnego obrazu sytuacji ze względu na to, że w praktyce często terminy te nie są dotrzymywane, a część transakcji nie ma terminów umownych. Stąd istotna jest próba sporządzania zestawień z urealnionymi terminami.

Urealnione zestawienie luki płynności

Urealnione zestawienie luki płynności sporządzane jest w analogiczny sposób jak poprzednio, tzn. ustalane są przedziały czasowe, którym następnie przyporządkowuje się pozycje aktywów i pasywów. Zarówno aktywa, jak i pasywa są korygowane o transakcje, których realne terminy płatności są różne od terminów wynikających z zawartych umów, przy czym aktywa koryguje się o pozycje spłacane z opóźnieniem, pasywa natomiast mogą być prolongowane lub wycofywane wcześniej. Określenie realnych terminów płatności nie jest zadaniem łatwym i wymaga odpowiednich danych statystycznych co do kształtowania się trendów. W tym celu konieczna jest analiza zmian depozytów i kredytów, na ogół w dłuższym, to znaczy kilkuletnim okresie, tak aby uchwycić trendy długookresowe i wahania sezonowe. W przypadku kredytów niezbędne jest określenie odsetka należności, które były spłacane z opóźnieniem. W przypadku depozytów istotne jest zaś oszacowanie, jaka część depozytów *a vista* ma charakter stabilny (czyli jaki jest „osad”), jak również jaka część depozytów była wcześniej wycofywana. Prognozowanie zaobserwowanych tendencji na przyszłość wymaga uwzględnienia sezonowości i cykliczności wpłat

i wypłat depozytów oraz kredytów. Warto pamiętać, że wahania sezonowe wynikają m.in. z pory roku, zwyczajów społecznych, systemu podatkowego itp. Wahania cykliczne związane są z koniunkturą gospodarczą, tj. reagowaniem deponentów i kredytobiorców w okresach recesji i ożywienia gospodarczego.

Zestawienie przepływów pieniężnych

Zestawienie przepływów pieniężnych polega na określeniu przedziałów czasowych i podporządkowaniu im wpływów z aktywów i otrzymanych odsetek oraz wypływów z pasywów i płaconych odsetek. W odróżnieniu od poprzednich zestawień, w rachunku uwzględnia się odsetki otrzymywane i płacone, co przy większych kwotach może mieć istotny wpływ na płynność banku w poszczególnych przedziałach czasowych. Przy przyporządkowaniu poszczególnych transakcji do odpowiednich przedziałów czasowych występuje analogicznie jak poprzednio problem określenia pozycji, które nie posiadają umownego terminu płatności lub których terminy umowne nie pokrywają się z rzeczywistymi⁴.

Wskaźniki płynności

Do ważniejszych wskaźników płynności należą⁵:

- relacja kredytów do depozytów – zbyt niski poziom tego wskaźnika świadczy o nadpłynności,
- stosunek aktywów płynnych do sumy bilansowej – pokazuje jaki jest stosunek środków zabezpieczających płynność do aktywów ogółem,
- relacja aktywów płynnych do pasywów niestabilnych – pozwala ocenić jaka część niestabilnych pasywów mogłaby być pokryta przez środki płynne (wskaźnik ten powinien kształtować się na poziomie 1),
- udział depozytów stabilnych w bazie depozytowej – im wyższy wskaźnik, tym płynność banku powinna być lepsza,
- relacja lokat międzybankowych i depozytów międzybankowych – wskaźnik ten pokazuje czy bank jest pożyczkobiorcą czy pożyczkodawcą na rynku międzybankowym.

⁴ M. Iwanicz-Drozdowska, W.L. Jaworski, Z. Zawadzka, op. cit., s. 245-247.

⁵ K.A. Nowak, Ryzyko struktury bilansu, [w:] M. Iwanicz-Drozdowska, Zarządzanie ryzykiem bankowym, Poltext, Warszawa 2012, s. 211.

W analizie wskaźnikowej należy uwzględnić także nadzorcze miary płynności. Uchwała nr 9/2007 Komisji Nadzoru Bankowego (KNB) w sprawie ustalenia norm płynności wiążących banki określiła nadzorcze miary płynności krótkoterminowej i długoterminowej. Nadzorczymi miarami płynności krótkoterminowej, tj. realizacji płatności w terminie do 30 kolejnych dni są⁶:

- luka płynności krótkoterminowej, czyli różnica między wartością podstawowej i uzupełniającej rezerwy płynności w dniu sprawozdawczym a wartością środków obcych stabilnych,
- współczynnik płynności krótkoterminowej, czyli iloraz sumy wartości podstawowej i uzupełniającej rezerwy płynności w dniu sprawozdawczym do wartości środków obcych stabilnych.

W każdym dniu sprawozdawczym luka płynności powinna wynosić przynajmniej 0, a współczynnik płynności krótkoterminowej co najmniej 1. Normy płynności wymagają również pomiaru płynności długoterminowej. Banki powinny utrzymać współczynnik pokrycia aktywów nie płynnych funduszami własnymi na poziomie 1 każdego dnia sprawozdawczego. Drugi współczynnik dotyczy pokrycia aktywów nie płynnych i aktywów o ograniczonej płynności funduszami własnymi i środkami obcymi stabilnymi. Jego wielkość w każdym dniu sprawozdawczym także powinna wynosić 1. Zarówno zaostrome normy, jak i obowiązek sprawozdawczy ograniczono do banków, w których średnia miesięczna wartość sumy bilansowej na koniec każdego miesiąca w ciągu ostatnich 12 miesięcy nie przekroczyła 200 mln złotych. Banki te zwolniono z obowiązku obliczania i przestrzegania nadzorczych miar płynności, zobowiązano je jedynie do obliczania uproszczonych miar płynności⁷:

- współczynnika udziału podstawowej i uzupełniającej rezerwy płynności w aktywach, który powinien być równy co najmniej 20% (M1),
- współczynnika pokrycia aktywów nie płynnych funduszami własnymi, którego wartość powinna być nie mniejsza niż 1 (M2).

W bankach o sumie bilansowej większej niż 200 mln zł stosuje się następujące miary:

- luka płynności krótkoterminowej, będąca różnicą pomiędzy sumą podstawowej i uzupełniającej rezerwy płynności i środkami obcymi niestabilnymi, nie powinna być mniejsza niż 0,
- współczynnik pokrycia aktywów nie płynnych funduszami własnymi, powinien być nie mniejszy niż 1,

⁶ S. Juszczuk, R. Balina, O. Kowalski, J. Różyński, Aktywa i pasywa banku spółdzielczego w ujęciu zarządczym, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2017, s. 56-57.

⁷ Ibidem, s. 57.

- współczynnik pokrycia aktywów niepłynnych i aktywów o ograniczonej płynności funduszami własnymi i środkami obcymi stabilnymi, powinien być nie mniejszy niż 1.

Wprowadzenie przez Komitet Bazylejski w umowie Basel III norm płynności było posunięciem w dobrą stronę mającym wyeliminować jedną z istotniejszych wcześniej słabości jaką było skupienie się norm ilościowych wyłącznie na problemie wypłacalności banku. Nowe normy w zakresie płynności krótkoterminowej (Liquidity Coverage Ratio – LCR) i stabilnego finansowania (Net Stable Funding Ratio – NSFR) przyniosły dwie korzyści. Po pierwsze, normy te zapewniają decydom wystarczająco dużo czasu na ocenę pozycji płynnościowych banków oraz odpowiednią reakcję w okresach zaburzeń. Po drugie, zmuszają banki do utrzymania ostrożnościowych poduszek bezpieczeństwa⁸. Co więcej, nowe regulacje w zakresie płynności krótkoterminowej, wprowadzone w Basel III, spowodowały istotne zmiany w modelach biznesowych banków, poprzez wzrost zainteresowania aktywami w warunkach skrajnych⁹. W przypadku drugiego wskaźnika, przyjętego przez Komitet Bazylejski w 2010 r. (jego ostateczna kalibracja miała miejsce w 2014 r.), w ramach Basel III, tj. wskaźnika stabilnego finansowania, wyrażającego relację dostępnego zasobu stabilnego finansowania do wymaganego zasobu stabilnego finansowania, warto zauważyć, iż zakres jego oddziaływania jest dość szeroki. Ma on bowiem wpływ nie tylko na wzrost bezpieczeństwa finansowania banku w horyzoncie jednego roku, ale także może mieć wpływ zarówno na miary adekwatności kapitałowej banku, jak też na ryzyko systemowe generowane przez ten bank¹⁰.

Normę płynności krótkoterminowej, czyli LCR (Liquidity Coverage Ratio), zdefiniować można jako¹¹:

$$LCR = HQLA/NCO$$

gdzie:

HQLA – płynne aktywa wysokiej jakości (High Quality Liquid Assets),

NCO – wypływy netto w ciągu najbliższych 30 dni (Net Cash Outflows Over a 30-day time period).

Normę płynności długoterminowej zaś stanowi wskaźnik NSFR (Net Stable Funding Ratio)¹²:

$$NSFR = AASF/RASF$$

⁸ J. Koleśnik, *Bankowe ryzyko systemowe źródła i instrumenty redukcji*, Warszawa 2019, s. 294.

⁹ Ibidem, s. 294-295.

¹⁰ Ibidem, s. 295.

¹¹ <https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KES/czasopisma/kwartalnik/Documents/PN231.pdf>.

¹² Ibidem, s. 298.

gdzie:

AASF – dostępna kwota stabilnych źródeł finansowania,

RASF – suma pozycji wymagających pokrycia stabilnymi źródłami finansowania.

Ocena poziomu ryzyka płynności

Oceny poziomu ryzyka płynności dokonuje się na podstawie następujących czynników:

- struktura i stabilność źródeł finansowania, w tym stabilność dynamiki wzrostu i struktury bazy depozytowej, przy uwzględnieniu dywersyfikacji, a więc źródeł koncentracji środków finansujących działalność banku,
- wpływ transakcji pozabilansowych na poziom ryzyka płynności, co wymaga przeglądu wartości i struktury terminowej transakcji pochodnych pod kątem występowania ryzyka przedrozdliczeniowego,
- kształtowanie się płynności bieżącej, krótko-, średnio- i długoterminowej, m.in. w oparciu o analizę wielkości aktywów płynnych, niedopasowanie urealnionych terminów płatności aktywów i pasywów, wyniki prognoz przepływów pieniężnych i analizę wskaźnikową,
- wpływ przepływów pieniężnych w holdingu na płynność banku, w aspekcie ewentualnego wsparcia płynnościowego ze strony podmiotu dominującego,
- inne czynniki wpływające na ryzyko płynności banku, w tym poziom ryzyka kredytowego, wpływ sytuacji finansowej banku,
- czynniki zewnętrzne¹³.

Płynność rozpatruje się w różnych okresach, krótszych i dłuższych. Stąd potrzeba zarządzania płynnością:

- **śróddzienną**, którą jest zdolność do wykonywania wszystkich zobowiązań pieniężnych w bieżącym dniu,
- **krótkoterminową**, którą jest zdolność wykonywania wszystkich zobowiązań pieniężnych w terminie płynności przypadającym w okresie kolejnych 30 dni,
- **średnioterminową**, którą jest zdolność wykonywania wszystkich zobowiązań pieniężnych w terminie płynności przypadającym w okresie od 1 do 12 miesięcy,
- **długoterminową**, którą jest zdolność wykonywania wszystkich zobowiązań pieniężnych w terminie płynności przypadającym w okresie powyżej 12 miesięcy.

¹³ M. Capiga, Zarządzanie bankiem, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 91-92.

Zarządzanie ryzykiem płynności wymaga:

- rozdzielenia funkcji między jednostkami/stanowiskami pracy przeprowadzającymi transakcje i odpowiedzialnymi za monitorowanie oraz kontrolowanie ryzyka płynności,
- zbudowania wiarygodnego procesu identyfikacji, pomiaru i oceny ryzyka płynności¹⁴.

Identyfikowanie ryzyka płynności wymaga analizy wszystkich istotnych pozycji bilansowych i pozabilansowych. Wiąże się z tym badanie interakcji między ryzykiem płynności a innymi rodzajami ryzyka wynikającymi w bankach.

Ocena ryzyka płynności wymaga także analizy przyszłych przepływów pieniężnych z tytułu aktywów i pasywów. Stąd można wskazać źródła nieoczekiwanego zapotrzebowania na płynności, które może się pojawić w przyszłości. Mogą one wynikać z realizacji zobowiązań pozabilansowych i pojawiania się nieoczekiwanego zapotrzebowania na środki płynne. Ryzyko płynności może wynikać również z operacji na walutach obcych. Warto pamiętać, że z ryzykiem płynności mogą wiązać się takie czynniki jak przeszacowanie, wykonywanie i zapadalność instrumentów pochodnych. Bank powinien oceniać poziom wpływów pieniężnych w normalnych warunkach, a następnie szacować zwiększone wartości przepływów. Wymaga to posiadanie informacji o ekspozycjach, z których może wynikać nagle zapotrzebowanie na płynność¹⁵.

Do oceny skuteczności zarządzania ryzykiem płynności KNF ustaliła nadzorcze miary płynności krótkoterminowej i długoterminowej¹⁶. Analiza i oceny przeprowadzane przez sam bank i przez nadzorców bankowych pozwalają ocenić zarówno poziom ryzyka płynności, jak i jakość zarządzania tym ryzykiem¹⁷.

Działania ograniczające ryzyko płynności banku

Banki mogą chronić swoją płynność m.in. poprzez sprzedaż aktywów płynnych. Z tego względu zarówno utrzymanie, jak i ocena aktywów płynnych są elementami wartościowymi. Poprawa płynności w drodze zaciągania nowych zobowiązań na rynku międzybankowym (który daje szybki dostęp do pieniądza) jest możliwe

¹⁴ W. Żółtkowski, Zarządzanie ryzykiem w małym Banku w kontekście zmieniających się regulacji nadzorczych, CeDeWu Sp. Z o.o., Warszawa 2017, s. 210-211.

¹⁵ Ibidem, s. 211.

¹⁶ M. Capiga, op. cit., s. 92.

¹⁷ Ibidem, s. 92.

tylko w sytuacji, gdy bank jest oceniany jako wiarygodny kontrahent. Poszukiwanie płynności poprzez pozyskiwanie nowych depozytów od klientów (dłuższy czas „oczekiwania” na środki) zazwyczaj wiąże się z oferowaniem wysokiego ich oprocentowania, co podnosi koszty. Banki mogą poprawić swoją płynność także dzięki operacjom sekurytyzacji¹⁸. W celu ograniczenia ryzyka płynności bank powinien stosować następujące zalecenia, do których można zaliczyć:

1. **Kształtowanie struktury aktywów i pasywów (zapadalności/wymagalności)** w taki sposób, aby dopasować tę strukturę do potrzeb wynikających z cyklu działalności banku;
2. **Utrzymywanie odpowiednich zasobów aktywów płynnych dla zapewnienia nieprzewidzianego zapotrzebowania na środki**, na poziomie uzależnionym od stabilności depozytów oraz prawdopodobieństwa szybkiego wzrostu portfela kredytowego;
3. **Wykorzystywanie rezerwy obowiązkowej do bieżących rozliczeń pieniężnych** (Zarządzenie Prezesa NBP w sprawie zasad i trybu naliczania i utrzymywania rezerwy obowiązkowej), przy utrzymywaniu średniego stanu rezerwy na zadeklarowanym poziomie;
4. **Ograniczanie koncentracji wierzytelności, zaangażowań wobec udziałowców i grup powiązanych kapitałowo i organizacyjnie oraz innych nadmiernych zaangażowań**;
5. **Wyodrębnienie stabilnych źródeł finansowania i podejmowanie działań w celu ich powiększenia**;
6. **Utrzymywanie zróżnicowanej bazy depozytowej, zarówno w kategoriach terminowości, jak i podmiotowości klientów** (ograniczanie uzależnienia od poszczególnych źródeł finansowania);
7. **Stałe umowy o współpracy z bankami umożliwiające przyjęcie lokat międzybankowych lub zaciągnięcie kredytów i pożyczek**;
8. **Utrzymanie wskaźników płynności wymaganych przez Rozporządzenie 575/2013 UE**, w związku z tym bank może planować zakup papierów skarbowych, bonów skarbowych, bonów pieniężnych, obligacji komunalnych itp., a także zakup obligacji komunalnych.
9. **Pozyskiwanie środków na rynkach finansowych innymi dostępnymi metodami**;
10. **Trafne prognozy krótko-, średnio- i długoterminowe dotyczące przepływów pieniężnych**;
11. **Wypracowywanie technik szybkiego reagowania na działanie czynników zewnętrznych**;

¹⁸ M. Iwanicz-Drozdowska, op. cit., s. 155.

12. Kształtowanie właściwych relacji z klientami – zarówno kredytobiorcami, jak i deponentami w celu zmniejszenia niepewności co do ewentualnych zachowań w momencie powstania sytuacji kryzysowej¹⁹.

Podsumowanie

Skuteczne zarządzanie ryzykiem płynności wymaga jego zidentyfikowania, ponieważ materializacja ryzyka może doprowadzić do braku środków płynnych do pokrycia wymagalnych zobowiązań. Zarządzanie ryzykiem płynności wymaga umiejętności przewidywania jego poziomu w okresach przyszłych. W celu ułatwienia analizy i zwiększenia przydatności jej wyników w podejmowaniu decyzji, płynność finansową ustala się dla każdego wyodrębnionego przedziału czasowego w okresie objętym prognozą. W płynności sprawdza się prawidłowość decyzji podejmowanych we wszystkich obszarach działalności banku. Stąd działania ograniczające ryzyko płynności muszą być skoordynowane. Sprzyjać temu powinna odpowiednia polityka zarządzania płynnością i odpowiednie rozwiązania organizacyjne. Skuteczność zarządzania ryzykiem jest w dużym stopniu zdeterminowana świadomością personelu o występowaniu zagrożeń, ich konsekwencji dla banku oraz znajomością możliwości ich redukcji.

Proces zarządzania ryzykiem płynności w banku polega m.in. na bieżącym zarządzaniu aktywami i pasywami tak, aby uwzględnić przewidziane i nieprzewidziane zmiany w przepływie środków finansowych, a także na zarządzaniu długofalowym, strukturalnym, które determinuje płynność w przyszłości. Długofalowe powodzenie banku zależy m.in. od posiadanej przez kierownictwo zdolności zapewnienia właściwego poziomu płynności. Podstawową metodą pomiaru bieżącej i przyszłej pozycji płynności banku jest analiza luki płynności oraz analiza wskaźnikowa. Przy określeniu bieżącego i planowanego popytu na płynność szczególne znaczenie ma także monitorowanie przez bank spółdzielczy stanu depozytów, ponieważ dysponując na ogół mniejszymi niż banki komercyjne funduszami własnymi, w większym stopniu opierają się one na depozytach klientów.

Sporządzane prognozy płynności w banku spółdzielczym obejmują na ogół horyzont czasowy do jednego roku. Warto przy tym ocenić poziom depozytów, kredytów oraz aktywów płynnych w przyszłości. Opracowywane powinny być również plany awaryjne, które winny gwarantować niezakłócony dostęp do usług finansowych świadczonych przez bank, bezpieczeństwo wkładów klientów zdeponowanych

¹⁹ Polityka zarządzania ryzykiem płynności w Banku Spółdzielczym w Mońkach.

w banku oraz przetrwanie banku w sytuacjach kryzysowych, a także powrót do normalnej działalności. Systematyczne pomiary i monitorowanie płynności dostarczają informacji niezbędnych do skutecznego zarządzania ryzykiem płynności, dają także szansę lepszego wykorzystania środków posiadanych przez bank spółdzielczy oraz zwiększania jego rentowności i wiarygodności.

Literatura uzupełniająca

- Capiga M., Zarządzanie bankiem, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Iwanicz-Drozdowska M., Zarządzanie finansowe bankiem, Polski Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Iwanicz-Drozdowska M., Jaworski W.L., Zawadzka Z., Bankowość zagadnienia podstawowe, Poltext, Warszawa 2010.
- Juszczyk S., Balina R., Kowalski O., Różyński J., Aktywa i pasywa Banku Spółdzielczego w ujęciu zarządczym, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2017.
- Jaworski W.L., Krzyżykiewicz Z., Kosiński B., Banki rynek operacje polityka, Poltext, Warszawa 2003.
- Jaworski W.L., Zawadzka Z., Bankowość. Podręcznik akademicki, Poltext, Warszawa 2002.
- Koleśnik J., Bankowe ryzyko systemowe źródła i instrumenty redukcji, Warszawa 2019.
- Nowak K.A., Ryzyko struktury bilansu, [w:] Iwanicz-Drozdowska M., Zarządzanie ryzykiem bankowym, Poltext, Warszawa 2012.
- Prawo bankowe, Ustawa z dn. 29 sierpnia 1997 r., Dz. U. z 2002 r. Nr 72, poz.665 z późn. zm.
- Prawo spółdzielcze, Ustawa z dnia 16 września 1982 r., Dz. U z 2003 r. nr 188 poz. 1848 z późn. zm.

Ryzyko prania pieniędzy

Wprowadzenie

Geneza prania pieniędzy jest praktycznie nie do uchwycenia. W uproszczeniu można przyjąć założenie, iż pranie to istnieje od momentu uzyskania pierwszych korzyści majątkowych z popełnionego przestępstwa oraz świadomego wprowadzenia ich do obrotu niezależnie od tego czy wprowadzającym była osoba popełniająca przestępstwo, czy też osoba trzecia. Od tego momentu pranie stało się faktem. Samo pojęcie wywodzi się zaś prawdopodobnie z działań mafii chicagowskiej w latach dwudziestych ubiegłego stulecia, sprowadzających się do lokowania pieniędzy pochodzących z przestępstw w różnego rodzaju działalności gospodarcze o charakterze usługowym – najczęściej w praniu odzieży. Tak, jak i dzisiaj, w sferze działalności usługowej podstawą zapłaty za usługę był obrót gotówkowy. Trudne, ze względu na charakter działalności, do uchwycenia dochody pozwalały mieszać brudne pieniądze z zarobionymi legalnie¹. Stąd też wywodzi się określenie w języku angielskim *moneylaundering* – pranie pieniędzy. Za pomysłodawcę legalizacji nielegalnych dochodów uważa się często Mayera Lansky'ego, który prawdopodobnie jako pierwszy docenił znaczenie legalnego funkcjonowania majątku i jego dokumentacji. Faktem jest, że Mayer Lansky jako pierwszy wykorzystał politycznie stabilne i niezależne państwa, tzw. raje podatkowe oraz anonimowość kont bankowych w innych państwach, np. w Szwajcarii. Jego metody są stosowane przez przestępców do dziś².

Z czasem katalog źródeł, z których pochodzą brudne pieniądze, rozszerzył się i obecnie można do nich zaliczyć w zasadzie każdą działalność przestępczą prowadzoną na szeroką skalę i przynoszącą duże zyski. W doktrynie wypracowano wiele definicji omawianego zjawiska, które z reguły określają je jako ukrywanie nielegalnego pochodzenia uzyskanych korzyści w celu bezpiecznego ich włączenia do legalnego obrotu finansowego i gospodarczego³.

¹ J.W. Wójcik, *Pranie pieniędzy. Kryminologiczna i kryminalistyczna ocena transakcji podejrzanych*, Twigger, Warszawa 2002, s. 23.

² J. Grzywacz, *Pranie pieniędzy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010, s. 13.

³ B. Hołtyst, *Kryminalistyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 31.

Definicja prania pieniędzy

Pojęcie prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu jest kategorią prawną i szczegółową. A zatem pranie pieniędzy to przestępstwo, o którym mowa w art. 299 Kodeksu karnego, które polega na⁴:

1. Przyjmowaniu, posiadaniu, używaniu, przekazywaniu lub wywożeniu za granicę, ukrywaniu, dokonywaniu transferu lub konwersacji, pomaganiu w przenoszeniu ich własności lub posiadania środków płatniczych, instrumentów finansowych, papierów wartościowych, wartości dewizowych, praw majątkowych lub innego mienia ruchomego lub nieruchomości, pochodzących z korzyści związanych z popełnieniem czynu zabronionego lub podejmowania tych czynności, które mogą znacznie utrudnić stwierdzenie przestępczego ich pochodzenia lub miejsca umieszczenia, ich wykrycia albo orzeczenie przepadku;
2. W przypadku pracowników lub osób działających w imieniu lub na rzecz banku, instytucji finansowej lub kredytowej lub innego podmiotu, na którym na podstawie przepisów prawa ciąży obowiązek rejestracji transakcji i osób dokonujących transakcji, polega na przyjmowaniu, wbrew przepisom, środków płatniczych, instrumentów finansowych, papierów wartościowych, wartości dewizowych, dokonywaniu ich transferu lub konwersji lub świadczenia innych usług mających ukryć ich przestępne pochodzenie lub usług w zabezpieczeniu przed zajęciem.

Regulacje Unii Europejskiej

Dnia 9 lipca 2018 r. zaczęła obowiązywać Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/843 (dalej: „Dyrektywa V AML”) zmieniająca dyrektywę (UE) 2015/849 w sprawie zapobiegania wykorzystywaniu systemu finansowego do prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu (dalej: „Dyrektywa IV AML”) oraz zmieniająca dyrektywy 2009/138/WE i 2013/36/UE. Głównym założeniem projektu było zapewnienie w ramach Unii Europejskiej warunków do sprawnej wymiany informacji w celu zwiększenia skuteczności przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu. Dyrektywa V AML ma na celu uzupełnienie oraz dostosowanie

⁴ Ustawa z dnia 1 marca 2018 roku o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu.

dotychczasowych przepisów Dyrektywy IV AML obliczu nowych wyzwań związanych z przeciwdziałaniem praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Na gruncie regulacji Dyrektywy V AML zwrócono uwagę na podmioty zajmujące się świadczeniem usług wymiany walut między walutami wirtualnymi a walutami fiducyjnymi, jak również na dostawców kont walut wirtualnych, które to podmioty nie były dotychczas zobowiązane na mocy prawa unijnego do identyfikacji podejrzanych działań.

Założeniem Dyrektywy V AML jest także zniesienie barier w komunikacji między lokalnymi jednostkami analityki finansowej (w Polsce GIFF) oraz zapewnienie swobodnej wymiany informacji o podmiotach korporacyjnych. Narzędziem wymiany informacji o tych podmiotach jest tzw. rejestr beneficjentów rzeczywistych, który powinien zostać utworzony w każdym kraju członkowskim, w tym również w Polsce, co wynikało już z Dyrektywy IV AML. Dyrektywa V AML zaś zmienia sposób dostępu do informacji zgromadzonych w rejestrze wskazując, iż nie ma potrzeby wykazywania interesu prawnego, aby dostęp taki uzyskać. Poza tym Dyrektywa V AML ogranicza możliwość korzystania z anonimowych kart przedpłaconych, które mogą stanowić łatwe w użyciu narzędzie służące do finansowania działań terrorystycznych. Z tego też względu przyjęto dalsze zmniejszenie limitów i kwot maksymalnych, poniżej których instytucje mogą nie stosować określonych środków należytej staranności wobec klienta przewidzianych w Dyrektywie IV AML. W tym też kontekście za konieczne uznano obniżenie istniejących limitów dla anonimowych kart przedpłaconych ogólnego zastosowania oraz zidentyfikowanie klienta w przypadku zdalnych transakcji płatniczych w przypadku, gdy kwota transakcji przekracza 50 euro⁵.

Regulacje polskie

Najważniejszymi polskimi aktami prawnymi regulującymi przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu jest:

1. Ustawa z dnia 1 marca 2018 roku o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu (nowelizacja z dnia 16 października 2019 r.),
2. Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 roku Kodeks karny z późniejszymi zmianami,
3. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku Prawo bankowe z późniejszymi zmianami.

⁵ <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/financial-services/articles/newsletter/newsletter-legal-wrzesien2018/V-dyrektywa-AML.html>

Ustawą z dnia 16 października 2019 roku o zmianie ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu, która weszła w życie 30 listopada 2019 roku (dalej: „Ustawa zmieniająca”) dokonano nowelizacji obowiązującej wcześniej ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu z dnia 1 marca 2018 roku (Dz. U. z 2018 r., poz. 723, tj. ze zm., dalej: „ustawa AML”).

System AML w Polsce tworzą wszystkie podmioty zobligowane do przestrzegania regulacji prawnych związanych z przeciwdziałaniem praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu. Ich działania, prawa i obowiązki reguluje ustawa z dnia 1 marca 2018 roku, która określa zasady oraz tryb przeciwdziałania praniu pieniędzy, przeciwdziałania finansowaniu terroryzmu, stosowania szczególnych środków ograniczających przeciwko osobom, grupom i podmiotom oraz obowiązki podmiotów uczestniczących w obrocie finansowym w zakresie gromadzenia i przekazywania informacji. Jej nowelizacja z 16 października 2019 r. zawiera zmiany w zakresie:

1. Otwarcia katalogu podmiotów uprawnionych do wymiany informacji między instytucjami obowiązanyymi wchodzącymi w skład grupy;
2. Zwolnienia określonych podmiotów z tajemnicy dotyczącej przekazania informacji jednostce analityki finansowej lub innym, właściwym organom poprzez rozszerzenie ich katalogu o podmioty prowadzące działalność w zakresie prowadzenia ksiąg rachunkowych;
3. Wprowadzenia obowiązku spełniania kryteriów kompetencji i reputacji przez tzw. beneficjentów rzeczywistych oraz osoby zajmujące stanowiska kierownicze w tych podmiotach, a także sankcje za niedopełnienie tego;
4. Rozszerzenia katalogu podmiotów odpowiedzialnych za wykonanie obowiązków określonych w ustawie, na które również może być nakładana kara pieniężna oraz likwidowania luki polegającej na braku organu uprawnionego do nałożenia kary administracyjnej na tzw. instytucje obowiązane.

Przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu jest uregulowane ponadto w:

1. Art. 299 Kodeksu karnego, który określa kary dla instytucji obowiązanych, jej pracowników oraz osób czerpiących korzyści z działalności przestępczej z wyszczególnieniem rodzajów popełnionych czynów niedozwolonych i przewinień ze strony instytucji obowiązanych,
2. Art. 106, 106a, 106b, 106c, 106d Prawa bankowego mówiący o tym, że bank jest obowiązany zapobiegać, aby jego działalność nie była wykorzystywana do celów związanych z przestępstwem oraz wprowadzić procedurę postępowania w przypadku stwierdzenia uzasadnionego przestępstwa.

Generalny Inspektor Informacji Finansowej a przeciwdziałanie praniu pieniędzy

Centralnym elementem polskiego systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu jest Generalny Inspektor Informacji Finansowej (GIIF). W realizacji swoich zadań ustawowych GIIF jest wspomagany przez Departament Informacji Finansowej Ministerstwa Finansów, który wykonuje zadania polskiej jednostki analityki finansowej, która odpowiedzialna jest za otrzymywanie, analizę i przekazywanie odpowiednim organom ujawnionych informacji finansowych:

- dotyczących podejrzanych dochodów i potencjalnego finansowania terroryzmu lub
- wymaganych przez krajowe prawodawstwo lub przepisy w celu zwalczania prania pieniędzy i finansowania terroryzmu⁶.

Ważne jest to, że system przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu tworzą w Polsce:

1. Instytucje obowiązane (tj. podmioty zarówno z sektora finansowego, jaki niefinansowego), które oferują usługi lub produkty mogące być wykorzystane wbrew ich przeznaczeniu do prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu;
2. Jednostki współpracujące (organy administracji rządowej, organy jednostek samorządu terytorialnego oraz inne państwowe jednostki organizacyjne, a także Narodowy Bank Polski (NBP), Komisja Nadzoru Finansowego (KNF) i Najwyższa Izba Kontroli (NIK);
3. Generalny Inspektor Informacji Finansowej.

Warto uzupełnić, że GIIF został powołany przez Ministra Finansów 16 listopada 2000 roku jako organ administracji rządowej wyodrębniony wewnątrz struktury Ministerstwa Finansów. Najważniejszym zadaniem GIIF jest rzetelna i sprawna analiza przebiegu transakcji podejrzanych, a także współpraca z instytucjami obowiązanymi i jednostkami współpracującymi, systematyczna współpraca międzynarodowa, doskonalenie i wykorzystywanie najnowszych osiągnięć techniki informacyjnej oraz ciągła praca nad doskonaleniem przepisów prawa i zaplecza kadrowego zapewniającego właściwe standardy operacji finansowych⁷. Ponadto GIIF weryfikuje zawarte w zawiadomieniach i powiadomieniach podejrzenia prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu na bazie informacji pozyskiwanych od instytucji obowiązanym, jednostek współpracujących, a także zagranicznych jednostek analityki

⁶ Art. 1 pkt f Konwencji Rady Europy z dnia 16 maja 2005 r. o praniu, ujawnianiu, zajmowaniu i konfiskacie dochodów pochodzących z przestępstwa oraz o finansowaniu terroryzmu (Dz.U. z 2008 r., Nr 165, poz. 1028).

⁷ J. Grzywacz, *Pranie pieniędzy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010, s. 170.

finansowej. W przypadku uzasadnianego podejrzenia prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu GIIF zawiadamia właściwego prokuratora, który we współpracy z organami ścigania podejmuje działania w celu postawienia aktu oskarżenia podejrzanym osobom. Co więcej, GIIF przekazuje sądom i prokuratorom, na pisemny wniosek, zgromadzone informacje lub dokumenty, na potrzeby postępowania karnego. Udostępnia posiadane informacje również na pisemny i uzasadniony wniosek innych jednostek współpracujących wskazanych w ustawie (w szczególności organów ścigania), w zakresie ich ustawowych zadań. W przypadku powzięcia podejrzenia popełnienia przestępstwa lub przestępstwa skarbowego, innego niż przestępstwo prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu, GIIF przekazuje informacje uzasadniające to podejrzenie do właściwych organów (tj. organów ścigania, służb specjalnych oraz Szefa KAS), w celu podjęcia czynności wynikających z ich ustawowych zadań. Dodatkowo, jeśli poweźmie uzasadnione podejrzenie naruszenia przepisów związanych z funkcjonowaniem rynku finansowego, przekazuje informacje uzasadniające to podejrzenie do KNF.

Ze względu na międzynarodowy wymiar przestępstw prania pieniędzy i finansowania terroryzmu GIIF wymienia informacje z zagranicznymi jednostkami analityki finansowej. Dodatkowo, może zażądać wstrzymania transakcji lub blokady rachunku na uzasadniony wniosek zagranicznej jednostki analityki finansowej „pozwalający na uprawdopodobnienie podejrzenia popełnienia przestępstwa prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu”⁸.

Uzyskiwanie, gromadzenie, przetwarzanie i analizowanie informacji w trybie określonym przepisami ustawy AML oraz podejmowanie działań w celu przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu jest podstawowym zadaniem GIIF. Wykonując to zadanie GIIF bada przebieg transakcji, co do których powziął uzasadnione podejrzenie związku z praniem pieniędzy lub finansowaniem terroryzmu, udostępnia uprawnionym podmiotom informacje o transakcjach oraz uzyskuje od podmiotów obowiązanych żądane informacje, a także współpracuje z zagranicznymi instytucjami i międzynarodowymi organizacjami zajmującymi się przeciwdziałaniem praniu pieniędzy lub finansowaniu terroryzmu. Wszystkie wyżej wymienione działania są podejmowane w celu przeprowadzenia kompleksowej analizy zebranych informacji pod kątem popełnienia przez podejrzone podmioty przestępstwa prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu.

Podstawowym jednak celem GIIF w zakresie przeciwdziałania finansowaniu terroryzmu jest odcięcie organizacji terrorystycznych od źródeł ich finansowania. Ustawowe zadania GIIF w tym zakresie zakładają uzyskiwanie, gromadzenie, przetwarzanie i analizowanie informacji w trybie przewidzianym przepisami ustawowymi oraz przekazywanie ich do właściwych organów państwowych. Ze względu

⁸ <https://www.gov.pl/web/finanse/przeciwdzialanie-praniu-pieniedzy-i-finansowaniu-terroryzmu>

na różnorodność źródeł służących finansowaniu terroryzmu analizie podlegają zarówno transakcje zgłoszone do GIIF jako podejrzone, jak również legalne transakcje podmiotów, które są realizowane w okolicznościach budzących podejrzenie ich związku z finansowaniem terroryzmu. Informacje, na podstawie których wszczynane są analizy, pochodzą przede wszystkim od jednostek współpracujących oraz z sektora bankowego.

Procedura przeciwdziałania praniu pieniędzy w banku spółdzielczym

Zgodnie z Ustawą z dnia 1 marca 2018 roku (z późniejszymi zmianami) o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, instytucje obowiązane wprowadzają w formie pisemnej wewnętrzną procedurę w tym zakresie. Wewnętrzna procedura instytucji obowiązanej określa, z uwzględnieniem charakteru, rodzaju i rozmiaru prowadzonej działalności, zasady postępowania stosowane w instytucji obowiązanej i obejmuje w szczególności określenie:

1. Czynności lub działań podejmowanych w celu ograniczenia ryzyka prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu i właściwego zarządzania zidentyfikowanym ryzykiem prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu,
2. Zasad rozpoznawania i oceny ryzyka prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu związanego z danymi stosunkami gospodarczymi lub transakcją okazjonalną, w tym zasad weryfikacji i aktualizacji uprzednio dokonanej oceny ryzyka prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu,
3. Środków stosowanych w celu właściwego zarządzania rozpoznanym ryzykiem prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu związanym z danymi stosunkami gospodarczymi lub transakcją okazjonalną,
4. Zasad stosowania środków bezpieczeństwa finansowego,
5. Zasad przechowywania dokumentów oraz informacji,
6. Zasad wykonywania obowiązków obejmujących przekazywanie generalnemu inspektorowi informacji o transakcjach oraz zawiadomieniach,
7. Zasad upowszechniania wśród pracowników instytucji obowiązanej wiedzy z zakresu przepisów o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu,
8. Zasad zgłaszania przez pracowników rzeczywistych lub potencjalnych naruszeń przepisów z zakresu przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu,

9. Zasad kontroli wewnętrznej lub nadzoru zgodności działalności instytucji obowiązanej z przepisami o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu oraz zasadami postępowania określonymi w wewnętrznej procedurze.

Wewnętrzna procedura instytucji obowiązanej, przed jej wprowadzeniem do stosowania, podlega akceptacji przez kadrę kierowniczą wyższego szczebla. Bank spółdzielczy powinien posiadać Procedurę przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu zatwierdzoną uchwałą zarządu banku wraz z załącznikami stanowiącymi integralną część procedury. Procedura ta ma na celu zapewnienie prawidłowej realizacji przez wszystkich pracowników banku zagadnień związanych z przeciwdziałaniem praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, aby przeciwdziałać procederowi prania pieniędzy, w tym w szczególności:

1. Stosowania środków bezpieczeństwa finansowego,
2. Oceny ryzyka związanego ze stosunkami gospodarczymi lub z transakcją okazjonalną,
3. Przeprowadzania bieżących analiz,
4. Identyfikacji klientów dokonujących transakcji,
5. Prowadzenia Rejestru Transakcji,
6. Przekazywania danych o transakcjach do Generalnego Inspektora Informacji Finansowej, wstrzymania transakcji, blokady rachunku, stosowania szczególnych środków ograniczających przez Bank Spółdzielczy w Mońkach.

Realizacja programu przeciwdziałania praniu pieniędzy w banku spółdzielczym

Zgodnie z Ustawą z dnia 1 marca 2018 roku (z późniejszymi zmianami) o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, instytucje obowiązane wyznaczają osoby odpowiedzialne za wykonanie obowiązków określonych w ustawie. W przypadku instytucji obowiązanych będącymi spółkami kapitałowymi, spółkami handlowymi, bankami spółdzielczymi lub państwowymi osobą odpowiedzialną za wykonanie obowiązków określonych w ustawie jest członek zarządu wyznaczony przez zarząd, a w odniesieniu do oddziałów banków zagranicznych lub instytucji kredytowych taką osobą jest dyrektor oddziału⁹. Za wdrażanie obowiązków wynikających z Ustawy oraz organizację i nadzór nad całością realizacji programu przeciwdziałania praniu pieniędzy odpowiedzialny jest zarząd banku spółdzielczego.

⁹ Ustawa z dnia 1 marca 2018 roku o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu.

Za zapewnienie zgodności działalności banku oraz jej pracowników i innych osób wykonujących czynności na rzecz banku z przepisami o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowania terroryzmu oraz za przekazywanie w imieniu banku zawiadomień o okolicznościach, które mogą wskazywać na podejrzenie popełnienia przestępstwa, o których mowa w art. 74 ust 1, art. 86 ust 1, art. 90 Ustawy, jest zazwyczaj kierownik ds. rachunków zwany często też koordynatorem programu. Za prawidłową realizację Programu PPP zazwyczaj odpowiedzialni są w centrali banku spółdzielczego koordynator programu i jego zastępca, analityk programu i jego zastępca, kierownicy komórek organizacyjnych centrali, w pozostałych zaś jednostkach lub komórkach organizacyjnych banku: kierownicy oddziałów w zakresie podległych im komórek organizacyjnych. Zarząd banku spółdzielczego w praktyce wyznacza zazwyczaj pisemnie zastępcę koordynatora i analityka programu. Co nie bez znaczenia, wszyscy pracownicy banku spółdzielczego w ramach powierzonych obowiązków odpowiedzialni są za prawidłowe wykonywanie zadań zapisanych w programie. Jednak do podstawowych zadań koordynatora programu należy w szczególności:

1. Planowanie w skali całego banku spółdzielczego działań związanych z realizacją programu,
2. Opracowywanie materiałów szkoleniowych i instruktażowych dla pracowników w zakresie programu oraz organizacja szkoleń,
3. Opracowywanie w związku z programem wewnętrznych aktów prawnych oraz ich przegląd i aktualizacja,
4. Wydawanie wytycznych dla jednostek i komórek organizacyjnych banku w związku z programem,
5. Nadzór nad wprowadzaniem i przestrzeganiem w banku programu, w tym realizacją wytycznych określonych w pkt. 4,
6. Kierowanie do GIIF zawiadomień o okolicznościach, które mogą wskazywać na podejrzenie popełnienia przestępstwa prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu, zawiadomień o przypadkach powzięcia uzasadnionego podejrzenia, że określona transakcja lub określone wartości majątkowe mogą mieć związek z praniem pieniędzy lub finansowaniem terroryzmu,
7. Nadzór nad prawidłowym i terminowym wykonaniem procedury wstrzymania transakcji, blokady rachunku, zastosowania szczególnych środków ograniczających, czyli zamrażania i nieudostępniania wartości majątkowych,
8. Pomoc i doradztwo jednostkom i komórkom organizacyjnym w zakresie realizacji programu,
9. Współpraca z GIIF i KNF i innymi podmiotami w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu,
10. Współdziałanie z organami ścigania i wymiaru sprawiedliwości w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu,

11. Przygotowanie sprawozdań dla zarządu banku spółdzielczego z realizacji programu,
12. Opracowywanie informacji na wniosek Rady Nadzorczej Banku z zakresu przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu.

Z kolei analityk programu zajmuje się zadaniami, które są przekazywane do GIIF, a w szczególności:

1. Dokonuje bieżących udokumentowanych kontroli transakcji przesłanych do GIIF,
2. Dokonuje okresowych kontroli wysłanych informacji przez stronę GIIF,
3. Aktualizuje dane identyfikacyjne banku w formularzu na stronie internetowej GIIF,
4. Generuje dane i przekazuje je do GIIF,
5. Sporządza odpowiedzi na zapytania GIIF i organów ścigania w sprawach o pranie pieniędzy i finansowanie terroryzmu,
6. Informuje koordynatora programu o wszystkich transakcjach podejrzanych,
7. Weryfikuje dane klientów i stron transakcji, w stosunku do których istnieją przesłanki do zastosowania szczególnych środków ograniczających,
8. Dokonuje weryfikacji i zmiany oceny ryzyka klienta w systemie finansowo-księgowym,
9. Udziela porad oraz konsultacji pracownikom w związku z realizacją programu, w tym w szczególności w zakresie rejestracji transakcji, identyfikacji klientów oraz wszystkich okoliczności, dokonuje bieżącej analizy transakcji w celu typowania transakcji podejrzanych,
10. Prowadzi instruktaże wstępne dla pracowników,
11. Kompletuje dokumentację niezbędną do przekazania organom zewnętrznym,
12. Dokonuje monitoringu transakcji klientów zaklasyfikowanych do kategorii „podwyższonego” ryzyka,
13. Dokonuje aktualizacji list sankcyjnych.

Kierownicy komórek organizacyjnych są odpowiedzialni za wprowadzenie oraz nadzór nad prawidłową realizacją programu w podległych jednostkach organizacyjnych, a w szczególności za przeprowadzanie kontroli i zapewnienie przeszkolenia pracowników w tym zakresie. Pracownicy dokonujący obsługi klienta realizują w szczególności poniższe zadania:

1. Stosują środki bezpieczeństwa finansowego,
2. Dokonują identyfikacji i weryfikacji klienta,
3. Dokonują oceny ryzyka klienta,
4. Sprawdzają występowanie klienta na listach sankcyjnych,
5. Weryfikują złożone przez klientów oświadczenia PEP,

6. Dokonują rejestracji transakcji w systemie finansowo-księgowym, najpóźniej do końca następnego dnia roboczego, w którym zrealizowano transakcję,
7. Wprowadzają korekty, w przypadku stwierdzenia błędu w danych o transakcji,
8. Informują kierownika jednostki lub komórki organizacyjnej banku o zarejestrowanych transakcjach podejrzanych.

Wszyscy pracownicy wykonujący czynności mające związek z realizacją Programu powinni potwierdzić pisemnie fakt przyjęcia do wiadomości i stosowania postanowień instrukcji w przedmiotowej sprawie. Potwierdzenia przechowywane są przez osobę na stanowisku ds. kadrowych w aktach osobowych pracowników.

Środki bezpieczeństwa finansowego w banku spółdzielczym

W banku spółdzielczym stosuje się środki bezpieczeństwa finansowego polegające na:

1. Identyfikacji i weryfikacji tożsamości klienta na podstawie dokumentów lub informacji publicznie dostępnych,
2. Uzyskiwaniu informacji dotyczących celu i zamierzonego przez klienta charakteru stosunków gospodarczych z Bankiem,
3. Podejmowaniu czynności z zachowaniem należytej staranności, w celu identyfikacji beneficjenta rzeczywistego w tym ustalaniu struktury własności i kontroli klienta,
4. Identyfikacji i weryfikacji tożsamości osób upoważnionych do działania w imieniu klienta oraz ich umocowania,
5. Bieżącym monitorowaniu stosunków gospodarczych z klientem, w tym:
 - 1) badaniu przeprowadzanych transakcji w celu zapewnienia, że przeprowadzane transakcje są zgodne z wiedzą banku o kliencie, rodzaju i zakresie prowadzonej działalności oraz z przypisanym ryzykiem prania pieniędzy,
 - 2) badaniu źródła pochodzenia wartości majątkowych będącym w dyspozycji klienta,
 - 3) zapewnieniu, że posiadane dokumenty, dane lub informacje są na bieżąco aktualizowane.

Ponadto ważne jest to, że bank stosuje środki bezpieczeństwa finansowego w następujących przypadkach:

1. Przy zawieraniu umowy z klientem,
2. Przy przeprowadzaniu transakcji z klientem, z którym nie zawarł uprzednio umowy, której równowartość przekracza 15 000 EURO, bez względu na to czy

transakcja jest przeprowadzana jako pojedyncza operacja czy kilka operacji, których okoliczności wskazują, że są one ze sobą powiązane,

3. Gdy istnieje podejrzenie prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu bez względu na wartość transakcji, formę organizacyjną oraz rodzaj klienta,
4. Gdy zachodzi wątpliwość czy otrzymane wcześniej dane o kliencie są prawdziwe lub pełne.

Zakres stosowania środków bezpieczeństwa finansowego w banku spółdzielczym określany jest na podstawie oceny ryzyka prania pieniędzy i finansowaniu terroryzmu z uwzględnieniem w szczególności rodzaju klienta, stosunków gospodarczych, produktów lub transakcji. W wyniku oceny ryzyka klienci banku kwalifikowani są do następujących grup ryzyka:

- niska,
- normalna,
- wysoka,
- nieakceptowana.

W zależności od grupy ryzyka bank stosuje następujące środki bezpieczeństwa finansowego:

- ograniczone,
- zwykłe,
- wzmożone,
- szczególnie ograniczające.

Ograniczone środki bezpieczeństwa finansowego stosowane są wobec klienta, którego papiery wartościowe są dopuszczone do publicznego obrotu na rynku regulowanym, w co najmniej jednym państwie członkowskim Unii Europejskiej lub państwie równoważonym, którego kwalifikuje się do niskiej grupy ryzyka. Polegają one wyłącznie na identyfikacji i weryfikacji klienta, są to:

1. Weryfikacja tożsamości klienta lub beneficjenta rzeczywistego, może ona następować w trakcie nawiązywania stosunków gospodarczych,
2. Aktualizacja danych i dokumentów o kliencie, może ona być dokonywana z mniejszą częstotliwością, tj. tylko w przypadku wnioskowania o nowy lub zmianę istniejącego produktu, jednak nie rzadziej niż raz na 3 lata.

Zwykłe środki bezpieczeństwa finansowego bank spółdzielczy stosuje wobec klientów zakwalifikowanych do normalnej grupy ryzyka. W celu realizacji obowiązku bieżącej aktualizacji posiadanych dokumentów i informacji w odniesieniu do tych klientów, pracownicy banku przy każdym kontakcie z klientem uzyskują informację czy jego dane identyfikacyjne, dane beneficjentów rzeczywistych i złożone dokumenty są aktualne. Ponadto co najmniej raz na 2 lata dokonują weryfikacji danych zawartych w dokumentacji klienta potwierdzonej sporządzeniem kopii aktualnych dokumentów dostarczonych przez klienta lub wydrukiem dokumentów z publicznie dostępnych wiarygodnych źródeł.

Wzmoczone z kolei środki bezpieczeństwa finansowego stosowane są wobec klientów zakwalifikowanych do wysokiej grupy ryzyka. Polegają na dokonaniu dodatkowej weryfikacji klienta na podstawie dokumentów i informacji publicznie dostępnych lub dokumentów potwierdzających tożsamość oraz miejsce zamieszkania. Jako wzmoczone środki bezpieczeństwa finansowego przed zawarciem umowy z klientem lub przeprowadzeniem transakcji okazjonalnej, bank spółdzielczy ustala wartość oraz źródła pochodzenia majątku klienta, a w przypadku uzasadnionych wątpliwości również uzyskuje od klienta kopie dokumentów potwierdzających powyższe informacje (np. umowy, dokumenty podatkowe lub księgowe, dokumenty notarialne, np. akty notarialne). Dodatkowo działania te zawsze podejmuje w stosunku do klienta, który jest PEP-em, to znaczy osobą zajmującą eksponowane stanowisko polityczne (ang. Politically Exposed Persons).

Szczegółne środki bezpieczeństwa finansowego stosowane są wobec klientów znajdujących się w nieakceptowanej przez bank spółdzielczy grupie ryzyka. W przypadku zaliczenia klienta do kategorii ryzyka „nieakceptowane” bank spółdzielczy nie nawiązuje stosunków gospodarczych, nie przeprowadza transakcji okazjonalnej, nie przeprowadza transakcji za pośrednictwem rachunku bankowego, rozwiązuje stosunki gospodarcze. Zarząd banku zaś każdorazowo określa czy wszystkie informacje na temat klienta i transakcji muszą być przekazane niezwłocznie do GIIF.

W praktyce bankowej ważne jest również to, że w odniesieniu do klientów, którzy są:

- jednostką sektora finansów publicznych,
- przedsiębiorstwem państwowym albo spółką z większościowym udziałem Skarbu Państwa, jednostek samorządu terytorialnego lub ich związków,
- spółką, której papiery wartościowe są dopuszczone do obrotu na rynku Regulowanym podlegającym wymogom ujawniania informacji o jej beneficjencie rzeczywistym wynikającym z przepisów prawa Unii Europejskiej lub odpowiadającym im przepisom prawa państwa trzeciego, albo spółką z większościowym udziałem takiej spółki,
- rezydentem państwa członkowskiego Unii Europejskiej, państwa członkowskiego Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA) – strony umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym,
- rezydentem państwa trzeciego określanego przez wiarygodne źródła jako państwo o niskim poziomie korupcji lub innej działalności przestępczej,
- rezydentem państwa trzeciego, w którym według danych pochodzących z wiarygodnych źródeł obowiązują przepisy dotyczące przeciwdziałania praniu oraz finansowaniu terroryzmu odpowiadające wymogom wynikającym z przepisów Unii Europejskiej z zakresu przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu, banki spółdzielcze na ogół stosują uproszczone środki bezpieczeństwa finansowego.

Ocena ryzyka klienta w banku spółdzielczym

Bank powinien stosować wobec swoich klientów środki bezpieczeństwa finansowego. W celu określenia zakresu stosowania środków bezpieczeństwa finansowego w banku spółdzielczym dokonywana jest ocena ryzyka klienta, obejmująca następujące kategorie ryzyka:

- niskie, oznacza znikomą możliwość wystąpienia ryzyka,
- normalne, oznacza możliwość wystąpienia ryzyka,
- podwyższone, oznacza wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka,
- nieakceptowane, oznacza, że bank nie nawiązuje z klientem stosunków gospodarczych.

Ocena ryzyka następuje z wykorzystaniem tak zwanej „Matrycy Oceny Klienta”. Informacje wymagane do przeprowadzania oceny ryzyka klienta bank pozyskuje z dokumentów składanych przez swoich klientów takich jak: dokument tożsamości ze zdjęciem, wypis z KRS, zaświadczenia o wpisie do ewidencji działalności gospodarczej, zaświadczenia o wpisie do ewidencji działalności gospodarczej, zaświadczenia o wpisie do działalności regulowanej, decyzji o nadaniu numeru NIP, zaświadczenia o nadaniu numeru REGON, statutu, licencji, umowy spółki, pełnomocnictw, oświadczeń klienta oraz informacji publicznie dostępnych. Co ważne, ocena ryzyka jest procesem ciągłym i jest realizowana na każdym etapie współpracy z klientem w celu identyfikacji i minimalizacji ryzyka wystąpienia przypadków prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu. Bank dokonuje okresowych ocen klientów z określoną częstotliwością, tj. dla klientów z oceną:

- „niska” – raz na 2 lata, licząc od daty ostatniej oceny,
- „normalna” – raz na rok, licząc od daty ostatniej oceny,
- „podwyższoną” – raz na pół roku, licząc od daty ostatniej oceny.

W przypadku stwierdzenia w trakcie współpracy z klientem występowania transakcji odbiegających od ustalonego profilu transakcyjnego klienta pracownicy uzupełniają informacje na ten temat. Zmiana kategorii ryzyka może zostać dokonana również na podstawie:

- pisemnej decyzji Koordynatora Programu, wynikającej z posiadanych przez niego informacji o kliencie, w szczególności otrzymanych od GIIF lub organów ścigania,
- w wyniku analiz transakcji przeprowadzonych przez analityka programu,
- zmiany matrycy oceny klientów.

Każda zmiana oceny ryzyka wymaga podania uzasadnienia w formularzu zmiany ryzyka klienta w systemie finansowo-księgowym banku, a informacja zmiany ryzyka jest przekazywana do analityka programu, który podejmuje decyzję o zmianie ryzyka.

Zmiana kategorii ryzyka może następować w wyniku aktualizacji danych klienta. Dokumentacja związana ze zmianą kategorii ryzyka jest przechowywana razem z pozostałą dokumentacją klienta na zasadach określonych w odrębnych regulacjach obowiązujących w banku.

Ocena ryzyka „instytucji obowiązanej”

Ustawa z dnia 1 marca 2018 zobowiązała instytucje obowiązane do identyfikacji i oceny ryzyka związanego z praniem pieniędzy i finansowaniem terroryzmu odnoszącego się do działalności danej instytucji obowiązanej, z uwzględnieniem czynników ryzyka dotyczących klientów, państw lub obszarów geograficznych, produktów, usług, transakcji lub kanałów ich dostaw. Ocena ryzyka stanowi kluczowy dokument determinujący działania podejmowane przez instytucję obowiązaną w celu przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu, będący punktem wyjścia do budowy wewnętrznych procesów związanych z przeciwdziałaniem praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu. Ponadto ocena ryzyka ma istotny wpływ na:

- świadomość ekspozycji na ryzyko, a w konsekwencji apetytu na ryzyko instytucji obowiązanej,
- kształt wewnętrznych dokumentów regulujących obszar prania pieniędzy w instytucji obowiązanej,
- zakres i sposób stosowania środków bezpieczeństwa finansowego wobec klientów instytucji obowiązanej,
- praktyczne podejście do realizacji obowiązków dotyczących przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowania terroryzmu w instytucji obowiązanej,
- działania podejmowane przez instytucję obowiązaną w celu mitygacji ryzyka w obszarach jej działalności, szczególnie narażonych na ryzyko związane z praniem pieniędzy i finansowaniem terroryzmu.

Zgodnie z art. 33 ust. 4 ustawy z dnia 1 marca 2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu (Dz. U. poz. 723, ze zm.), „instytucje obowiązane stosują środki bezpieczeństwa finansowego w zakresie i z intensywnością uwzględniając rozpoznane ryzyko prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu związane ze stosunkami gospodarczymi lub z transakcją okazjonalną oraz jego ocenę”. Oznacza to, że od zidentyfikowanego przez instytucję obowiązaną ww. ryzyka i przeprowadzonej przez nią jego oceny ma zależeć, w jakim zakresie i jak szczegółowo instytucja obowiązana zastosuje środki bezpieczeństwa finansowego wobec swojego klienta. Należy podkreślić, że identyfikacja klienta obejmuje w przypadku:

1. Osób fizycznych i ich przedstawicieli – imię i nazwisko, obywatelstwo, numer PESEL lub datę urodzenia w przypadku osoby nieposiadającej numeru PESEL oraz państwo urodzenia, numer i serię dokumentu stwierdzającego tożsamość, adres zamieszkania, kod kraju w przypadku przedstawienia paszportu, dodatkowo jeżeli występuje nazwa firmy, numer NIP, adres prowadzonej działalności w przypadku osób fizycznych prowadzących działalność,
2. Osób prawnych – zapisanie aktualnych danych z wyciągu z rejestru sądowego lub innego dokumentu wskazującego nazwę (firmę), formę organizacyjną osoby prawnej, siedzibę i jej adres, numer identyfikacji podatkowej,
3. Jednostek organizacyjnych niemających osobowości prawnej – zapisanie aktualnych danych z dokumentu wskazującego nazwę, formę organizacyjną, siedzibę i jej adres, numer identyfikacji podatkowej.

Adres osoby legitymującej się paszportem lub innym dokumentem, w którym nie odnotowano adresu bank ustala na podstawie oświadczenia złożonego przez tę osobę. Identyfikacja dotyczy także stron transakcji niebędących klientami i obejmuje ustalenie i zapisanie ich nazwy (firmy) lub imienia i nazwiska oraz adresu w zakresie, w jakim dane te można ustalić przy zachowaniu należytej staranności. W odniesieniu do osób fizycznych bank zobowiązany jest to ustalenia czy dana osoba jest osobą zajmującą eksponowane stanowisko polityczne, członkiem rodziny takiej osoby lub osobą znaną jako bliski współpracownik takiej osoby. Pracownicy obsługi klienta pobierają od nich stosowane oświadczenie. W przypadku wątpliwości co do złożonego oświadczenia, pracownik przyjmujący oświadczenie zobligowany jest do weryfikacji przyjętego oświadczenia zgodnie z wiedzą banku spółdzielczego o kliencie oraz według źródeł publicznych. Gdy na podstawie złożonego oświadczenia status klienta zostanie określony jako osoba na eksponowanym stanowisku politycznym (PEP), członek rodziny lub osoba znana jako bliski współpracownik, pracownik musi uzyskać akceptację zarządu banku na nawiązanie stosunków gospodarczych, stosuje środki bezpieczeństwa w celu ustalenia źródeł majątku i źródła pochodzenia wartości majątkowych pozostających w dyspozycji klienta w ramach stosunków gospodarczych lub transakcji oraz stosuje wzmożone środki bezpieczeństwa finansowego.

Weryfikacja klienta polega na sprawdzeniu i potwierdzeniu danych na podstawie dokumentacji złożonej przez klienta i następuje przed nawiązaniem stosunków gospodarczych lub przed przeprowadzeniem transakcji okazjonalnej, weryfikacja może nastąpić na podstawie danych z wiarygodnych i z niezależnych źródeł. Weryfikacja może być również zakończona po nawiązaniu stosunków gospodarczych, ale jeżeli jest to konieczne w celu zapewnienia dalszego prowadzenia działalności gospodarczej klienta oraz gdy klient w wyniku oceny ryzyka został zaklasyfikowany do kategorii ryzyka „niskie”. Jednakże pracownicy banku mają prawo do żądania od klienta dokumentów pozwalających na jego pełną identyfikację, jak również osoby lub firmy, którą reprezentuje.

Należy dodać, że pracownicy banku mają obowiązek odmówić otwarcia rachunku oraz realizacji transakcji w przypadku odmowy okazania dokumentu tożsamości lub odmowy przedłożenia dokumentów pozwalających na identyfikację osoby lub firmy, w imieniu której zakładany jest rachunek lub wydawana dyspozycja.

Rejestr transakcji

Obowiązkowej rejestracji przez pracownika przyjmującego dyspozycję lub zlecenie do przeprowadzenia transakcji podlega:

1. Przyjęcie wpłaty lub wypłaty środków pieniężnych, której równowartość przekracza 15 000 euro,
2. Wykonany transfer środków pieniężnych o równowartości przekraczającej 15 000 euro,
3. Transakcja kupna lub sprzedaży wartości dewizowych, której równowartość przekracza 15 000 euro, również w przypadku pośredniczenia w takiej transakcji,
4. Transfer środków pieniężnych spoza terytorium RP do odbiorców będących klientami banku.

Transakcje, które zazwyczaj wskazują na popełnienie przestępstwa prania pieniędzy, mogą polegać na:

1. Przeprowadzaniu częstych transakcji gotówkowych mimo posiadania rachunku przez klienta, gdy charakter prowadzonej działalności i względy ekonomiczne nie uzasadniają takiego postępowania,
2. Częstym wycofywaniu z rachunku wcześniej przekazanych/wpłaconych tam środków finansowych, jeżeli z działalności klienta nie wynika racjonalny powód takiego postępowania,
3. Otwieraniu dużej liczby rachunków dla jednego klienta, jeżeli nie znajduje to uzasadnienia w charakterze prowadzonej przez klienta działalności gospodarczej,
4. Nagłym wzroście obrotów na rachunku bez uzasadnionego powodu lub powstaniu znacznych obrotów na rachunku, który był wcześniej „uśpiony”,
5. Dokonywaniu transakcji, które zgodnie z doświadczeniem i wiadomościami pracowników banku o kliencie i jego działalności gospodarczej są nietypowe,
6. Dokonywaniu transakcji z krajami uznanymi za kraje podwyższonego ryzyka,
7. Braku na rachunku bieżącym operacji świadczących o prowadzaniu działalności gospodarczej w przypadku firmy,
8. Nieoczekiwanym jednorazowym bądź w dużych ratach spłacanym kredycie,
9. Licznych wpłatach gotówkowych w kwotach poniżej 15 000 euro, dokonywanych przez osoby fizyczne nie będące pełnomocnikami do rachunku innej osoby fizycznej na jej rzecz,

10. Dokonywaniu wpłat/wypłat gotówkowych i innych transakcji przez klienta w „towarzystwie” osób trzecich,
11. Częstej wymianie niskich nominałów walut na wysokie,
12. Wpłatach gotówkowych banknotami o kolejnych numerach z tej samej serii,
13. Unikaniu dookreślenia lub częstym braku tytułów przelewów zleczanych przez klienta,
14. Przedkładaniu przez klienta informacji niepełnych, podejrzanych lub fałszywych.

Warto jednocześnie podkreślić, że wyłączeniu z obowiązku przekazywania do GIIF podlegają transakcje:

1. Transferu środków pieniężnych między rachunkiem płatniczym i rachunkiem lokaty terminowej, które należą do tego samego klienta w tej samej instytucji obowiązanej,
2. Krajowego transferu środków pieniężnych z innej instytucji obowiązanej,
3. Transakcji związanej z gospodarką własną instytucji obowiązanej, która została przeprowadzona przez instytucję obowiązaną we własnym imieniu i na własną rzecz, w tym transakcji zawartej na rynku międzybankowym,
4. Transakcji przeprowadzonej w imieniu lub na rzecz jednostek sektora finansów publicznych, o których mowa w art. 9 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych,
5. Przewłaszczenia na zabezpieczenie wartości majątkowych wykonanego na czas trwania umowy przewłaszczenia z instytucją obowiązaną.

Analitik programu dokonuje eksportu danych z systemu finansowo-księgowego banku:

1. Nie później niż w terminie 7 dni od dnia realizacji transakcji,
2. Niezwłocznie, nie później niż do 2 dni od daty powzięcia informacji o okolicznościach, które mogą wskazywać na podejrzenie popełnienia przestępstwa.

Dane po zaszyfrowaniu są przekazywane przez analytika programu do GIIF drogą teletransmisji lub na elektronicznych nośnikach informacji zazwyczaj z zastosowaniem podpisu elektronicznego. Po przekazaniu danych raz w miesiącu analytik programu sporządza wydruk potwierdzenia ich przyjęcia i przedstawia go koordynatorowi programu. W przypadku uzyskania od GIIF żądania powtórnego przekazania informacji w wyniku wystąpienia błędu w odebranej przesyłce, analytik programu dokonuje niezwłocznego usunięcia nieprawidłowości i przekazuje ją powtórnie, najpóźniej w ciągu 3 dni roboczych od daty otrzymania żądania od GIIF. Dane dotyczące transakcji oraz dokumenty źródłowe dotyczące tych transakcji przechowywane są przez okres 5 lat, licząc od pierwszego dnia roku następującego po roku, w którym transakcja została zarejestrowana. Po tym okresie dane oraz dokumenty dotyczące zaewidencjonowanych transakcji są usuwane.

Analiza i monitorowanie transakcji

W procesie typowania transakcji podejrzanych, wątpliwych oraz okoliczności wskazujących na popełnienie przestępstwa prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu, a także kontroli prawidłowości posiadanych danych o transakcjach, w banku dokonywana jest analiza transakcji w dwóch obszarach:

- formalnym, obejmującym badanie kompletności i poprawności danych wprowadzonych do systemu finansowo-księgowego,
- merytorycznym, obejmującym ocenę wszystkich transakcji pod kątem typowania transakcji powiązanych i podejrzanych.

Podczas typowania transakcji podejrzanych i okoliczności wskazujących na popełnienie przestępstwa, pracownicy banku dokonują analizy okoliczności towarzyszących realizowanym przez nich transakcjom. W celu typowania transakcji brane są pod uwagę następujące kryteria:

- ekonomiczne, polegające na ocenie transakcji klienta pod względem celu prowadzonej przez niego działalności gospodarczej,
- geograficzne, polegające na dokonywaniu transakcji nieuzasadnionych charakterem działalności gospodarczej, zawieranych z klientami pochodzącymi z państw, w których występuje wysokie zagrożenie prania pieniędzy i finansowania terroryzmu,
- przedmiotowe, polegające na prowadzeniu przez klienta działalności gospodarczej wysokiego ryzyka z punktu widzenia podatności na pranie pieniędzy i finansowanie terroryzmu,
- behawioralne, polegające na nietypowym, w danej sytuacji, zachowaniu klienta.

Aby skutecznie wykrywać transakcje podejrzane lub okoliczności wskazujące na popełnienie przestępstwa, analityk programu dokonuje bieżącej analizy transakcji przeprowadzanych przez daną jednostkę organizacyjną, w szczególności poddając obserwacji transakcje widniejące w dzienniku dokumentów w systemie finansowo-księgowym w danym dniu operacyjnym oraz wysyłane i odbierane w tym dniu przekazy zagraniczne. W przypadku stwierdzenia transakcji wątpliwej analityk programu dokonuje szczegółowej analizy rachunku klienta, na którym widnieje ta transakcja, korzystając z informacji będących w posiadaniu pracowników dokonujących obsługi klienta i typologii transakcji podejrzanych. Wyniki analiz są dokumentowane w formie notatki służbowej. Dokumenty z przeprowadzonych analiz przechowywane są w banku przez okres 5 lat, licząc od pierwszego dnia roku następującego po roku, w którym zostały przeprowadzone. W przypadku, gdy z przeprowadzonej analizy wynika, że analizowane transakcje mogą mieć związek z praniem pieniędzy lub finansowaniem terroryzmu analityk programu dokonuje jej rejestracji. W przypadku gdy z przeprowadzonej analizy wynika, że istnieje uzasadnione podejrzenie popełnienia przestępstwa prania pieniędzy lub uzasadnione podejrzenie popełnienia

przestępstwa finansowania terroryzmu analityk programu zawiadamia koordynatora programu. Poza analizą transakcji w banku prowadzony jest przez pracowników obsługi klienta proces monitorowania rachunków klientów, którego celem jest kontrolowanie i ograniczanie ryzyka wystąpienia procederu prania pieniędzy w oparciu o wiedzę na temat tego, co oznacza normalne i rozsądne użytkowanie rachunku. Wynikiem prowadzonego monitoringu jest stwierdzenie czy zebrane informacje kwalifikują zlecane przez klienta operacje do zgłoszenia jako transakcje podejrzane czy też transakcje te nie różnią się od dokonywanych przez innych klientów z tej samej grupy. W odniesieniu do klientów zaklasyfikowanych do kategorii „podwyższonego” ryzyka monitoring prowadzony jest dodatkowo przez analityka programu w okresach półrocznych. Aby efektywnie wykrywać transakcje podejrzane, pracownicy banku stosują porównania:

1. Profilu transakcyjnego określonego przy zawieraniu umowy z klientem z faktycznie dokonywanymi operacjami.
2. Transakcji zlecanych przez klienta z modelami rachunków wzorcowych.
3. Wysokości obrotów z obrotami występującymi na rachunkach klientów z tej samej grupy.
4. Wysokości wykonywanych operacji z rodzajem posiadanego rachunku.

Bank analizuje wszystkie transakcje klientów oraz wybraną do weryfikacji próbę transakcji i rachunków klientów.

Transakcje zgłoszone do GIIF

W 2018 roku GIIF otrzymał od instytucji obowiązanych 42,77 mln informacji o pojedynczych transakcjach podejrzanych oraz 29 zawiadomień o transakcjach podejrzanych o finansowanie terroryzmu¹⁰. W 2019 roku GIIF otrzymał informacje o 35,26 mln tzw. transakcji ponadprogowych (w trybie art. 72 obowiązującej ustawy AML), których równowartość przekraczała ustawowy próg. Realizując zadania ustawowe z zakresu przeciwdziałania finansowaniu terroryzmu, w 2019 roku GIIF wszczął 19 postępowań analitycznych dotyczących transakcji, które potencjalnie mogły mieć związek z finansowaniem terroryzmu¹¹. Postępowania wszczęte na podstawie informacji od instytucji obowiązanych dotyczyły zwykle transakcji przeprowadzanych przez osoby fizyczne pochodzące z krajów tzw. podwyższonego ryzyka

¹⁰ Sprawozdanie GIIF z realizacji ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu za 2018 rok.

¹¹ Sprawozdanie GIIF z realizacji ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu za 2019 rok.

terrorystycznego tzn. takich, na terenie których ugrupowania terrorystyczne prowadzą aktywne działania oraz krajów, na obszarze których prowadzone są działania militarne. GIIF badał wówczas przepływy na osobistych rachunkach bankowych oraz przekazy pieniężne z udziałem tych osób.

Kolejną znaczącą grupę zawiadomień stanowiły informacje o transakcjach podmiotów prowadzących działalność w branży zbrojeniowej. Podejrzenia instytucji obowiązanych budziły m.in. transakcje z podmiotami, które posiadały powiązania kapitałowe ze spółkami figurującymi na listach podmiotów objętych sankcjami finansowymi. Podobnie jak w poprzednich latach, najczęściej identyfikowanymi przestępstwami bazowymi do prania pieniędzy były przestępstwa skarbowe. W zawiadomieniach przesyłanych do GIIF wskazywane były transakcje mające na celu wyłudzenie zwrotu lub niepłacenie podatku VAT dotyczące przede wszystkim obrotu paliwami, sprzętem elektronicznym, artykułami spożywczymi oraz tekstyliami. Transakcje opisane w zawiadomieniach przeprowadzane były poprzez powiązane i współpracujące podmioty, w tym rachunki, których używano do transferu środków finansowych w celu pozorowania przeprowadzania legalnych transakcji handlowych, jednakże nie były one związane z rzeczywistą sprzedażą towarów. Ponadto, często firmy i spółki zaangażowane w proceder funkcjonowały przez krótki okres i co pewien czas zastępowane były przez kolejne podmioty, pełniąc rolę tzw. znikających podatników.

Liczba informacji o transakcjach tego rodzaju przekazywanych rokrocznie do GIIF pozostaje na zbliżonym poziomie przy czym, w ślad za zmianą przepisów w 2018 roku, w 2019 roku miało miejsce zakończenie okresów przejściowych w zakresie sposobu przekazywania informacji o transakcjach ponadprogowych do GIIF. Zmiana przepisów dotyczyła zarówno kategorii raportowanych transakcji, katalogu instytucji obowiązanych raportujących informacje, jak i zawartości informacji o transakcji przesyłanej do GIIF. Zmiana przepisów w 2018 roku i zakończenie okresów przejściowych dla przekazywanych informacji o transakcjach powyżej progu spowodowała, że bezpośrednie porównywanie danych statystycznych z lat 2018-2019 i lat poprzednich musi być prowadzone z odpowiednią dozą ostrożności, przy czym w całkowitej liczbie transakcji, o których informacja została zaraportowana do GIIF w 2019 roku nie nastąpiła znacząca zmiana.

Lista podejrzanych transakcji przeprowadzanych w systemie bankowym i całym sektorze finansowym jest praktycznie nieograniczona, gdyż również taka jest pomyślność osób próbujących wyprać brudne pieniądze i wykorzystujących przy tym np. słabości proceduralne występujące w bankowości. Istotna część takich transakcji stale się jednak powtarza, warto zatem zadbać o polepszenie technik i natychmiastowy monitoring przypadków, wobec których istnieje uzasadnione podejrzenie co do nieuczciwych intencji osoby przeprowadzającej transakcje¹².

¹² J. Grzywacz, *Pranie pieniędzy*, SGH, Warszawa 2011, s. 191.

Sprawozdawczość wewnętrzna i zewnętrzna banku spółdzielczego

W banku spółdzielczym obowiązuje system sporządzania i sprawozdawania informacji zarządczej, którym objęty jest również proces przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu. Zgodnie z obowiązującą procedurą, analityk rejestru dokonuje codziennych analiz transakcji pod kątem kompletności i poprawności. W przypadku stwierdzenia transakcji niezarejestrowanych lub zarejestrowanych z błędem zleca dokonanie korekty pracownikowi wykonującemu transakcję. Na podstawie przeprowadzonych analiz, analityk programu sporządza notatkę służbową z każdego dnia roboczego, która zawiera dane na temat analizowanych transakcji, tj.: numer dokumentu księgowego, datę, kwotę i typ transakcji. W dalszej kolejności wysnuwa wnioski z analizy, czy należy zarejestrować którąkolwiek z transakcji jako podejrzaną i zawiadomić GIIF o uzasadnionym podejrzeniu popełnienia przestępstwa prania pieniędzy finansowania terroryzmu. W ramach informacji zarządczej zarząd i rada nadzorcza otrzymują informację na temat przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu w formie raportu. Zarząd banku otrzymuje informację w cyklach miesięcznych, rada nadzorcza zaś raz na pół roku. Raporty te sporządza koordynator programu, które zawierają szczegółowe informacje na temat:

1. Wolumenu i liczby transakcji ponadprogowych w rozbiciu na poszczególne oddziały banku,
2. Typów transakcji,
3. Liczby klientów zakwalifikowanych do poszczególnych grup ryzyka,
4. Transakcji kupna-sprzedaży krypto walut,
5. Liczby zapytań o transakcjach i rachunkach podmiotów, przeciwko którym GIIF prowadzi postępowania i które znajdują się na listach sankcyjnych KNF,
6. Dat przekazania drogą elektroniczną plików z transakcjami ponadprogowymi.

Bank spółdzielczy w ramach sprawozdawczości do GIIF przekazuje sprawozdanie z zakresu przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, które zawiera informacje na temat:

1. Liczby rachunków, do których zaistniała niemożność zastosowania środków bezpieczeństwa finansowego,
2. Liczby zawiadomień skierowanych do GIIF,
3. Liczby wstrzymanych transakcji,
4. Liczby przypadków, w których prokurator wstrzymał transakcję lub dokonał blokady rachunku na czas oznaczony,
5. Liczby przypadków stosowania szczególnych środków ograniczających w celu przeciwdziałania terroryzmowi oraz finansowaniu terroryzmu,
6. Liczby klientów w poszczególnych grupach ryzyka,

7. Liczby klientów o statusie PEP i liczbie beneficjentów rzeczywistych o statusie PEP.

Informacje te przekazywane powinny być za pośrednictwem banku zrzeszającego, w okresach kwartalnych, do 10. dnia następnego miesiąca. Sprawozdanie sporządzane jest przez analityka programu lub jego zastępcę.

Przekazywanie informacji i korespondencja z GIIF

Zgodnie z obowiązującą w banku spółdzielczym procedurą przeciwdziałania prania pieniędzy, za przekazywanie informacji do GIIF na ogół odpowiedzialni są analityk programu, jego zastępca i koordynator programu, którzy zazwyczaj mają imienne certyfikaty umożliwiające dostęp do autoryzowanej dla banku strony GIIF. W każdym przypadku otrzymania zapytania GIIF, analityk programu sprawdza czy wskazane osoby fizyczne lub prawne znajdują się w systemie finansowo-księgowym. Sprawdzeniu podlegają archiwalne systemy finansowo-księgowe oraz inne systemy i ewidencje w zależności od zapytania GIIF. W przypadku odpowiedzi pozytywnej koordynator programu zazwyczaj zwraca się do jednostki, która przechowuje wskazaną dokumentację o jej przekazanie. Informacje zbiorcze dotyczące całego banku spółdzielczego koordynator programu przekazuje niezwłocznie do GIIF w formie papierowej lub elektronicznej. Zapytania GIIF bank może otrzymywać za pośrednictwem banku zrzeszającego. Jednak zgodnie z wytycznymi bank spółdzielczy udziela odpowiedzi bezpośrednio do GIIF.

Podsumowanie

Banki spółdzielcze na ogół spełniają wymogi i przestrzegają postanowienia zawarte w ustawie o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu. Wdrożyły i stosują w praktyce procedurę dotyczącą tego zagadnienia. Wyznaczyły osoby odpowiedzialne za prawidłowość funkcjonowania całego programu, ze szczególnym wskazaniem obowiązków koordynatora i analityka programu. Banki spółdzielcze opracowały zasady identyfikacji i oceny ryzyka klientów, które są opisane w tzw. matrycy oceny klienta. Stosują środki bezpieczeństwa finansowego wobec swoich klientów, z uwzględnieniem grupy ryzyka, do której zostali przypisani. Zgodnie z przepisami dokonują zapisów do plików elektronicznych transakcji ponadprogowych i dokonują ich zgłoszenia do GIIF na ogół w ustawowym terminie.

Co ważne, kierownictwo banków spółdzielczych posiada na ogół odpowiednią wiedzę oraz doświadczenie w omawianym zakresie, a także bierze udział w analizie

i uznawaniu ryzyka rezydualnego związanego z praniem pieniędzy lub finansowaniem terroryzmu oraz podejmuje właściwe środki zapobiegające. Banki spółdzielcze przeznaczyły mimo trudnej sytuacji ekonomicznej środki finansowe na utworzenie systemu monitorowania lub poprawę jego funkcjonalności. Co więcej, po każdej zmianie ustawy dotyczącej prania pieniędzy pracownicy są dodatkowo szkoleni, zapewniając tym samym przestrzeganie procedur, zasad i procesów, które mają wpływ na zmniejszenie omawianego ryzyka.

Literatura uzupełniająca

Art. 1 pkt f Konwencji Rady Europy z dnia 16 maja 2005 r. o praniu, ujawnianiu, zajmowaniu i konfiskacie dochodów pochodzących z przestępstwa oraz o finansowaniu terroryzmu (Dz. U. z 2008 r., Nr 165, poz. 1028).

Hołtyst B., Kryminalistyka, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Gołębiewska E., Strategia przeciwdziałania prania pieniędzy w Banku, Tom XIV, Zeszyt 4/2013.

Grzywacz J., Pranie pieniędzy, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011.

J.W. Wójcik, Pranie pieniędzy. Kryminologiczna i kryminalistyczna ocena transakcji podejrzanych, Twigger, Warszawa 2002.

Raporty z przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu za rok 2018 i 2019.

Sprawozdanie GIIF z realizacji ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu za rok 2018.

Sprawozdanie GIIF z realizacji ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu za rok 2019.

Ustawa z dnia 1 marca 2018 roku o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu.

Przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu w procedurach banku spółdzielczego

Wprowadzenie

Problematyka prania brudnych pieniędzy i finansowania terroryzmu w dobie globalizacji, swobodnego przepływu towarów, usług, ludzi, środków finansowych, intensyfikacji rozwoju technologii nie jest zjawiskiem dotyczącym jednego czy kilku powiązanych z sobą państw, ale dotyczy gospodarek wielu krajów i ma coraz większy wpływ na ich funkcjonowanie, bezpieczeństwo narodowe i bezpieczeństwo funkcjonowania systemów finansowych banków na całym świecie. Środki wprowadzane do obrotu gospodarczego z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł, nie tylko mają negatywny wpływ na gospodarki poszczególnych krajów, ale często są wykorzystywane do finansowania działań zagrażających życiu i zdrowiu ludności. Rządy wielu państw wspólnie z organizacjami międzynarodowymi dążą do wypracowania rozwiązań, które istotnie mają ograniczyć ten proceder. Lata doświadczeń i analiz pozwoliły wytypować pewne obszary, które mogą wskazywać na wyższe ryzyko prania pieniędzy i finansowania działań terrorystycznych i na poziomach ponadnarodowych wdrażać rozwiązania przeciwdziałania działalności przestępczej.

Rynek bankowy jako ten, który umożliwia najszybszą ścieżkę przepływu kapitału w skali całego świata, jest w efekcie jednym z bardziej narażonych na wszelkie działania, które mają na celu po pierwsze umiejscowienie w nim środków pieniężnych i dokonywanie różnego rodzaju transakcji i przepływów w celu zamaskowania pochodzenia środków pieniężnych i nadania im pozoru legalności, a po drugie sfinansowanie działań ludzi w różnych regionach świata, którzy podejmują różnego rodzaju akcje o charakterze terrorystycznym. Sektor bankowy jako narażony w dużym stopniu na proceder prania pieniędzy, ma również, przy zachowaniu określonych standardów, ogromne możliwości utrudnienia przestępcom gospodarczym wprowadzania do obrotu nielegalnych środków pieniężnych i wyhamowanie wykorzystywania go do legalizowania posiadanych wartości majątkowych.

Uregulowania prawne mające na celu ograniczenie prania pieniędzy i finansowania terroryzmu dotyczą całego rynku finansowego oraz określonych grup zawodo-

wych spoza sektora finansowego, które z racji wykonywanych obowiązków również mogą dotknąć problematyki prania pieniędzy. Mimo jednolitych obowiązków wskazanych przez ustawodawcę, w tym rozdziale skupiono się na jednym z elementów rynku finansowego, tj. bankach spółdzielczych i ich roli w ograniczaniu prania pieniędzy i finansowania terroryzmu w Polsce.

Istota zjawiska

Ze zjawiskiem prania pieniędzy prawdopodobnie po raz pierwszy zetknięto się w XX wieku w Stanach Zjednoczonych w okresie prohibicji, kiedy rozwinęła się nielegalna produkcja, przemysł i sprzedaż alkoholu, a także prostytutka i hazard. Członkowie grup przestępczych prowadzili oficjalnie zarejestrowane działalności gospodarcze, głównie pralnie odzieży, ale także sklepy, myjnie, w których fikcyjnie zawyżano ich utargi, wprowadzając do obrotu środki pochodzące z nielegalnego handlu, zatajając ich pochodzenie, a następnie opodatkowywano je, aby wracając do właścicieli były już „czyste”¹. Środki z nielegalnej działalności nazywane są brudnymi lub czarnymi w przeciwieństwie do tych uzyskiwanych z legalnie prowadzonych działań, które określane są jako czyste. W gospodarce funkcjonuje również pojęcie szarych pieniędzy, jak sama nazwa wskazuje wychodzących z tzw. szarej strefy, czyli uzyskiwanych z legalnie prowadzonych działalności, ale zatajanych przed fiskusem².

Pranie pieniędzy określone zostało w ustawie o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, jako wszelkie zamierzone działania mające na celu zatajenie prawdziwego pochodzenia szeroko rozumianych wartości majątkowych ze świadomością, że mogą one pochodzić z nielegalnych źródeł, mających swe podłoże w działalności przestępczej, rozporządzanie tymi wartościami, przenoszeniu praw z nimi związanych, a także wszelka pomoc będąca współdziałaniem w realizacji powyższych zamierzeń. Istotą tych działań jest lokowanie środków pochodzących z przestępczości w obiegu finansowym w sposób, który uniemożliwia odnalezienie źródła ich pochodzenia. Dla osiągnięcia efektu czynności „prania” przeprowadzane są kilkukrotnie dla „zatarcia śladów”, a po przejściu tego procesu mogą zostać wykorzystane do przeprowadzania legalnych operacji finansowych.

¹ M. Hryniewicka, Pranie brudnych pieniędzy, jako przykład przestępstwa gospodarczego, *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*, Poznań 2014, s. 317.

² M. Rysiński, Ocena metod przeciwdziałania praniu brudnych pieniędzy, *Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2016*, s. 59.

Metody wprowadzania do obrotu nielegalnych środków finansowych

Pranie pieniędzy jest procesem, na który składają się techniki, procedury i metody, których celem jest zatajenie pochodzenia środków z czynu przestępczego. Można podzielić ten proces na trzy fazy. Pierwszą z nich jest faza lokowania, czyli umiejscowienia w systemie finansowym środków z działalności przestępczej. Jej celem jest ukrycie śladów przestępstwa. Transakcje przedkładane przez „praczy” do realizacji przez instytucje finansowe nie są zbyt skomplikowane, charakteryzuje je powtarzalność, prostota, zwykle forma gotówkowa, a ich bezpośrednim źródłem jest przestępstwo³. Przykładowe metody to m.in.:

- otwieranie wielu rachunków w różnych bankach przez różne osoby i dokonywanie na nie wpłat niewielkich kwot transakcji podprogowych, których systemy bankowe nie są w stanie powiązać,
- dokonywanie w kantorach wymiany walut drobnych kwot, których realizacja potwierdzana jest wydaniem dowodu transakcji,
- łączenie dochodów z dochodami legalnymi pochodzącymi z rejestrowanych działalności gospodarczych, zwykle takich, w których znaczący obrót gotówkowy jest trudny do zmierzenia,
- kupno w kasynach żetonów o znacznej wartości, które następnie są zwracane, a środki z ich zwrotu na ogół przelewane na rachunek bankowy jako „wygrana”⁴.

Kolejną fazą jest maskowanie polegające na przeprowadzaniu wielu skomplikowanych operacji finansowych mających za zadanie oddzielenie dochodów od źródła ich uzyskania i zatarcie prowadzących do nich śladów. Przykładem maskowania mogą być:

- zasilane wieloma drobnymi kwotami rachunki otwarte w pierwszej fazie, z których następnie realizowane są transakcje jednorazowych wypłat gotówkowych lub przelewów na kolejne rachunki znaczących już kwot pieniędzy,
- transfery zagraniczne, zarówno w formie przemytu „żywej” gotówki, jak i przelewów transgranicznych, często do rajów podatkowych,
- transakcje przekazu gotówki realizowane poza rachunkami bankowymi, ale przez firmy świadczące usługi finansowe, np. MoneyGram, Western Union,
- handel dziełami sztuki, biżuterią, kamieniami szlachetnymi.

³ Ministerstwo Finansów, Generalny Inspektor Informacji Finansowej, Przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu. Poradnik dla instytucji obowiązanych i jednostek współpracujących, s. 49.

⁴ D. Chodziński, Pranie pieniędzy jako jedna z form działania zorganizowanych grup przestępczych, Zakład Służby Kryminalnej, Centrum Szkolenia Policji, Legionowo 2012, s. 10.

Charakterystyczna dla tej fazy jest realizacja dużej liczby transakcji, często korzystanie z elektronicznych kanałów dostępu, bez ujawniania się, a także brak ekonomicznego uzasadnienia dla przeprowadzanych operacji finansowych⁵.

Ostatnią fazą procesu pralniczego jest faza integracji, czyli „przemiany” nielegalnych środków w pełnoprawne wartości majątkowe, wykorzystywane legalnie przez ich właściciela. W tym cyklu charakterystyczne są:

- kredyty i pożyczki, których zarówno udzielenie może być elementem prania, w przypadku chęci wykazania udokumentowania pochodzenia środków, jak również późniejsza spłata, której źródłem mogą być środki pochodzące z przestępstwa,
- darowizny, często fikcyjne, podlegające zgłoszeniu w urzędzie skarbowym, opłacone zgodnie z obowiązującymi przepisami podatkowymi,
- polisy ubezpieczeniowe, wykupowane na duże kwoty, ze znaczącą wysokością składek, które następnie są wypowywane, a środki z polisy zwracane są już „czyste” na rachunki bankowe,
- środki ulokowane w prowadzonych przez przestępców legalnie działających firmach, które podlegają łączeniu z legalnie uzyskiwanymi dochodami, co praktycznie znacznie zmniejsza możliwości wykrycia źródła ich pochodzenia⁶.

Te wszystkie fazy nie muszą obligatoryjnie nastąpić po sobie. Przestępcy mogą już po realizacji pierwszej fazy i ulokowaniu środków w obiegu gospodarczym wykorzystać je ponownie do finansowania przestępczej działalności. Kolejne etapy mają za zadanie utrudnić identyfikację procesu i podmiotu, który uczestniczy w jego realizacji.

Skala i skutki prania pieniędzy

Pranie pieniędzy wywołuje znaczące, negatywne skutki gospodarcze zarówno dla danego kraju, jak i w skali makroekonomicznej, aczkolwiek z uwagi na brak jednoznacznych danych szacujących proceder prania pieniędzy ich skalę trudno jest rzetelnie wymierzyć. Szacuje się, że w skali naszego globu poziom wypranych wartości pieniężnych może osiągać 5% światowego PKB⁷. W celu określenia podatności poszczególnych państw Unii Europejskiej na ryzyko prania pieniędzy, organiza-

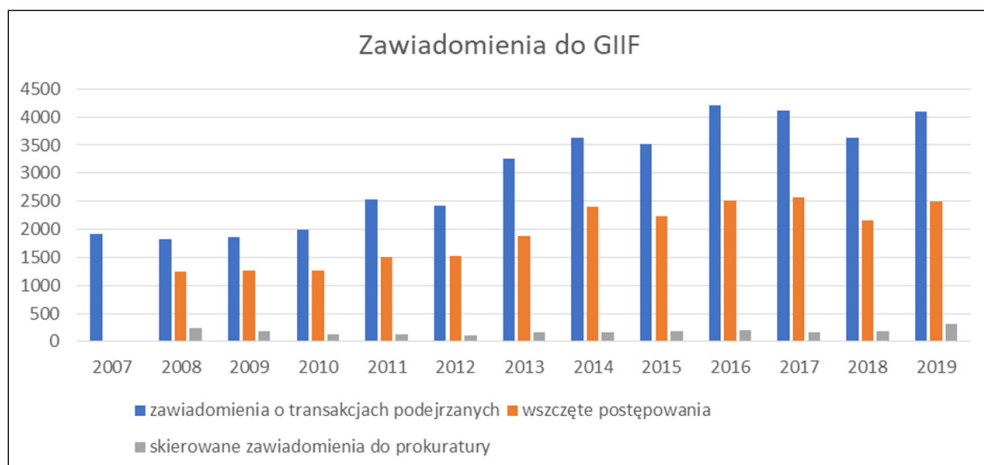
⁵ Ibidem, s. 10.

⁶ Ministerstwo Finansów, Generalny Inspektor Informacji Finansowej, Przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu. Poradnik dla instytucji obowiązanych i jednostek współpracujących, s. 49.

⁷ J. Grzywacz, Pranie pieniędzy. Metody, raje podatkowe, zwalczanie, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011, s. 111.

cje pozarządowe w 2015 roku przeprowadziły badania, których wyniki oszacowano w skali od 0 do 10, przy czym 0 oznaczało niskie ryzyko prania, a 10 wysokie. Średni poziom w Unii Europejskiej wyniósł 4,4, dla Polski ukształtował się zaś na poziomie 4, przy 3,3 dla Słowenii i 6 dla Luksemburga⁸.

Analizując skalę procederu i czynności podejmowane w ramach jego przeciwdziałania można zauważyć, że liczba kierowanych do GIIF⁹ zawiadomień o transakcjach podejrzanych stale rośnie i w ciągu dziesięciu lat zwiększyła się dwukrotnie – z 1815 w 2008 roku do 3622 w roku 2018. W podobnej proporcji zaobserwować można również wzrost podejmowanych przez GIIF postępowań analitycznych – z 1242 w 2008 roku do 2160 w 2018 roku, które w ok. 10% zakończyły się zawiadomieniem prokuratury o podejrzeniu popełnienia przestępstwa¹⁰.



Rysunek 6.1. Transakcje podejrzane i przekazane do GIIF

Źródło: Sprawozdanie Generalnego Inspektora Informacji Finansowej z realizacji ustawy z dnia 1 marca 2018 roku o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu w 2019 roku oraz w latach poprzedzających.

Poza zawiadomieniem właściwych miejscowo prokuratur w 2018 roku GIIF przekazał 1245 powiadomień o uprawnionych organów – najwięcej do: Krajowej Administracji Skarbowej (589), Policji, Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Centralnego Biura Antykorupcyjnego, Służby Kontrwywiadu Wojskowego, Straży Granicznej, Agencji Wywiadu, a także Komisji Nadzoru Finansowego. W wielu

⁸ K. Lewandowska, Zjawisko prania brudnych pieniędzy w Finanse i Prawo Finansowe, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2017, s. 59.

⁹ www.gov.pl

¹⁰ Sprawozdanie Generalnego Inspektora Informacji Finansowej z realizacji ustawy z dnia 1 marca 2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu w 2019 roku (oraz w latach poprzedzających).

przypadkach informacje te w efekcie koordynacji służb pozwoliły na odzyskanie środków o znaczącej wartości¹¹.

Pranie pieniędzy negatywnie wpływa na wiele dziedzin. Przede wszystkim może doprowadzić do destabilizacji sektora bankowego, który jest najbardziej podatny na ryzyko prania pieniędzy, nadużyć finansowych, korupcji, co prowadzi w efekcie do utraty reputacji instytucji¹². Negatywnie oddziałuje na politykę fiskalną, co przejawia się w niewłaściwym poborze podatków. Zaburza system dewizowy i walutowy poprzez znaczące transfery międzynarodowe. Narusza zasady uczciwej konkurencji, powodując, że uczciwe, legalnie działające przedsiębiorstwa są wypierane przez te, które uczestniczą w tym procederze i dysponują znacznie większymi środkami finansowymi¹³. W efekcie rozwija się przestępczość zorganizowana, która ma coraz większy wpływ na niektóre działy gospodarki, rozwija się handel bronią, narkotykami oraz przemyt i fałszerstwa na dużą skalę¹⁴. Pranie pieniędzy ma wpływ na całą gospodarkę państwa, powoduje jej destabilizację, hamuje rozwój, a jego następstwa odczuwalne są zarówno w skali mikro-, jak i makroekonomicznej¹⁵.

Uwarunkowania prawne dotyczące sektora bankowego w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu

Termin „pranie pieniędzy” po raz pierwszy prawdopodobnie został oficjalnie sformułowany w 1982 roku w USA podczas śledztwa prowadzonego w sprawie afery politycznej Watergate, do porządku prawnego natomiast został wprowadzony w USA w 1986 roku¹⁶. W Polsce znaczenia tego pojęcia po raz pierwszy użył w 1992 roku Prezes Narodowego Banku Polskiego w zarządzeniu dotyczącym postępowania banków w przypadku ujawnienia, że lokowane w bankach środki mogą pochodzić z przestępstwa, uznania czynu za zabroniony natomiast dokonano w 1994 roku w ustawie o ochronie obrotu gospodarczego i zmianie niektórych przepisów prawa karnego¹⁷. Rozwój technologiczny, globalizacja usług finansowych, a także akty ter-

¹¹ Ibidem.

¹² M. Mazur, Rzecznik praw obywatelskich, Penalizacja prania pieniędzy, Warszawa 2014, s. 27-28.

¹³ J. Grzywacz, Pranie pieniędzy..., op. cit., s. 120.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ M. Smolak, Formy zwalczania procederu prania brudnych pieniędzy, w: Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego, 9 (5), 2013, Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, s. 297.

¹⁶ M. Mazur, Penalizacja..., op. cit., s. 20-21.

¹⁷ Ibidem.

rorystyczne spowodowały, że problematyka procederu prania pieniędzy i finansowania terroryzmu znalazła swe odzwierciedlenie w regulacjach unijnych.

Polski system przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu do 12 lipca 2018 roku opierał się na ustawie z dnia 16 listopada 2000 roku, wielokrotnie nowelizowanej, implementującej kolejne dyrektywy i rozporządzenia Parlamentu Europejskiego oraz Rady. Od 13 lipca 2018 roku obowiązuje tzw. nowa ustawa AML/CTF¹⁸, która do porządku prawnego wniosła wiele modyfikacji, m.in.¹⁹:

- rozszerzyła katalog instytucji obowiązanych,
- powołała nowy organ: Komitet Bezpieczeństwa Finansowego,
- wprowadziła obowiązek opracowania i okresowego aktualizowania krajowej oceny ryzyka,
- rozszerzyła obowiązki instytucji obowiązanych poprzez konieczność stosowania środków bezpieczeństwa finansowego, przesyłania zawiadomień do GIIF, opracowania i okresowej aktualizacji oceny ryzyka instytucji w zakresie podatności na pranie pieniędzy,
- wprowadziła Centralny Rejestr Beneficjentów Rzeczywistych z określeniem obowiązków ich zgłaszania przez określone podmioty,
- uszczegółowiła przepisy w zakresie blokowania rachunków i wstrzymywania transakcji,
- uregulowała normy w zakresie nakładania kar administracyjnych na instytucje i osoby odpowiedzialne w nich za proces w przypadku nieprzestrzegania przez nich obowiązków nałożonych ustawą,
- doprecyzowała zasady gromadzenia, przechowywania i udostępniania informacji przez GIIF,
- dokonała przebudowy struktury rejestru transakcji zgłaszanych do GIIF oraz terminowości ich zgłaszania,
- wprowadziła nową definicję transakcji okazjonalnych oraz konieczność zastosowania środków bezpieczeństwa finansowego,
- zmieniła definicję beneficjenta rzeczywistego i nałożyła nowy obowiązek jego ustalania,
- rozszerzyła katalog osób zajmujących eksponowane stanowisko polityczne,
- wydłużyła termin archiwizowania dokumentów źródłowych, ustalając 5-letni okres od końca roku, w którym nastąpiło zakończenie stosunków gospodarczych z klientem, co może spowodować, że w wielu przypadkach ten termin ulegnie radykalnemu wydłużeniu.

¹⁸ Z ang. *anti-money laundering and counter-terrorism financing*, tj. przeciwdziałanie praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu.

¹⁹ Sprawozdanie Generalnego Inspektora Informacji Finansowej z realizacji ustawy z dnia 16 listopada 2000 roku o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu oraz ustawy z dnia 1 marca 2018 roku o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu w 2018 roku.

Do niniejszej ustawy zaimplementowano zapisy tzw. IV Dyrektywy AML, czyli Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/847 z dnia 20 maja 2015 roku w sprawie informacji towarzyszących transferom środków pieniężnych i uchylenia rozporządzenia (WE) nr 1781/2006 i częściowo również zapisy tzw. V Dyrektywy AML, czyli Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/843 z dnia 30 maja 2018 roku zmieniającej dyrektywę (UE) 2015/849 w sprawie zapobiegania wykorzystywaniu systemu finansowego do prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu oraz zmieniającej dyrektywę 2009/138/WE i 2013/36/UE. Od 30 listopada 2019 roku obowiązywała nowelizacja ustawy, która wprowadziła zmiany w kwestii nakładania kar administracyjnych na kadrę kierowniczą instytucji obowiązanych w przypadku nieprzestrzegania przepisów Ustawy. Przed zmianą możliwość karania dotyczyła członków zarządu, którzy zostali wyznaczeni jako odpowiedzialni za wdrażanie obowiązków, po nowelizacji kara może też dotknąć kadrę kierowniczą wyższego szczebla, która odpowiada za realizację obowiązków nałożonych ustawą, jak również MLRO²⁰, czyli osobę, która odpowiada za zgodność działania instytucji z przepisami ustawy.

W nowej ustawie nacisk położono na szczegółowe poznanie klienta instytucji. Brak możliwości zastosowania jednego ze środków bezpieczeństwa, jak również brak możliwości ustalenia beneficjenta rzeczywistego powodują dyskwalifikację danego podmiotu jako klienta banku i brak możliwości realizacji jakichkolwiek usług. Charakter banków spółdzielczych, działanie na rynku lokalnym, znajomość swoich klientów i środowiska, w którym działają powoduje, że te obowiązki nie powinny być dla nich wyzwaniem, aczkolwiek należy mieć na uwadze, że przestępcy finansowani są coraz bardziej zorganizowani, a postęp technologiczny ułatwia nie tylko instytucjom finansowym funkcjonowanie, ale także dostarcza przestępcom coraz nowszych narzędzi do prowadzenia swojej działalności.

Środki bezpieczeństwa finansowego

W obowiązującym porządku prawnym doprecyzowano jeden z obowiązków instytucji finansowych, jakim jest stosowanie środków bezpieczeństwa finansowego. Można to rozumieć jako wdrożenie i zastosowanie mechanizmów, których celem jest, jak wskazuje tytuł ustawy, ograniczenie procederu prania pieniędzy i finansowania terroryzmu poprzez zapewnienie bezpieczeństwa finansowego. Mechanizmy te banki stosują wobec dotychczasowych oraz potencjalnych klientów. Przy uwzględ-

²⁰ Z ang. *Money Laundering Reporting Officer*.

nieniu rodzaju klienta, jego obszaru działania, celu nawiązania stosunków gospodarczych, czy przeprowadzenie transakcji okazjonalnej, instytucje będące stroną mają obowiązek rozpoznać potencjalne ryzyko prania pieniędzy, ocenić jego poziom i w efekcie zastosować właściwe środki bezpieczeństwa finansowego²¹. Intensywność ich zastosowania jest uzależniona od oszacowanego poziomu ryzyka klienta. Ustawodawca dopuszcza w określonych przypadkach, przy rozpoznaniu niższego ryzyka prania pieniędzy, zastosowanie tzw. uproszczonych środków bezpieczeństwa finansowego, z kolei przy rozpoznaniu podwyższonego ryzyka środki te muszą być odpowiednio wzmożone. Co więcej, obowiązek zastosowania środków bezpieczeństwa finansowego istnieje w przypadku nawiązywania z klientem stosunków gospodarczych, a także przeprowadzania określonych transakcji okazjonalnych w kwocie o równowartości przekraczającej 1000 euro, transakcji gotówkowej o równowartości 10 000 euro, a także jeżeli zmienia się charakter lub okoliczności dotychczasowego charakteru relacji z klientem. Wśród środków bezpieczeństwa finansowego możemy wymienić konieczność identyfikacji klienta, potwierdzenie jego danych identyfikacyjnych, ustalenie beneficjenta rzeczywistego, analizę stosunków gospodarczych, ich celu oraz monitoring transakcji.

Nowelizacja ustawy wprowadziła istotną zmianę w zakresie identyfikacji i weryfikacji beneficjenta rzeczywistego. Przed nowelizacją istniała konieczność zachowania należytej staranności w działaniach zmierzających do jego ustalenia, w przypadku braku tych możliwości wystarczające było przyjęcie od klienta oświadczenia. Wszelkie realizowane czynności muszą zostać udokumentowane.

Istotną zmianą jest również konieczność badania nie tylko źródła pochodzenia środków pieniężnych, którymi klient chce zadysponować, ale w uzasadnionych przypadkach instytucja ma obowiązek zbadania źródła pochodzenia szeroko rozumianych wartości majątkowych, które klient posiada w swojej dyspozycji, co w praktyce nastręcza wiele trudności zwłaszcza w przypadku transakcji okazjonalnych. Ustawa dopuszcza możliwość zastosowania tzw. uproszczonych środków bezpieczeństwa finansowego przy zaklasyfikowaniu klienta do grupy ryzyka niskiego. Dopuszczalne to jest w przypadku sektora finansów publicznych, spółek notowanych na rynku regulowanym oraz uczestnictwa w pracowniczych programach emerytalnych. Katalog jest otwarty, a ocena w zakresie intensywności stosowanych środków zależy od uzasadnionej indywidualnie rozpoznanej oceny ryzyka. W przypadku rozpoznania znaczącego ryzyka w obszarze prania pieniędzy ustawodawca zalecił zastosowanie wzmożonych środków bezpieczeństwa finansowego. Katalog potencjalnych sytuacji został zaprezentowany w ustawie, ale jego zastosowanie również jest otwarte i instytucje mogą po przeprowadzonej ocenie ryzyka uznać

²¹ Ustawa z dnia 1 marca 2018 roku o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu.

również inne relacje za wymagające wzmożonego monitorowania. Każdorazowo w przypadku nawiązywania relacji, czy też realizacji pojedynczych operacji wymagana jest obserwacja klienta, jego zachowań, typowanie tych, które można uznać za odbiegające od standardowych. Szczególną uwagę należy zwrócić np. na podmioty działające w branżach, gdzie popularne są transakcje gotówkowe jako te, w których łatwo można ukryć „brudne pieniądze”. Obligatoryjnie za klientów podwyższonego ryzyka uznano osoby zajmujące eksponowane stanowiska polityczne, nie tylko na arenie międzynarodowej, ale również w kraju. Nie należy ich utożsamiać wprost z nazewnictwem jako osoby z obszaru polityki, ale definicja ustawowa ma szerokie zastosowanie, również otwarte, do osób zajmujących znaczące funkcje publiczne. Badania wymaga nie tylko zidentyfikowanie klienta i beneficjenta jako tzw. PEP²², ale również członków ich rodzin, osób pozostających z nimi, z członkami ich rodzin we wspólnym pożyciu, bliskich współpracowników, do których należy zastosować analogiczne środki bezpieczeństwa finansowego, a możliwość nawiązania relacji bądź przeprowadzenia transakcji poza stosunkami gospodarczymi została uwarunkowana wyrażeniem indywidualnej zgody dzielonej przez kadrę kierowniczą. Ustawodawcy położyli nacisk na istotność procesu stosowania środków bezpieczeństwa finansowego, co wyrażono we wprowadzonym zakazie nawiązywania stosunków gospodarczych oraz przeprowadzania transakcji okazjonalnych, o ile nie można zastosować jednego z wymienionych w ustawie środków bezpieczeństwa finansowego, a także nakazie rozwiązania już istniejących stosunków gospodarczych.

Analiza i monitoring transakcji

Analiza transakcji jest jednym ze środków bezpieczeństwa finansowego, istotnym na etapie już nawiązanych stosunków gospodarczych. Pierwszy kontakt z klientem, ocena jego ryzyka przed nawiązaniem stosunków gospodarczych, kiedy jeszcze klienta nie znamy, na podstawie przedłożonych dokumentów oraz informacji przekazanych od klienta, nie zawsze pozwoli na właściwe oszacowanie ryzyka, zwłaszcza jeżeli klient chce coś ukryć. Analiza transakcji pozwala na obserwację zdarzeń, które miały już miejsce, które dokonały się w danej instytucji i w korelacji z tym czego dowiedzieliśmy się na początku od klienta przed nawiązaniem i w trakcie trwających stosunków gospodarczych, otrzymujemy pewien obraz rzeczywistych działań klienta, który wymaga właściwej interpretacji i oceny adekwatności transakcji. Ważne jest, aby codziennie przeprowadzana była analiza wszystkich transakcji,

²² Z ang. *Politically Exposed Person*.

jakie mają miejsce na rachunkach klienta, bo wtedy będzie można powiązać w nich pewne elementy, które na pozór nie mają z sobą nic wspólnego, ale mogą okazać się częścią jednego procesu prania. Aby analiza była właściwa, powinny zostać zaimplementowane odpowiednie reguły, które powiążą transakcje poprzez beneficjenta, zlecniodawcę, niestandardowe transakcje, odbiegające od dotychczasowych, transakcje realizowane do i z krajów wysokiego ryzyka, czy z klientami będącymi na listach sankcyjnych. Istotna jest również terminowość weryfikowania zidentyfikowanych alertów, bo tylko odpowiednia reakcja może uchronić bank przed wypraniem przez niego środków pieniężnych. Poza standardową analizą dziennika transakcji ważna jest konieczność wzmożonego monitorowania transakcji w przypadku klientów, dla których bank ocenił ryzyko jako podwyższone, a także w przypadku klientów, o których zapytania były składane przez GIFF, prokuraturę, czy inne uprawnione organy ścigania.

Wyniki analiz powinny znaleźć odzwierciedlenie w okresowym monitoringu stosunków gospodarczych i ocenie ryzyka klienta, a w uzasadnionych przypadkach, powinny odpowiednio udokumentowane być podstawą do zastosowania właściwych mechanizmów w przypadku wykrycia naruszeń przepisów ustawy.

Obowiązki informacyjne banków

Banki realizując obowiązki nałożone ustawą AML współpracują z Generalnym Inspektorem Informacji Finansowej. Do ich obowiązków należy przede wszystkim gromadzenie informacji uzyskanych w toku zawiązanych relacji gospodarczych, oceny ryzyka, monitoringu klienta i realizowanych przez niego transakcji, a w określonych przypadkach przekazywanie informacji do GIFF. Z częstotliwością nie większą niż 7 dni do Generalnego Inspektora Informacji Finansowej trafiają dane dotyczące transakcji o równowartości przekraczającej 15 000 euro. Banki zarówno w przypadku transakcji okazjonalnych, jak i realizowanych w ramach stosunków gospodarczych mają obowiązek uzyskać i przekazać dane zlecniodawcy, podmiotu, w imieniu którego działa, beneficjenta, numerów ich rachunków i tytułu realizowanej transakcji. Ponadto w przypadku powzięcia podejrzenia co do transakcji, że jej realizacja ma związek z praniem pieniędzy lub finansowaniem terroryzmu, również wszelkie informacje o okolicznościach transakcji muszą być zgłoszone do GIFF, a transakcja powinna być wstrzymana przez instytucję finansową do 24 godzin od momentu potwierdzenia otrzymania zawiadomienia przez GIFF. W przypadku, gdy generalny inspektor oceni, że zawiadomienie banku jest uzasadnione, może dokonać blokady rachunku na okres do 96 godzin, w przeciwnym wypadku może

zwolnić bank od obowiązku wstrzymania danej transakcji. W przypadku konieczności zablokowania rachunku na okres dłuższy, czynności takiej dokonuje prokurator po uprzednim zawiadomieniu go przez generalnego inspektora, ale na okres nieprzekraczający sześć miesięcy. W przypadku braku wydania postanowienia o zabezpieczeniu majątkowym w powyższym okresie, blokada rachunku upada. W wyniku analizy zgłoszeń przez GIIF, może on zażądać przekazania dodatkowych danych i dokumentów, a także wstrzymania określonej transakcji bądź całkowitego zablokowania rachunku bez wcześniejszego zawiadomienia z instytucji obowiązanej. Instytucje finansowe mają obowiązek zastosować tzw. szczególne środki ograniczające wobec osób i podmiotów wykazanych przez głównego inspektora jako powiązanymi z organizacjami terrorystycznymi. Te środki to zamrożenie posiadanych przez te osoby środków pieniężnych i niewykonywanie transakcji bez wcześniejszego ich powiadomienia, a w następstwie przekazanie o zamrożeniu informacji do głównego inspektora w terminie dwóch dni roboczych.

Procedury przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu w banku spółdzielczym

Realizując swoje cele i dążąc do zapewnienia bezpieczeństwa środków deponentów, co realizowane jest poprzez właściwe zarządzanie ryzykiem, bank spółdzielczy wprowadza i opracowuje procedury zarządzania różnymi rodzajami ryzyka we wszystkich obszarach zidentyfikowanych jako istotne. Dla pracowników wytycza się zasady postępowania w formie różnego rodzaju instrukcji w obszarze sprzedaży, monitoringu, windykacji, analiz, sprawozdawczości, proces wdrażania regulacji i ich zgodności z przepisami prawa nadzoruje zaś komórka do spraw zarządzania zgodnością. Jednym z kluczowych dokumentów regulujących działalność banku spółdzielczego są zasady przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, które wprowadzane są jako realizacja obowiązków wynikających z ustawy z dnia 1 marca 2018 roku z późn. zm. Zgodnie z zasadami, zarząd banku wyznacza ze swego grona osobę, której powierza odpowiedzialność za wdrożenie przepisów ustawy. Wśród kadry kierowniczej wyższego szczebla wyznacza się osobę, której powierza się odpowiedzialność za wykonywanie obowiązków określonych w ustawie, wyznacza się również MLRO, którego zadaniem jest zapewnienie zgodności działalności instytucji z przepisami z zakresu przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu.

W procedurze typuje się obszary, które są narażone na ryzyko prania pieniędzy i finansowania terroryzmu. Są to wszystkie obszary podstawowej działalności ban-

kowej, takie jak: otwieranie i prowadzenie rachunków, realizacja transakcji okazjonalnych, udzielanie kredytów, pożyczek i gwarancji, obsługa transakcji zagranicznych, płatności instrumentami finansowymi, obsługa bankowości internetowej²³. Dla każdego obszaru określa się czynności pracowników, których realizacja ma zapewnić wypełnianie obowiązków ustawowych. W obszarze biznesowym pracownicy obligowani są do stosowania środków bezpieczeństwa finansowego zarówno w przypadku nawiązywania stosunków gospodarczych, jak i realizowania transakcji okazjonalnych, monitorowania relacji z klientami, realizowania programu „Poznaj Swojego Klienta”, właściwego dokumentowania realizowanych zadań, dbania o jak najwyższą jakość danych wprowadzanych do programu finansowo-księgowego, terminowego składania zapytań o wskaźnik ryzyka STIR oraz bieżącej współpracy z głównym koordynatorem w banku. W obszarze rozliczeniowym zwraca się uwagę na konieczność weryfikacji transakcji pod kątem podejrzenia prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu, na prawidłową rejestrację transakcji w systemie rozliczeniowym, jak również na prawidłową i terminową rejestrację transakcji podlegających zgłoszeniu do GIIF jako transakcji ponadprogowej. Obszar nadzoru, monitoringu i analiz pełni pieczę nad całym procesem oceny ryzyka prania pieniędzy w banku, na każdym etapie trwania relacji z klientem i przeprowadzania transakcji okazjonalnych poprzez m.in. nadzorowanie nadawania i zmiany kategorii ryzyka, stosowania środków bezpieczeństwa finansowego, realizacji obowiązku szkoleniowego pracowników. Wykorzystywany w banku spółdzielczym system AML pozwala na ciągłe monitorowanie transakcji, wiązanie tych, które przeprowadzane są w różnych odstępach czasu, weryfikowanie klientów na różnego rodzaju listach sankcyjnych.

W obszarze zarządczym priorytetem jest zapewnienie, aby bank i jego pracownicy działali zgodnie z obowiązującymi przepisami w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy. W tym celu decyzje takie jak nawiązanie stosunków gospodarczych z osobami na eksponowanych stanowiskach politycznych (w rozumieniu ustawy), z członkami ich rodzin, bliskimi współpracownikami, z podmiotami, którym nadawana jest wysoka klasa ryzyka, decyzje o przekazaniu zawiadomień o transakcjach podejrzanym są oddelegowane do decyzji członka zarządu nadzorującego ten obszar. Co więcej, ten obszar zarządczy to również wsparcie komórek organizacyjnych w wykonywaniu ich obowiązków, raportowaniu z realizacji zadań do zarządu i rady nadzorczej, zgodnie z wymogami sporządzania informacji zarządczej. Poza procedurą regulującą obowiązki całej kadry banku w zakresie realizacji przepisów ustawy, zarząd banku wdraża procedurę anonimowego zgłaszania naruszeń ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu. W całokształcie procesu istotną rolę pełnią pracownicy wspierani przez systemy informatyczne. W obszarze

²³ Zasady przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowania terroryzmu w Banku Spółdzielczym w Halinowie, marzec 2020.

informatycznym zapewniany jest obowiązek aktualizacji rozwiązań, które wspierają cały proces przeciwdziałania praniu pieniędzy, sprawność i funkcjonalność systemu, w którym rejestrowane i monitorowane są transakcje.

Identyfikacja ryzyka

Identyfikacja ryzyka i przypisanie go do osoby, czy podmiotu zainteresowanego nawiązaniem stosunków gospodarczych lub przeprowadzeniem transakcji okazjonalnej jest efektem realizacji programu „Poznaj Swojego Klienta” (PSK). Program ten należy rozumieć, jako cały proces gromadzenia informacji o kliencie, którego celem jest ocena ryzyka klienta w kontekście jego podatności na pranie pieniędzy. Pierwszym krokiem jest zidentyfikowanie klienta, czyli poznanie jego tożsamości, a także identyfikacja beneficjenta rzeczywistego. W przypadku podmiotów gospodarczych, jednostek organizacyjnych nieposiadających osobowości prawnej, również identyfikacja osób działających w ich imieniu, poznanie struktury własności, identyfikacja osób sprawujących rzeczywistą kontrolę nad klientem. Kolejnym etapem prowadzącym do poznania klienta jest rozpoznanie rodzaju prowadzonej przez niego działalności poziomu środków majątkowych pozostających w jego dyspozycji, określenie rodzaju produktów i usług, a także bieżący monitoring i analiza realizowanych transakcji. W uzasadnionych przypadkach konieczne jest rozpoznanie nie tylko źródła pochodzenia środków majątkowych, które pozostają w dyspozycji klienta, ale również pochodzenia całego majątku w dyspozycji klienta. Proces ten powinien pozwolić uzyskać odpowiedzi na pytania, czy produkty i usługi są adekwatne do skali i profilu klienta, czy są zgodne z celem nawiązywanych czy już nawiązanych stosunków gospodarczych, czy realizowane transakcje są uzasadnione w kontekście prowadzonej działalności, obszaru geograficznego, na którym klient funkcjonuje, jak również czy wartości majątkowe, którymi klient dysponuje znajdują swoje odzwierciedlenie w osiąganych przychodach. Uzupełnieniem powyższych informacji jest wskaźnik STIR, o który pracownik jest zobowiązany wystąpić przed nawiązaniem stosunków gospodarczych.

Za właściwą realizację programu, identyfikację i ocenę ryzyka na wstępnym etapie nawiązywania stosunków gospodarczych i realizacji transakcji okazjonalnej w banku odpowiedzialność przypisuje się pracownikom jednostek organizacyjnych, które mają bezpośredni kontakt z klientem. Do tych osób należą identyfikacja i weryfikacja danych klienta, to te osoby również mają największe możliwości bieżącej obserwacji zachowań klienta i oceny, czy w jakiś sposób wyróżniają się oni względem innych klientów, a także czy cokolwiek wskazuje na konieczność zacho-

wania ostrożności w nawiązywaniu relacji. Potwierdzeniem realizacji powyższych obowiązków i udokumentowania ocenionej klasy ryzyka jest formularz identyfikacji, w którym pracownicy dokumentują podjęte działania i uzyskane w toku badania informacje, co pozwala na nadanie klasy ryzyka, zgodnie z zaszytą w formularzu matrycą. Do każdego pola jest przypisana określona liczba punktów, których suma jest wyznacznikiem ryzyka klienta. W banku spółdzielczym na ogół wyznacza się pięć klas ryzyka:

- 1) niskie, jest przypisane klientom o najniższym prawdopodobieństwie związku z praniem pieniędzy i finansowaniem terroryzmu,
- 2) zwykłe, przypisane klientom, którzy nie wyróżniają się niczym szczególnym, a ich profil jest typowy dla przeciętnego w określonej grupie klientów,
- 3) podwyższone, dotyczące klientów, którzy mogą generować podwyższone ryzyko prania pieniędzy z uwagi na branżę, w której działają, obszar działania, w którym to ryzyko jest wyższe, a także klientów, którzy pełnią znaczące funkcje publiczne, członków ich rodzin i bliskich współpracowników,
- 4) wysokie, związane jest z klientami, których transakcje zostały uznane za podejrzane i o których pytają uprawnione organy państwowe, np. GIIF, prokuratura, ABW itp.,
- 5) nieakceptowalne, dotyczące klientów, którzy zostali umieszczeni na listach sankcyjnych oraz w stosunku do których brak jest możliwości zastosowania identyfikacji.

Sprawozdawczość

W ramach realizacji obowiązków ustawowych, w przypadku przeprowadzania transakcji wpłaty, wypłaty lub transferu środków pieniężnych w kwocie przekraczającej równowartość 15 tysięcy euro, bank spółdzielczy przekazuje za pośrednictwem bezpiecznej strony internetowej Ministerstwa Finansów informacje dotyczące szczegółów transakcji, takie jak kwota, waluta, tytuł, numery rachunków wykorzystanych do jej realizacji, dane identyfikacyjne osób wydających dyspozycję, w imieniu których dyspozycja jest wydawana, beneficjent transakcji. Informacje o transakcjach przekazywane są również, gdy stanowią nie jedną, ale kilka powiązanych z sobą transakcji, a okoliczności ich realizacji wskazują na celowy podział w celu uniknięcia rejestracji. Od 2012 do 2018 roku można było zaobserwować stały i systematyczny wzrost w bankach transakcji podlegających obowiązkowi zgłoszenia, co wynikało w znacznej mierze z rozwoju różnych branż działalności i w efekcie zwiększenia kwot transakcyjnych. Pracownicy banku spółdzielczego oceniają, czy

transakcje są standardowe, typowe, lub nie wskazują na odmienny charakter od dotychczas poznanego profilu klienta i czy nie istnieją okoliczności wskazujące, że transakcja może być realizowana niezgodnie z obowiązującymi przepisami prawa. Wszystkie transakcje ocenione jako podejrzone lub wątpliwe również podlegają zgłoszeniu do Generalnego Inspektora Informacji Finansowej (GIIF). Z kolei GIIF kieruje do banku zapytania o klientów, obejmujące żądanie przekazania informacji o klientach, rachunkach, realizowanych transakcjach, łącznie ze zobowiązaniem przekazania wszelkich dokumentów związanych z zawartą umową czy udzielonymi pełnomocnictwami. Wszelkie czynności realizowane przez pracowników objęte są nadzorem realizowanym przez pracownika, któremu jest przypisana odpowiedzialność za zapewnienie, aby działalność banku realizowana była w zgodzie z aktualnie obowiązującymi przepisami z zakresu przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu. Raport z realizacji obowiązków w tym zakresie przedkładany jest zgodnie z systemem informacji zarządczej w okresach kwartalnych do zarządu banku spółdzielczego, a następnie prezentowany cyklicznie na posiedzeniach rady nadzorczej banku spółdzielczego.

Podsumowanie

Proceder prania pieniędzy rozwija się na świecie wraz z rozwojem techniki i nowoczesnych technologii. Przestępcy wymyślają coraz nowocześniejsze metody nielegalnego zarabiania pieniędzy i wprowadzania ich do późniejszego obrotu. Banki, jako instytucje, które realizują przepływy finansowe są wykorzystywane przez przestępców do zalegalizowania obrotów. Dlatego ustawa AML określiła banki jako instytucje obowiązane do tego, aby realizować zadania, które utrudnią przestępcom legalizację środków finansowych i pomogą służbom wyznaczonym do tych zadań w identyfikacji i zmniejszenia zakresu tego procederu. Znowelizowana ustawa AML zwiększyła wymiar kar administracyjnych za brak wypełnienia obowiązków nałożonych ustawą. Kary mogą być wyrażone w formie publikacji informacji o naruszeniu przepisów, zakazu podejmowania przez instytucję pewnych czynności, zakazu zajmowania kierowniczych stanowisk do roku przez osoby odpowiedzialne za naruszenie przepisów, a także w formie kar pieniężnych, które dochodzą do pięciu milionów euro. Poza karami administracyjnymi mogą być nakładane również sankcje pozbawienia wolności do pięciu lat.

Banki spółdzielcze, z uwagi na prowadzoną działalność, nie są wolne od ryzyka prania pieniędzy. Wdrażają niezbędne procedury i wyznaczają osoby odpowiedzialne za wdrożenie, realizację, zapewnienie zgodności działalności banku z przepisami

ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu. Banki realizują konieczne czynności, począwszy od identyfikacji i weryfikacji danych klienta, poprzez analizy i monitoring transakcji włącznie. W przypadkach negatywnej oceny ryzyka odmawiane jest nawiązanie relacji z klientem i przeprowadzenie transakcji. Do obowiązków banku spółdzielczego należy również udzielenie niezbędnych wyjaśnień i informacji na przesłane zapytania od GIIF-u, KNF-u i przekazywanie informacji o zrealizowanych transakcjach zgodnie z zaleceniami ustawy.

Literatura uzupełniająca

- Chodziński D., Pranie pieniędzy jako jedna z form działania zorganizowanych grup przestępczych, Zakład Służby Kryminalnej, Centrum szkolenia Policji, Legionowo 2012.
- Dobosiewicz Z., Bankowość, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Generalny Inspektor Informacji Finansowej, Przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu. Poradnik dla instytucji obowiązanych i jednostek współpracujących.
- Generalny Inspektor Informacji Finansowej, Sprawozdanie Generalnego Inspektora Informacji Finansowej z realizacji ustawy z dnia 1 marca 2018 roku o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu w 2019 roku (oraz w latach poprzedzających).
- Grzywacz J., Pranie pieniędzy. Metody, raje podatkowe, zwalczanie, SGH, Warszawa 2011.
- Hryniewicka M., Pranie brudnych pieniędzy jako przykład przestępstwa gospodarczego, *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*, Poznań 2014.
- Lewandowska K., Zjawisko prania brudnych pieniędzy, *Finanse i Prawo Finansowe*, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2017.
- Mazur M., Rzecznik praw obywatelskich, Penalizacja prania pieniędzy, Warszawa 2014.
- Rysiński M., Ocena metod przeciwdziałania praniu brudnych pieniędzy, *Kolegium Zarządzania i Finansów*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2016.
- Smolak Maciej, *Formy zwalczania procederu prania brudnych pieniędzy*, *Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego* nr 9 (5) 2013, Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego.
- Ustawa z dnia 1 marca 2018 roku o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu.
- Ustawa z dnia 16 września 16982 roku – Prawo spółdzielcze.
- Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 roku o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających.

Czynniki kształtujące wynik finansowy netto banków spółdzielczych

Wprowadzenie

Banki spółdzielcze w Polsce od początku swojego funkcjonowania, tj. drugiej połowy XIX wieku mają wpływ na funkcjonowanie lokalnej społeczności. Nie sposób przy tym nie wspomnieć o ich lokalizacji, która ma wpływ na ich działalność i efektywność. W większości centrale banków usytuowane są w miejscowościach powiatowych bądź gminnych i działają w okolicach gospodarstw rolnych, spółdzielni, zakładów rzemieślniczych czy drobnej przedsiębiorczości, co w połączeniu z bardzo długim okresem działalności stanowi przewagę konkurencyjną nad bankami komercyjnymi. Banki spółdzielcze rozpoczynały swoją działalność jako zabezpieczenie przed lichwą i po dziś dzień stanowią główne źródło finansowania rolnictwa, przemysłu oraz przedsiębiorczości w tzw. Polsce „lokalnej”. Idea spółdzielczości w Polsce oparta na wzajemnej pomocy miała za zadanie również kultywować kwestie patriotyczne oraz narodowe, zwłaszcza w czasie zaborów, wtedy były ważnym elementem walki o polskość i utrzymanie narodowego mienia, zwłaszcza wśród rolników. Po dziś dzień takie czynniki jak interes narodowy, zaufanie społeczne czy wysokie rozeznanie potrzeb lokalnej społeczności, stanowią istotną przewagę konkurencyjną banków spółdzielczych nad bankami komercyjnymi.

Według stanu na koniec 2019 roku, w Polsce funkcjonowało 538 banków spółdzielczych oraz dwa banki zrzeszające. Największym zrzeszeniem w Polsce jest grupa BPS (Banku Polskiej Spółdzielczości) mająca siedzibę w Warszawie, która zrzeszała w tym czasie 327 banków spółdzielczych oraz współpracowała z 13 niezrzeszonymi bankami spółdzielczymi. Drugim zrzeszeniem była usytuowana w Poznaniu grupa SGB (Spółdzielcza Grupa Bankowa) zrzeszająca 202 banki spółdzielcze. Mając na uwadze stabilność finansową sektora należy zauważyć, że 322 banki spółdzielcze były członkami systemu ochrony IPS BPS, a 194 IPS SGB. Poza systemami IPS funkcjonowały 22 banki, w tym 15 posiadało fundusze własne na koniec grudnia 2019 roku przekraczające równowartość pięciu mln euro.

Rozpiętość wielkości banków spółdzielczych była ogromna. Suma bilansowa najmniejszych oscylowała w granicach kilkunastu milionów złotych, a największych przekraczała kilka miliardów złotych. Podobnie rzecz się miała w przypadku

ich efektywności, gdzie w przypadku największych banków wynik finansowy netto oscylował w granicach kilkunastu milionów złotych, a w niektórych przypadkach był ujemny. Dlatego analiza poziomu zysku netto, z uwzględnieniem wielkości badanego podmiotu oraz pogłębiona analiza determinant wyników finansowych netto banków spółdzielczych, wydaje się ciekawym i ważnym zagadnieniem nie tylko dla praktyków bankowych, ekonomistów, finansistów, ale również dla naukowców i innych zainteresowanych osób.

Założenia metodyczne

Celem głównym badań było rozpoznanie poziomu, determinant i zmienności wyniku finansowego netto banków spółdzielczych. Warto dodać, że według stanu na dzień 31 grudnia 2019 roku w zrzeszeniu BPS funkcjonowało 327 banków. Okres badawczy obejmował lata 2014-2019. Na potrzeby ogólnej analizy oraz modelowania panelowego wybrano banki spółdzielcze nieprzerwanie funkcjonujące w grupie BPS, w szczególności te, których dane finansowe z kolejnych lat okresu badawczego dostępne były w formie sprawozdań finansowych.

Tabela 7.1. Liczebność i udział badanych banków względem banków spółdzielczych ogółem [szt.; %]

Wyszczególnienie	Lata					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liczba banków spółdzielczych w próbie badawczej	306	306	306	306	306	306
Liczba banków spółdzielczych w Polsce	565	560	558	553	549	538
Udział badanych banków w populacji generalnej banków spółdzielczych [%]	54,16%	54,64%	54,84%	55,33%	55,74%	56,88%
Średni udział badanych banków w populacji generalnej banków spółdzielczych [%]	55,27%					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych KNF.

Badaniami objęto zatem 306 banków spółdzielczych nieprzerwanie działających w ramach omawianego zrzeszenia, które średnio w okresie badawczym stanowiły ponad 55% populacji generalnej banków spółdzielczych w Polsce. Materiał źródłowy stanowiły:

- sprawozdania finansowe z Monitora Spółdzielczego B,
- dane statystyczne Komisji Nadzoru Finansowego,

- dane statystyczne Bankowego Funduszu Gwarancyjnego,
- dane statystyczne banków zrzeszających,
- publikacje Narodowego Banku Polskiego,
- dane statystyki masowej dotyczące Unii Europejskiej oraz Polski,
- dane statystyczne poszczególnych banków spółdzielczych.

Uwzględniając cel główny badań, na metodykę analizy czynników warunkujących wynik finansowy netto banków spółdzielczych składały się następujące elementy:

- analiza średnich wartości oraz zmienności osiągniętych wyników finansowych netto banków w ujęciu całej próby badawczej,
- wyodrębnienie kwartyli jednostek w próbie badawczej pod względem sumy bilansowej [tys. zł],
- analiza średnich wartości oraz zmienności osiągniętych wyników finansowych netto banków w podziale na grupy wyodrębnione na podstawie analizy metodą kwartyli,
- modelowanie panelowe wyniku finansowego netto banków spółdzielczych.

Analizę poziomów osiągniętych wyników finansowych przeprowadzono w ramach wydzielonych grup, które określono w pracy jako grupy małych, średnich i dużych banków spółdzielczych. Podział na grupy został dokonany w wyniku zastosowania metody kwartyli, gdzie kryterium podziału stanowiła suma bilansowa [tys. zł]. W grupie małych było 25% banków spółdzielczych, które charakteryzowały się najniższym poziomem analizowanego kryterium, w grupie k-III było zaś 25% banków spółdzielczych o najwyższym poziomie danego kryterium, grupa k-II natomiast zawierała pozostałe 50% badanej populacji, czyli podmioty charakteryzujące się wartościami pośrednimi między grupą k-I a k-III. Analizy zmienności osiągniętych wyników netto dokonano przy wykorzystaniu współczynnika zmienności, który oblicza się zgodnie ze wzorem¹:

$$V = \frac{s}{\bar{x}},$$

przy $\bar{x} \neq 0$,

gdzie:

s – odchylenie standardowe z próby,

$\bar{x}$ – średnia arytmetyczna z próby.

¹ J. Wawrzynek, Metody opisu i wnioskowania statystycznego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 37.

W szczególności metodyka budowy modelu panelowego objaśniającego wynik finansowy netto banków spółdzielczych obejmowała następujące kroki²:

1. Przygotowanie specyfikacji modelu:
 - określenie celu i zakresu badania zmiennej zależnej,
 - określenie potencjalnych zmiennych niezależnych,
 - wstępna redukcja potencjalnych zmiennych niezależnych.
2. Estymacja parametrów strukturalnych modelu.
3. Wybór postaci analitycznej modelu przy wykorzystaniu testu Breuscha-Pagana i Hausmana.
4. Statystyczna weryfikacja skonstruowanego modelu, tj. ocena:
 - stopnia dopasowania modelu do danych empirycznych z wykorzystaniem współczynnika determinacji,
 - normalności rozkładu składnika resztowego z wykorzystaniem testu Doornika-Hansena,
 - jednorodności wariancji składnika resztowego (ocena heteroskedastyczności) z wykorzystaniem zmodyfikowanego testu Walda.

Zgodnie z wyżej przedstawioną procedurą w pierwszym etapie, na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz zgromadzonych danych wyselekcjonowano dane ze sprawozdań finansowych badanych banków spółdzielczych, które poddane obróbce statystycznej celem wyliczenia ważniejszych wskaźników finansowych będących w dalszej części zestawem potencjalnych zmiennych objaśniających. Ich dobór podyktowany był przede wszystkim ich rozpowszechnieniem w literaturze dotyczącej oceny efektywności finansowej banków spółdzielczych. Do analizy wybrano 15 potencjalnych zmiennych objaśniających przedstawionych w tabeli 7.2.

W toku prac, mając na uwadze to, że wśród wyznaczonych zmiennych objaśniających należało wybrać te, które były silnie skorelowane ze zmienną objaśnianą i jednocześnie słabo skorelowane między sobą³, wykorzystano metodę analizy współczynników korelacji⁴. Metoda ta składa się z pięciu kroków. W pierwszym oblicza się wartości współczynnika korelacji między zmienną objaśnianą a potencjalnymi zmiennymi objaśniającymi oraz między wszystkimi rozważanymi zmiennymi objaśniającymi, wykorzystując⁵:

² A. Welfe, *Ekonometria*, Wyd. III, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2003, s. 20-35.

³ A. Zeliaś, *Ekonometria przestrzenna*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1991, s. 30-31.

⁴ T. Grabiński, S. Wydymus, A. Zeliaś, *Metody doboru zmiennych w modelach ekonometrycznych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1982, s. 81-85.

⁵ T. Kufel, *Ekonometria. Rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem programu GRETL*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007, s. 53.

Tabela 7.2. Potencjalne zmienne objaśniające do obliczanych modeli

L.p.	Potencjalne zmienne objaśniające
X1	Suma bilansowa [tys. zł]
X2	Kredyty i inne należności od sektora niefinansowego i instytucji samorządowych – wartość bilansowa brutto [tys. zł]
X3	Kredyty i inne należności od sektora niefinansowego i instytucji samorządowych – wartość bilansowa netto [tys. zł]
X4	Kredyty i inne należności od sektora niefinansowego i instytucji samorządowych z rozpoznaną utratą wartości – wartość bilansowa brutto [tys. zł]
X5	Aktywa przychodowe pracujące [tys. zł]
X6	Rzeczowe aktywa trwałe [tys. zł]
X7	Fundusze własne [tys. zł]
X8	Kapitał Tier 1 [tys. zł]
X9	Kapitał Tier 2 [tys. zł]
X10	Depozyty sektora niefinansowego i instytucji samorządowych [tys. zł]
X11	Łączny współczynnik kapitałowy [%]
X12	Udział kredytów w sumie bilansowej [%]
X13	Udział kredytów brutto z rozpoznaną utratą wartości w kredytach brutto (z odsetkami) [%]
X14	Udział aktywów przychodowych pracujących w sumie bilansowej [%]
X15	Udział funduszy własnych w sumie bilansowej [%]

Źródło: Opracowanie własne.

- współczynnik korelacji między zmienną objaśnianą a zmienną objaśniającą:

$$r_m = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y}) \cdot (x_{mi} - \bar{x}_m)}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y}) \cdot \sum_{i=1}^n (x_{mi} - \bar{x}_m)^2}}$$

- współczynnik korelacji między zmiennymi objaśniającymi:

$$r_{lm} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_{li} - \bar{x}_l) \cdot (x_{mi} - \bar{x}_m)}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_{li} - \bar{x}_l)^2 \cdot \sum_{i=1}^n (x_{mi} - \bar{x}_m)^2}}$$

- średnią arytmetyczną zmiennej objaśniającej:

$$\bar{x}_l = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_{li}$$

- średnią arytmetyczną zmiennej objaśnianej:

$$\bar{y}_l = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_{li}$$

gdzie:

r_m – współczynnik korelacji między zmienną objaśniającą i objaśnianą,

r_{lm} – współczynnik korelacji między zmiennymi objaśniającymi,

y_i – wartość i -tej zmiennej objaśnianej,

x_i – wartość i -tej zmiennej objaśniającej,

n – liczba zmiennych branych pod uwagę.

Otrzymane wyniki zapisano w postaci macierzy korelacji zgodnie z poniższym zapisem:

$$R_0 = \begin{bmatrix} r_1 \\ r_2 \\ r_3 \\ \dots \\ r_k \end{bmatrix}$$

$$R = \begin{bmatrix} 1 & r_{12} & r_{13} & \dots & r_{1k} \\ r_{21} & 1 & r_{23} & \dots & r_{2k} \\ r_{31} & r_{32} & 1 & \dots & r_{3k} \\ \dots & \dots & \dots & 1 & \dots \\ r_{k1} & r_{k2} & r_{k3} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

gdzie:

R_0 – macierz współczynników korelacji między zmienną objaśnianą a zmiennymi objaśniającymi,

R – macierz współczynników korelacji między zmiennymi objaśniającymi.

W kolejnym kroku obliczono wartość krytyczną współczynnika korelacji zgodnie ze wzorem⁶:

⁶ T. Kufel., op. cit., s. 54.

$$r^* = \sqrt{\frac{\frac{t_{a,s}^2}{n-2}}{1 + \frac{t_{a,s}^2}{n-2}}}$$

gdzie:

r^* – wartość krytyczna współczynnika korelacji,

n – liczba zmiennych branych pod uwagę,

$t_{a,s}^2$ – wartość krytyczna statystyki t-Studenta dla poziomu istotności α i stopni swobody $s = n - 2$

Na podstawie otrzymanej wartości krytycznej współczynnika korelacji sprawdzono następującą zależność dla $l \neq m$:

$$|r_{lm}| \leq r^*$$

W przypadku, gdy zaszła powyższa nierówność, tzn. jeżeli wartość bezwzględna współczynnika r_{lm} , stanowiącego o sile korelacji między zmiennymi objaśnianymi, była mniejsza lub równa wartości krytycznej współczynnika korelacji r^* uznano, że współczynniki korelacji są statystycznie nieistotne. Następnie z grupy potencjalnych zmiennych objaśniających wybrano zmienną objaśniającą najsilniej skorelowaną ze zmienną objaśnianą. Po jej wybraniu krok po kroku eliminowano ze zbioru potencjalnych zmiennych objaśniających te, które były z nią i innymi istotnie skorelowane, czyli wartość współczynnika korelacji była większa od wartości krytycznej współczynnika korelacji. W doborze zmiennych do badań powtarzano powyższe kroki, aż do momentu ustalenia zbioru istotnych zmiennych objaśniających dla każdej zmiennej objaśnianej. W podjętych badaniach oszacowano modele panelowe dla poszczególnych miar efektywności finansowej banków spółdzielczych w ujęciu całej próby badawczej i w podziale na grupy. W badaniach wykorzystano zatem zbilansowane dane panelowe pochodzące z 306 banków spółdzielczych z lat 2014-2019 dotyczące 15 zmiennych objaśniających. Indeksami $i = 1, \dots, N$ oznaczano kolejne obiekty; indeksami $t = 1, \dots, T$ oznaczano natomiast jednostki czasu. Wówczas model panelowy szacowany z wykorzystaniem klasycznej metody najmniejszych kwadratów otrzymał postać⁷:

$$y_{it} = x_{it}\beta + v_{it}$$

gdzie:

y_{it} – zmienna objaśniana,

x_{it} – zmienna objaśniająca,

⁷ T. Kufel, op. cit., s. 164.

β – wektor o wymiarze N parametrów strukturalnych modelu,
 v_{it} – łączny błąd losowy składający się z części czysto losowej ε_{it} oraz efektu indywidualnego μ_i odnoszącego się do konkretnej i -tej jednostki panelu.

Estymacja modelu panelowego mogła być wykonana za pomocą klasycznej metody najmniejszych kwadratów⁸, w przypadku gdy spełniony był warunek zgodności estymatora tej metody dla błędu całkowitego $E(v_{it}) = 0$, $\text{Cov}(V_{it}, x_{it}) = 0$ oraz dla czystego błędu losowego $E(\varepsilon_{it}) = 0$, $\text{Cov}(\varepsilon_{it}, x_{it}) = 0$ dla $i = 1, \dots, N$, $t = 1, \dots, T$, a także gdy nie występowała korelacja między efektem indywidualnym μ_i i zmienną objaśniającą x_{it} . Aby precyzyjnie stwierdzić, czy dany model panelowy można było estymować za pomocą klasycznej metody najmniejszych kwadratów, zweryfikowano hipotezę o istnieniu efektu indywidualnego. Posłużono się w tym zakresie testem Breuscha-Pagana o następujących hipotezach⁹:

$$H_0: \sigma_u^2 = 0$$

$$H_1: \sigma_u^2 \neq 0$$

Jeżeli składnik losowy miał rozkład normalny oraz dysponowano dużą liczbą obserwacji, to wówczas statystyka testu Breuscha-Pagana była następująca:

$$LM = \frac{NT}{2(T-1)} \left(\frac{S_1}{S_2} - 1 \right)^2$$

i miała rozkład χ^2 z jednym stopniem swobody.

Przy czym:

$$S_1 = \sum_{t=1}^T \left(\sum_{i=1}^T u_{it} \right)^2,$$

$$S_2 = \sum_{i=1}^N \sum_{t=1}^T u_{it}^2$$

gdzie:

u_{it} – reszty z modelu oszacowanego z wykorzystaniem klasycznej metody najmniejszych kwadratów.

Brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej oznaczał nieistotną zmianę wariancji przy wprowadzeniu efektów indywidualnych, więc dodanie tych efektów było zbędne, przyjęcie natomiast hipotezy alternatywnej wskazywałoby na zasadność wprowadzenia efektów indywidualnych¹⁰.

⁸ G. Mała, *Ekonometria*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 644.

⁹ K. Jajuga, *Ekonometryczna analiza problemów ekonomicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1994, s. 45.

¹⁰ D. Russell, J. MacKinnon, *Econometric Theory and Methods*, Oxford University Press, New York 2004, s. 153.

W przypadku występowania efektu indywidualnego rozpatrywano dwa przypadki, tj. dla efektów ustalonych oraz efektów losowych. Gdy w modelu wystąpiły efekty ustalone, wówczas model panelowy przyjmował postać¹¹:

$$y_{it} = x_{it}\beta + u_i + \varepsilon_{it}$$

gdzie:

u_i – efekt indywidualny,

ε_{it} – czysty błąd losowy.

Ustalone efekty indywidualne eliminowano przez uśrednienie modelu względem czasu. Równanie to przyjmowało wówczas postać:

$$\frac{1}{T} \sum_{t=1}^T y_{it} = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T x_{it}\beta + \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T u_i + \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T \varepsilon_{it}$$

co równoważnie można było zapisać jako:

$$\bar{y}_i = \bar{x}_i\beta + u_i + \bar{\varepsilon}_i.$$

Odejmując stronami dwa powyższe równania, otrzymano:

$$y_{it} - \bar{y}_i = (x_{it} - \bar{x}_i)\beta + (\varepsilon_{it} - \bar{\varepsilon}_i)$$

Warto przy tym podkreślić, że w takiej sytuacji stały efekt indywidualny u_i był wyeliminowany. Przyjmując $\tilde{y}_{it} = y_{it} - \bar{y}_i$, $\tilde{x}_{it} = x_{it} - \bar{x}_i$ oraz $\tilde{\varepsilon}_{it} = \varepsilon_{it} - \bar{\varepsilon}_i$, otrzymano model, który po oszacowaniu za pomocą klasycznej metody najmniejszych kwadratów dawał estymator parametrów strukturalnych o następującej postaci:

$$\hat{\beta}_{FE} = (\tilde{X}^T \tilde{X})^{-1} \tilde{X}^T \tilde{y}$$

gdzie:

$\tilde{X}$ – macierz przekształconych zmiennych objaśniających $\tilde{x}_{it}$,

$\tilde{y}$ – wektor przekształconych zmiennych objaśnianych.

Należy zauważyć, że w takim wypadku pomija się sytuację ścisłej egzogeniczności oraz występowania zmiennych, których wartości są stałe w czasie dla wszystkich jednostek w panelu. Następnie wykonano test na zróżnicowanie wyrazu wolnego, który miał na celu wskazanie uzasadnienia zastosowania estymacji modelu panelowego z ustalonymi efektami.

¹¹ T. Kufel, op. cit., s. 170.

Drugim rodzajem efektów indywidualnych są efekty losowe¹². Przyjmując, że efekty indywidualne u_i są zmienną losową i wiedząc, że nie są one skorelowane z czystym błędem losowym $\text{Cov}(u_i, \varepsilon_{it}) = 0$, dla $t = 1, \dots, T$, wówczas łączny błąd losowy, składający się z efektu indywidualnego oraz czystego błędu losowego, $v_{it} = u_i + \varepsilon_{it}$, charakteryzuje się korelacją w tym samym obiekcie, przy czym zakłada się wtedy brak korelacji dla różnych obiektów. Taka sytuacja wymagała więc zastosowania uogólnionej metody najmniejszych kwadratów. Jednocześnie uogólniony estymator najmniejszych kwadratów parametrów strukturalnych $\hat{\beta}_{RE}$ miał postać¹³:

$$\hat{\beta}_{RE} = (X^T \Omega X)^{-1} X^T \Omega^{-1} y$$

gdzie:

X – macierz zmiennych objaśniających,

y – wektor zmiennych objaśnianych,

Ω – odwracalna macierz wariancji i kowariancji łącznego błędu losowego.

$$\Omega = \text{Var}(v) = \begin{bmatrix} \text{Var}(v_1) & \dots & 0 \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ 0 & \dots & \text{Var}(v_N) \end{bmatrix}$$

Ważnym aspektem w przeprowadzonych badaniach był właściwy wybór między efektami ustalonymi a efektami losowymi. Pomocny przy tym wyborze był test Hausmana¹⁴ w celu ustalenia występowania korelacji między zmiennymi objaśniającymi a efektami losowymi. Test ten pozwalał na sprawdzenie, czy estymatory efektów ustalonych i losowych były zbieżne względem tego samego punktu. Dla hipotezy zerowej estymator uogólnionej metody najmniejszych kwadratów jest zgodny i efektywny. Przyjęte hipotezy przyjmują postać:

$$H_0: \text{Cov}(u_i x_{it}) = 0$$

$$H_1: \text{Cov}(u_i x_{it}) \neq 0$$

Statystyka służąca weryfikacji dana jest wzorem:

$$H = \hat{\beta}_{FE} - \hat{\beta}_{RE}$$

i jest zbieżna z rozkładem χ^2 o k stopniach swobody, gdzie k jest liczbą zmiennych objaśniających. Brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej wskazywał na zgod-

¹² Z. Griliches, Handbook of econometrics, Vol. 2, North-Holland 2007, s. 65.

¹³ M. Gruszczyński, Modele i prognozy zmiennych jakościowych w finansach i bankowości, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2002, s. 78.

¹⁴ B. Borkowski, H. Dudek, W. Szczesny, Ekonometria. Wybrane zagadnienia, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2003, s. 54.

ność obu estymatorów, dla efektów ustalonych i efektów losowych, przy czym estymator efektów losowych był w takiej sytuacji bardziej efektywny. Odrzucenie hipotezy zerowej wskazywało na wybór efektów ustalonych.

W przypadku oszacowanych modeli dokonano oceny stopnia dokładności oszacowanej funkcji za pomocą współczynnika determinacji, określonego następującym wzorem¹⁵:

$$R^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}$$

gdzie:

R^2 – współczynnik determinacji,

$\hat{y}_i$ – wartość teoretyczna zmiennej objaśnianej wyznaczona przez model,

$\bar{y}$ – wartość średnia zmiennej objaśnianej,

y_i – i -ta obserwacja zmiennej objaśnianej.

Współczynnik determinacji R^2 informuje, jaka część całkowitej zmienności zmiennej objaśnianej wynika ze zmienności zmiennych objaśniających.

Po oszacowaniu dopasowania modelu do danych empirycznych oceniono:

1. Normalność rozkładu składnika resztowego przy wykorzystaniu testu Doornika-Hansena¹⁶. Dla tego testu obserwacje wielowymiarowe były przekształcane, a następnie obliczana była skośność jednowymiarowa i kurtoza dla każdej transformowanej zmiennej, a następnie były one łączone z przybliżoną wartością statystyki chi-kwadrat (χ^2).

Założono: niech V będzie macierzą o i -tej przekątnej równej $s_{ii}^{-1/2}$, gdzie s_{ii} jest i -tym przekątnym elementem S . $C = VSV$ jest wtedy macierzą korelacji. Niech H będzie macierzą z kolumnami równymi wektorom wewnętrznym C i niech Λ będzie macierzą diagonalną z odpowiednimi wartościami wewnętrznymi. Niech $\tilde{X}$ będzie wyśrodkowaną wersją X , czyli $\bar{x}$ odejmowaną od każdego wiersza. Dane są następnie przekształcane za pomocą $\dot{X} = \tilde{X}VH\Lambda^{-1/2}H'$.

Obliczana była następnie skośność jednowymiarowa i kurtoza dla każdej kolumny $\dot{X}$. Jednoczynnikowa skośność określona ogólnym wynosi:

$$\sqrt{b_1} = m^3 / m_2^{3/2}$$

z kolei kurtoza:

$$b_2 = m_4 / m_2^2$$

¹⁵ Ibidem, s. 41.

¹⁶ J. Doornik, H. Hansen, An Omnibus Test for Univariate and Multivariate Normality, Working Paper, Oxford University 1994

gdzie:

$$m_p = 1/N \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^p$$

Niech $\dot{x}_i$ oznacza i -tą obserwację z wybranej kolumny $\dot{X}$.

Ponieważ przez $i = 1$ konstrukcję średnia $\dot{x}$ wynosi zero, a wariancja m_2 wynosi jeden, wzory są uproszczone do:

$$\sqrt{b_1} = m_3 \text{ i } b_2 = m_4$$

gdzie:

$$m_p = 1/N \sum_{i=1}^N \dot{x}_i^p$$

Skośność jednowymiarowa $\sqrt{b_1}$ jest przekształcona w przybliżoną normalną zmienną z_1 , jak w D'Agostino¹⁷:

$$z_1 = \delta \log(y + \sqrt{1 + y^2})$$

$$y = \left\{ \frac{b_1(\omega^2 - 1)(N + 1)(N + 3)}{12(N - 2)} \right\}^{1/2}$$

$$\delta = (\log \sqrt{\omega^2})^{-1/2}$$

$$\omega^2 = -1 + \sqrt{2(\beta - 1)}$$

$$\beta = \frac{3(N^2 + 27N - 70)(N + 1)(N + 3)}{(N - 2)(N + 5)(N + 7)(N + 9)}$$

Kurtoza jednowymiarowa b_2 jest przekształcana z wariancji gamma w zmienną χ^2 , a następnie w standardową normalną zmienną z_2 , przy użyciu transformacji Wilsona-Hilferty'ego¹⁸:

¹⁷ R.B. D'Agostino, Transformation to normality of the null distribution of g1, Biometrika 57, 1970, s. 679-681.

¹⁸ E.B. Wilson, M.M. Hilferty, The distribution of chi-square. Proceedings of the National Academy of Sciences 17, 1931, s. 684-688.

$$z_2 = \sqrt{9\alpha} \left\{ \left(\frac{\chi}{2\alpha} \right)^{\frac{1}{3}} - 1 + \frac{1}{9\alpha} \right\}$$

gdzie:

$$\chi = 2f(b_2 - 1 - b_1)$$

$$\alpha = a + b_1 c$$

$$f = \frac{(N+5)(N+7)(N^3 + 37N^2 + 11N - 313)}{12\delta}$$

$$c = \frac{(N-7)(N+5)(N+7)(N^2 + 2N - 5)}{6\delta}$$

$$a = \frac{(N-2)(N+5)(N+7)(N^2 + 27N - 70)}{6\delta}$$

$$\delta = (N-3)(N+1)(N^2 + 15N - 4)$$

z_1 i z_2 powiązane z kolumnami $\dot{X}$ są zbierane w wektorach Z_1 i Z_2 .

Statystyka służąca weryfikacji dana zatem jest wzorem:

$$DH = Z_1' Z_1 + Z_2' Z_2$$

i jest w przybliżeniu równa χ^2 (chi-kwadrat) z $2k$ stopniami swobody.

Jeżeli $DH > \chi^2$, to hipotezę o normalności składnika losowego należało odrzucić, jeśli natomiast $DH \leq \chi^2$, to nie było podstaw do odrzucenia hipotezy o normalności rozkładu resztowego.

2. Występowanie heteroskedastyczności zbadano przy wykorzystaniu zmodyfikowanego testu Walda¹⁹. Test ten zakłada zweryfikowanie występowania grupowej heteroskedastyczności dla reszt modelu panelowego z ustalonymi efektami. Przyjęte hipotezy przyjmują postać:

$$H_0: \sigma_i^2 = \sigma^2$$

$$H_1: \sigma_i^2 \neq \sigma^2$$

¹⁹ W. Greene, *Econometric Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall 2000, s. 598.

dla $i = 1, \dots, N_g$

gdzie:

σ^2 – wariancja,

N_g – liczba jednostek.

Przyjęto $\hat{\sigma}_i^2 = T_i^{-1} \sum_{t=1}^{T_i} e_{it}^2$ za estymator błędu wariancji i -tej jednostki przekrojowej na podstawie reszt e_{it} oszacowanych dla T_i . Na tej podstawie można ustalić, że:

$$V_i = T_i^{-1}(T_i - 1)^{-1} \sum_{t=1}^{T_i} (e_{it}^2 - \hat{\sigma}_i^2)^2$$

Statystykę zmodyfikowanego testu Walda określa się jako:

$$W = \sum_{i=1}^{N_g} \frac{(\hat{\sigma}_i^2 - \hat{\sigma}^2)^2}{V_i}$$

z rozkładem χ^2 stanowiącym podstawę do weryfikacji hipotezy zerowej, gdzie:

W – wartość statystyki Walda,

N_g – liczba jednostek.

Po wyznaczeniu statystyki Walda porównano ją z wartością krytyczną testu chi-kwadrat (χ^2). Jeżeli $W > \chi^2$, to należy przyjąć hipotezę zerową o homoskedastyczności, jeżeli natomiast $W \leq \chi^2$, to należy hipotezę zerową o homoskedastyczności odrzucić.

Ponadto do wykonania analizy statystycznej danych autor wykorzystał następujące oprogramowanie obliczeniowo-statystyczne:

- STATISTICA w wersji 13.3,
- GRETL w wersji 2018a,
- Microsoft Excel w wersji 2016.

W celu przejrzystego i komunikatywnego przekazu uzyskane wyniki zaprezentowano m.in. w formie:

- opisów zjawisk ekonomicznych,
- podziału na trzy grupy,
- tabel,
- rysunków słupkowych, kołowych i innych.

Rys historyczny bankowości spółdzielczej²⁰

Ruch spółdzielczy jest nieodłącznie związany z historią gospodarczą cywilizacji ludzkiej. Kolejne etapy tej historii pokazują, że jednostki grupowały się w celu osiągnięcia trudnych bądź niemożliwych do wykonania w pojedynkę działań. Początkowo ich polem były społeczności rolnicze, które łatwo definiowały zakres wspólnych czynności. W wyniku przemian działania te pojawiły się również w różnym stopniu formalizacji w społecznościach miejskich. Rozwój kapitalizmu będący następstwem rewolucji przemysłowej w XIX wieku spowodował znaczne rozwarstwienie społeczeństwa. Szczególnie dotkniętą warstwą była społeczność rolnicza. Wynikiem tego były inicjatywy, które stawiały sobie za cel organizowanie samopomocy i samoobrony najuboższych grup społecznych. Powstające stowarzyszenia oraz bractwa wspólnej pracy i pomocy charakteryzowały się cechami dzisiejszych spółdzielni. Literatura często za początki powstania spółdzielczości przyjmuje rok 1844. Wtedy to robotnicy z Rochdale w Wielkiej Brytanii założyli pierwszą spółdzielnię Stowarzyszenie Sprawiedliwych Pionierów. Przesłankami idei tego stowarzyszenia były: poprawa sytuacji życiowej członków spółdzielni i ich rodzin oraz generowanie zysków materialnych. Jednak już wcześniej w Europie i Ameryce Północnej powstało wiele innych inicjatyw, które można uznać za początek ruchu spółdzielczego. Przełom XVII i XIX wieku w Stanach Zjednoczonych przyniósł wiele tego typu inicjatyw: spółdzielnia pracy szewców w Baltimore z 1794 roku, czy spółdzielnia zbytu wieprzowiny w Granville z 1820 roku. Pierwsze banki spółdzielcze powstały w Bostonie i Filadelfii w latach 1816-1831.

Istnienie na rynku było możliwe tylko dla zorganizowanych wspólnot, których członkowie w swych działaniach, kierowali się jasno sprecyzowanymi regulacjami. Za ich autorów uznaje się członków Spółdzielni Pionierów z Rochdale. Zasady te rozpowszechnione zostały jako „zasady rochdalejskie”, a ich zmieniona forma obowiązuje do dzisiaj. Sformułowano ich osiem, a ich treść przedstawia się następująco:

- dobrowolne i otwarte członkostwo;
- zachowanie demokratycznej kontroli w spółdzielni, w ramach której jeden członek miał zawsze jeden głos;
- ograniczenie oprocentowania kapitału udziałowego, gdyż spółdzielnia nie jest bankiem i służy wspólnym celom, a nie lokowaniu pieniędzy;

²⁰ A. Piechowski, Rodowód przedsiębiorczości społecznej, Tom 2, Collegium Civitas, Instytut Polityki Społecznej, Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych UW, Warszawa 2007, s. 26.

- przeznaczanie nadwyżek pozostałych po opłaceniu wszystkich kosztów spółdzielni na cele jej rozwoju bądź wspólny pożytek, a jeżeli miałyby nastąpić zwrot części tych nadwyżek członkom, to proporcjonalnie do wielkości ich zakupów;
- konieczność kształcenia członków i zatrudnionych osób;
- współpraca z innymi spółdzielniami na wszystkich szczeblach;
- sprzedaż tylko za gotówkę;
- neutralność polityczna i religijna.

Analizując istotę powyższych zasad, na podkreślenie zasługuje ich ponadczasowość i uniwersalność, co prawdopodobnie jest fundamentem trwałości myśli spółdzielczej, nabierającej dodatkowego znaczenia w okresie kryzysu gospodarczego, co np. można było zaobserwować po 2008 roku²¹. Jako inspiratorów i prekursorów spółdzielczego ruchu bankowego w Europie literatura często wymienia dwóch Niemców: Friedricha Wilhelma Raiffeisena z Nadrenii oraz Franza Hermana Schulze z Delitzsch. Pierwsze товариство o cechach spółdzielni kredytowej utworzył Raiffeisen w 1849 roku w okręgu Flammersfeld. W niedługim czasie spółdzielnia przestała spełniać swoje funkcje i upadła. Przyczynami tego były znaczny obszar działania spółdzielni oraz duża liczba jej członków. Mając to na uwadze, Raiffeisen stworzył następną spółdzielnię w Anhausen w 1862 roku. Jej działalność została ograniczona co do liczby członków oraz terytorium działania. Taki model pozwalał, aby członkowie w sposób racjonalny kontrolowali swoje działania kredytowe. Inny model działania przedstawiali członkowie spółdzielni Schulzego, których pierwowzorem było założone w Delitzsch w 1850 roku stowarzyszenie zaliczkowe oparte na zasadzie samopomocy członków. Schulze nie przestrzegał zasad obowiązujących w spółdzielniach Raiffeisena. Banki ludowe zachęcały do wzrostu liczby członków i wysokości udziałów wypłacając dużą dywidendę.

Kasy Raiffeisena wypłacały swoim członkom dywidendę nieprzekraczającą wysokości stopy procentowej wkładów, a wartość udziałów była ustalona na najniższym możliwym poziomie. Działalność Raiffeisena skupiała się na środowiskach wiejskich, gdzie główną ideą było jednoczenie środków i sił ludności wiejskiej w celu osiągnięcia rosnących potrzeb społeczno-gospodarczych. Banki Schulzego rozwijały się natomiast na terenach miejskich i ewoluowały w kierunku instytucji komercyjnych, które skupiały się najpierw na zysku, a dopiero w dalszej kolejności na oszczędzaniu²². Taki model działalności spowodował upadek albo przejęcie banków Schulzego przez banki spółdzielcze Raiffeisena²³. Powodami tego były słaba

²¹ F. Fiordelisi, D.S. Mare, Competition and Probability of default and efficiency in cooperative banking, *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, vol. 26, 2013, s. 30-45.

²² A. Alińska, Bankowość spółdzielcza w krajach Unii Europejskiej, Twigger, Warszawa 2002, s. 11.

²³ T. Siudek, Bankowość spółdzielcza w Polsce w warunkach gospodarki rynkowej, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2006, s. 40.

organizacja wewnętrzna tych struktur oraz ich lokalizacja w mniejszych miastach, gdzie nasilona była konkurencja ze strony banków komercyjnych. Instytucje kredytowe działające wedle zasad Raiffeisena zlokalizowane były w charakterystycznych społecznościach wiejskich. Banki te udzielały pożyczki na rzecz działalności rolniczej swoich członków, jak również świadczyły pomoc w organizacji zbytu, odnowy oraz utrzymania ciągłości produkcji²⁴.

Współczesne banki spółdzielcze w Europie, mając wspólne przesłanki, działają w sposób zróżnicowany pod względem palety produktów i usług, jak również struktury organizacyjnej, prowadzą zróżnicowaną działalność zarówno w zakresie oferowanych produktów, jak i wewnętrznej struktury organizacyjnej. Pomimo odmienności form działalności istnieje pewien zestaw zasad opracowanych jeszcze za czasów Raiffeisena²⁵. Zaliczamy do nich:

- funkcjonowanie banków spółdzielczych jako instytucji finansowych w oparciu o zasady spółdzielcze;
- brak podziału nadwyżki finansowej i pozostawianie wygospodarowanych środków do dyspozycji spółdzielni;
- udzielanie kredytu wyłącznie udziałowcom (obecnie brak zastosowania);
- dobrowolność udziału i aktywnej działalności w wybieranych władzach banku lokalnego.

Warto zauważyć, że obecnie banki spółdzielcze muszą pogodzić swój podwójny charakter działalności. Powoduje to konieczność jednoczesnego dostosowywania swoich działań do prawa spółdzielczego i bankowego. Sektor spółdzielczy pod tym względem różni się od sektora bankowości komercyjnej²⁶. Do ważniejszych cech banków spółdzielczych należy wymienić:

- ograniczony terytorialnie obszar działania;
- spółdzielcza forma prawna;
- lokalizacja w niewielkich miejscowościach i środowisku wiejskim;
- wielopokoleniowa tradycja obecności na rynku;
- znajomość i bliski kontakt z klientami związanymi głównie z rolnictwem i jego obsługą;
- działalność na rzecz członków banku.

Cechy te powodują, że banki spółdzielcze w sposób zauważalny wychodzą poza sektor rolniczy i stają się trwałą częścią globalnego rynku jako banki uniwersalne

²⁴ A. Alińska, op. cit., s. 14.

²⁵ C. Giagnocavo, S. Gerez, J. Sforzi, Cooperative bank strategies for social-economic problem solving: supporting social enterprise and local development, *Annals of Public & Cooperative Economics*, vol. 83, Issue 3, 2012, s. 281-315.

²⁶ S. Juszczak, Konkurencyjność BS wobec banków komercyjnych w obsłudze klientów indywidualnych – wstępne wyniki badań, *Głos Banków Spółdzielczych*, nr 2, 2012, s. 69-74.

posiadające szeroki wachlarz usług i produktów²⁷. W obecnej chwili, mimo wspólnych tradycji, europejskie grupy spółdzielcze wykazują znaczne zróżnicowanie pod względem organizacji swoich struktur. Obecnie wyróżnia się dwie formy organizacji bankowych grup spółdzielczych w Europie²⁸:

- forma dwuszczeblowa – obejmująca banki lokalne i bank krajowy – zrzeszający (rozwiązanie przyjęte w Holandii, Belgii, Danii, Finlandii, Hiszpanii);
- forma trójszczeblowa – w skład której wchodzi banki lokalne, regionalne i bank krajowy (rozwiązanie przyjęte w Austrii, Francji, Włoszech, Szwajcarii, Szwecji).

Charakterystyczną cechą jest to, że banki będące na różnych poziomach organizacji spółdzielczej nie są powiązane kapitałowo lub majątkowo z innymi jednostkami, nawet w sytuacji przynależności do jednej grupy spółdzielczej. Jedynym czynnikiem stanowiącym wspólny kierunek działalności są organizacje reprezentacyjne, takie jak: banki regionalne lub krajowe – zrzeszające²⁹.

Mimo niezależności w określaniu rodzajów produktów i usług zdarza się, że organizacje wyższego szczebla określają w pewnym stopniu wachlarz produktów i usług opracowanych dla całości grupy³⁰. Przyczynami takich działań są trudności w samodzielnym funkcjonowaniu banków lokalnych. Powstały zatem banki regionalne, które cechują się:

- wyodrębnieniem terytorialnym;
- występowaniem w charakterze udziałowca banku krajowego;
- wykonywaniem funkcji kontrolnych w stosunku do zrzeszonych banków lokalnych;
- zarządzaniem funduszami regionu;
- prowadzeniem działalności nienastawionej na zysk, a na działanie pomocowe dla banków lokalnych.

Na szczycie wszystkich europejskich grup spółdzielczych jako centralna instytucja stoi bank krajowy – zrzeszający. W większości przypadków jednostka ta pełni rolę jednostki centralnej w grupie, jak również stanowi odrębny podmiot bankowy. Podstawowymi zadaniami banku krajowego jako instytucji zrzeszającej są³¹:

- przejmowanie nadwyżek finansowych od zrzeszonych banków;
- koordynowanie działalności struktury regionalnej;

²⁷ T. Olko-Bagieńska, Spółdzielcze grupy bankowe w krajach zachodnich, *Bank Spółdzielczy* 7, 1999, s. 6.

²⁸ F. Battaglia, V. Farina, F. Fiordelisi, O. Ricci, The efficiency of cooperative banks: the impact of environmental economic conditions, *Applied Financial Economics*, Vol. 20, Issue 17, 2010, s. 1363-1376.

²⁹ T. Padoa-Schioppa, Central banks and financial stability: exploring the land in between, *The Second ECB Central Banking Conference on Transformation of the European Financial System*, Frankfurt 2002.

³⁰ G. Eilenberger, *Bankbetriebswirtschaftslehre*, Oldenbourg, München 1990.

³¹ E. Gostomski, Wnioski dla restrukturyzacji spółdzielczości bankowej w Polsce z rozwoju banków spółdzielczych w Austrii i w Niemczech, *Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową*, Gdańsk 1999, s. 15.

- realizowanie, na zlecenie zrzeszonych banków, operacji zaliczanych do bankowości inwestycyjnej;
- realizowanie operacji zagranicznych;
- prowadzenie centralnych operacji rozliczeniowych.

Bank krajowy, jako instytucja komercyjna, obsługuje duże podmioty krajowe i zagraniczne, jak również obraca walutami i papierami wartościowymi na własny rachunek³².

Pierwszymi podmiotami, które realizowały ideę kooperacji na terenie Polski były tzw. organizacje przedspółdzielcze jeszcze w czasach średniowiecznych. Organizacje te powstawały w odpowiedzi na wzrastające potrzeby finansowe ludności z niższych warstw społecznych. Jako twórcę ruchu spółdzielczego w Polsce literatura wymienia Stanisława Staszica, który w 1816 roku zorganizował Hrubieszowskie Towarzystwo Rolnicze Ratowania się Wspólnie w Nieszczęściach. Towarzystwo to prowadziło działalność pożyczkowo-zapomogową, świadcząc również pomoc na rzecz lokalnego rozwoju. Ponadto organizacja ta zapewniała opiekę socjalno-zdrowotną i edukacyjną³³. Bankowość spółdzielcza pojawiła się w Polsce na szerszą skalę w XIX wieku i w szybkim tempie stała się istotnym elementem systemu finansowego. Organizowane wówczas instytucje miały charakter samofinansujących się towarzystw nienastawionych na generowanie zysku³⁴. Spółdzielnie w czasach zaborów różniły się swoją organizacją w zależności od tego, w jakim zaborze dana spółdzielnia się znajdowała. Było to wynikiem różnic prawnych, społecznych i gospodarczych w każdym zaborze. Dlatego też tworzone wówczas spółdzielnie pożyczkowe miały formy organizacyjno-prawne, oparte na obowiązujących wówczas poniższych przepisach³⁵.

- Podstawami prawnymi działalności spółdzielczej w zaborze rosyjskim były: Kodeks Cywilny Napoleona z 1804 r., Kodeks handlowy z 1807 r., Ustawa z dnia 1 czerwca 1895 r. Prawo o instytucjach drobnego kredytu, ustawa kredytowa z dnia 7 czerwca 1904 r. oraz Ustawa z dnia 4 marca 1906 r. prawo o stowarzyszeniach i związkach³⁶;
- Ramy prawne działalność spółdzielni w zaborze austriackim stanowiły: ustawa z dnia 9 kwietnia 1873 roku, przepisy o stowarzyszeniach zarobkowych i gospo-

³² O. Schlossberger, Current possibilities of the cooperative banking, *International Journal of Management Cases*, Vol. 14, Issue 2, 2012, s. 126-130.

³³ A. Piechowski, *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne w Polsce. Tradycje i przykłady*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 14.

³⁴ A. Zalcewicz, *Bank spółdzielczy. Aspekty prawne tworzenia i funkcjonowania*, Warszawa 2009, s. 57.

³⁵ T. Wyszomirski, *Polska spółdzielczość bankowa w okresie zaborów*, *Bank Spółdzielczy*, nr 5, 1994, s. 39.

³⁶ R. Rybarski, *Organizacja kredytu przemysłowego w Galicji i Królestwie Polskim*, Kraków 1911, s. 35.

darczych; ustawa z dnia 10 czerwca 1903 r. o rewizji stowarzyszeń zarobkowych i gospodarczych oraz innych związków oraz rozporządzenie z dnia 24 czerwca 1903 r. zawierające przepisy wykonawcze do tej ustawy, a działalność spółdzielcza wzorowana była na rozwiązaniach Raiffeisena oraz Schulzego³⁷;

- W zaborze pruskim powstawały natomiast towarzystwa pożyczkowe wzorowane na rozwiązaniach, a podstawę prawną ich funkcjonowania stanowiły przepisy prawa cywilnego o spółkach, prawo o stowarzyszeniach oraz ustawa z dnia 1 maja 1889 r. o stowarzyszeniach zarobkowych i gospodarczych³⁸.

Odzyskanie przez Polskę niepodległości w 1918 roku było powodem przeprowadzenia zmian i reform, które objęły także sektor bankowy, w tym również obszar działalności spółdzielni pożyczkowych³⁹. 29 października 1920 roku przynosi nową ustawę o spółdzielniach⁴⁰, która stanowić miała podstawę prawną dla funkcjonowania polskiej spółdzielczości. Regulacja ta znosiła akty prawne obowiązujące dotychczas na terenach państw zaborczych w zakresie działalności spółdzielni. Ustawa wprowadziła do polskiego porządku prawnego termin „spółdzielnia”, definiując formę jej działalności. Za spółdzielnię odtąd uznawano zrzeszenie nieograniczonej liczby osób o zmiennym kapitale i składzie osobowym, mające na celu podniesienie zarobku lub gospodarstwa członków przez prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa⁴¹.

Kryzys oraz przemiany społeczno-gospodarcze, mające miejsce w latach 30. XX wieku, spowodowały wprowadzenie nowych regulacji prawnych. Skutkiem tego było uchwalenie ustawy z dnia 13 marca 1934 roku w sprawie zmiany ustawy o spółdzielniach⁴², na podstawie której wprowadzono obowiązek corocznej rewizji oraz ograniczono maksymalną wysokość kredytów udzielanych członkom spółdzielni⁴³. Rozwój działalności spółdzielczej przerwany został z powodu wybuchu II wojny światowej. Od czasu odzyskania przez Polskę niepodległości system bankowości spółdzielczej wedle obowiązujących przepisów centralizował się, a datą kończącą trwający od 1948 roku proces jest moment uchwalenia i wprowadzenia

³⁷ T. Orzeszko, *Banki spółdzielcze w Polsce – ekonomiczne i finansowe warunki rozwoju*, Poznań 1998, s. 30.

³⁸ S. Sochociński, *W stulecie nadbudowy związkowej wielkopolskiej spółdzielczości kredytowej*, Preis, nr 3, 1971, s. 200.

³⁹ T. Wyszomirski, op. cit., s. 23.

⁴⁰ Ustawa z dnia 29 października 1920 r. o spółdzielniach, Dz. U. Nr 11, poz. 733 z późn. zm.

⁴¹ A. Janc, *Bank i jego miejsce w pośrednictwie finansowym okresu transformacji*, Wydawnictwo Twigger, Warszawa 2004.

⁴² Ustawa z dnia 13 marca 1934 r. w sprawie zmiany ustawy o spółdzielniach, Dz. U. Nr 38, poz. 342.

⁴³ R. Witalec, *Spółdzielczość kredytowa systemu Schulzego w Małopolsce w latach 1873-1938*, Rzeszów-Warszawa 2008, s. 200.

ustawy z dnia 12 czerwca 1975 roku, na mocy której spółdzielnie oszczędnościowo-kredytowe nabrały samodzielnego charakteru i przekształciły się w banki. Następnym etapem tworzenia się spółdzielczości bankowej było stworzenie państwowo-spółdzielczego Banku Gospodarki Żywnościowej (BGŻ), który przejął majątek oraz zadania Centralnego Związku Spółdzielni Oszczędnościowo-Pożyczkowych oraz Banku Rolnego. Wynikiem tego BGŻ stał się centralną jednostką organizacyjną, finansową i rewizyjną banków spółdzielczych⁴⁴.

Następne zmiany prawne przyniosły ustawy dotyczące funkcjonowania banków spółdzielczych, tj. ustawa z dnia 26 lutego 1982 roku Prawo bankowe oraz ustawa z dnia 16 września 1982 roku Prawo spółdzielcze. Wedle pierwszej członkostwo w spółdzielni uregulowane było na zasadzie dobrowolności, a spółdzielnia stanowiła dobrowolne i samorządne zrzeszenie o nieograniczonej liczbie członków i zmieniającym funduszu udziałowym⁴⁵. Druga wprowadziła szczegółowe przepisy odnoszące się do działalności spółdzielczej⁴⁶.

Rok 1989 przyniósł znaczne zmiany zarówno społeczne, jak i gospodarcze. Był to czas budowy podstaw gospodarki rynkowej w Polsce, a tym samym nowych warunków funkcjonowania całego sektora bankowego, jak również systemu bankowości spółdzielczej. Sejm uchwalił 31 stycznia 1989 roku dwie ustawy: Ustawa o Narodowym Banku Polskim oraz Ustawa Prawo bankowe, które spowodowały przekształcenie całego systemu bankowego⁴⁷. Ustawa przewidywała cztery formy prawne funkcjonowania banków: banki państwowe, banki państwowo-spółdzielcze, banki spółdzielcze oraz banki w formie spółek akcyjnych⁴⁸. Dalsze zmiany dotyczyły centralnego nadzorowania banków spółdzielczych. Ustawy z dnia 14 lutego 1992 r. o zmianie Ustawy Prawo bankowe i niektórych innych ustaw, zniósła dotychczasowe przepisy, które ustanawiały BGŻ centralną jednostką nadzorczą zrzeszonych banków spółdzielczych. Czynności te powierzono Okręgowym Oddziałom NBP⁴⁹.

Następną istotną fazą rozwoju spółdzielczości bankowej było wprowadzenie ustawy z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających. Dokument ten dotyczył funkcjonowania

⁴⁴ A. Zalcewicz, op. cit., s. 35.

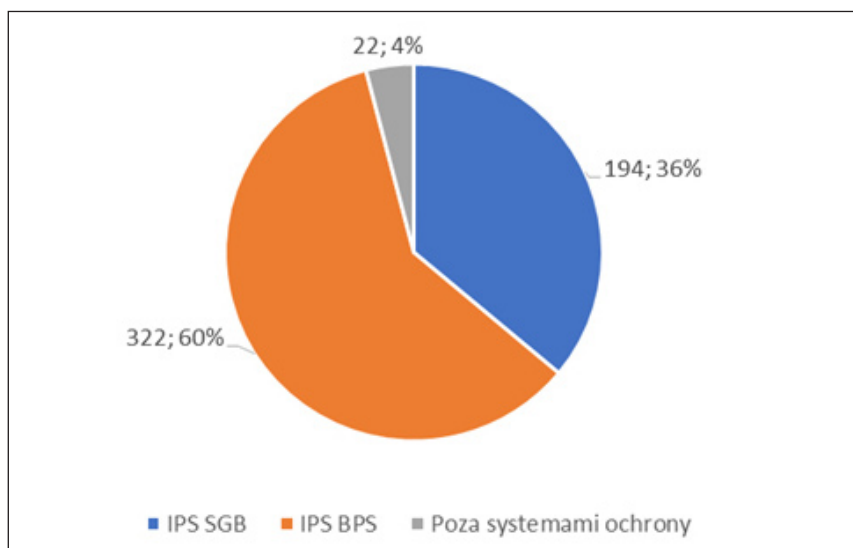
⁴⁵ Ustawa z dnia 26 lutego 1982 r. Prawo bankowe, Dz. U. Nr 7, poz. 56 z późn. zm.

⁴⁶ Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, tekst jedn. z 2003 r., Nr 188, poz. 1848 z późn. zm.

⁴⁷ Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. o Narodowym Banku Polskim, Dz. U. Nr 4, poz. 22 z późn. zm.

⁴⁸ Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. Prawo bankowe, Dz. U. Nr 4, poz. 21 z późn. zm.

⁴⁹ Ustawa z dnia 14 lutego 1992 r. o zmianie ustawy – Prawo bankowe i niektórych innych ustaw, Dz.U. 1992 nr 20 poz. 78.



Rysunek 7.1. Struktura polskiego sektora banków spółdzielczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych KNF.

banków spółdzielczych, a zmiany wprowadzone dotyczyły struktury organizacyjnej. Wynikiem tych przepisów była rezygnacja z modelu trójszczeblowego i przejście na model dwuszczeblowy, w którym zakładano istnienie banków spółdzielczych i banków zrzeszających. Teren działania banków uzależniono od poziomu kapitału własnego i mógł on obejmować obszar od powiatu, przez województwa, aż do powierzchni całego państwa⁵⁰. Ponadto zostały wprowadzone wymogi dotyczące kapitału dla banków spółdzielczych⁵¹. Te posiadające kapitał własny poniżej wartości 5 000 000 euro, zostały zobligowane do zrzeszania, jednak przy zachowaniu dobrowolności wyboru banku zrzeszającego. Zgodnie z postanowieniami Traktatu Akcesyjnego oraz ustawy, te banki, które zrzeszyły się z bankiem zrzeszającym, zobowiązane zostały do zwiększenia kapitału własnego do poziomu nie niższego niż równowartość 1 000 000 euro w ciągu trzech lat od zrzeszenia. Banki spółdzielcze posiadające kapitał na wyższym poziomie miały możliwość prowadzenia działalności samodzielnie⁵². Nowe przepisy zmieniły również zasady

⁵⁰ T. Siudek, Polish cooperative banking sector in the face of systemic transformation and European integration in agriculture, *Agricultural Economic – Czech Academy of Agricultural Science*, Vol. 56, 2010.

⁵¹ S. Bagiński, A. Perek, Sytuacja ekonomiczna banków spółdzielczych w Polsce w latach 2005-2010, *Rocz. Nauk Rol., Seria G*, t. 99, z. 2, 2012, s. 124-136.

⁵² S. Juszczyk, Kierunki rozwoju bankowości spółdzielczej według opinii zarządzających, *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, t. 15, z. 5, 2013, s. 143-148.

funkcjonowania banków zrzeszających, wprowadzając podwyższone wymogi kapitałowe⁵³. Poprzez zwiększenie kapitału własnego do poziomu nie niższego niż równowartość 20 000 000 euro do 31 grudnia 2006 roku.

Na koniec grudnia 2019 roku działało 538⁵⁴ banków spółdzielczych, w tym 322 były członkami systemu ochrony IPS BPS, a 194 IPS SGB. Poza IPS funkcjonowały 22 banki, w tym 15 posiadało fundusze własne na koniec grudnia 2019 roku przekraczające 5 mln euro, a pozostałe pozostawały w procesie dołączania do systemu ochrony instytucjonalnej którejś z grup.

Jak wynika z rysunku 7.1, najliczniejszą grupę bankową stanowiła Grupa Banku Polskiej Spółdzielczości SA z siedzibą w Warszawie, pod ochroną której pozostawały 322 banki zrzeszone, a z którą współpracowały dwa banki niezrzeszone: Krakowski Bank Spółdzielczy oraz Bank Spółdzielczy w Oławie. Druga, mniej liczna, Spółdzielcza Grupa Bankowa z siedzibą w Poznaniu, obejmowała swym systemem ochrony 194 banki zrzeszone.

Charakterystyka grupy BPS

Bank Polskiej Spółdzielczości powstał w marcu 2002 roku w celu wzmocnienia pozycji bankowości spółdzielczej w Polsce, poprzez połączenie sześciu banków regionalnych:

- Gospodarczego Banku Południowo-Zachodniego SA, który był swego rodzaju bazą do stworzenia grupy BPS;
- Warmińsko-Mazurskiego Banku Regionalnego SA;
- Banku Unii Gospodarczej SA;
- Lubelskiego Banku Regionalnego SA;
- Małopolskiego Banku Regionalnego SA;
- Rzeszowskiego Banku Regionalnego SA

Później do zrzeszenia został przyłączony Dolnośląski Bank Regionalny we Wrocławiu, który przez bardzo poważne problemy finansowe stanowił poważne zagrożenie dla zrzeszonych tam 20 banków. W czasie przeprowadzania badań największym akcjonariuszem Banku BPS były banki spółdzielcze, będące w posiadaniu ok.

⁵³ Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających. Dz.U. 2000 nr 119, poz. 1252.

⁵⁴ Po dacie analizy działalność zakończyły trzy banki spółdzielcze: Podkarpacki Bank Spółdzielczy w Sanoku (działalność zawieszona decyzją BFG), Bank Spółdzielczy w Dolhobyczowie (Bankiem zarządza BS w Zamościu), Bank Spółdzielczy w Przemkowie (Bank przejęty przez SGB-Bank w ramach wszczętej przez BFG przymusowej restrukturyzacji).

80% akcji. Pozostałymi udziałowcami były firma Asseco Poland oraz dwa banki zagraniczne: DZ Bank AG oraz Credit Mutuel.



Rysunek 7.2. Rozmieszczenie geograficzne banków będących członkami Grupy BPS

Źródło: www.bankbps.pl.

Główna siedziba spółki mieści się przy ul. Grzybowskiej 81 w Warszawie. Do grupy BPS należały również: Dom Maklerski Banku BPS S.A., Centrum Finansowe BPS S.A., BPS Leasing S.A. oraz BPS TFI S.A. Na koniec 2019 roku w skład grupy BPS wchodziło łącznie 327 banków spółdzielczych, które obszarem swej działalności obejmowały całą Polskę, należy jednak zauważyć, że większość central zrzeszonych banków spółdzielczych znajdowała się w południowo-wschodniej części kraju (rys. 7.2).

Wyznaczniki wyniku finansowego netto banków – przegląd literatury

Banki prowadzą gospodarkę finansową samodzielnie na podstawie planu finansowego. Nie znaczy to jednak, że mają one wyłączny wpływ na wysokość i rodzaje źródeł osiąganych przychodów, jak też na wielkość i strukturę ponoszonych kosztów, a w konsekwencji na uzyskiwany wynik finansowy oraz zasady jego podziału.

Jedną z ważniejszych miar oceny efektywności jest wielkość zysku. Można nawet uznać, że jest to miara najważniejsza⁵⁵. Szustak uważa, że osiągnięty zysk umożliwia wzrost wartości rynkowej, wypłatę dywidendy ich właścicielom, wzrost wiarygodności banku na rynku oraz determinuje stopień samofinansowania rozwoju banku, zysk netto jest bowiem ważnym źródłem zasilania funduszy własnych⁵⁶. Wyniki finansowe banków kształtuje pośrednio lub bezpośrednio wiele różnorodnych czynników zewnętrznych, niezależnych od banku⁵⁷. Należą do nich:

1. Czynniki o charakterze makroekonomicznym, takie jak:
 - a. ogólny stan gospodarki krajowej,
 - b. stopa inflacji,
 - c. poziom dochodów społeczeństwa itp.
2. Obowiązujący system obciążeń finansowych:
 - a. podatkowe – podatek dochodowy od osób prawnych,
 - b. niepodatkowe:
 - o charakterze powszechnym (składki na Fundusz Ubezpieczeń Społecznych, na Fundusz Pracy oraz Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych),
 - właściwe tylko i wyłącznie dla banków (obowiązkowe rezerwy gromadzone w NBP oraz wpłaty na realizację funkcji BFG),
 - instrumenty polityki pieniężnej stosowane przez Radę Polityki Pieniężnej:
- pułapy kredytowe ograniczające wielkość środków oddawanych przez banki do dyspozycji kredytobiorców,
- obowiązek utrzymywania nieoprocentowanego depozytu w NBP od zagranicznych środków wykorzystanych przez banki (i krajowych przedsiębiorców),
- warunki funkcjonowania i stan rynku usług bankowych, kondycja oraz zachowania konkurentów i klientów.

Decydujący wpływ na osiągnięte wyniki banku mają też czynniki wewnętrzne.

Można tu wymienić:

1. Środki pieniężne własne i obce, w wystarczającej wysokości i właściwie wykorzystane,
2. Odpowiednia struktura organizacyjna,
3. Organizacja wewnętrzna ułatwiająca zarządzanie środkami pieniężnymi, odpowiednie wyposażenie w systemy analityczne, sprawozdawcze, kontrolne oraz system podejmowania i przekazywania decyzji,

⁵⁵ O. Kowalski, R. Balina, J. Różyński, Czynniki warunkujące zysk netto banków spółdzielczych, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, nr 103, Warszawa 2013.

⁵⁶ G. Szustak, *Kapitał własny a bezpieczeństwo, efektywności i konkurencyjności banku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.

⁵⁷ M. Iwanicz-Drozdowska, *Zarządzanie finansowe bankiem*, PWE, Warszawa 2005, s. 83.

4. Wyposażenie techniczne, dzięki któremu można wdrożyć, a potem eksploatować ww. systemy techniczne,
5. Odpowiednio wyszkolony i posiadający odpowiednie predyspozycje zespół pracowników.

Bank realizując główny cel, czyli osiąganie i pomnażanie zysku, ponosi ryzyko towarzyszące jego działalności. Do najważniejszych rodzajów ryzyka zaliczamy: ryzyko utraty płynności, ryzyko kredytowe, ryzyko stopy procentowej, ryzyko walutowe i dewizowe, ryzyko w obrocie papierami wartościowymi. Obok tych najczęściej występujących rodzajów ryzyka, banki narażone są też na ryzyko, np. popełnienia błędów przez pracowników, wadliwego działania systemu informatycznego itp. Występowanie ma wpływ na pojawienie się strat operacyjnych, wymagających pokrycia. Pokrycia dokonuje się z funduszy własnych i rezerw. Fundusze własne bank może uzupełniać z osiągniętego zysku. Zakres działania banku i jego rentowność zależy więc też od wielkości funduszy. Prawidłowa wielkość funduszy w stosunku do wielkości aktywów oraz uzupełnianie funduszy ma wpływ na prawidłowość gospodarki środkami pieniężnymi. Suma wyników poszczególnych transakcji wpływa na ogólny wynik gospodarki środkami całego banku. W szczególności wpływ funduszy na osiągane wyniki finansowe był tematem badań np. Juszczyka i innych, którzy stwierdzili, że wraz ze wzrostem funduszu udziałowego wzrastała wysokość generowanego zysku netto w bankach spółdzielczych. Ponadto należy nadmienić, że poziom zysku netto w latach 2005-2012, w zależności od wielkości funduszu udziałowego, wykazywał tendencję wzrostową we wszystkich kwartylach. Oznacza to, że wzrost poziomu posiadanego funduszu udziałowego wpływał pozytywnie na zysk netto banku, gdyż zgromadzony wysoki poziom funduszu pozwala na prowadzenie działalności kredytowej w większej skali. Banki spółdzielcze mogą zwiększać poziom funduszy własnych poprzez odpisy z zysku netto lub wpłaty udziałowców, w związku z tym wyższy fundusz udziałowy prowadzi do zwiększania poziomu udzielanych kredytów⁵⁸.

Z kolejnych badań wynika, że kluczowymi czynnikami wpływającymi na poziom generowanego zysku netto przez badane banki spółdzielcze były: fundusze własne, liczba zatrudnionych, współczynnik wypłacalności, kredyty dla przedsiębiorstw, spółek prywatnych i spółdzielni, kredyty dla przedsiębiorców indywidualnych, kredyty dla sektora rolniczego, kredyty dla instytucji niekomercyjnych, depozyty przedsiębiorstw, spółek prywatnych i spółdzielni, depozyty przedsiębiorstw indywidualnych, depozyty osób prywatnych oraz środki zgromadzone na rachunkach bieżących przez klientów banków. Zarządzanie nimi jest szczególnie ważne, ponie-

⁵⁸ S. Juszczik, R. Balina, E. Stola, J. Różyński, Fundusze udziałowe kluczowym narzędziem rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia, nr 802(65), 2014, Szczecin.

waż od tego, jak będą się one kształtować, zależy efektywność banku, a w konsekwencji jego kondycja finansowa⁵⁹. Okazuje się również, że charakter prowadzonej działalności, a więc w szczególności rodzaj obsługiwanych klientów, ma wpływ na wyniki finansowe banków. Badania Baliny wskazują, że bardziej efektywne są z reguły banki o charakterze uniwersalnym, gdyż częściej generują wyższy poziom zysku netto, jednak w latach, w których miało miejsce pogorszenie się warunków gospodarczych, wzrastało znaczenie obsługi sektora agrobiznesu⁶⁰. Czynnikiem, który łączy się z zagadnieniem charakteru działalności, a jak się okazuje również ma wpływ na wyniki finansowe netto banków, jest lokalizacja. Badania wskazują, że w im bliżej miasta powiatowego mieści się centrala banku, tym statystycznie niższe wyniki finansowe będzie ten bank osiągał⁶¹.

Wszystkie przytoczone wyróżniki nie wyczerpują jednak zbioru czynników oddziałujących na możliwość maksymalizacji zysku netto banków spółdzielczych, dlatego pogłębienie dotychczasowej wiedzy w tym zakresie wydaje się ciekawym wyzwaniem.

Wynik finansowy netto banków spółdzielczych – wyniki badań

Aby skutecznie przeprowadzić badanie nad czynnikami oddziałującymi na zysk netto banków, warto jest dokonać wpięrcw analizy poziomu oraz zmienności osiąganycw wyników w kolejnych latach zarówno przez wszystkie badane obiekty, jak i w podziale na grupy. Ocenę poziomu i zmienności efektywności finansowej w ujęciu ogólnym, dotyczącej całości badanej populacji przeprowadzono na podstawie analizy uśrednionych wartości wymienionych wyżej miar dla poszczególnych lat okresu badawczego. Podstawową miarą obrazującą efekty finansowe działalności przedsiębiorstw jest wynik finansowy netto⁶². Poziom oraz zmienność wyniku finansowego netto osiąganego przez poszczególne podmioty, jak i w ujęciu całościowym badanej populacji były uzależnione od wielu czynników, zarówno tych

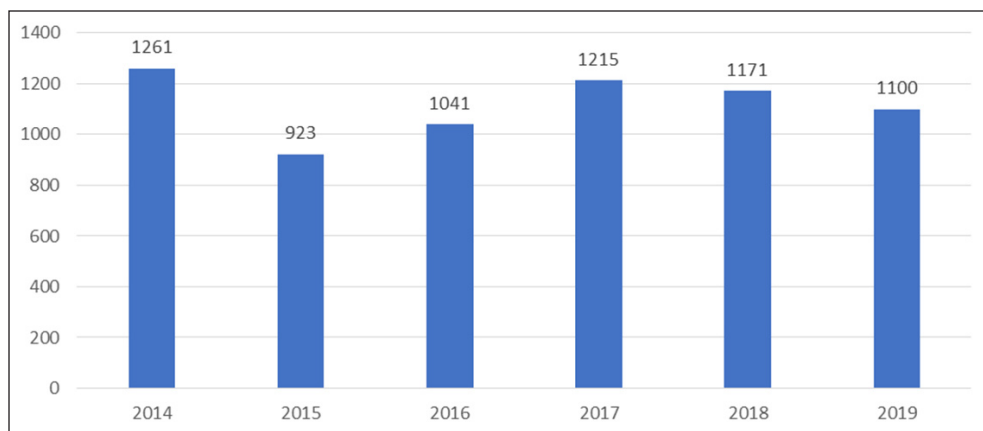
⁵⁹ S. Juszczycw, R. Balina, O. Kowalski, Determinanty efektywności banków spółdzielczych w Polsce w latach 2005-2012, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 10(934), 2014, s. 35-50.

⁶⁰ R. Balina, Efektywność banków spółdzielczych w zależności od charakteru prowadzonej działalności, Roczniki Naukowe SERiA, tom XV, z. 3, Warszawa, Poznań, Rzeszów 2013, s. 33-38.

⁶¹ J. Juszczycw, Location of cooperative bank and its impact on financial results, Zarządzanie Finansami i Rachunkowość, 5 (4), 2016, Warszawa, s. 33-39.

⁶² J. Franc-Dąbrowska, Czynniki kształtujące wynik finansowy w przedsiębiorstwach rolniczych, Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G, T. 97, z. 4, s. 54.

związanych z decyzjami kierownictwa badanej jednostki – mikroekonomicznych, jak i tych zewnętrznych, niezależnych od decydentów tych podmiotów – makroekonomicznych. Średni poziom wyniku finansowego netto w ujęciu całościowym badanej populacji w poszczególnych latach przedstawiono na rysunku 7.3.



Rysunek 7.3. Wynik finansowy netto wszystkich badanych banków spółdzielczych [tys. zł]

Źródło: Badania własne.

Mając na uwadze powyższe dane należy stwierdzić, że w okresie badawczym odnotowano spadek średniego zysku netto badanych podmiotów o prawie 13% – do około 1,10 mln zł. Najwyższy średni wynik finansowy netto, ponad 1,25 mln zł, odnotowano w 2014 roku. W roku następnym zanotowano jednak najniższy średni zysk netto, wynoszący około 923 tys. zł. Ważnym zagadnieniem jest zmienność analizowanej miary, a więc zróżnicowanie osiągniętych zysków netto w kolejnych latach przez badane banki spółdzielcze. W tabeli 7.3 przedstawiono statystyki opisowe próby badawczej w odniesieniu do wyniku finansowego netto, a w szczególności współczynnik zmienności V , którego wartość obrazuje omawiane zróżnicowanie.

Tabela 7.3. Statystyki opisowe próby badawczej [tys. zł]

Wyszczególnienie	Średni wynik finansowy netto za lata 2014-2019 [tys. zł]	Odchylenie standardowe [tys. zł]	Współczynnik zmienności V
Próba badawcza	1118,50	124,05	0,11

Źródło: Badania własne.

Okazuje się, że zmienność osiągniętych wyników finansowych w próbie badawczej ukształtowała się na poziomie 0,11, gdzie średnia wartość tej miary wyniosła

1118,5 tys. zł, z odchyleniem standardowym wynoszącym 124,05 tys. zł. Należy zatem stwierdzić, że w okresie badawczym występowała mała zmienność tego miernika finansowego, co może oznaczać, że ogólne podstawy działania banków były stabilne.

Mając na uwadze szczegółową analizę uwzględniającą charakterystykę działalności wynikającą z wielkości banku, przeprowadzono analizę statystyczną na podstawie grup wydzielonych przy użyciu metody kwartyli. Oznacza to, że w grupie k-I znalazło się 25% banków spółdzielczych, które charakteryzowały się najniższym poziomem analizowanego kryterium, w grupie k-III znalazło się zaś 25% banków spółdzielczych o najwyższym poziomie danego kryterium, grupa k-II zawierała natomiast pozostałe 50% badanej populacji, czyli podmioty charakteryzujące się wartościami pośrednimi między grupą k-I i k-III. Kryteriami podziału banków spółdzielczych na kwartyli była wartość sumy bilansowej w tysiącach złotych. W tabeli 7.4 przedstawiono wartości graniczne poszczególnych kwartyli z uwzględnieniem poziomów przyjętych kryteriów.

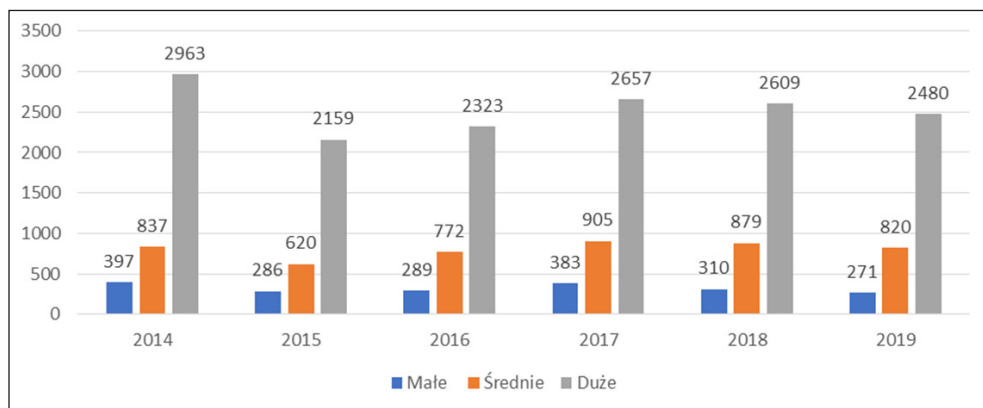
Tabela 7.4. Wartości graniczne kwartyli banków spółdzielczych pod względem sumy bilansowej [tys. zł]

Grupa banków spółdzielczych	Suma bilansowa	
	od	do
Małe		105 014
Średnie	105 015	302 595
Duże	302 596	

Źródło: Badania własne.

Tak wyodrębniona grupa małych banków spółdzielczych liczyła 77 banków i charakteryzowała się wysokością sumy bilansowej do około 105,01 mln zł. Z kolei grupa licząca 152 średnie banki spółdzielcze osiągała sumę bilansową do 302,59 mln zł. Grupa dużych banków obejmowała 77 banki spółdzielcze i cechowała się sumą bilansową ponad 302,60 mln zł. Średni poziom wyniku finansowego netto w podziale na grupy banków w poszczególnych latach przedstawiono na rysunku 7.4.

Mając na uwadze powyższe dane należy stwierdzić, że również w podziale na grupy pod względem wielkości każda grupa odnotowała zmniejszenie średniego rocznego wyniku finansowego netto. Największy spadek o ponad 30% (do 271 tys. zł) odnotowano w przypadku małych banków. Duże banki odnotowały najniższy spadek średniego rocznego zysku netto o około 16% – do 2480 tys. zł. W przypadku średnich banków spółdzielczych spadek wyniósł jedynie 2% – do 820 tys. zł.



Rysunek 7.4. Wynik finansowy netto grup badanych banków spółdzielczych [tys. zł]

Źródło: Badania własne.

W tabeli 7.5 przedstawiono statystyki opisowe w odniesieniu do wyniku finansowego netto próby badawczej w podziale na grupy pod względem wielkości.

Tabela 7.5. Statystyki opisowe grup badanych banków spółdzielczych [tys. zł]

Wyszczególnienie	Średni wynik finansowy netto za lata 2014-2019 [tys. zł]	Odchylenie standardowe [tys. zł]	Współczynnik zmienności V
Małe	322,77	53,76	0,17
Średnie	805,65	102,07	0,13
Duże	2531,87	280,27	0,11

Źródło: Badania własne.

Uwzględniając powyższe dane można stwierdzić, że wśród badanych grup banków spółdzielczych największym zróżnicowaniem osiąganego poziomu zysku netto, wynoszącym 0,17, charakteryzowały się małe banki. Średnia wartość wyniku finansowego netto wyniosła 322,77 tys. zł, z odchyleniem standardowym na poziomie 53,76. Najniższy współczynnik zmienności zysku netto, na poziomie 0,11, cechował duże banki. Osiągały one średnio ponad 2,5 mln zł wyniku finansowego netto, z odchyleniem standardowym wynoszącym 280,27 tys. zł. Średnie banki charakteryzowały się pośrednimi wartościami (średnio 805,65 tys. zł) i zmiennością (0,13) omawianej miary finansowej. Ogólnie zmienność zysku netto zarówno w ujęciu całej próby badawczej, jak i w podziale na grupy jest na niskim poziomie. Okazuje się jednak, że zmienność osiągniętych wyników finansowych netto jest odwrotnie proporcjonalna do wielkości banku. Mając na uwadze powyższe można stwierdzić, że wielkość banku mierzona sumą bilansową ma wpływ na

zmiennosc osiągniętych wyników finansowych netto. Oznacza to, że małe banki są bardziej wrażliwe na zmiany otoczenia zewnętrznego oraz czynników wewnętrznych. Oznacza to również, że analiza efektywności banków uwzględniająca ich wielkość jest słusznym kierunkiem i powinna stanowić uzupełnienie całościowego podejścia badawczego.

Analiza determinant wyniku finansowego netto banków spółdzielczych

Identyfikacja determinant wyniku finansowego netto banków spółdzielczych wymaga pogłębionej analizy statystycznej. Mając na uwadze dostępną bazę danych finansowych badanych banków spółdzielczych, a w szczególności jej strukturę i porównywalność danych składowych, analiza literatury dotyczącej metod badawczych wskazuje na zasadność wykorzystania modelowania panelowego jako skutecznej i popularnej metody analizy zbioru danych o takiej charakterystyce. W obliczeniach za zmienne objaśniające do modeli poszczególnych miar efektywności posłużyły wybrane zmienne spośród potencjalnych 15 wyszczególnionych w tabeli 7.2 z wykorzystaniem metody analizy współczynników korelacji⁶³. Wybrano te zmienne, które były silnie skorelowane ze zmienną objaśnianą i jednocześnie słabo skorelowane między sobą⁶⁴, by dalej zgodnie z przyjętym schematem dokonać estymacji parametrów strukturalnych modelu panelowego. W wyniku przeprowadzonej analizy stwierdzono występowanie *ceteris paribus* 8 determinant wyniku finansowego netto banków spółdzielczych. Opis statystyczny modelu przedstawiono w tabeli 7.6.

Na podstawie przedstawionych powyżej wyników badań *ceteris paribus* zidentyfikowano trzy stymulanty oraz pięć destymulant wyniku finansowego netto badanych banków spółdzielczych. Wśród pierwszych wyróżniono: sumę bilansową [tys. zł], której wzrost o 1 mln zł powodował przyrost omawianej miary przeciętnie o 50,1 tys. zł; udział aktywów przychodowych pracujących w sumie bilansowej [%], którego wzrost o 1 pp. skutkował zwiększeniem średniorocznego zysku netto średnio o 80,2 tys. zł; udział funduszy własnych w sumie bilansowej [%], którego wzrost o 1 pp. wiązał się z przyrostem omawianego miernika średnio o 72,4 tys. zł. Destymulantami wyniku finansowego netto badanych banków okazały się: wartość bilansowa brutto kredytów i innych należności od sektora niefinansowego i instytucji samorządowych z rozpoznaną utratą wartości [tys. zł], której wzrost o 1 mln zł

⁶³ T. Grabiński, S. Wydymus, A. Zeliaś, op. cit., s. 81-85.

⁶⁴ A. Zeliaś, op. cit., s. 30-31.

Tabela 7. 6. Model panelowy średniorocznego wyniku finansowego netto wszystkich badanych banków spółdzielczych [tys. zł]

Zmienna	Współczynnik	Błąd standardowy	t-Studenta	Wartość p	Istotność*
Stała	-7747,62	2261,62	-3,426	0,0006	***
Suma bilansowa [tys. zł]	0,0501	0,0064	7,787	< 0,0001	***
Kredyty i inne należności od sektora niefinansowego i instytucji samorządowych z rozpoznaną utratą wartości – wartość bilansowa brutto [tys. zł]	-0,0495	0,0063	-7,814	< 0,0001	***
Aktywa przychodowe pracujące [tys. zł]	-0,0304	0,0054	-5,611	< 0,0001	***
Rzeczowe aktywa trwałe [tys. zł]	-0,0529	0,0205	-2,580	0,0100	***
Depozyty sektora niefinansowego i instytucji samorządowych [tys. zł]	-0,0171	0,0044	-3,860	0,0001	***
Udział kredytów brutto z rozpoznaną utratą wartości w kredytach brutto (z odsetkami) [%]	-45,2372	13,1124	-3,450	0,0006	***
Udział aktywów przychodowych pracujących w sumie bilansowej [%]	80,1830	22,6516	3,540	0,0004	***
Udział funduszy własnych w sumie bilansowej [%]	72,4011	21,1668	3,421	0,0006	***
R ²	0,80				
Statystyka testu: F(8, 1522) = 66,6405 z wartością p = 7,31333e – 94					
Test Walda: W = chi-kwadrat(306) = 3,17651e + 06 z wartością p = 0,53213					
Test Doornika-Hansena: DH = chi-kwadrat(2) = 402,412 z wartością p = 3,17651e + 06					
Test Breuscha-Pagana: LM = chi-kwadrat(1) = 289,389 z wartością p = 6,75731e – 65					
Test Hausmana: H = chi-kwadrat(8) = 52,7053 z wartością p = 1,22977e – 08					

*** zmienna istotna przy poziomie istotności 0,01, ** zmienna istotna przy poziomie istotności 0,05, * zmienna istotna przy poziomie istotności 0,1.

Źródło: Badania własne.

powodował zmniejszenie zysku netto banków o średnio 49,5 tys. zł; poziom aktywów przychodowych pracujących [tys. zł], których wzrost o 1 mln zł powodował obniżenie osiąganego wyniku o średnio 30,4 tys. zł; wartość rzeczowych aktywów trwałych [tys. zł], których wzrost o 1 mln zł wiązał się ze spadkiem zysku netto przeciętnie o 52,9 tys. zł; wartość depozytów sektora niefinansowego i instytucji samorządowych [tys. zł], której wzrost o 1 mln zł powodował obniżenie wyniku

finansowego netto badanych banków o 17,1 tys. zł oraz udział kredytów brutto z rozpoznaną utratą wartości w kredytach brutto (z odsetkami) [%], którego zwiększenie o 1 pp. skutkowało zmniejszeniem omawianego wyniku o 45,2 tys. zł. Tak określona postać modelu pozwala na wyjaśnienie zmienności zysku skorygowanego netto na poziomie 0,80 co oznacza, że zmienność wyniku finansowego netto w 20% wynikała ze zmienności innych zmiennych niż ujęte w modelu.

Z przedstawionych danych statystycznych wynika, że wielkość banku, która często bywa określana przez pryzmat sumy bilansowej, ma pozytywny wpływ na osiągnięte wyniki finansowe. Ponadto stymulujący okazał się wzrost udziału wartości „normalnych” kredytów oraz udziału funduszy własnych w sumie bilansowej. Co ciekawe, wpływ zwiększania wartości dobrej jakości ma większy wpływ na maksymalizację wyniku finansowego netto niż wpływ wzrostu udziału funduszy własnych banku w jego sumie bilansowej.

Czynnikami oddziałującymi negatywnie na możliwości powiększania badanych banków okazały się wartość kredytów „normalnych”, wartość majątku materialnego banku, poziom depozytów klientów skutkujących różnymi kosztami pieniądza, w zależności od wymagalności i ustaleń co do poziomu oprocentowania oraz suma kredytów z rozpoznaną utratą wartości. Co ciekawe, wzrost wartości „normalnych” kredytów miał ujemny wpływ na zysk netto, podczas gdy wzrost ich udziału w sumie bilansowej już miał wpływ dodatni. Fakt ten oznacza, że nie tylko rozmiary akcji kredytowej decydują o wynikach wprost, a jak się okazuje kluczowa jest dobra jakość portfela, która ma decydujące znaczenie dla zwiększania zysku netto.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania miały charakter fragmentaryczny i nie wyczerpują wszystkich zagadnień determinant wyniku finansowego netto banków, w związku z tym uzyskane wyniki nie mogą być uogólniane na całą populację banków spółdzielczych w Polsce. Mogą jednak stanowić podstawę do dalszych, bardziej szczegółowych dociekań w tym zakresie. Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano następujące wnioski:

1. Efektywność badanych banków spółdzielczych oceniana przez pryzmat wysokości zysku netto w latach 2014-2019 ogólnie spadła o prawie 13%. Zmienność wyniku finansowego netto w kolejnych latach utrzymywała się na niskim poziomie wynoszącym 0,11, co oznacza, że podstawy działania tego sektora są

stabilne, a zachodzące zmiany rynkowe i regulacyjne w normalnych warunkach działalności nie wywierają znaczącego wpływu na efektywność sektora.

2. Mając na uwadze wyniki badań nad poziomem i zmiennością zysku netto grup banków spółdzielczych należy stwierdzić, że występowały różnice w omawianych aspektach. Małe banki spółdzielcze odnotowały najwyższy spadek, o ponad 30%, najniższy średni wynik finansowy netto i charakteryzowały się najwyższą zmiennością tego miernika – 0,17. Duże banki notowały zaś najwyższe zyski netto, a ich zmienność była najniższa i wynosiła 0,11. Wyniki te pozwalają na stwierdzenie, że wielkość banku mierzona sumą bilansową ma wpływ na zmienność osiąganych wyników finansowych netto. Oznacza to, że małe banki są bardziej wrażliwe na zmiany otoczenia zewnętrznego oraz czynników wewnętrznych. Oznacza to również, że analiza efektywności banków uwzględniająca ich wielkość jest słusznym kierunkiem i powinna stanowić uzupełnienie całościowego podejścia badawczego.
3. Analiza czynników wpływających na poziom wyniku finansowego netto pozwoliła na stwierdzenie, że występowało, *ceteris paribus*, osiem istotnych statystycznie determinant, wśród których występowały: poziom sumy bilansowej [tys. zł], udział aktywów przychodowych pracujących w sumie bilansowej [%], udział funduszy własnych w sumie bilansowej [%], wartość bilansowa brutto kredytów i innych należności od sektora niefinansowego i instytucji samorządowych z rozpoznaną utratą wartości [tys. zł], poziom aktywów przychodowych pracujących [tys. zł], wartość rzeczowych aktywów trwałych [tys. zł], wartość depozytów sektora niefinansowego i instytucji samorządowych [tys. zł] oraz udział kredytów brutto z rozpoznaną utratą wartości w kredytach brutto (z odsetkami) [%].
4. Wyniki badań wskazują, że maksymalizacji zysku netto badanych banków spółdzielczych sprzyjał wzrost wielkości mierzonej sumą bilansową, a więc organiczny rozwój, jak również przerost udziału „dobrych” kredytów w sumie bilansowej oraz rosnący poziom samofinansowania. Warto przy tym zauważyć, że wpływ poziomu wskaźnika dotyczącego jakości kredytów na osiągany zysk netto jest większy niż wpływ wzrostu udziału funduszy własnych w sumie bilansowej. Ważniejszymi destymulantami zysku okazały się wartość bilansowa brutto kredytów z rozpoznaną utratą wartości oraz ich udział w kredytach brutto, jak również poziom rzeczowych aktywów trwałych. Przy czym zwiększanie wartości majątku trwałego w większym stopniu obniża zyski niż wzrost wartości i udziału kredytów z rozpoznaną utratą wartości w kredytach ogółem. Może to oznaczać, że aspekt zarówno jakości portfela kredytowego, jak i rozmiarów akcji kredytowej może mieć większy wpływ na możliwości osiągania wysokich zysków netto aniżeli wielkość banku spółdzielczego mierzona funduszami własnymi czy majątkiem trwałym.

Literatura uzupełniająca

- Alińska A., Bankowość spółdzielcza w krajach Unii Europejskiej, Twigger, Warszawa 2002.
- Bagieński S., Perek A., Sytuacja ekonomiczna banków spółdzielczych w Polsce w latach 2005-2010, *Rocz. Nauk Rol.*, Seria G, t. 99, z. 2, 2012
- Balina R., Efektywność banków spółdzielczych w zależności od charakteru prowadzonej działalności, *Roczniki Naukowe SERiA*, Warszawa, Poznań, Rzeszów 2013, tom XV, z. 3.
- Battaglia F., Farina V., Fiordelisi F., Ricci O., The efficiency of cooperative banks: the impact of environmental economic conditions. *Applied Financial Economics*, Vol. 20 Issue 17, 2010.
- Borkowski B., Dudek H., Szczęśny W., *Ekonometria. Wybrane zagadnienia*. Wydawnictwo PWN, Warszawa 2003.
- D'Agostino R.B., Transformation to normality of the null distribution of g_1 . *Biometrika* 57, 1970.
- Doornik J., Hansen H., An Omnibus Test for Univariate and Multivariate Normality, Working Paper, Oxford University 1994.
- Eilenberger G., *Bankbetriebswirtschaftslehre*, Oldenbourg, München 1990.
- Fiordelisi F., Mare D.S., Competition and Probability of default and efficiency in cooperative banking. *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*. Vol. 26, 2013.
- Franc-Dąbrowska J., Czynniki kształtujące wynik finansowy w przedsiębiorstwach rolniczych, *Roczniki Nauk Rolniczych*, Seria G, T. 97, z. 4, 2010.
- Giagnocavo C., Gerez S., Sforzi J., Cooperative bank strategies for social-economic problem solving: supporting social enterprise and local development, *Annals of Public & Cooperative Economics*, Vol. 83, Issue 3, 2012.
- Gostomski E., Wnioski dla restrukturyzacji spółdzielczości bankowej w Polsce z rozwoju banków spółdzielczych w Austrii i w Niemczech, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 1999.
- Grabiński T., Wydymus S., Zeliaś A., *Metody doboru zmiennych w modelach ekonometrycznych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1982.
- Greene W., *Econometric Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall 2000.
- Griliches Z., *Handbook of econometrics*, Vol. 2, North-Holland 2007.
- Gruszczyński M., *Modele i prognozy zmiennych jakościowych w finansach i bankowości*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2002.
- Iwanicz-Drozdowska M., *Zarządzanie finansowe bankiem, PWE*, Warszawa 2005.
- Jajuga K., *Ekonometryczna analiza problemów ekonomicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1994.
- Juszczyk J., Location of cooperative bank and its impact on financial results, *Zarządzanie Finansami i Rachunkowość* 5 (4), Warszawa 2016.
- Juszczyk S., Konkurencyjność BS wobec banków komercyjnych w obsłudze klientów indywidualnych – wstępne wyniki badań, *Głos Banków Spółdzielczych* 2, 2012.

- Juszczyk S., Kierunki rozwoju bankowości spółdzielczej według opinii zarządzających, *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, T. 15, z. 5, 2013.
- Juszczyk S., Balina R., Kowalski O., Determinanty efektywności banków spółdzielczych w Polsce w latach 2005–2012, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 10(934), Kraków 2014.
- Juszczyk S., Balina R., Stola E., Różyński J., Fundusze udziałowe kluczowym narzędziem rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia*, nr 802(65), Szczecin 2014.
- Kowalski O., Balina R., Różyński J., Czynniki warunkujące zysk netto banków spółdzielczych, *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, nr 103, Warszawa 2013.
- Kufel T., *Ekonometria. Rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem programu GRETL*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007.
- Madala G., *Ekonometria*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Olko-Bagieńska T., Spółdzielcze grupy bankowe w krajach zachodnich, *Bank Spółdzielczy* nr 7/1999.
- Orzeszko T., *Banki spółdzielcze w Polsce – ekonomiczne i finansowe warunki rozwoju*, Poznań 1998.
- Padoa-Schioppa T., Central banks and financial stability: exploring the land in between, *The Second ECB Central Banking Conference on Transformation of the European Financial System*, Frankfurt 2002.
- Piechowski A., *Rodowód przedsiębiorczości społecznej*, Tom 2, Collegium Civitas, Instytut. Polityki Społecznej, Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych UW, Warszawa 2007.
- Piechowski A., *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne w Polsce. Tradycje i przykłady*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.
- Russell D., MacKinnon J., *Econometric Theory and Methods*, Oxford University Press, New York 2004.
- Rybarski R., *Organizacja kredytu przemysłowego w Galicji i Królestwie Polskim*, Kraków 1911.
- Schlossberger O., Current possibilities of the cooperative banking, *International Journal of Management Cases*, Vol. 14, Issue 2, 2012.
- Siudek T., *Bankowość spółdzielcza w Polsce w warunkach gospodarki rynkowej*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2006.
- Siudek T., Polish cooperative banking sector in the face of systemic transformation and European integration in agriculture, *Agricultural Economic – Czech Academy of Agricultural Science*, Vol. 56, Prague 2010.
- Sochociński S., W stulecie nadbudowy związkowej wielkopolskiej spółdzielczości kredytowej, *Preis*, nr 3, 1971.
- Szustak G., *Kapitał własny a bezpieczeństwo, efektywności i konkurencyjności banku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.

- Ustawa z dnia 13 marca 1934 r. w sprawie zmiany ustawy o spółdzielniach, Dz. U. nr 38, poz. 342.
- Ustawa z dnia 14 lutego 1992 r. o zmianie ustawy - Prawo bankowe i niektórych innych ustaw, Dz.U. 1992, nr 20 poz. 78.
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, tekst jedn. z 2003 r., nr 188, poz. 1848 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 26 lutego 1982 r. Prawo bankowe, Dz. U. nr 7, poz. 56 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 29 października 1920 r. o spółdzielniach, Dz. U. nr 11, poz. 733 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. o Narodowym Banku Polskim, Dz. U. nr 4, poz. 22 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. Prawo bankowe, Dz. U. nr 4, poz. 21 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających. Dz.U. 2000 nr 119 poz. 1252.
- Wawrzynek J., Metody opisu i wnioskowania statystycznego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Welfe A., Ekonometria, Wyd. III, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2003.
- Wilson E.B., Hilferty M.M., The distribution of chi-square. Proceedings of the National Academy of Sciences 17, 1931.
- Witalec R., Spółdzielczość kredytowa systemu Schulzego w Małopolsce w latach 1873-1938, Rzeszów-Warszawa 2008.
- Wyszomirski T., Polska spółdzielczość bankowa w okresie zaborów, Bank Spółdzielczy, nr 5, 1994.
- Zalcewicz A., Bank spółdzielczy. Aspekty prawne tworzenia i funkcjonowania, Warszawa 2009.
- Zeliaś A., Ekonometria przestrzenna, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1991.

Znaczenie zarządcze komórki compliance w banku spółdzielczym

Wprowadzenie

Bankowość spółdzielcza funkcjonuje w Polskim systemie bankowym od ponad 160 lat. Jest to sektor od zarania lokalny, jednakże charakteryzujący się wieloma wartościowymi cechami, jak np. 100% polskiego kapitału, doskonała znajomość potrzeb swoich klientów i dbałość o nich, szybka decyzyjność w placówkach banków, uczestnictwo w wielu przedsięwzięciach w obrębie gmin, w których banki te działają, czy finansowanie lokalnych inicjatyw. Instytucje spółdzielcze to banki prowadzące działalność dużo mniejszą aniżeli banki komercyjne, oznacza to nie tylko mniejsze kapitały własne, ale także mniejsze zasoby kapitału ludzkiego. W swej historii działalności były momenty, które wiązały się z trudnościami. Współczesność jednak jest również obfita w trudności, choćby niosąc z sobą wyzwania regulacyjne, ustawodawcze oraz wymogi nakładane na banki spółdzielcze, które nie różnią się istotnie od wymogów względem banków komercyjnych, tj. banków, których rozmiar działania jest o wiele większy. Brak zachowania przez regulatorów zasady proporcjonalności powoduje, że banki spółdzielcze mierzą się często z wielkimi problemami organizacyjnymi, prawnymi i finansowymi. Jednym z problemów związanym z ww. elementami jest dostosowanie systematycznie nakładanych na banki spółdzielcze przepisów prawnych względem wielkości oraz stopnia złożoności działalności operacyjnej banku spółdzielczego. Niewłaściwe zarządzanie w tym zakresie może powodować, iż ryzyko może zmaterializować się, a bank odczuje tego negatywne skutki. Aby temu zapobiec i żeby prowadzone działania były efektywne, ważne jest umieszczenie w strukturze organizacyjnej banków spółdzielczych komórki, której działania skupione są na dwóch aspektach: zapewnieniu zgodności oraz takim zarządzaniu ryzykiem braku zgodności, aby zminimalizować skutki jego zmaterializowania się, zarówno te finansowe w postaci np. kar pieniężnych oraz bardzo istotne dla banków skutki niefinansowe, z którymi może wiązać się niezadowolenie klientów czy utrata reputacji. Taką komórką jest właśnie compliance (komórka zgodności).

Przy nasilonej konkurencyjności występującej na rynku finansowym ważne jest zachowanie wielu cech, wartości, które powinny być wizytówką banku spółdzielczego, tj. dobrej reputacji, zaufania i zadowolenia klientów. Skutki jakie może

wywołać wystąpienie ryzyka braku zgodności mogą mocno wartości te nadszarpnąć, dlatego w bankach zagadnieniu compliance powinno się poświęcić szczególną uwagę. Obszar zarządzania w ramach zapewnienia zgodności jest szeroki, obejmuje nie tylko samą tematykę przepisów, ale również ochronę danych osobowych, przeciwdziałanie nieuczciwej konkurencji, przeciwdziałanie praniu pieniędzy oraz wiele innych. Tylko właściwy podział zadań na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej banku może pozwolić na skuteczne działanie w tym zakresie. Proces zapewniania zgodności to odpowiednie działania wiodących organów umieszczonych w strukturze organizacyjnej banków, aż po samych pracowników banku.

Nadzór nad bankami spółdzielczymi

Nadzór bankowy najczęściej definiowany jest jako instytucja, która dbając o bezpieczeństwo i stabilność sektora bankowego, monitoruje działalność podległych jej instytucji. Zgodnie z Art. 133 Ustawy Prawo Bankowe, głównymi celami tego nadzoru są:

- zapewnienie bezpieczeństwa środków pieniężnych ulokowanych w bankach na rachunkach;
- zgodność działania banku z przepisami ustaw, statutem oraz decyzją o wydaniu zezwolenia na utworzenie banku¹.

Ustawa o nadzorze rynkiem finansowym jako główne cele nadzoru wyodrębnia między innymi: prawidłowość funkcjonowania, stabilność, bezpieczeństwo, przejrzystość oraz zaufanie do rynku finansowego². W Polsce do 2007 roku nadzór sprawowany był przez Komisję Nadzoru Bankowego. Od 1 stycznia 2008 roku funkcję tę przejęła Komisja Nadzoru Finansowego, zgodnie z zapisami, które zawarte są w ustawie o nadzorze nad rynkiem finansowym z dnia 21 lipca 2006 roku. Drugą z ustaw regulującą miejsce Komisji Nadzoru Finansowego w Polskim systemie bankowym jest ustawa Prawo Bankowe. Komisja Nadzoru Finansowego jest instytucją, która sprawuje nadzór nad działalnością banków w Polsce. Obok sektora bankowego nadzorem tym są również objęte: rynek kapitałowy, ubezpieczeniowy i emerytalny, instytucje płatnicze, biura usług płatniczych oraz instytucje pieniądza

¹ Ustawa Prawo Bankowe z dnia 29 sierpnia 1997r. (Dz.U. 1997 r. nr 140, poz. 939).

² Ustawa z dnia 21 lipca 2006r. o nadzorze nad rynkiem finansowym (Dz.U. 2006 r. nr 157, poz. 1119).

elektronicznego³. Główne działania sprawowane przez Komisję Nadzoru Finansowego skierowane są w stronę prawidłowości funkcjonowania rynku finansowego, rozwoju tegoż rynku oraz działań edukacyjnych i informacyjnych w jego zakresie. KNF uczestniczy również w przygotowaniu projektów aktów prawnych w zakresie nadzoru nad rynkiem finansowym oraz działaniach zmierzających do polubownego rozstrzygnięcia sporów między uczestnikami tego rynku⁴. Mają one na celu przede wszystkim dbałość o bezpieczeństwo środków finansowych ulokowanych w bankach, zapewnienie zgodności tychże banków z uregulowaniami prawnymi, statutem banku oraz zezwoleniem KNF na utworzenie banku. Komisja, nadzorując działalność banków spółdzielczych, może posłużyć się metodą kontroli i analizy, która ma na celu ocenę sytuacji tychże banków. W przypadku stwierdzenia uchybień najczęściej stosowanymi środkami są: zalecenia, nakazy oraz sankcje⁵. Środki te mają na celu zapewnienie stabilności i bezpieczeństwa działania banków spółdzielczych tak, aby były one w dalszym ciągu instytucjami zaufania publicznego. Niewykonanie nałożonych przez KNF zaleceń może wiązać się z poważnymi konsekwencjami dla banku, tj. m.in. zawieszeniem w czynnościach lub odwołaniem członków zarządu, ograniczeniem działania banku, nałożeniem na bank kary pieniężnej lub dodatkowo wymogu kapitałowego oraz cofnięcie zezwolenia na utworzenie banku⁶.

Pojęcie ryzyka bankowego

Ryzyko zgodnie z rekomendacją M definiowane jest jako możliwość wystąpienia negatywnych skutków w działalności instytucji, tj. straty spowodowanej czynnikami wynikającymi z działalności banków, bądź zupełnie niezależnymi od nich. Słownik języka polskiego PWN pojęcie ryzyka tłumaczy jako: „prawdopodobieństwo, że coś się nie uda, przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznany, niepewny, problematyczny”⁷. Wyrażeniem często spotykanym przy pojęciu ryzyka jest niepewność. Różni się ono od ryzyka pojęciem rozkładu prawdopodobieństwa. W sytuacji gdy mówimy o ryzyku, że prawdopodobieństwo zaistnienia niektórych ze zdarzeń jest znane, to w przypadku niepewności prawdopodobieństwa nie znamy, ale możemy

³ www.knf.gov.pl (dostęp: 04.04.2020).

⁴ www.knf.gov.pl (dostęp: 04.04.2020).

⁵ J. Benyskiewicz, R. Błaszak, Cz. Kosturek, Z. Miętka, A. Narloch, W. Pietrzychowski, Rada Nadzorcza w Banku Spółdzielczym, BODIE, Poznań 2017, s. 59.

⁶ Ustawa Prawo Bankowe (Dz.U. z 1997 r. nr 140, poz. 939).

⁷ Słownik języka polskiego, PWN, sjp.pwn.pl

je opisać⁸. Najczęściej spotykanym podziałem ryzyka spotykanym w literaturze jest podział na ryzyko czyste oraz ryzyko spekulatywne.

- Ryzyko czyste to ryzyko, w którym jedynym sposobem na rozwiązanie danego problemu jest wystąpienie szkody.
- Ryzyko spekulatywne to ryzyko, które może skutkować zarówno osiągnięciem zysku, jak i poniesieniem straty.

Tabela 8.1. Zewnętrzne czynniki ryzyka w banku spółdzielczym

Czynniki regulacyjne	Czynniki gospodarcze	Czynniki demograficzne	Czynniki polityczne
• systematycznie zmieniające się krajowe i unijne przepisy zewnętrzne; • wymóg dostosowania przepisów krajowych do przepisów unijnych; • systematycznie rosnące wymogi sprawozdawcze; • brak dostosowania przepisów zewnętrznych do specyfiki działania banków spółdzielczych; • istotne zmiany w regulacjach dotyczących banków spółdzielczych	• systematycznie rosnąca konkurencja na rynku finansowym; • kryzysy gospodarcze; • utrudnienia w funkcjonowaniu niewielkich firm mających duży udział w ilości klientów bankowości spółdzielczej; • sytuacja polityczna i jej wpływ na gospodarkę	• szukanie pracy przez młodych wykształconych ludzi za granicą, a tym samym coraz częstsze ich wyjazdy poza Polskę; • stale rosnące oczekiwania klientów wobec produktów bankowych oraz automatyzacji czynności bankowych; • systematycznie rosnące zagrożenia ze strony kanałów bankowości elektronicznej	• zmiany przepisów zewnętrznych na skutek zmian w opejach politycznych; • brak wsparcia MŚP na skutek braku polityki państwa; • zakaz wywozu produktów do krajów objętych embargiem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Benyskiewicz, R. Błaszak, Cz. Kosturek, Z. Miętka, A. Narloch, W. Pietrzychowski, Rada Nadzorcza w Banku Spółdzielczym.

Ryzyko występuje praktycznie w każdej działalności człowieka. Nie da się go zupełnie wyeliminować, ale trzeba nauczyć się prawidłowo nim zarządzać. Prawidłowe zarządzanie ryzykiem składa się z kilku etapów. Etapy te to: identyfikacja, pomiar, monitorowanie oraz kontrola ryzyka. Istotna i bardzo pomocna jest ocena przyczyn i czynników występowania ryzyka w każdej działalności bankowej. Tylko zapewnienie wszystkich etapów zarządzania ryzykiem może zagwarantować ograniczenie do minimum skutków, jakie może ponieść bank w przypadku zmaterializowania się ryzyka. Istnieje wiele czynników mających wpływ na występowanie ryzyka w działalności banków.

⁸ S. Juszczak, R. Balina, O. Kowalski, J. Różyński, Aktywa i pasywa banku spółdzielczego w ujęciu zarządczym, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2017, s. 41.

Tabela 8.2. Wewnętrzne czynniki ryzyka w banku spółdzielczym

Czynniki proceduralne	Czynniki organizacyjne	Czynniki techniczne	Czynniki personalne
• konieczność dostosowania wewnętrznych regulacji banku do systematycznie zmieniających się przepisów zewnętrznych; • jednakowe regulacje wzorcowe z banków zrzeszających, brak wystarczającego dostosowania ich do specyfiki i działalności różnych banków (brak standaryzacji); • brak wystarczającego wsparcia ze strony dostawców oprogramowania, w dostosowaniu działalności do przepisów zewnętrznych; • wysokie koszty za szkolenia	• mała skala zatrudnienia, łączenie zadań wykonywanych przez pracowników, zwiększone ryzyko popełnienia błędów; • konieczność łączenia funkcji nadzorczej z wykonawczą wśród członków zarządu i osób na kier. Stanowiskach; • brak dostatecznej możliwości w pełnieniu funkcji kontroli wew. spowodowanej łączeniem funkcji w banku; • konieczność zlecania czynności na zewnątrz z uwagi na trudność w pozyskaniu fachowych osób	• dość wysokie pod względem kosztów dostosowanie systemów informatycznych wykorzystywanych do pracy w banku do zmian w przepisach; • niejednolite systemy informatyczne wykorzystywane przez banki spółdzielcze; • systematycznie rosnące wymagania w zakresie bezpieczeństwa systemów wykorzystywanych do pracy w banku, jak również zagrożeń ze strony bankowości elektronicznej; • ograniczony dostęp do osób z dziedziny informatyki	• coraz mniejsza ilość wykwalifikowanej kadry na wsi oraz w mniejszych miastach; • coraz wyższe koszty zatrudniania wykwalifikowanych osób; • wysokie koszty specjalistycznych szkoleń; • coraz wyższe wymagania instytucji nadzorczych co do pracowników, którzy pełnią istotne funkcje w banku; • możliwość występowania błędów spowodowanych łączeniem zadań w bankach spółdzielczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Benyskiewicz, R. Błaszak, Cz. Kosturek, Z. Miętka, A. Narloch, W. Pietrzychowski, Rada Nadzorcza w Banku Spółdzielczym.

Ważna również jest obserwacja otoczenia banku i systematyczne podejmowanie odpowiednich działań, które można podzielić na trzy grupy:

- Działania organizacyjne, dotyczące m.in. właściwego rozdzielenia funkcji w banku, odpowiedniego podziału kompetencji wśród osób będących w zarządzie, doskonalenia funkcji jaką jest kontrola wewnętrzna, wprowadzenia systemu specjalistycznych szkoleń oraz systematycznego podnoszenia standardów obsługi klienta;
- Działania proceduralne, dotyczące m.in. stałego monitorowania zmian w przepisach zewnętrznych, korzystanie ze wsparcia banków zrzeszających oraz spółdzielni systemu ochrony w kwestii pomocy w dostosowaniu wewnętrznych regulacji banku do zmieniających przepisów zewnętrznych oraz zastosowanie mechanizmów kontrolnych podczas tworzenia procedur;
- Działania o charakterze technicznym, dotyczące m.in. podejmowania czynności w kierunku dostosowania systemów informatycznych wykorzystywanych w bieżącej pracy banku do zmieniających się przepisów prawa i regulacji wewnętrz-

nych, posiadania odpowiedniej ilości pracowników w dziale IT, systematycznych szkoleń kadry w zakresie bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego, współpracy z bankami zrzeszającymi oraz spółdzielnią systemu ochrony zrzeszenia w zakresie IT.

Rodzaje ryzyka występującego w działalności banku spółdzielczego

Podstawowymi rodzajami ryzyka występującymi w działalności banku są⁹:

- Ryzyko kredytowe, w tym: ryzyko kontrahenta, ryzyko koncentracji oraz ryzyko inwestycji w podmioty zależne;
- Ryzyko rynkowe, w tym: ryzyko kursowe, ryzyko stóp procentowych, ryzyko cen towarów, ryzyko cen instrumentów;
- Ryzyko płynności, w tym: ryzyko niedopasowania aktywów i pasywów, ryzyko rozliczenia, ryzyko koncentracji, ryzyko opcji;
- Ryzyko operacyjne, w tym: ryzyko technologiczne i techniczne, ryzyko outsourcingu, ryzyko prawne, ryzyko nadużyć.

Pierwsze ryzyko kredytowe najczęściej definiowane jest jako ryzyko potencjalnej straty finansowej wywołanej niewykonaniem przez klienta całego lub części zobowiązania w ustalonym z bankiem terminie. W literaturze można spotkać również definicję ryzyka opierającą się o trzy aspekty, tj.: na ryzyku, iż klienci zaprzestaną spłacania kredytu, ryzyku wartości zaangażowania w momencie zaprzestania spłat oraz na skuteczności windykacji, tj. prawdopodobieństwie odzyskania należnych bankom środków. Jest to ryzyko dość istotne w działalności banku ze względu na to, iż proces kredytowania jest jednym z kluczowych procesów tychże instytucji oraz podstawowym źródłem przychodów. Przepisami regulującymi zarządzanie ryzykiem kredytowym są między innymi rekomendacje Komisji Nadzoru Finansowego, tj.:

- Rekomendacja B – dotycząca ograniczenia ryzyka inwestycji banków;
- Rekomendacja C – dotycząca zarządzania ryzykiem koncentracji;
- Rekomendacja S – zawierająca dobre praktyki w zakresie zarządzania ekspozycjami kredytowymi zabezpieczonymi hipotecznie;
- Rekomendacja T – zawierająca dobre praktyki w zakresie zarządzania ryzykiem detalicznych ekspozycji kredytowych;
- Rekomendacja W – dotycząca modeli stosowanych w bankach.

⁹ Ibidem, s. 43.

Poza rekomendacjami zastosowanie mają tu przepisy ustaw, jak również Rozporządzenia Ministra Rozwoju i Finansów oraz Parlamentu Europejskiego. Szczegółowo ryzyko kredytowe opisuje również Dyrektywa CRD Parlamentu Europejskiego i Rady zawierająca wymagania dotyczące zarządzania tym ryzykiem¹⁰. Proces zarządzania ryzykiem kredytowym składa się z kilku etapów, do których zalicza się: identyfikację ryzyka, pomiar ryzyka, monitorowanie, raportowanie oraz kontrolę i walidację. Bardzo istotnym przy zarządzaniu ryzykiem kredytowym jest utrzymywanie stabilnego, bezpiecznego oraz dobrego jakościowo portfela kredytowego przynoszącego zamierzony przez bank dochód z jak najmniejszą ilością kredytów przekwalifikowanych w sytuacje zagrożone. Najczęściej występującym podziałem czynników ryzyka kredytowego jest podział na czynniki zewnętrzne, które wynikają głównie z otoczenia banku oraz wewnętrzne dotyczące polityki prowadzonej przez bank¹¹. Ryzyko kredytowe możemy rozpatrywać w dwóch aspektach: jako ryzyko pojedynczego kredytu bądź ryzyko całego portfela kredytowego. W pierwszej sytuacji bank może nie uzyskać zamierzonego przychodu lub ponieść stratę z tytułu niespłacenia pojedynczego kredytu. W przypadku drugiej z sytuacji ryzyko dotyczy całego portfela kredytowego, na co główny wpływ mają powiązania między podmiotami oraz ekspozycjami. Prawidłowe zarządzanie ryzykiem kredytowym to najbardziej skuteczna metoda zabezpieczenia się przed dość wysokim zmateriowaniem się tegoż ryzyka. Metody zarządzania są odmienne jeśli chodzi o podział na pojedynczy kredyt, a cały portfel. W przypadku zarządzania pojedynczym kredytem szczególny nacisk kładzie się na prawidłowe badanie wiarygodności zdolności kredytowej już na etapie przygotowywania wniosku kredytowego, przyjmowanie odpowiednich zabezpieczeń kredytowych, wykorzystaniu do badania zdolności kredytowej zewnętrznych baz, np. Biura Informacji Kredytowej, przeprowadzaniu systematycznego monitoringu zabezpieczeń kredytowych oraz prawidłowości przeprowadzania windykacji oraz nadzoru nad portfelem kredytów zagrożonych. Bardzo istotnym jest również rozdzielenie funkcji zespołu, który dokonuje sprzedaży kredytu a zespołu, który ocenia ryzyko.

Zarządzając ryzykiem całego portfela ważna jest dywersyfikacja ryzyka, badanie skuteczności przyjętych przez bank zabezpieczeń, monitoring rynku nieruchomości, badanie struktury podmiotowej i produktowej portfela kredytowego, odpowiedni podział nadzoru nad ryzykiem wśród osób będących w Zarządzie, monitoring portfela kredytów zagrożonych itp. W ramach ryzyka kredytowego możemy wyodrębnić także inne ryzyka, które również podlegają monitorowaniu. Są nimi:

¹⁰ J. Benyskiewicz, R. Błaszak, Cz. Kosturek, Z. Miętka, A. Narloch, W. Pietrzychowski, op. cit., s. 208.

¹¹ Ibidem, s. 209.

- Ryzyko koncentracji, które zgodnie z zapisami rekomendacji C jest zagrożeniem spowodowanym nadmiernymi koncentracjami z tytułu ekspozycji w banku. Koncentracja ta może dotyczyć grup powiązanych klientów prowadzących taką samą działalność gospodarczą itp.;¹²
- Ryzyko rezydualne, to zgodnie z Dyrektywą CRD ryzyko mające odniesienie do stosowanych przez bank form zabezpieczeń, tj. ryzyko, iż zabezpieczenia te mogą nie przynieść takiego efektu, jaki był oczekiwany w momencie ich przyjęcia;¹³
- Ryzyko detalicznych ekspozycji kredytowych¹⁴ jest zagrożeniem niewywiązania się klienta z umowy na detaliczną ekspozycję kredytową, a tym samym możliwość poniesienia przez bank straty z tego tytułu;
- Ryzyko ekspozycji zabezpieczonych hipotecznie¹⁵ jest ryzykiem związanym z możliwością poniesienia przez bank straty z powodu niewywiązania się z umowy klienta korzystającego z ekspozycji zabezpieczonej hipotecznie.

Ryzyko rynkowe w małym banku spółdzielczym często ograniczone jest tylko do ryzyka walutowego. Występuje w tych instytucjach, które prowadzą rachunki walutowe, prowadzących obsługę dewizową lub udzielających kredytów w obcych walutach¹⁶. Definicja tego ryzyka zawarta jest w Rekomendacji I, zgodnie z którą: ryzyko rynkowe to niebezpieczeństwo, iż na skutek niekorzystnych zmian kursu walutowego pogorszy się sytuacja ekonomiczno-finansowa instytucji jakimi są banki spółdzielcze¹⁷.

Ryzyko stopy procentowej – definiuje się jako prawdopodobieństwo poniesienia przez bank strat z tytułu niekorzystnych zmian warunków rynkowych. Na warunki te składają się przede wszystkim: kursy walutowe, stopy procentowe oraz ceny akcji. Negatywne skutki wynikające ze zmiany warunków na rynku mogą wpłynąć niekorzystnie zarówno na wynik odsetkowy banku, a tym samym na wynik finansowy, jak również na wartość ekonomiczną kapitału własnego. Warto zaznaczyć, iż zmiana warunków może spowodować sytuację, które w zupełnie odmienny sposób odniesie skutki w wynikach finansowych banku, tj. wywoła pozytywną zmianę.

Rekomendacja G z kolei ryzyko stopy procentowej definiuje podobnie, tj. jako ryzyko narażenia wyniku finansowego, zarówno aktualnego, jak i przyszłego na negatywne skutki związane ze zmianą stóp procentowych¹⁸. Ryzyko rynkowe może

¹² Rekomendacja C Komisji Nadzoru Finansowego.

¹³ Dyrektywa CRD.

¹⁴ J. Benyskiewicz, R. Błaszak, Cz. Kosturek, Z. Miętka, A. Narloch, W. Pietrzychowski, op. cit., s. 214.

¹⁵ Ibidem, s. 59.

¹⁶ Ibidem, s. 218.

¹⁷ Rekomendacja I Komisji Nadzoru Finansowego.

¹⁸ Rekomendacja G Komisji Nadzoru Finansowego.

mieć wpływ na dwa portfele banku, tj. portfel handlowy oraz portfel niehandlowy. Zgodnie z ww. rekomendacją, wyróżnia się cztery główne komponenty dotyczące tegoż ryzyka, tj.¹⁹:

- ryzyko niedopasowania terminów przeszacowania,
- ryzyko opcji klienta,
- ryzyko bazowe,
- ryzyko krzywej dochodowości.

Do ważniejszych metod zarządzania ryzykiem stopy procentowej zalicza się:

- lukę stopy procentowej – badającą wpływ negatywnych zmian na wynik odsetkowy;
- duration – metodę pomiaru badającą negatywny wpływ zmian na wartość ekonomiczną kapitału własnego;
- testy warunków skrajnych – oceniające kondycję banków spółdzielczych na wypadek wystąpienia sytuacji ekstremalnej.

Ryzyko płynności jest ryzykiem, którego zarządzanie regulują w głównej mierze zapisy Rekomendacji P wydanej przez Komisję Nadzoru Finansowego. Zgodnie z tą rekomendacją definiuje się je jako ryzyko, iż bank może ponieść nieakceptowalne straty w wyniku utraty zdolności do finansowania aktywów, jak również terminowego regulowania swoich zobowiązań²⁰. Odpowiedni poziom płynności w banku to nie tylko gwarancja bieżącego wywiązywania się ze swoich zobowiązań, ale również w razie konieczności pokrycia strat wynikających z prowadzonej działalności²¹. Zarządzanie płynnością opiera się głównie o cztery obszary:

- płynność śróddzienną – tj. zdolność do wywiązywania się banku ze zobowiązań w danym dniu. Ważne jest, aby poziom środków banku znajdujących się na rachunku bieżącym, w kasach, bankomatach czy skarbcach był na tyle wysoki, aby wystarczał na wypływy środków z rachunku bieżącego, jak również na pokrycie prognozowanych wypłat gotówki;
- płynność krótkoterminową – tj. zdolność do wywiązywania się banku ze zobowiązań pieniężnych, które przypadają w okresie 30 dni następujących po sobie. Dla potrzeb płynności bank utrzymuje instrumenty finansowe, takie jak: krótkoterminowe lokaty międzybankowe, bony pieniężne, obligacje itp., tj. takie instrumenty, w przypadku których w krótkim czasie jest możliwość zamiany na gotówkę;
- płynność średnioterminową – zdolność banku do regulowania wszystkich zobowiązań pieniężnych, które przypadają w okresie od 1 do 12 miesięcy;

¹⁹ Rekomendacja G Komisji Nadzoru Finansowego.

²⁰ Rekomendacja P Komisji Nadzoru Finansowego.

²¹ S. Juszczak, R. Balina, O. Kowalski, J. Różyński, op. cit., s. 54.

- płynność długoterminową – zdolność do wykonywania wszystkich pieniężnych zobowiązań banku, które przypadają w terminie powyżej roku.

Na okoliczność wystąpienia nieoczekiwanych zagrożeń, w których płynność mogłaby być zachwiana bank spółdzielczy przygotowuje specjalne scenariusze sytuacji skrajnych, na których wykonuje testy i do których przygotowuje działania awaryjne.

Ryzyko operacyjne jest ryzykiem, które dość często stanowi podstawę występowania innych ryzyk bankowych generowanych przez każdego pracownika banku. Zgodnie z rekomendacją M, ryzyko operacyjne to możliwość, iż bank poniesie stratę, na którą mogą mieć wpływ dwa elementy: procesy wewnętrzne, tj. zawodność ludzi, systemów lub procesów, bądź zdarzenia zewnętrzne, do których zalicza się również ryzyko prawne²². Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 roku w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, w definicji ryzyka operacyjnego również zwraca uwagę na takie elementy jak: nieodpowiednie procedury wewnętrzne, błędy ludzkie, błędy systemów oraz czynniki zewnętrzne. Ryzyko operacyjne zawiera w sobie również ryzyko prawne, nie uwzględnia się jednak w ramach zarządzania nim ryzyka reputacji oraz ryzyka strategicznego²³. Straty z tytułu zmaterializowania się ryzyka operacyjnego mogą oznaczać dla banku m.in.: straty finansowe lub straty niefinansowe, jak np. utratę klientów czy naruszenie dobrej reputacji banku. W zarządzaniu ryzykiem operacyjnym wykorzystuje się najczęściej dwie metody: analizę jakościową dotyczącą poprawy w zakresie funkcjonowania procedur oraz analizę ilościową dotyczącą pomiaru wartości ryzyka²⁴. Ryzyko to oceniane jest na podstawie zdarzeń ryzyka operacyjnego ze wszystkich komórek organizacyjnych banku zgłaszanych do rejestru. Po ryzyku kredytowym ryzyko operacyjne to drugie z istotniejszych rodzajów ryzyka w banku spółdzielczym.

Ryzyko braku zgodności jako element funkcji compliance

Zgodnie z zapisami uchwały 258/2011 Komisji Nadzoru Finansowego ryzyko braku zgodności definiowane jest jako skutki związane z nieprzestrzeganiem regulacji wewnętrznych, standardów przyjętych w banku oraz przepisów prawa²⁵. Pojęcie ryzyka braku zgodności występuje w wielu przepisach prawnych, które regulują zarządzanie tymże ryzykiem, tj. m.in. w: Ustawie Prawo Bankowe, Uchwale KNF nr

²² Rekomendacja M Komisji Nadzoru Finansowego.

²³ S. Juszczyk, R. Balina, O. Kowalski, J. Różyński, op. cit., s. 60.

²⁴ Ibidem, s. 60.

²⁵ Uchwała Komisji Nadzoru Finansowego 258/2011.

258/2011, Rekomendacji H, Rekomendacji M, Komitecie Bazylejskim ds. Nadzoru Bankowego oraz Dyrektywie Unijnej MiFID. Zarządzanie ryzykiem braku zgodności powinno składać się z następujących elementów²⁶:

- identyfikacji, która pozwala zlokalizować obszary ryzyka braku zgodności, poddana kolejnym niżej wymienionym etapom zarządzania ryzykiem. Na tym etapie istotne są źródła informacji o ryzyku, tj. np. rejestry ryzyka operacyjnego, rejestr skarg klientów, informacje o otoczeniu prawnym itp.;
- oceny, która definiowana jest jako pomiar lub szacowanie ryzyka. Po wcześniejszej identyfikacji ryzyka na tym etapie powinno się ocenić jego poziom jako wysoki, średni lub niski. Z uwagi na to, iż ryzyko braku zgodności to ryzyko trudno mierzalne, w jego ocenie występuje przewaga metod jakościowych nad metodami ilościowymi. W ocenie ryzyka braku zgodności wykorzystuje się m.in. takie metody jak: wskaźniki KRI, mapy ryzyka, analizy scenariuszowe itp.;
- kontroli, podczas której stosuje się mechanizmy kontrolne oraz mechanizmy ograniczające ryzyko braku zgodności w celu zmniejszenia zidentyfikowanego i oszacowanego ryzyka;
- monitorowania, mającego dwojaki charakter. W procesie tym monitorowaniu podlega skuteczność zastosowanych mechanizmów, tj. czy na ich skutek poziom zidentyfikowanego w poprzednich procesach ryzyka się zmniejszył. W drugim ujęciu monitorowanie rozumiane jest jako funkcje kontrolne dla poprzednich etapów zarządzania ryzykiem. Najczęściej spotykanymi technikami monitorowania są: testy zgodności, *compliance maturity* model, wskaźniki wykonania, tj. np. dotyczące rozpatrywania skarg i reklamacji oraz ankiety,
- raportowania, które jest ostatnim etapem zarządzania ryzykiem braku zgodności. Podziału raportów dokonuje się ze względu na częstotliwość ich sporządzania, tj. raporty wykonywane w cyklach miesięcznych, kwartalnych, rocznych oraz bieżące. Raporty kierowane są do rady nadzorczej banku spółdzielczego, komitetu audytu oraz zarządu banku.

Ważne jest, aby wszystkie wymienione powyżej elementy występowały kolejno po sobie.

Często spotykanym podziałem czynników, które mogą wywołać wystąpienie ryzyka braku zgodności jest podział na czynniki wewnętrzne wynikające z wewnętrznej działalności banku oraz czynniki zewnętrzne. Do czynników wewnętrznych możemy zaliczyć:

- brak wystarczającej liczby kadry pracowniczej, a tym samym utrudniona możliwość bieżącego dostosowywania regulacji wewnętrznych do zmieniających się przepisów prawa;

²⁶ Ł. Cichy, Funkcja compliance w bankach, Komisja Nadzoru Finansowego, CEDUR, Warszawa 2015, s. 21-22.

- niedostateczny dostęp do usług z zakresu prawa;
- niedostateczne kwalifikacje kadry;
- błędy popełniane przez pracowników;
- trudności w dostosowaniu narzędzi informatycznych do zmieniających się przepisów prawa;
- pojawianie się w zawieranych przez bank umowach niedozwolonych klauzul.

Do czynników zewnętrznych można zaś zaliczyć:

- systematycznie zmieniające się przepisy zewnętrzne;
- niedostosowanie przepisów zewnętrznych do specyfiki działania banków spółdzielczych;
- wciąż nasilająca się konkurencja na rynku usług finansowych;
- niedostateczna oferta szkoleniowa z zakresu zmian w przepisach zewnętrznych;
- wysokie koszty związane z wprowadzaniem zmian spowodowanych zmieniającymi się przepisami prawa.

Niedostateczne zarządzanie ryzykiem braku zgodności może spowodować wystąpienie negatywnych skutków jakie instytucja może ponieść w związku ze zmaterializowaniem się tego ryzyka. Poniżej przedstawiono ich podział, jak również przykłady.

Tabela 8.3. Skutki ryzyka braku zgodności

Skutki finansowe	Skutki niefinansowe
• kary finansowe wynikające z nieprzestrzegania; • przepisów nałożone przez instytucje nadzorujące; • odsetki karne oraz odszkodowania; • rekompensaty z tytułu niedotrzymania warunków Umów.	• brak zadowolenia klientów; • naruszony dobry wizerunek banku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Benyskiewicz, R. Blaszk, Cz. Kosturek, Z. Miętka, A. Narloch, W. Pietrzychowski, Rada Nadzorcza w Banku Spółdzielczym.

Istotnym w zarządzaniu ryzykiem braku zgodności jest realizacja celów bezpośrednich ryzyka braku zgodności, tj. ograniczenie powyższych skutków oraz celów pośrednich. Elementami, które mogłyby pomóc w ograniczeniu wystąpienia ryzyka braku zgodności, a jakie bank powinien systematycznie stosować są m.in.:

- odpowiednie procedury w zakresie ryzyka braku zgodności oraz ich okresowa weryfikacja i aktualizacja, poświęcenie szczególnej uwagi polityce zgodności, będącej podstawowym dokumentem w zakresie ryzyka braku zgodności;
- odpowiedni podział zadań dotyczących analizy braku zgodności;
- systematyczne szkolenia kadry pracowniczej;

- współpraca z bankiem zrzeszającym, spółdzielnią systemu ochrony zrzeszenia oraz dostawcami systemów informatycznych;
- umieszczona w strukturze organizacyjnej banku niezależna komórka ds. zgodności;
- systematyczne śledzenie zmian w przepisach zewnętrznych i dostosowywanie ich do regulacji wewnętrznych banku;
- przeprowadzanie audytów przyjętych rozwiązań w zakresie ryzyka braku zgodności;
- wdrożenie sprawnego przepływu informacji dotyczącego zmian przepisów.

Ilościowymi wskaźnikami często stosowanymi w celu poznania efektywności ryzyka są m.in.²⁷:

- liczba naruszeń;
- liczba skarg i reklamacji klientów;
- wartość kar, które zostały nałożone na bank przez instytucje zewnętrzne;
- liczba oraz wartość odszkodowań, które bank musiał zapłacić;
- liczba podejrzeń dotyczących prania pieniędzy;
- liczba zidentyfikowanych niezgodności.

Są to elementy, które mogą wystąpić w bieżącej pracy banku spółdzielczego. Jednakże im mniej jest takich zdarzeń w rejestrach wewnętrznych banków spółdzielczych, tym na ogół lepsza efektywność zarządzania ryzykiem.

Pojęcie compliance, normy regulujące działalność funkcji

Pojęcie compliance najczęściej tłumaczy się jako: zgodność działania prowadzonej działalności z przepisami prawa, przyjętymi regulacjami oraz standardami postępowania²⁸. Compliance w pierwszym ujęciu pełni funkcję zapewniania zgodności w instytucji dzięki odpowiednim mechanizmom kontrolnym oraz monitorowaniu skuteczności przestrzegania tychże mechanizmów. W drugim natomiast ujęciu pojęcie compliance powiązane jest z zarządzaniem ryzykiem braku zgodności i wów-

²⁷ E. Łosiewicz-Dniestrzańska, Ryzyko braku zgodności w banku, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Bankowości, Wrocław 2014, s. 113.

²⁸ Ł. Cichy, Funkcja compliance w Bankach, Komisja Nadzoru Finansowego, CEDUR, Warszawa 2015, s. 7.

czas definiowane jest jako element zarządzania ryzykiem wywodzący się z ryzyka operacyjnego. Teoria ta oparta jest na dokumencie Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego „Zgodność i funkcja zapewnienia zgodności w bankach”. Chociaż compliance wywodzi się z systemu kontroli wewnętrznej, to w polskim ustawodawstwie istnieje relacja rozłączności. W art. 9 Prawa Bankowego wskazano, iż w ramach systemu zarządzania w banku istnieją co najmniej dwa elementy: system kontroli wewnętrznej oraz system zarządzania ryzykiem²⁹. Aby ww. funkcje działały w pełni efektywnie, istotne jest utworzenie w banku komórki mającej za zadanie zapewnienie tejże zgodności, jak również zarządzania ryzykiem braku zgodności, tj. komórki compliance. Obszarami na które zwraca się szczególną uwagę w ramach funkcji compliance są m.in.:

- przepisy zewnętrzne związane z działalnością banków spółdzielczych;
- regulacje wewnętrzne banków;
- informacje stanowiące tajemnicę bankową;
- ryzyko braku zgodności;
- polityka informacyjna (ujawnienia);
- *whistleblowing* (kanały zgłaszania nieprawidłowości);
- przeciwdziałanie praniu pieniędzy;
- postępowania wyjaśniające (zgłoszenia);
- konflikt interesów;
- ochrona danych osobowych;
- przeciwdziałanie nieuczciwej konkurencji, ochrona konsumentów (przegląd wzorcowych umów w celu sprawdzenia czy nie zawierają niedozwolonych klauzul);
- *outsourcing* i inne.

Powyższe punkty pokazują, iż proces zapewnienia zgodności dotyczy wielu obszarów w działalności banków spółdzielczych usytuowanych w większości komórek organizacyjnych banków.

Kluczową regulacją, na której opiera się działalność compliance w banku spółdzielczym jest Rekomendacja H Komisji Nadzoru Finansowego dotycząca systemu kontroli wewnętrznej, w której zagadnieniu zgodności poświęcona jest część C. Zgodnie z tą rekomendacją, zapewnienie zgodności powinno być jednym z celów systemu kontroli wewnętrznej³⁰. Komórkę ds. zgodności powinny charakteryzować następujące elementy³¹:

- odpowiednie umieszczenie w strukturze organizacyjnej banku;
- jasne określenie obowiązków i uprawnień oraz niezależność;

²⁹ Ł. Cichy, op. cit., s. 8.

³⁰ Rekomendacja H Komisji Nadzoru Finansowego.

³¹ Ibidem.

- odpowiedni status kierującego komórką oraz pracowników;
- bezpośrednia podległość członkowi zarządu lub prezesowi;
- odpowiednia liczba osób dostosowana do skali działania banku oraz poziomu narażenia banku na ryzyko braku zgodności.

Regulacją określającą szczegółowe zasady działania komórki, jej cele i zakres jest regulamin funkcjonowania komórki do spraw zgodności, za którego opracowanie odpowiedzialny jest kierujący tą komórką. Elementy, które powinien zawierać ten regulamin, aby działalność komórki była jak najbardziej efektywna, zawiera również Rekomendacja H. W ramach compliance jednym z zadań jakie bank spółdzielczy powinien podjąć jest określenie negatywnych skutków spowodowanych nieprzestrzeganiem przepisów zewnętrznych, regulacji wewnętrznych oraz standardów postępowania. Skutki te mogą mieć zarówno wymiar materialny, jak i niematerialny. Zarówno jedne, jak i drugie mogą nieść z sobą poważne konsekwencje, które mogą zakłócić działalność banku spółdzielczego. Dlatego tak ważne jest podjęcie wszelkich możliwych działań, aby zminimalizować ryzyko wystąpienia ww. konsekwencji. Aby podjęte działania zarządzania ryzykiem braku zgodności były efektywne, powinny odbywać się one na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej.

Zadania w ramach funkcji compliance

Aby zapewnić jak najlepszą efektywność działań, które realizowane są w ramach funkcji compliance, podział zadań powinien opierać się na trzech szczeblach wynikających ze struktury organizacyjnej banku spółdzielczego. Pierwszym ze szczebli jest zarząd oraz rada nadzorcza, będące najwyższymi organami banku, drugim szczeblem jest komórka ds. zgodności, trzecim natomiast pozostałe komórki i pracownicy banku. Poniżej przedstawiono ważniejsze zadania ww. szczebli.

Zarząd banku:

- odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem braku zgodności, w tym m.in: za mechanizmy, które zapewniają niezależność komórce, zasoby kadrowe, które są niezbędne do efektywnego wykonywania działań związanych z ryzykiem braku zgodności, systematyczne podnoszenie kwalifikacji zarówno kierującego komórką, jak i jej pracowników, zapewnienie odpowiedniego statusu kierującemu komórką oraz odpowiedniego zakresu uprawnień pracownikom komórki;
- odpowiedzialność za opracowanie polityki zgodności.

Rada nadzorcza:

- nadzorowanie wykonywanych przez zarząd obowiązków dotyczących ryzyka braku zgodności, w tym zatwierdzanie wysokości wynagrodzenia dla kierującego komórką ds. zgodności;
- zatwierdzanie regulacji dotyczących ryzyka braku zgodności;
- ocena efektywności zarządzania ryzykiem braku zgodności dokonywana z częstotliwością minimum roczną;
- informacja do banku zrzeszającego lub jednostki zarządzającej systemem ochrony o ww. wynikach.

Komórka ds. zgodności

Kierujący komórką:

- odpowiedzialność za opracowanie regulaminu dotyczącego komórki ds. zgodności oraz rocznego planu działania tejże komórki;
- zatwierdzanie procedur, metodyk oraz wyników zarządzania ryzykiem braku zgodności, tj. jego identyfikacji, monitorowania oceny i kontroli;
- raportowanie ww. wyników do organów banku, w tym opracowanie zasad tegoż raportowania;
- odpowiedzialność za realizację procesu dotyczącego zarządzania ryzykiem braku zgodności.

Pracownicy komórki ds. zgodności:

- prowadzenie działań zgodnych z etyką zawodową, zasadami poufności w związku z pozyskiwanymi informacjami, które są niezbędne do wykonywania zadań;
- kierowanie się przy wykonywaniu czynności niezależnością i obiektywizmem;
- odpowiedzialność za należyte dokumentowanie wykonywanych czynności, odpowiednie zabezpieczenie dokumentacji oraz archiwizację;
- w razie wystąpienia krytycznego poziomu ryzyka niezwłoczne przekazanie informacji osobie nadzorującej ryzyko braku zgodności.

Uwzględniając powyższe warto podkreślić, że zarząd pełni rolę organu całkowicie odpowiedzialnego za proces zapewnienia zgodności, rada nadzorcza natomiast ponosi odpowiedzialność za nadzorowanie działań wykonywanych przez zarząd w tym zakresie. Należyte wykonywanie zadań na każdym z ww. szczebli pozwala na odpowiednie zapewnienie zgodności, zarządzanie ryzykiem braku zgodności oraz zmniejszenie ryzyka jego wystąpienia. Działania, które bank może podjąć, aby zapewnienie zgodności było realizowane na jak najwyższym poziomie, są bardzo zbliżone do tych, które występują w zarządzaniu ryzykiem braku zgodności. Szczególna uwaga poświęcona jest zatem:

- śledzeniu zmian w przepisach zewnętrznych;
- odpowiedniemu dopracowaniu regulacji wewnętrznych do zmian w przepisach;
- odpowiedniemu podziałowi zadań w zakresie zapewnienia zgodności;
- działaniom zmierzającym do zapewnienia odpowiedniego przepływu informacji;
- szkoleniom kadry w zakresie zmian w przepisach;
- postępowaniu zgodnie z etyką oraz wymogami;
- bieżącej aktualizacji wewnętrznych regulacji;
- stosowaniu zasad dobrej praktyki bankowej, które opracowane zostały przez Związek Rewizyjny Banków Polskich;
- współpracy z bankiem zrzeszającym oraz spółdzielnią systemu ochrony zrzeszenia.

Analizując działalność funkcji compliance, w literaturze spotkać można jej podział ze względu na wykonywane zadania w poszczególnych komórkach banku. Najczęściej spotykanymi modelami w ramach tej funkcji są:

- model centralny,
- model hybrydowy,
- model rozproszony.

W tabeli 8.4 przedstawiono ich charakterystykę.

Tabela 8.4. Modele funkcji compliance

Model centralny	Model hybrydowy	Model rozproszony
Cały proces zarządzania ryzykiem braku zgodności oraz zapewnienia zgodności skupione są w komórce ds. zgodności. Komórka ma dostęp do jednostek banku oraz pracowników. Jest podległa bezpośrednio zarządowi banku.	Proces zarządzania ryzykiem braku zgodności oraz zapewnienia zgodności rozdzielone są między komórkę ds. zgodności oraz jednostki banku jak również pracowników. Do zadań komórki ds. zgodności należy odpowiedzialność za cały proces zarządzania ryzykiem braku zgodności, tj. m.in. monitorowanie oraz raportowanie tegoż ryzyka, zadaniem jednostek oraz pracowników jest natomiast działanie zgodnie z przepisami prawa oraz regulacjami wewnętrznymi. Częściowo uczestniczą one również w procesie zarządzania ryzykiem braku zgodności.	Proces zarządzania ryzykiem braku zgodności oraz zapewnienia zgodności skupione są głównie w jednostkach banku oraz wśród szeregowych pracowników. Komórka ds. zgodności to jedynie pośrednik w przekazie informacji do zarządu. Czasami jej udział w modelu rozproszonym jest zbędny.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ł. Cichy, Funkcja compliance w bankach, Komisja Nadzoru Finansowego, CEDUR, Warszawa 2015.

Najbardziej popularnym z trzech wyżej wymienionych modeli jest model hybrydowy. Fakt ten wynika z zapisów w rekomendacjach oraz przepisach. Zgodnie z zapisami Rekomendacji M Komisji Nadzoru Finansowego, rekomendowane jest ustanowienie komórki compliance, jednakże zadania rozdzielone są między tę komórkę a jednostki banku.

Niezależność compliance

Zgodnie z wytycznymi EUNB (EBA, Internal Governance), funkcja compliance powinna charakteryzować się niezależnością. Oznacza to, iż powinno być bardzo wyraźne rozgraniczenie między monitorowaniem i kontrolą a wykonywaniem zadań podlegających tejże kontroli. Niezależność ta dotyczy zarówno zapewnienia zgodności, jak również zarządzania ryzykiem braku zgodności, tj. samej komórki ds. zgodności oraz kierującego tą komórką. Funkcja compliance powinna charakteryzować się następującymi elementami:

- pracownicy wykonujący zadania w pewnym zakresie nie mogą jednocześnie ich monitorować i kontrolować;
- powinno być wyraźne organizacyjne oddzielenie funkcji compliance od działalności podlegającej przez nią kontroli i monitorowaniu;
- kierujący komórką podlega osobie, która nie ponosi odpowiedzialności za zarządzaniem tym obszarem, który komórka monitoruje i kontroluje.

Ze względu na fakt, iż proces compliance, tj. proces zapewnienia zgodności dotyczy wszystkich pracowników, komórek organizacyjnych oraz wielu czynności wykonywanych w banku, trudno jest zagwarantować całkowitą niezależność wszystkich pracowników banku. Działaniami, które powinno się podjąć w celu przestrzegania wymogu niezależności są³²:

- wydzielenie w banku funkcji compliance oraz zapewnienie jej niezależności;
- nadanie kierującemu funkcją compliance odpowiedniego statusu oraz zapewnienie mu niezależności;
- wydzielenie w banku niezależnej komórki ds. zgodności;
- ustanowienie odpowiednich mechanizmów kontrolnych w zakresie niezależności.

Do roli komórki ds. zgodności należą m.in.:

- identyfikacja ryzyka braku zgodności;
- ocena i kontrola ryzyka braku zgodności;
- monitorowanie ryzyka braku zgodności;
- opracowanie metodyki zarządzania ryzykiem braku zgodności;
- ocena zarządzania ryzykiem braku zgodności na poziomie całego banku, jak również w poszczególnych obszarach.

Istotna jest także rola poszczególnych pracowników banku, gdyż są oni podstawowym źródłem informacji o ryzyku występującym w komórkach, w których pracują. Zgodnie z modelem hybrydowym są oni odpowiedzialni za wykonywanie części zadań związanych z ryzykiem braku zgodności.

³² Ł. Cichy, op. cit., s. 15.

Podsumowanie

Banki spółdzielcze, podobnie jak wszystkie banki, to instytucje zaufania publicznego, silnie związane z lokalnym społeczeństwem, mające długoletnią historię, która w pewnych okresach była dla nich bardzo trudna. Zwłaszcza okresy wojen, wciąż narastające wymogi ustawodawcze to tylko niektóre z elementów z jakimi przyszło się zmierzyć temu sektorowi. Spółdzielnie bankowe prowadzą efektywną działalność, chociaż specyfika i zasięg ich działania znacznie się różni od działalności banków komercyjnych. Współczesność niesie z sobą wiele wyzwań. Jednym z nich są skutki, jakie banki mogą ponieść w przypadku zmaterializowania się ryzyka kredytowego, operacyjnego, płynności czy ryzyka braku zgodności, któremu została poświęcona w tym rozdziale szczególna uwaga.

Problemem dość często występującym w działalności instytucji spółdzielczych staje się zapewnienie zgodności prowadzonej przez nie działalności z przepisami prawa oraz zarządzanie ryzykiem braku zgodności. Przepisy oraz wymogi nakładane na banki w polskim ustawodawstwie są jednakowe zarówno dla banków spółdzielczych, jak i banków komercyjnych, a tym samym niedostosowane do specyfiki i zakresu działania banków spółdzielczych. Ze względu na brak przestrzegania przez regulatora zasady proporcjonalności, ogromnym wyzwaniem jest dostosowanie działalności instytucji spółdzielczych do ww. przepisów. Wpływ na ową trudność ma tu zarówno dużo mniejszy zasięg działania, jak również ograniczone zasoby kadrowe, czyli sytuacje zupełnie odmienne aniżeli w przypadku banków komercyjnych. Brak dostatecznej kontroli nad zapewnieniem zgodności może skutkować dla banku spółdzielczego negatywnymi konsekwencjami. Dlatego tak ważna jest systematyczna weryfikacja zmieniających się przepisów prawa oraz dostosowanie ich do wewnętrznych regulacji banku, dbałość o systematyczne szkolenie kadry, która powinna postępować etycznie, przestrzegając tajemnicy bankowej i obowiązujących regulacji oraz zapewnić usytuowanie w strukturze organizacyjnej banków komórki compliance, której zakres działania to zadania skierowane w zapewnienie zgodności.

Działanie zgodnie z przepisami prawa to wymóg, który warunkuje prowadzenie działalności bankowej, pomagający zapewnić bezpieczeństwo i stabilność w działalności banków spółdzielczych. Nieprzestrzeganie przepisów prawa może nie tylko narazić bank na kary finansowe, ale również spowodować, iż reputacja banku może zostać naruszona. Komórka compliance, charakteryzująca się całkowitą niezależnością oraz cechami zawartymi w Rekomendacji H, powinna spowodować, aby banki spółdzielcze postrzegane były jako instytucje zaufania publicznego. Ważne jest, aby w dalszym ciągu banki spółdzielcze utrzymywały swoją pozycję na rynku, dbając o wizerunek, na który tak długo pracowały. Inwestycja w jakość jaką stało się powołanie komórek compliance w dłuższym horyzoncie czasowym powinna przynieść pozytywne efekty dla całego sektora bankowości spółdzielczej.

Literatura uzupełniająca

- Benyskiewicz J., Błaszak R., Kosturek Cz., Miętka Z., Narloch A., W. Pietrzychowski, Rada Nadzorcza w Banku Spółdzielczym, BODiE, Poznań 2017.
- Cichy Ł., Funkcja compliance w Bankach, Komisja Nadzoru Finansowego, CEDUR, Warszawa 2015.
- Dobosiewicz Z., Bankowość, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Jaworski W.L., Iwanicz-Drozdowska M., Zawadzka M., Bankowość Zagadnienia Podstawowe, POLTEX, Warszawa 2018.
- Juszczak S., Balina R., Kowalski O., Różyński J., Aktywa i pasywa Banku Spółdzielczego w ujęciu zarządczym, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2017.
- Łosiewicz-Dniestrzańska E., Ryzyko braku zgodności w banku, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Bankowości, Wrocław 2014.
- Uchwała Komisji Nadzoru Finansowego 258/2011.
- Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, systemie gwarantowania depozytów oraz przymusowej restrukturyzacji (Dz.U. 2016 poz. 996).
- Ustawa z dnia 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym (Dz.U. 2006 nr 157, poz. 1119).
- Ustawa Prawo Bankowe z dnia 29 sierpnia 1997 r. (Dz.U. z 1997 r. nr 140, poz. 939).
- Ustawa Prawo Spółdzielcze (Dz.U. z 1982 r. nr 30, poz. 210).
- Rekomendacja C Komisji Nadzoru Finansowego.
- Rekomendacja G Komisji Nadzoru Finansowego.
- Rekomendacja I Komisji Nadzoru Finansowego.
- Rekomendacja M Komisji Nadzoru Finansowego.
- Rekomendacja P Komisji Nadzoru Finansowego.

Zarządzanie aplikacjami internetowymi i mobilnymi w banku spółdzielczym

Wprowadzenie

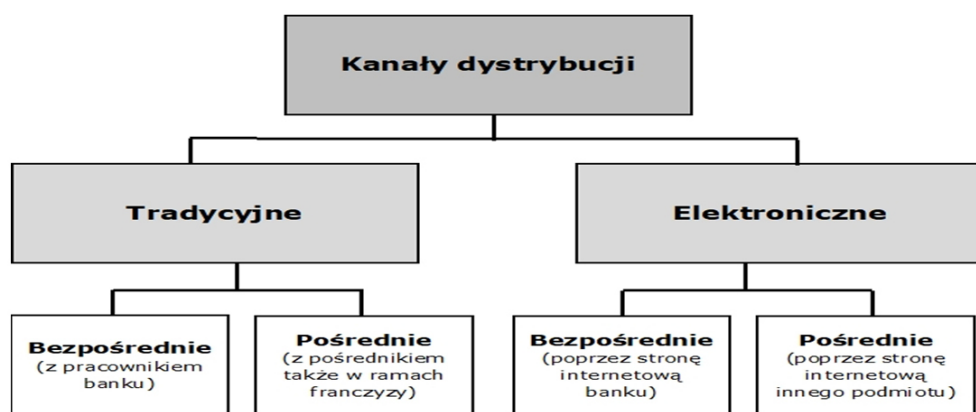
Narzędzia stosowane przez bankowców i ich klientów, usprawniane z biegiem czasu, stawały się obszarem ciągłego i szybkiego rozwoju. Procesy bankowe ewoluowały wraz z wiedzą i doświadczeniem ludzi. Lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte XX wieku to narodziny ery komputera i technologii internetowych (IT). Rewolucja technologiczna stała się nieunikniona zarówno dla społeczeństwa, jak i dla banków.

Szybki rozwój ogólnosiwiatowej sieci spowodował diametralne zmiany w bankowości i jej otoczeniu. Dla banków spółdzielczych zaczął się czas szybkich przemian społecznych, gospodarczych i technologicznych. Od początku XXI wieku proces zmian stał się nieodwracalny. Początkowo bankowość internetowa była dodatkiem do bankowości tradycyjnej (oddziałowej) i świadczyła o „nowoczesnym” podejściu banku do klienta. Funkcjonalność takiego kanału dostępu była znacznie mniejsza niż dzisiaj. Liczył się sam fakt rozwoju technologicznego. W drugiej dekadzie XXI wieku uległo to zasadniczej zmianie. Dostęp do rachunków i usług bankowych przez Internet stał się standardem. Brak takiego kanału dostępu uniemożliwiał dalszy rozwój. Co więcej, od kilku lat obserwuje się szybki rozwój bankowości mobilnej. Społeczeństwo informacyjne i nowe pokolenia klientów stawiają przed bankami zupełnie inne wymagania. Nowoczesna formuła funkcjonowania banków jest wyzwaniem, któremu banki spółdzielcze starają się sprostać. Zmiany stają się motorem rozwoju.

Od bankowości tradycyjnej do bankowości internetowej i mobilnej

Dotychczas banki wypracowały dwa powszechnie wykorzystywane kierunki dystrybucji swojej oferty produktów i usług. Tradycyjny kierunek charakteryzuje się kontaktem człowieka z człowiekiem. Klienci w tradycyjnym kanale bezpośrednim spotykają się z pracownikiem banku (doradcą, sprzedawcą, kasjerem) w placówce

bankowej. Do tej grupy zaliczamy również kontakt telefoniczny bezpośrednio z pracownikiem banku. W bankach spółdzielczych, gdzie bankowość relacyjna jest tradycyjnie ważna, ten model kontaktu z klientem jest wciąż dominujący. W największych pozostałych bankach kanał bezpośredni komunikacji oddaje miejsce bankowości elektronicznej. Jednak ze względu na specyfikę niektórych produktów bankowych w dalszym ciągu kanał bezpośredni jest popularny, zwłaszcza przy udzielaniu kredytów długoterminowych. Tradycyjna bankowość pośrednia zamienia z jednej strony spotkania pracownika banku na innego pośrednika (zazwyczaj przedstawiciela firmy zajmującej się pośrednictwem usług bankowych) – rysunek 9.1.



Rysunek 9.1. Klasyfikacja kanałów dystrybucji oferty bankowej skierowanej do klienta masowego

Źródło: M. Zaleska, Bankowość, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 158.

Bankowość elektroniczna jest oparta na kontakcie klienta z systemem bankowym bez udziału pracownika banku lub pośrednika. Automatyzacja procesów bankowych umożliwia popularyzację tego kanału dystrybucji usług bankowych. Przykładem takiego modelu bezpośredniego jest strona internetowa i konta na portalach społecznościowych. Modele pośrednie to bankowość internetowa i mobilna. Zalicza się tu również rozwijający się od 2019 roku kanał dostępu przez podmioty trzecie w systemie PSD2, gdzie pozabankowe firmy przejmują obowiązki przeprowadzania za klientów czynności bankowych (płatności, sprawdzania salda, historii operacji itp.).

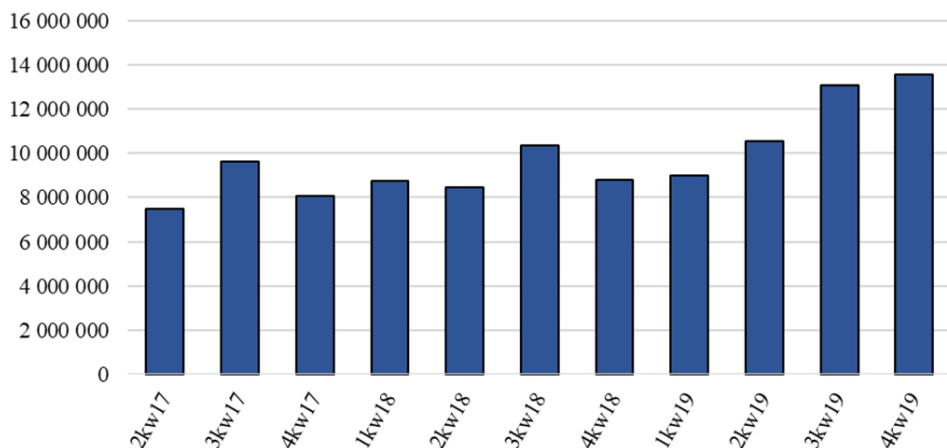
Warto w powyższym kontekście podkreślić, że bankowość od początków powstania miała charakter prorozwojowy. Najpierw rewolucja przemysłowa wyzwoliła szybki rozwój bankowości tradycyjnej z obsługą klientów w placówkach bankowych. Usługi bankowe stały się jednym z podstawowych czynników wzrostu gospodarczego. Zaczęły być postrzegane jako odpowiednik krwioobiegu w organizmie gospodarczym. Z biegiem czasu wszystkie procesy bankowe, dające się zautomatyzować, przekazano do realizacji systemom informatycznym. Komputery stały się

codziennym narzędziem pracy w bankach – z początku jako szybkie kalkulatory, później jako bazy danych klientów i transakcji bankowych, by w końcu przenieść księgi finansowe banków na serwery. Centralizacja procesów bankowych w sieciach komputerowych stała się źródłem rozwoju bankowości elektronicznej. Rewolucja elektroniczna pozwoliła klientom banków na używanie elektronicznych kanałów dostępu do banku i nowych usług bankowych: karty płatnicze i kredytowe, bankomaty/wpłatomaty, korzystania z telefonów (bankowość telefoniczna), modemów komputerowych (bankowość korporacyjna). Bankowość elektroniczna stała się naturalnym elementem wspomagającym bankowość tradycyjną (oddziałową).

Następna rewolucja informacyjna odmieniła na stałe założenia i priorytety rozwoju podmiotów gospodarczych. Nastąpiła nowa era szybkiego rozwoju technologicznego. Nowe możliwości innowacyjne i globalizacja sieci komputerowych pozwoliły na rozwój bankowości elektronicznej, opartej na technologii szybkiego przesyłania informacji z zastosowaniem systemów telekomunikacyjnych i informatycznych. Internet i szybki rozwój technologii infrastruktury teleinformatycznej sprzyjał powstawaniu nowych kanałów dystrybucji usług i produktów bankowych. Od początku XXI wieku najszybciej rozwijającym się kanałem dystrybucji usług ogólnie pojętej bankowości elektronicznej stała się bankowość internetowa. Globalizacja rynków gospodarczych i powstanie społeczeństwa informacyjnego opartego na wiedzy naukowej oraz technologiach informatycznych zmieniły niemal całą światową gospodarkę. Dla nowych pokoleń nowoczesne rozwiązania technologiczne stały się standardem, zwłaszcza w relacjach z bankami. Mimo że pojęcie bankowości internetowej nie doczekało się jednej, powszechnie uznanej i obowiązującej definicji, to intuicyjnie zostało już trwale osadzone w praktyce bankowej. Podstawową własnością bankowości internetowej jest zastosowanie Internetu w infrastrukturze świadczenia usług bankowych. Można ją traktować jako sposób prowadzenia działalności bankowej i zagwarantowania jej miejsca w strukturze organizacyjnej banków. Umiejętne wykorzystanie właściwości i możliwości Internetu może przynieść długoterminową przewagę konkurencyjną danego banku na rynku i kreować unikalną wartość w percepcji klientów¹.

Z danych zaprezentowanych na rysunku 9.2 wynika, że w ciągu ostatnich trzech lat liczba aktywnych użytkowników bankowości internetowej w Polsce się podwoiła. Aktywni użytkownicy to tacy, którzy korzystają z dostępu do konta i serwisu bankowego przez Internet. Współcześnie podstawowym czynnikiem rozwoju jest łatwy dostęp do większości usług bankowych oraz stale rozwijający się katalog usług dodatkowych (faktoring, księgowość, planowanie wydatków, ubezpieczenia, rządowe projekty wsparcia finansowego, zaufany podpis elektroniczny itp.). Portale

¹ E. Ślęzak, E. Guzek, *Innowacyjna bankowość internetowa Bank Web 2.0*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 15.



Rysunek 9.2. Liczba aktywnych klientów bankowości internetowej (10 największych banków w Polsce)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie <https://prnews.pl/raporty/bankowosc-internetowa>

bankowości internetowej stały się w pewnym sensie wirtualnym centrum finansowym klienta.

W tabeli 9.1 uwzględniono dane z 15 banków o profilu uniwersalnym. Łącznie na koniec IV kwartału 2019 roku i początek 2020 roku banki te posiadały ponad 35 mln klientów z podpisaną umową umożliwiającą korzystanie z kanałów elektronicznych². Zmiana w ostatnim kwartale o 5,2% wyraża wyraźną tendencję wzrostową, co świadczy m.in. o dużym znaczeniu bankowości internetowej i jej rozwoju w Polsce. Miniaturyzacja elektroniki, szybki rozwój technologii bezprzewodowych, w szczególności urządzeń i systemów mobilnych spowodował zwrócenie się klientów w stronę bankowości mobilnej (m-banking), tj. odmiany bankowości internetowej opartej na korzystaniu z takich urządzeń jak smartfony, tablety, iPfony i iPady. Na początku użytkownicy mobilni korzystali z przeglądarek internetowych na swoich urządzeniach. Dostawcy bankowości internetowej utworzyli bankowość responsywną (RWD), która dostosowała interfejs użytkownika w przeglądarce internetowej do indywidualnych parametrów urządzenia. Inaczej bowiem wyglądała na ogół strona internetowa bankowości RWD na komputerze stacjonarnym, inaczej na tablecie i jeszcze inaczej na smartfonie.

Współcześnie bankowość mobilna to dedykowane aplikacje na urządzenia właśnie mobilne, których obsługa jest prosta i intuicyjna, dostosowana do percepcji użytkowników. Bezpieczne protokoły transmisji danych i łatwy dostęp do swojego

² <https://prnews.pl/raport-prnews-pl-rynek-bankowosci-internetowej-iv-kw-2019-449652> (dostęp: 20.05.2020).

Tabela 9.1. Liczba klientów indywidualnych mających podpisaną umowę umożliwiającą korzystanie z bankowości internetowej (nie tylko ROR)

Bank	IV kw. 2019	III kw. 2019	IV kw. 2018	Zmiana k/k	Zmiana r/r
PKO BP i Inteligo**	8 938 700	8 845 000	10 721 000	93 700	-1 782 300
Santander Bank Polska	4 046 288	3 940 751	3 709 813	105 537	336 475
mBank	4 032 556	3 979 263	3 845 255	53 293	187 301
ING Bank Śląski	3 744 000	3 898 000	3 795 000	-154 000	-51 000
Bank Pekao	3 633 946	3 387 699	3 306 499	246 247	327 447
Bank Millennium	3 048 511	2 573 131	2 326 553	475 380	721 958
Alior Bank	3 001 210	2 763 860	2 561 430	237 350	439 780
BNP Paribas	2 512 687	1 822 153	1 380 548	690 534	1 132 139
Credit Agricole	983 397	954 776	883 032	28 621	100 365
Citi Handlowy*	664 351	664 351	676 490	bd.	-12 139
Bank Pocztowy	520 602	527 863	526 382	-7 261	-5 780
TMUB	493 888	496 144	498 947	-2 256	-5 059
BOŚ*	125 200	125 200	125 300	bd.	-100
Raiffeisen Polbank	0	0	746 100	0	-746 100
Eurobank	0	0	478 459	0	-478 459
Razem	35 745 336	33 978 191	35 580 808	1 767 145	164 528

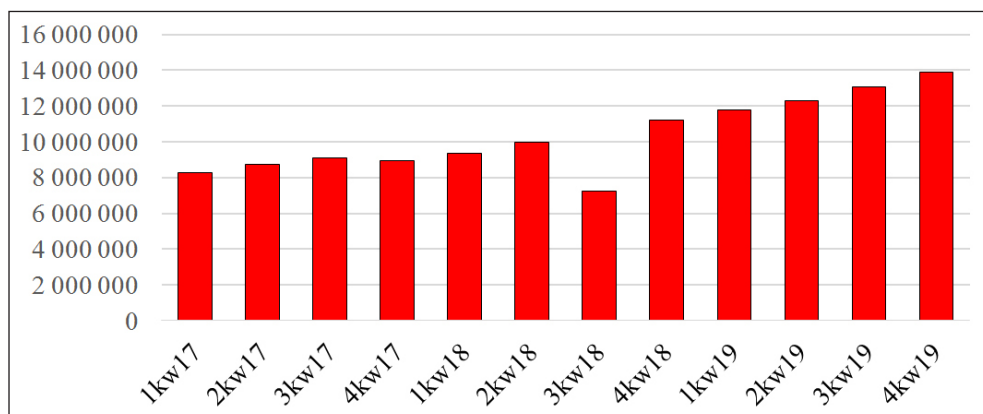
*Brak danych za IV kwartał 2019, przyjęto ostatnie dostępne dane.

**Spadek wartości r/r wynika ze zmiany metodologii podawania danych przez PKO BP.

Źródło: <https://prnews.pl/raport-prnews-pl-rynek-bankowosci-internetowej-iv-kw-2019-449652> wg 20.05.2020.

konta bankowego z każdego miejsca na świecie gdzie jest łączność z Internetem spowodowały gwałtowny rozwój tego kanału komunikacji i zarządzania. Co więcej, z każdym rokiem wzrasta funkcjonalność bankowości mobilnej. Wiele dodatkowych usług przyciąga potencjalnego użytkownika. Identyfikacja miejsca użytkownika mobilnego przez sieć GSM i lokalne miejsca dostępu do Wi-Fi (hot-spot) dodatkowo wzmacniają powiązanie klienta z placówką bankową. Klient otrzymuje w bankowości mobilnej informacje o najkorzystniejszych usługach dedykowanych dla jego grupy odbiorców, a indywidualizowany profil użytkownika powoduje, że bank prezentuje w dużym zakresie spersonalizowane usługi właśnie dla niego.

Tabela 9.2 dotyczy użytkowników, którzy korzystają nie tylko z aplikacji, ale także z serwisów lite czy RWD. Niektóre banki doliczają w tym zakresie też użytkowników, którzy logują się z urządzeń mobilnych do standardowych systemów transakcyjnych. W ciągu ostatnich trzech lat liczba aktywnych użytkowników bankowości mobilnej w Polsce wzrosła o ponad 75%. Świadczy to o coraz większej popularności tego kanału dostępu do bankowości, w szczególności wśród młodego pokolenia klientów. Dalszy rozwój technologii internetowych i sieci 5G („Internet rzeczy”) spowoduje prawdopodobnie jeszcze szybszy rozwój bankowości mobilnej.



Rysunek 9.3. Liczba aktywnych użytkowników bankowości mobilnej w Polsce

Źródło: Opracowanie własne na podstawie <https://prnews.pl/raporty/bankowosc-mobilna>

Tabela 9.2. Liczba aktywnych użytkowników aplikacji mobilnej na telefon komórkowy, minimum jedno logowanie w miesiącu w danym kwartale

Bank	I kw. 2020	IV kw. 2019	I kw. 2019	Zmiana k/k	Zmiana r/r
PKO BP	2 801 459	2 560 497	2 012 570	240 962	788 889
mBank	2 005 301	1 894 721	1 571 093	110 580	434 208
ING Bank	1 700 000	1 599 000	1 288 000	101 000	412 000
Pekao	1 462 693	1 384 812	797 718	77 881	664 975
Santander Bank Polska	1 373 679	1 290 836	1 048 828	82 843	324 851
Bank Millennium	1 269 187	1 179 004	817 000	90 183	452 187
BNP Paribas	492 600	425 955	181 600	66 645	311 000
Alior Bank	419 990	373 619	238 079	46 371	181 911
Credit Agricole	237 022	217 879	139 376	19 143	97 646
TMUB	83 701	82 500	76 768	1 201	6 933
eurobank	0	0	100 892	0	-100 892
Raiffeisen Polbank	0	0	86 000	0	-86 000
Razem	11 845 632	11 008 823	8 357 924	836 809	3 487 708

Źródło: <https://prnews.pl/raport-prnews-pl-liczba-uzytownikow-bankowych-aplikacji-mobilnych-i-kw-2020-r>

Z danych zaprezentowanych w tabeli 9.2 wynika, że wzrost liczby aktywnych użytkowników aplikacji mobilnej na telefon komórkowy w 2020 roku względem roku wcześniejszego o blisko 42% świadczy o dużym dalszym potencjale rozwojowym w tym zakresie. Polska bankowość mobilna stała się wzorem dla innych krajów europejskich. Coraz bardziej rozbudowany katalog usług oferowanych w bankowości mobilnej stał się katalizatorem rozwoju banków komercyjnych i spółdzielczych.

System bankowości internetowej EBO eBank Online RWD

Producentem i dostawcą systemu bankowości internetowej EBO eBank Online RWD jest firma I-BS.pl z siedzibą w Stalowej Woli. Z rozwiązań EBO eBank Online RWD korzysta już ponad 100 tysięcy użytkowników w 70 bankach spółdzielczych w Polsce. System dawał w czasie uruchomienia w bankach dostęp do ponad 180 tysięcy rachunków bankowych³. System EBO RWD współpracuje z bankowymi systemami finansowo-księgowymi banków spółdzielczych w jednej z dwóch wybranych przez dany bank spółdzielczy formie wdrożenia. Pierwszym z tych rodzajów wdrożenia jest instalacja całego systemu bankowości internetowej w strukturze teleinformatycznej banku, na serwerze uruchomionym w banku. Po stronie banku jest zorganizowanie, uruchomienie i zarządzanie dostępem klientów do systemu EBO RWD – w szczególności szerokopasmowe stabilne połączenie internetowe, administracja IT serwerem, systemem operacyjnym i aktualizacją systemu. Drugim rodzajem wdrożenia jest instalacja systemu EBO RWD na serwerach w siedzibie firmy I-BS.pl – w ramach umowy outsourcingowej między bankiem i dostawcą systemu internetowego. Po stronie dostawcy systemu leży pełna administracja systemem EBO RWD oraz zapewnienie dostępu dla klientów banku. Architektura EBO RWD oparta jest na systemie responsywnym, czyli pozwala na płynne korzystanie zarówno na smartfonie, tablecie, jak i ekranie laptopa czy komputera stacjonarnego. Co ważne, portal dopasowuje się do wielkości ekranu dowolnego urządzenia. Do obsługi wystarczy przeglądarka internetowa, zatem nie trzeba instalować dedykowanej aplikacji, wystarczy odwiedzić stronę banku i przejść proces logowania, aby móc wygodnie korzystać ze swoich produktów bankowych. Logikę całego systemu zaprojektowano w taki sposób, aby maksymalnie ułatwić wykonywanie przelewów czy doładowań GSM. Użytkownika witają na ekranie widżety pokazujące istotniejsze informacje: saldo, stan środków, skrót do nowego przelewu, czy historię ostatnich operacji. Ekran startowy użytkownik może zdefiniować samemu, aby dopasować zakres i kolejność usług do swoich potrzeb⁴.

System bankowości internetowej EBO eBank Online RWD posiada rozbudowaną bazę uprawnień dla klientów i użytkowników. Klientem systemu EBO RWD może być osoba fizyczna lub instytucjonalna (firma, rolnik, osoba prowadząca działalność gospodarczą, jednostka samorządu terytorialnego, spółki i spółdzielnie, stowarzyszenie, fundacja, inna jednostka niefinansowa), z którą bank podpisał umowę na prowadzenie rachunku bankowego. Użytkownikiem EBO RWD jest zazwyczaj osoba fizyczna, która loguje się do bankowości internetowej w imieniu klienta na podstawie

³ <https://ebo24.pl> (dostęp: 20.05.2020).

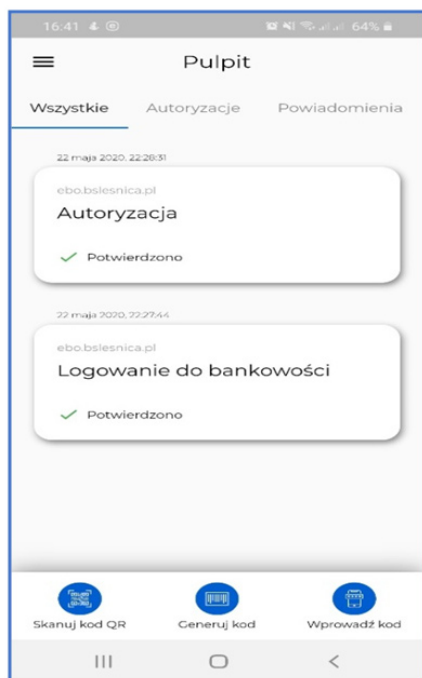
⁴ Ibidem (dostęp: 20.05.2020).

uprawnień nadanych przez klienta. Osoby fizyczne prowadzące rachunki oszczędnościowo-rozliczeniowe są jednocześnie klientem i użytkownikiem EBO RWD. Do podstawowych funkcjonalności bankowości internetowej w banku należą:

- obsługa rachunków bankowych (bieżących, oszczędnościowych, pomocniczych, masowych), poprzez sprawdzanie salda, wolnych środków, historii operacji bankowych, drukowanie potwierdzeń operacji, raportów i wyciągów bankowych);
- tworzenie, zatwierdzanie i przysyłanie przez uprawnionych użytkowników zleceń przelewów bankowych do systemu finansowo-księgowego banku (na rachunki własne, inne w banku, ELIXIR, SORBNET, walutowych/zagranicznych, w mechanizmie podwójnej płatności – Split Payment, zleceń stałych i z przyszłą datą księgowania);
- tworzenie paczek z większą liczbą przelewów jednorazowych;
- zarządzanie lokatami terminowymi (utworzenie, likwidacja przed terminem zakończenia);
- przegląd kredytów, kart płatniczych i kredytowych;
- zarządzanie bazą odbiorców;
- doładowanie telefonów komórkowych;
- importowanie/eksportowanie danych przelewów/wyciągów bankowych z/do własnych systemów księgowych klienta;
- składanie wniosków o świadczenia wychowawcze „Rodzina 500+”, „Dobry Start” oraz tarczy finansowej 2.0;
- dokonywanie natychmiastowych płatności internetowych w systemie Przelewy24, PayByNet.

Użytkownicy EBO RWD mają szeroki wybór konfigurowania ekranu, rozmieszczenia komponentów, dopasowania częściej używanych opcji oraz wprowadzania przyjaznych nazw dla wygodniejszego logowania i wyboru rachunku. Użytkownicy konfiguruje metody autoryzacji i logowania, urządzeń mobilnych oraz zabezpieczeń. Twórcy systemu EBO RWD od początku projektu zachowywali najwyższe standardy zabezpieczeń dla klienta i banku. Strona internetowa z dostępem do systemu EBO RWD posiada zabezpieczenia szyfrowania protokołu internetowego (<https> – *hypertext transfer protocol secure*), a certyfikat bezpieczeństwa strony jest aktualizowany przez bank. W celu zapewnienia pełnej ochrony, wszystkie zdarzenia od logowania po wylogowanie użytkownika są zapisywane w tzw. logach systemowych. System EBO RWD posiada silne uwierzytelnienie użytkownika wymagane przez Dyrektywę PSD2. Klient może wybrać sposób logowania i autoryzacji zleceń przez użycie wiadomości SMS lub EBO Token Pro – aplikację mobilną uwierzytelniającą użytkownika EBO RWD (rys. 9.4).

W dzisiejszym świecie uwierzytelnienie użytkownika w trakcie logowania do dowolnego systemu lub autoryzacji transakcji online wymaga posiadania skutecznej mobilnej aplikacji (mobilny token on-line). Dzięki wykorzystaniu zaawanso-



Rysunek 9.4. Przykład aplikacji EBO Token Pro

Źródło: Opracowanie własne.

wanych mechanizmów w znaczący sposób podnosi ona poziom bezpieczeństwa korzystania z bankowości internetowej, a przyjazny interfejs oraz szybkość komunikacji sprawiają, że autoryzacja operacji skraca się do czasu jednego kliknięcia⁵. Oprócz mechanizmów bezpieczeństwa wdrożonych w samym systemie informatycznym, klient może również dowolnie podwyższać stopień zabezpieczenia przez wprowadzenie filtrów logowania (z wybranych urządzeń lub miejsca) i stosować dwuetapowe logowanie (hasło maskowalne). Jednym z bardziej istotnych czynników wpływających na bezpieczeństwo użytkownika w Internecie jest jego wiedza o zagrożeniach występujących w obszarze bankowości internetowej. Oprócz zalet bank powinien starać się w kontaktach z klientami zwracać uwagę na zachowania, które znacznie zmniejszają ryzyko w Internecie.

System bankowości mobilnej EBO Mobile

Bank udostępnia system bankowości mobilnej EBO Mobile klientom i użytkownikom już posiadającym system bankowości internetowej EBO RWD. Użytkownik samodzielnie ze sklepu internetowego Play instaluje bez opłat aplikację EBO Mobile na swoim urządzeniu mobilnym. Po uruchomieniu aplikacji musi przyporządkować tę aplikację i urządzenie mobilne w swojej bankowości internetowej. Sparowanie bankowości mobilnej z bankiem następuje w systemie bankowości internetowej. W tym celu w systemie EBO RWD użytkownik definiuje metodę dostępu przez urządzenie mobilne i aplikację EBO Mobile. Odpowiednie kody aktywacyjne z systemu EBO RWD przenosi do EBO Mobile.

Bankowość mobilna EBO Mobile charakteryzuje się funkcjonalnością, prostym i intuicyjnym interfejsem na urządzeniu mobilnym oraz relatywnie wysokim stopniem bezpieczeństwa. Dedykowana jest dla użytkowników, którzy nie wymagają rozbudo-

⁵ <https://ebotoken.pl> (dostęp: 20.05.2020).

wanego menu opcji i raportów, wydruków i dodatkowych usług bankowych. Podstawowym kryterium jest szybki dostęp do swojego rachunku bankowego, utworzenia zlecenia przelewu, doładowań telefonu komórkowego i przeglądu operacji bankowych. Wystarczy mieć smartfon lub tablet z systemem operacyjnym Android, by móc korzystać z bankowości mobilnej. Ważne przy tym jest to, że użytkownik sam może zdefiniować kolejność dostępnych opcji w aplikacji EBO Mobile. Aplikacja umożliwia szybki dostęp do salda, wolnych środków i historii operacji. Oprócz standardowych funkcji przelewów bankowych, użytkownik może utworzyć szybki przelew przez zeskanowanie kodu QR (opcja: fotoprzelew), dzięki czemu zlecenie przelewu wypełnia się automatycznie. Doładowanie telefonu komórkowego jest również szybkie, dzięki możliwości zdefiniowania najczęściej doładowywanych urządzeń i kwot. Dodatkowym atutem jest szybki podgląd do swoich kredytów, kart płatniczych i kredytowych oraz lokat terminowych. Wszystkie raporty z rachunków prezentowane są graficznie w postaci wykresów. Co więcej, tzw. widżet z wykresem o saldzie rachunku można również wystawić na pulpit urządzenia, co nie powoduje konieczności każdorazowego logowania się do banku. A dla osób korzystających z bankomatów można wykorzystać wygodny panel do wyszukiwania najbliższego bankomatu bezprowizyjnego.

Bezpieczeństwo i funkcjonalność bankowości mobilnej

Podstawowe zabezpieczenia EBO Mobile to: kod bezpieczeństwa (PIN) podczas logowania się do banku, wykorzystanie do logowania odcisku palca (funkcji urządzenia mobilnego) oraz zdefiniowanie poziomu zabezpieczenia autoryzacji zleceń przelewów bankowych i doładowań telefonów komórkowych (dodatkowe hasło użytkownika, odcisk palca, hasło maskowalne itd.) – rysunek 9.5 Każda aplikacja EBO Mobile musi być aktywowana w bankowości internetowej klienta. Tam również użytkownik może dowolnie zarządzać swoją aplikacją EBO Mobile (dezaktywacja, zmiana urządzenia mobilnego).

W pierwszej dekadzie XXI wieku w bankach spółdzielczych wdrażano system bankowości internetowej dla klientów indywidualnych (System Bankowości Internetowej def3000/REB) i klientów instytucjonalnych (System Korporacyjnej Bankowości Internetowej def3000/CEB), uruchamiano również bankowość telefoniczną z wysyłaniem wiadomości tekstowych o aktualnym saldzie na rachunku klienta. Podstawowym urządzeniem do autoryzacji użytkownika indywidualnego był token RSA SecurID, tj. generator haseł jednorazowych w formie breloczka z ekranem ciekłokrystalicznym. Klienci instytucjonalni korzystali również z kart magnetycznych i czytników podłączanych do portu USB komputera klienta. Zastosowanie protokołu HTTPS (HyperText Transfer Protocol Secure), tj. szyfrowanej wersji standardowego



Rysunek 9.5. EBO Mobile

Źródło: Opracowania własne.



Rysunek 9.6. Tokeny Vasco Digipass 260 i RSA SecurID

Źródło: Opracowanie własne.

protokołu internetowego pozwoliło na zwiększenie bezpieczeństwa transmisji danych. Dwa systemy bankowości internetowej firmy Asseco Poland S.A. dla banków spółdzielczych, chociaż o podobnym wizualnie dla użytkownika interfejsie, posiadały różny stopień funkcjonalności. System SBI-def3000REB przeznaczony dla osób fizycznych, rolników i przedsiębiorców indywidualnych pozwalał intuicyjnie wybrać podstawowe funkcje: przeglądanie rachunków bankowych (saldo, wolne środki, historię operacji bankowych), zlecenie przelewu bankowego w walucie polskiej (przelewy wewnętrzne, ELIXIR), założenie lub likwidację lokat terminowych, zleceń stałych oraz przekazywanie między klientem a bankiem komunikatów i wiadomości. System SKBI-def3000CEB przeznaczony dla firm, samorządu terytorialnego i bardziej wymagających klientów pozwalał na autoryzację zleceń przelewów przez więcej niż jednego uprawnionego użytkownika (tzw. wielopodpis), obsługę przez jedną jednostkę nadrzędną klienta innych jednostek podrzędnych (tzw. multimodulo). Co więcej, rozbudowany interfejs użytkownika umożliwiał tworzenie raportów finansowych, zindywidualizowanych wyciągów bankowych. Obydwa systemy podlegały okresowym udoskonaleniom. Wprowadzono obsługę rachunków masowych z wirtualnymi indywidualnymi rachunkami płatników klienta oraz doładowania z rachunku bankowego telefonów komórkowych.

Z biegiem czasu wprowadzono alternatywny sposób uwierzytelnienia klienta i jego zleceń za pomocą wiadomości SMS (SBI-def3000REB) lub tokenów Vasco Digipass 260, które oprócz ekranu z kodem jednorazowym posiadały klawiaturę numeryczną do wpisywania kodów aktywacji urządzenia i potwierdzeń operacji w systemie bankowości internetowej (rys. 9.6).

wym posiadały klawiaturę numeryczną do wpisywania kodów aktywacji urządzenia i potwierdzeń operacji w systemie bankowości internetowej (rys. 9.6).

Banki spółdzielcze nie zaprzestały poszukiwać coraz to bardziej nowoczesnych rozwiązań w bankowości elektronicznej dla swoich klientów. Rozwój bankowości mobilnej i skok technologiczny zapoczątkowały proces zmiany dostawcy bankowości internetowej. W drugiej dekadzie XXI wieku banki spółdzielcze zaczęły wprowadzać system bankowości internetowej EBO eBank on-line RWD oraz bankowości mobilnej EBO Mobile, były to produkty firmy I-BS.pl. Oprócz dotychczasowych funkcjonalności systemu bankowości internetowej wprowadzono kolejne rozwiązania silnego uwierzytelniania autoryzacji użytkownika, spełniające wymagania Dyrektywy PSD2. Bankowość internetowa została udoskonalona o responsywność, co przejawiało się m.in. poprzez automatyczne dostosowanie interfejsu użytkownika do urządzenia i rozdzielczości. System pozwalał na własną kompozycję składników systemu na ekranie klienta. Wprowadzono możliwość zleceń przelewów SORBNET, tj. natychmiastowych oraz przelewów walutowych i zagranicznych.

W systemie EBO eBank on-line RWD dla klientów instytucjonalnych banki spółdzielcze coraz powszechniej oferują mechanizm podzielonej płatności, tj. zleceń przelewów z podziałem płatności na wartość brutto i podatku VAT, a klienci indywidualni mogą składać wnioski o świadczenia wychowawcze „Rodzina 500+” oraz „Dobry Start”. Co więcej, od początku drugiego kwartału 2020 roku klienci instytucjonalni mają dostęp do wniosków Polskiej Fundacji Rozwoju w programie Tarcza Finansowa 2.0. Banki spółdzielcze wdrożyły przez system EBO eBank on-line RWD płatności PayByNet, który to system został wprowadzony przez KIR w 2007 roku. Umożliwia on dokonywanie bezpośrednich płatności elektronicznych w sklepach internetowych⁶. Jednakże kolejnym wyzwaniem dla banków spółdzielczych będzie prawdopodobnie powszechne wdrożenie płatności natychmiastowych BlueCash oraz Express Elixir. W bankach spółdzielczych coraz powszechniej przedstawiany jest klientom system bankowości mobilnej, oparty na dedykowanej aplikacji na smartfony i tablety z systemem operacyjnym Android. Na urządzenia mobilne Apple przeznacza się zazwyczaj responsywną wersję systemu bankowości internetowej.

W celach zarządczych w bankowości internetowej można zdefiniować następujące grupy klientów:

- klienci bankowości internetowej, tj. klienci indywidualni i instytucjonalni, dla których dany bank prowadzi rachunki obsługiwane przez bankowość internetową;
- aktywni klienci bankowości internetowej, tj. klienci, którzy zalogowali się w EBO eBank on-line RWD co najmniej raz w okresie ostatniego miesiąca lub kwartału;
- klienci bankowości mobilnej, tj. klienci bankowości internetowej, którzy dodatkowo posiadają dostęp do rachunków bankowych za pomocą bankowości mobilnej;

⁶ <https://www.paybynet.pl> (dostęp: 20.05.2020).

- aktywni klienci bankowości mobilnej, tj. klienci, którzy zalogowali się w EBO Mobile co najmniej raz w okresie ostatniego miesiąca lub kwartału.

Jeżeli klient, właściciel rachunku sam obsługuje w bankowości internetowej lub mobilnej swój rachunek, to jest jednocześnie samodzielnym użytkownikiem. Jeżeli zaś klient upoważnił inne osoby do częściowej lub pełnej obsługi rachunków bankowych przez bankowość internetową lub mobilną, to każdy z nich jest użytkownikiem systemu. Większość klientów indywidualnych, rolników oraz przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą jest jednocześnie klientami i użytkownikami. Klienci instytucjonalni posiadają zazwyczaj więcej niż jednego użytkownika. Dostawcy bankowości mobilnej wprowadzają nową wersję EBO Token PRO, a w pierwszej połowie 2020 roku banki spółdzielcze testowały możliwości tego systemu.

Zarządzanie bezpieczeństwem transakcji klientów w bankach spółdzielczych

Bankowość internetowa i mobilna staje się standardowym kanałem dostępu klientów do usług bankowych. Zaletami systemu EBO eBank on-line RWD oraz EBO Mobile jest nieograniczony dostęp do rachunków bankowych klienta i duża funkcjonalność systemów. Co więcej, możliwe jest wdrażenie dodatkowych aplikacji mobilnych, które umożliwiają klientom płacenie telefonem za zakupy, dzięki wykorzystaniu technologii NFC w systemie Google Pay. Nowe technologie i usługi bankowe wymagają jednak szczególnej troski o bezpieczeństwo transakcji przeprowadzanych przez klientów poza bankiem. Banki spółdzielcze przeprowadzają okresowe szkolenia dla administratorów systemów i pracowników banków zarówno z obsługi i wdrożenia u klienta nowych funkcjonalności, jak również zwracają uwagę na aspekty bezpieczeństwa użytkowania środków dostępu w Internecie. Zasady bezpiecznego użytkowania sprzętu komputerowego to m.in.: aktualizowanie systemu operacyjnego, systemów antywirusowych i zapory sieci internetowej, legalności i aktualności oprogramowania, czyszczenia zasobów komputerowych z nieużywanych aplikacji, okresowych konserwacji sprzętu komputerowego.

Zasady bezpiecznego użytkowania Internetu to m.in.: zasada zachowania ograniczonego zaufania do stron, plików i poczty elektronicznej, ochrona przed wyłudzeniem danych (phishing), znajomość metod działania oszustów, poznanie metod zwiększenia bezpieczeństwa w bankowości internetowej, tj. silne uwierzytelnienie, filtry logowania, hasła maskowane, dodatkowe urządzenia autoryzujące. Co więcej, chodzi również o przyjęcie prawidłowych nawyków pracy w Internecie. Mimo zachowania bezpieczeństwa, klient powinien mieć nawyk okresowego sprawdza-

nia wszystkich swoich operacji bankowych, zmiany haseł dostępu i informowania swojego banku o zauważonych nieprawidłowościach. Takie działania, zalecane również w rekomendacji D.14 i D.16 Komisji Nadzoru Finansowego⁷, zwiększają bezpieczeństwo środków pieniężnych klienta oraz tworzą podstawy dalszego rozwoju i wzrostu zaufania do banku spółdzielczego.

Podsumowanie

Aplikacje internetowe oraz mobilne mają duże znaczenie we współczesnej bankowości spółdzielczej oraz dla jej stabilnego rozwoju mimo konkurencji ze strony banków komercyjnych. Od zarania swej działalności banki spółdzielcze starały się sprostać oczekiwaniom klientów, a często wyjść z nowymi pomysłami i produktami. Bankowość jako taka była i jest swego rodzaju krwioobiegiem gospodarki kraju – połączona z każdą dziedziną aktywności gospodarczej. Współcześnie, w dobie rewolucji technologicznej i informacyjnej, bankowość jest również częścią globalnej gospodarki.

Banki spółdzielcze, z natury zakorzenione w lokalnej społeczności, oferują jej najnowsze zdobycze technologii i informatyki. Dbając o swoich właścicieli i lokalnych klientów, myślą o stabilnym rozwoju, gdyż zrównoważony, stabilny rozwój warunkuje lepszą przyszłość bankowości spółdzielczej. Nowoczesne, „inteligentne” urządzenia mobilne stały się nieodzownym codziennym narzędziem pracy, nauki i rozrywki. Dzisiaj służą nie tylko do kontaktów międzyludzkich, ale w dużej części do zarządzania środkami finansowymi firmy, budżetem domowym i płatnościami za towary i usługi.

Literatura uzupełniająca

- Białas M., Mazur Z., Bankowość wczoraj i dziś, Wydawnictwo Difin S.A., Warszawa 2013.
Juszczak S., Balina R., Kowalski O., Różyński J., Aktywa i pasywa banku spółdzielczego w ujęciu zarządczym, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2017.
<https://prnews.pl/raport-prnews-pl-rynek-bankowosci-internetowej-iv-kw-2019-449652>
<https://prnews.pl/raport-prnews-pl-liczba-uzytownikow-bankowych-aplikacji-mobilnych-i-kw-2020-r-451287>

⁷ https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Rekomendacja_D_8_01_13_uchwala_7_33016.pdf (dostęp: 20.05.2020), s. 43-51.

<https://bslesnica.pl/download/attachment/2461/sprawozdanie-zarzadu-z-dzialalnosci-bs-w-lesnicy-za-2018-skompresowany.pdf>

<https://ebo24.pl/ebo-rwd>

<https://www.paybynet.pl>

https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Rekomendacja_D_8_01_13_uchwala_7_33016.pdf

Leśniak S., 50 lat Banku Spółdzielczego w Leśnicy (1950-2000), Wydawnictwo Czarno-Biała, Bydgoszcz 2000.

Ustawa o NBP z dnia 29 sierpnia 1997 roku, Dz.U. 1997 nr 140 poz. 938 [aktualny tekst jednolity: Dz.U. 2019 poz. 1810] – <http://prawo.sejm.gov.pl>

Ustawa o listach zastawnych i bankach hipotecznych z dnia 29 sierpnia 1997 roku, Dz.U. 1997 nr 140 poz. 937 [aktualny tekst jednolity: Dz.U. 2020 poz. 415] – <http://prawo.sejm.gov.pl>

Ustawa Prawo bankowe z dnia 29 sierpnia 1997 roku, Dz.U. 1997 nr 140 poz. 939 [aktualny tekst jednolity: Dz.U. 2019 poz. 2357] – <http://prawo.sejm.gov.pl>

Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, Dz.U. 2000 nr 119 poz. 1252 [aktualny tekst jednolity: Dz.U. 2020 poz. 449] – <http://prawo.sejm.gov.pl>

Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, Dz.U. 1982 nr 30 poz. 210 [aktualny tekst jednolity: Dz.U. 2020 poz. 275] – <http://prawo.sejm.gov.pl>

Ślęzak E., Guzek E., Innowacyjna bankowość internetowa Bank Web 2.0, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012.

Weber-Malanowska M., Bank Spółdzielczy w Leśnicy 2000-2006 Jesteśmy solą tej ziemi, Biomał, Warszawa 2006.

Zaleska M., Bankowość, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013.

Bankowość mobilna jako kanał kontaktu klienta i banku

Wprowadzenie

Ewolucja technologii informatycznej oraz telefonicznej doprowadziła do wyodrębnienia nowego rodzaju bankowości elektronicznej, którą określa się bankowością mobilną. Jej sensem jest udostępnienie użytkownikom zdalnego korzystania z usług bankowych za pośrednictwem różnego rodzaju urządzeń przenośnych przy zastosowaniu metod komunikacji niefonicznej. Bankowość mobilna osadziła się już w realiach oferty polskich banków. Jest coraz częściej używana przez klientów i traktowana jako strategiczny kanał rozwoju funkcjonalnego i biznesowego dla banków. Po wdrożeniu aplikacji internetowych bankowość mobilna to kolejny etap, który banki wprowadzają jako nowe metody przyciągnięcia klientów.

Niniejszy rozdział przybliży bieżący obraz bankowości mobilnej oraz pozwala przyjrzeć się perspektywom rozwoju. Przedstawiono ewolucję innowacyjnych rozwiązań w bankowości mobilnej z uwzględnieniem kwestii bezpieczeństwa tego kanału dostępu do usług bankowych. Można przyjąć, że bankowość mobilna ma potencjał, aby zmienić relacje między bankami a klientami. Zmiany wiążą się z likwidacją czasowych i lokalizacyjnych ograniczeń operacji bankowych. Banki korzystają z osobistego charakteru urządzeń mobilnych wykorzystywanych do realizacji strategii marketingowych. Bankowość mobilna ma możliwość zmniejszenia dystansu dzielącego ją od innych kanałów dostępu do usług bankowych. Jednakże nowości technologiczne to również pojawiające się nowe zagrożenia. Ryzyko, na jakie narażeni są abonenci bankowości mobilnej, może być skutecznie ograniczane dzięki rozwiązaniom technologicznym oraz przestrzeganiu rekomendowanych zasad bezpieczeństwa w tym zakresie.

Bankowość mobilna w Polsce

Bankowość mobilna to pojęcie, które można określić jako sposób korzystania z usług bankowych z wykorzystaniem aplikacji zainstalowanych w telefonach lub na tabletach z dostępem do Internetu. Bankowość mobilna oferowana jest już prawie przez każdy bank w Polsce. Aplikacja bankowa wykorzystuje nowoczesne funkcje w urządzeniach mobilnych (kamera, GPS, czujniki położenia), by oferować klientom

unikalne rozwiązania podczas korzystania z bankowości. Podstawowa różnica między aplikacjami polega zazwyczaj na zakresie dostępnych operacji oraz na rodzaju i liczbie funkcji dodatkowych, specyficznych, ale niekoniecznie finansowych¹. Można w związku z tym zadać pytanie, co różni bankowość internetową od mobilnej. Podstawową różnicą jest to, że w przypadku tej drugiej zupełnie nie jest ona zależna od miejsca. Jednakże w związku z rozwojem technologicznym, rozmywa się granica między bankowościami internetową a mobilną. Istotą e-bankowości staje się korzystanie przez zainteresowanych z usług bankowych w sposób samodzielny, w każdym miejscu i w każdym czasie². Wydawać mogłoby się, że bankowość mobilna jest najnowszym ulepszeniem. Jednak w rzeczywistości usługa ta jest niemal równa wiekiem bankowości internetowej. Pierwsze próby skorzystania z oferty banku w telefonie komórkowym podjęto jeszcze w XX wieku. Na początku bankowość mobilna działała w oparciu o SMS-y i protokoły WAP (Wireless Application Protocol).³ W swojej podstawowej formie SMS Banking (Short Messaging Service Banking) przypominał obecne alerty SMS. Wiadomości takie stanowiły informacje o transakcjach na rachunku klienta. Pierwszą instytucją finansową, która udostępniła klientom taką możliwość był Wielkopolski Bank Kredytowy, który w 1999 roku, tj. w czasie udostępnienia bankowości internetowej, wprowadził możliwość otrzymywania informacji o saldzie i ostatnich pięciu transakcjach za pośrednictwem telefonu komórkowego. Jednakże był konieczny do spełnienia jeden warunek, mianowicie użytkowany telefon musiał działać w określonej sieci telefonicznej. Wielkopolski Bank Kredytowy był również pierwszą instytucją, która umożliwiła swoim klientom dostęp do konta przy użyciu telefonu komórkowego z przeglądarką WAP. Było to w 2000 roku. Jednak rozwiązania te nie przyjęły się do masowego użytkowania. Kanał WAP z czasem był wycofywany w kolejnych bankach. Jediną używaną masowo usługą, bazującą na krótkich wiadomościach tekstowych pozostały kody autoryzacyjne SMS, co ciekawe wykorzystywane w różnych funkcjach, na przykład takich jak aktywacja aplikacji czy autoryzacja zleceń klienta.

Technologia WAP okazała się jednak zbyt kosztowna oraz ograniczona⁴. Wysokie koszty korzystania z Internetu, naliczane przez operatora, nie zachęcały do korzystania z tego rozwiązania. Wśród 150 tys. użytkowników tej technologii dokonano zaledwie 2 tys. transakcji na łączną kwotę 2 mln zł⁵.

¹ <http://wiecjestem.us.edu.pl/bankowosc-elektroniczna-bankowosc-mobilna> (dostęp: 17.03.2020).

² K. Wojtacha-Pawlak, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 239, 2015.

³ A. Borchuch, Bankowość elektroniczna w Polsce, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 114.

⁴ Ibidem, s. 114.

⁵ W. Boczoń, Historia bankowości mobilnej w Polsce, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Historia-bankowosci-mobilnej-w-Polsce-7284816.html> (dostęp: 17.03.2020).

Na początku XXI wieku z technologią WAP wiązano duże nadzieje. Nowe modele telefonów wyposażono w przeglądarki internetowe. Takie telefony dawały możliwość przeglądania stron www. Za pomocą WAP można było wykonywać podstawowe operacje finansowe. Można było również zarządzać lokatami, wykonywać przelewy czy sprawdzać saldo. Jednakże nie przypominało to obecnego surfowania w Internecie. Telefony miały małe, monochromatyczne wyświetlacze, a WAP był zbiorem linków tekstowych. Co więcej, wówczas jeszcze nikt nie słyszał o telefonach z ekranem dotykowym. Jednak niektórzy eksperci byli entuzjastycznie nastawieni i formułowali tezy, iż bankowość mobilna wykorzystująca tę technologię zastąpi bankowość internetową oraz że WAP jest naturalnym etapem ewolucji w sposobie obsługi klientów banków. Prognozowano nawet, że w niedalekiej przyszłości pojawią się pierwsze banki działające wyłącznie w formule banku internetowego.

Kolejna fala rozwoju bankowości mobilnej nadeszła w 2010 roku. Jej cechą było powstanie prostych wersji systemów transakcyjnych, które były dostępne w przeglądarkach mobilnych. W kolejnym etapie dołączyły dedykowane aplikacje dostępne na głównych platformach obsługiwanych w telefonach komórkowych. W tym czasie bankowość mobilna stała się istotną częścią oferty zarówno dla klientów indywidualnych, jak i biznesowych prawie we wszystkich bankach komercyjnych. Stwierdzić można, że w tym obszarze odbywał się specyficzny wyścig, który objął obszar rozwoju funkcjonalnego i posunięć marketingowych. Jednocześnie banki zaczęły dostrzegać potencjał w „mobile’u” i realną podstawę dla wygenerowania nowych źródeł przychodów banków. Bankowość mobilna daje możliwość wzrostu rynku płatności mobilnych i oszczędności kosztowych w stosunku do tradycyjnych kanałów obsługi klienta. To skłoniło instytucje finansowe w ustanowieniu mobilnego kanału dystrybucji i obsługi klienta, jako centrum strategicznego zainteresowania.

Klienci bankowości mobilnej w Polsce

Miarą dającą obraz popularności bankowości mobilnej jest liczba użytkowników, którzy aktywnie korzystają z bankowości mobilnej. Według stanu na 30 września 2019 roku, z bankowości mobilnej korzystało ponad 13 mln osób. To jest 800 tys. więcej niż jeden kwartał wcześniej i o 2,5 miliona więcej w porównaniu do stanu sprzed roku. Największy udział klientów korzystających z bankowości mobilnej, bo 3,2 mln jest w PKO Bank Polski SA. Kolejnym bankiem jest mBank z 2,2 mln portfelem klientów mobilnych. Trzecie miejsce w tym rankingu zajmuje ING Bank Śląski z 2 mln klientów. W zestawieniu po III kwartale 2019 r. nie uwzględniono Eurobanku i Raiffeisen Polbanku. Banki te zostały wchłonięte odpowiednio przez Bank Millennium i przez BNP Paribas – tabela 10.1.

Przedstawione dane obejmują użytkowników korzystających z bankowości mobilnej w szerokim rozumieniu tego znaczenia, tzn. są to nie tylko aplikacje, ale także serwisy lite i RWD. W zestawieniu są także liczone osoby, które tylko logują się do standardowych aplikacji bankowości internetowej za pomocą urządzeń mobilnych. W poniższym katalogu brakuje kilku mniejszych instytucji finansowych, które nie podają do publicznej wiadomości informacji o swoich klientach. Do grupy takich banków zalicza się Nest Bank czy Idea Bank. Warto dodać, że coraz więcej usług można realizować cyfrowo, a polscy konsumenci są często ich entuzjastami. Taki sposób załatwiania spraw doceniamy przede wszystkim za szybkość, wygodę i dostępność w dowolnym miejscu i czasie. Badania Mastercard pokazują, że niektóre cyfrowe usługi, takie jak wysyłanie wiadomości e-mail czy wyszukiwanie informacji w Internecie, mają tak ugruntowaną pozycję w naszym codziennym życiu, że trudno sobie wyobrazić, jak moglibyśmy bez nich funkcjonować. Większą cyfryzację polskich konsumentów na tle Europy Środkowo-Wschodniej widać w zakresie korzystania z usług finansowych. Zdecydowana większość ankietowanych (81%) z naszego

Tabela 10.1. Liczba użytkowników bankowości mobilnej, którzy minimum raz w miesiącu logują się do banku z poziomu urządzenia mobilnego

Bank	III kw. 2019	II kw. 2019	III kw. 2018	Zmiana k/k	Zmiana r/r
PKO BP	3 260 786	3 033 029	2 612 983	227 757	647 803
mBank	2 208 844	2 110 097	1 840 290	98 747	368 554
ING Bank Śląski	2 006 000	1 907 000	1 671 956	99 000	334 044
Bank Pekao	1 637 491	1 393 813	1 206 329	243 678	431 162
Santander Bank Polska	1 617 425	1 568 501	1 350 024	48 924	267 401
Bank Millennium	1 207 730	1 128 738	888 000	78 992	319 730
Alior Bank	397 504	340 957	219 705	56 547	177 799
BNP Paribas	306 000	255 400	157 000	50 600	149 000
Credit Agricole	193 948	164 878	106 773	29 070	87 175
Citi Handlowy*	153 282	153 282	149 402	bd.	3 880
TMUB	80 753	77 716	72 686	3 037	8 067
eurobank	0	130 731	141 767	-130 731	-141 767
Raiffeisen Polbank	0	0	76 115	0	-76 115
Razem:	13 069 763	12 264 142	10 493 030	805 621	2 576 733

* bank nie podał danych za III kw. 2019 r., przyjęto stan z poprzedniego kwartału.

Źródło: <https://pnews.pl/polska-bankowosc-liczbach-iv-kw-2018-raport-442279> (dostęp: 17.03.2020).

kraju, biorących udział w badaniu Mastercard, korzysta z bankowości on-line (średnia dla regionu to 63%), a po mobilne usługi płatnicze (rozumiane jako portfele mobilne oraz bankowość mobilną) sięgamy najczęściej w tym regionie Europy, średnio niemal 10 razy w miesiącu (a średnia dla regionu Europy Środkowo-Wschodniej to 5,4).

Polacy coraz częściej korzystają z usług bankowych na smartfonach. Warto dodać, iż 63% badanych deklaruje, że korzysta z usług banku w sposób mobilny (średnia 52%), a ponad połowa polskich konsumentów (52%) korzysta z różnych form płatności mobilnych oferowanych przez banki, podczas gdy w krajach Europy Środkowo-Wschodniej wskaźnik ten utrzymuje się na poziomie 40%. Na pytanie, „czym by płacili, jeśli nie plastikową kartą i gotówką”, 60% ankietowanych wskazało właśnie na telefon. Te wysokie wyniki mogą być efektem powszechnej dostępności cyfrowych usług płatniczych oferowanych przez polskie banki⁶.

Funkcjonalność bankowości mobilnej

Perspektywa wygodnego korzystania z dostępu do usług bankowych w dowolnym miejscu i czasie wraz z systematyczną obniżką cen zaawansowanych urządzeń przenośnych, a także kosztów komunikacji sprawia, że bankowość mobilna stanie się prawdopodobnie w najbliższym czasie naturalną alternatywą dla pozostałych form kontaktu banku z klientami i klientów z bankiem. Stanowi ona kolejną szansę na zwiększanie samoobsługi klientów w zakresie realizacji czynności bankowych, co w dłuższej perspektywie powinno przyczyniać się do redukcji kosztów działalności banków i poprawy ich efektywności kosztowej. Z kolei osobisty charakter i multimedialne funkcjonalności nowoczesnych urządzeń mobilnych pozwalają na bardziej trwałe zacieśnienie współpracy klienta z bankiem oraz adresowanie do niego spersonalizowanych ofert produktowych, a także informacji marketingowych⁷.

Nowoczesne generacje telefonów, smartfonów i tabletów udostępniają komfortową, wielokanałową łączność klienta z bankiem. Urządzenia z aplikacją zyskują funkcję kart płatniczych, pozwalając na realizację transakcji w punktach handlowych czy wypłatę gotówki w bankomatach. Postęp ten sprawił, że bankowość mobilna zaczyna być obecnie traktowana jako najważniejszy obszar innowacji w bankowości detalicznej⁸. To, co dla użytkownika stanowi największą wartość w bankowości mobilnej, to jej funkcjonalność i trzeba przyznać, że na tym polu można mówić

⁶ <https://interaktywnie.com/biznes/artykuly/biznes/najpopularniejsze-uslugi-cyfrowe-z-czego-korzystamy-najchetniej-259635> (dostęp: 17.03.2020).

⁷ https://www.kul.pl/files/433/roczniki_2015_nr_2/01-Bolibok_Corr.pdf (dostęp: 17.03.2020).

⁸ B. Ensor, *The state of mobile banking 2012*, Forrester Research Inc., Cambridge 2012, s. 2.

o szybkiej i korzystnej ewolucji. Współczesne aplikacje mobilne (specjalne oprogramowania instalowane na urządzeniach mobilnych umożliwiające dostęp do rachunków bankowych i korzystanie z usług bankowych) zapewniają m.in.:

- szybkie i łatwe logowanie – czterocyfrowy kod PIN, odcisk palca lub symbol graficzny „nakreślany” na wyświetlaczu umożliwiają zalogowanie się do konta;
- kontrolę finansów – dzięki aplikacji szybko można sprawdzić stan swoich rachunków, kart i innych produktów oszczędnościowych i inwestycyjnych;
- szybką realizację przelewów krajowych i zagranicznych, potwierdzanych wcześniej ustalonym kodem PIN lub wbudowaną autoryzacją;
- doładowania telefonu – można wygodnie i szybko doładować swój telefon na kartę pre-paid.
- dostęp do dodatkowych produktów i usług – wykorzystując aplikację mobilną można założyć lokatę, spłacić zadłużenie karty kredytowej oraz złożyć wnioski o kredyt;
- bieżącą analizę kursów walut – aplikacja pozwala na śledzenie kursów walut z możliwością przeliczeń na wbudowanym kalkulatorze;
- mobilną skrytkę, gdyż w aplikacji mobilnej bankowości można przechowywać np. paragony lub karty lojalnościowe oraz gadzety powiązane z dokonywanymi płatnościami;
- operacje zbliżeniowe – dzięki nim klient nie potrzebuje gotówki ani karty płatniczej, wystarczy mieć telefon, którym można wypłacić pieniądze z konta, a także zapłacić za zakupy i usługi w punktach obsługujących płatności typu BLIK;
- lokalizację bankomatów i oddziałów bankowych – klient może szybko odnaleźć drogę do najbliższego oddziału bankowego lub bankomatu/wpłatomatu.

O tym, które z powyższych funkcjonalności dostępne są w ramach danej aplikacji decyduje bank. Zazwyczaj jednak banki konkurując między sobą o klienta rozbudowują tę usługę, by móc spełniać najbardziej wygórowane oczekiwania. Aplikacje mobilne banków tworzone są zazwyczaj w taki sposób, aby mogły być obsługiwane przez urządzenia korzystające z platform systemowych takich jak: Android, iOS, a także Windows Phone. Niektóre banki (np. Bank Pekao, PKO BP, Bank Millennium czy City Handlowy) oferują także aplikacje dla BlackBerry oraz Symbian. Ostatnia z wymienionych aplikacji dotyczy oferty Banku Pekao oraz PKO BP. W celu skorzystania z bankowości mobilnej należy ze strony internetowej banku wybrać opcję zgodną z systemem operacyjnym swojego telefonu lub wyszukać aplikację swojego banku w sklepie z aplikacjami, np. Google Play, App Store. Po pobraniu aplikacji, do czego wymagane jest połączenie z Internetem, następuje instalacja aplikacji na telefon danego klienta.

Mimo że bankowość mobilna to nie tylko aplikacje natywne, jest ona coraz częściej utożsamiana z tzw. apkami przeznaczonymi dla użytkowników smartfonów. Aplikacje te stały się także dominującym dla wielu sposobem zarządzania rachun-

kami osobistymi za pośrednictwem smartfonów oraz iPhonów, a banki kładą nacisk na ich rozwój w obszarze usług mobilnych, poprawiając stale funkcjonalność korzystania poprzez dodawanie nowych funkcji. Ze statystyk wynika, że klienci logują się do aplikacji najczęściej po to, by sprawdzić stan konta, przejrzeć historię transakcji lub wykonać przelew. Ale bankowość mobilna oferująca tylko te trzy funkcje raczej nie znalazłaby uznania w oczach użytkowników. Możliwość realizacji płatności mobilnych, składania wniosków o kredyty, zamawianie kart, otwieranie nowych rachunków, kupowanie ubezpieczeń itd. to tylko niektóre funkcje, jakie obecnie można znaleźć w aplikacjach oferowanych przez banki w Polsce.

Dostępne aplikacje mobilne oraz ich ocena

W czasach supremacji technologii mobilnej nad innymi kanałami kontaktów klienta z bankiem i banku z klientem, wszechstronność i zakres aplikacji bankowych często decydują o wyborze banku przez klienta. Pod względem popularności i korzystania z bankowości mobilnej, Polska plasuje się w ścisłej europejskiej czołówce. Jak wynika z danych Związku Banków Polskich, z aplikacji mobilnych banków korzysta już ponad 13 milionów Polaków, z czego prawie 9 milionów loguje się do niej przynajmniej raz w miesiącu⁹. Na pytanie skierowane do klientów „Która aplikacja bankowa w Polsce jest najlepsza?” trudno jest udzielić jednoznacznej odpowiedzi. Można jednak dokonać porównania liczby obecnych funkcji w poszczególnych aplikacjach. Ocena wygody korzystania z nich jest natomiast subiektywna i trudna do oceny.

Innym problemem jest wybiórczość części raportów czy rankingów, które obejmują tylko część dostępnych aplikacji lub wdrożonych funkcji. W miarę obiektywnym sposobem oceny aplikacji bankowych wydaje się być porównanie ich średniej liczby korzystania, wyciągniętej z not wystawionych poszczególnym programom przez ich użytkowników w marketach takich jak App Store czy Google Play. Choć ten sposób oceny nie jest idealny, bo oceny w sklepach z aplikacjami wystawiają przede wszystkim klienci danego banku, biorąc pod uwagę swoje specyficzne oczekiwania, to jest to dość dobre i dostępne kryterium umożliwiające porównywanie jakości różnych aplikacji ze sobą.

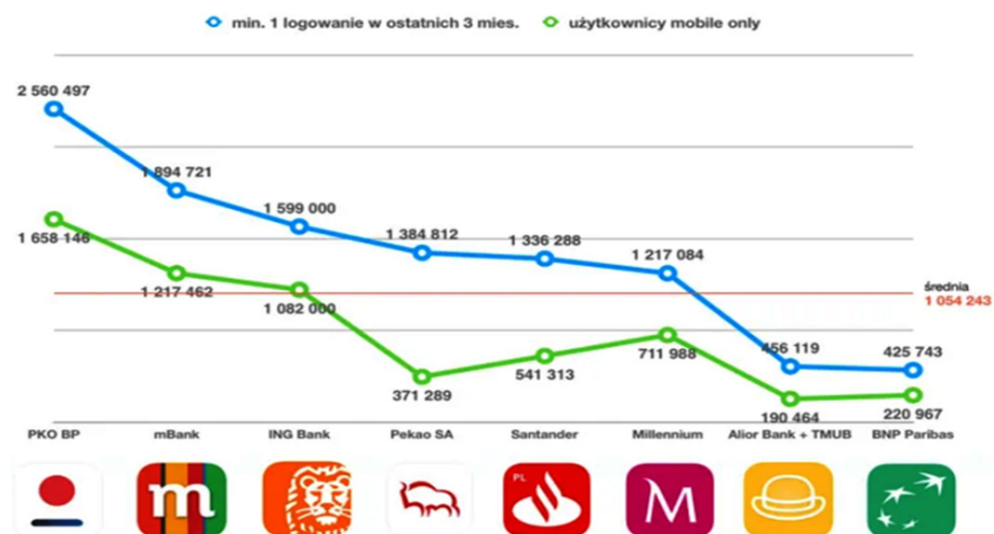
W tabeli 10.2 i na rysunku 10.1 zaprezentowano dane dotyczące rankingu bankowych aplikacji mobilnych wyrażające się liczbą realnych użytkowników aplikacji mobilnych, czyli takich, którzy w ciągu ostatnich trzech miesięcy zalogowali się

⁹ <https://www.najlepszekonto.pl/bankowe-aplikacje-mobilne> (dostęp: 17.03.2020).

Tabela 10.2. Ranking bankowych aplikacji mobilnych w Google Play

Pozycja	Bank	Ocena w 2019	Liczba głosów w tys.	Pozycja w 2018	Ocena w 2018	Awans/Spadek	Pozycja w 2017	Ocena w GP 2017
1	PKO BP	4,7	276,1	1	4,7	0	1	4,6
2	mBank	4,6	151,8	2	4,6	0	4	4,5
3	Santander	4,6	93,4	5	4,5	2	5	4,5
4	Millennium	4,6	45,9	3	4,6	-1	2	4,6
5	Credit Agricole	4,3	21,6	6	4,2	1	6	4,3
6	Alor	4,2	17,3	10	3,4	4	11	3,6
7	Getin	4,2	7,9	7	3,9	0	10	3,8
8	BNP Paribas	4,1	7	12	3,1	4	18	2,8
9	ING	3,9	54,6	8	3,8	-1	12	3,5
10	Pekao	3,9	16,7	9	3,8	-1	8	3,8
11	R. Polbank	3,7	7,7	18	2,5	7	9	3,9
12	T-Mobile UB	3,3	6,7	11	3,1	-1	14	3,1
13	Euro Bank	3,2	0,7	14	3,1	1	7	4
14	Plus	3,1	1,7	13	3,1	-1	13	3,4
15	Idea	3,1	1,6	17	2,8	2	17	3
16	Nest	2,9	2,2	16	2,8	0	16	3,1
17	Citi	2,6	3,4	15	2,9	-2	15	3,1
18	BOŚ	1,7	0,3	19	1,8	1	19	2,1

Źródło: <https://www.cashless.pl/6851-raport-bankowosc-mobilna-i-platnosci-mobilne-w-polsce-2019> (dostęp: 17.03.2020).



Rysunek 10.1. Ranking bankowych aplikacji mobilnych z największą liczbą aktywnych użytkowników wg stanu na styczeń 2020 roku

Źródło: <https://mobirank.pl/2020/03/17/ranking-liczby-uzytkownikow-aplikacji-bankowych-styczen-2020/> (dostęp: 17.03.2020).

przynajmniej raz w aplikacji mobilnej banku. Analizując dane zarówno z jednego, jak i drugiego rankingu, na pierwszym miejscu znalazł się Bank PKO BP z liczbą ponad 2,5 mln aktywnych użytkowników.

Wady i zalety korzystania z bankowości mobilnej

Rozważania na temat wad i zalet korzystania z bankowości mobilnej trwają od jej zarania. Każda ze stron podaje rozmaite argumenty, jednak obserwacje bieżących trendów pokazują, że bankowość mobilna zyskuje przewagę nad serwisami w wariacie przeznaczonym dla komputerów. Zgodnie z badaniem TNS Kantar na temat bankowości cyfrowej, które przeprowadzono w maju 2019 roku, ponad 96% polskich użytkowników Internetu deklaruje, że z takiej oferty korzysta lub korzystało w przeszłości. Wśród pozytywów bankowości mobilnej ankietowani najczęściej wymieniali:

- szybkość – 76%,
- łatwość użycia – 71%,
- dostępność w dowolnym miejscu i czasie – 30%.

W badaniu TNS Kantar udział wzięli internauci z 11 krajów, również z Polski. Co ciekawe, wyniki badań dowodzą, że dla Polaków oszczędność czasu jest ważniejsza niż dla innych Europejczyków. Średnia europejska wartość dla znaczenia szybkości wynosi 66%. Można zatem powiedzieć, że Polacy chcą dokonywać operacji finansowych możliwie szybko¹⁰. Z uwagi na fakt, że aplikacje bankowości mobilnej są przygotowywane zarówno pod konkretne systemy operacyjne, jak i modele telefonów, to są one dokładniejsze niż serwisy internetowe, które apriorycznie powinny się dawać uruchomić i działać na jak największej liczbie urządzeń stacjonarnych. Zainstalowana aplikacja nie wymaga pamiętania oraz wpisania adresu internetowego. Aby z niej skorzystać, wystarczy ją uruchomić. Warto zwrócić uwagę na to, że aplikacje mobilne w porównaniu do innych są wyraźnie mniej zależne od prędkości łączy internetowych. Dzieje się tak z uwagi na to, że nie wymagają one pobierania informacji mało istotnych z punktu widzenia użytkownika, np. grafiki, które są na stałe zintegrowane z daną aplikacją. Jedną z ważniejszych zalet mobilnych aplikacji bankowych jest to, że dają one klientowi dostęp do operacji na koncie bankowym niezależnie od miejsca, w którym się akurat on znajduje. Jednak korzystając z aplikacji poza krajem, w sytuacji, kiedy nie ma dostępu do darmowego Wi-Fi,

¹⁰ <https://newsroom.mastercard.com/eu/pl/press-releases/badanie-mastercard-polacy-cenia-sobie-bankowosc-mobilna-i-online-za-wygone-i-szybkosc-oczekuja-bezpieczenstwa/> (dostęp: 10.05.2020).

należy liczyć się z dodatkowymi kosztami roamingu. Koszty te są już zazwyczaj na akceptowalnym poziomie w UE dzięki dyrektywom Unii Europejskiej i Rozporządzeniu Wykonawczemu Komisji (UE) 2016/2286 z 15 grudnia 2016 roku. Są to przepisy dotyczące stosowania strategii uczciwego korzystania i metod oceny zrównoważonego charakteru zniesienia dodatkowych opłat z tytułu detalicznych usług roamingu¹¹.

Bankowość mobilna posiada również wady, które są w pewnym sensie wynikiem jej ciągłego rozwoju. Najczęściej wskazywaną wadą bankowości mobilnej jest to, że do swojego działania potrzebuje połączenia z Internetem. W dzisiejszych czasach zasięg Internetu jest coraz lepszy i miejsc, gdzie łącze jest bardzo słabe jest coraz mniej. Jednak klienci bankowości mobilnej zwracają uwagę na to, że banki oferują aplikacje przystosowane do kilku systemów operacyjnych najczęściej dostępnych na smartfonach. Za wadę uważa się również to, że każdy bank posiada osobną aplikację przeznaczoną tylko dla swoich klientów i często się zdarza, że punkty płatnicze akceptują płatności telefonem za pośrednictwem jedynie jednego rodzaju aplikacji. Ponadto mogą występować różnice między możliwościami dostępnych aplikacji. Klienci wskazują także potrzebę powstania jednej wspólnej aplikacji dla wszystkich banków w Polsce. Warto dodać, że błędem jest wskazywanie jako wady ryzyka dla takich transakcji. Bezpieczeństwo bankowości mobilnej jest podobnie wysokie jak dla innych sposobów dokonywania transakcji na przykład w bankowości internetowej.

Ryzyka w bankowości mobilnej

Podstawowym obowiązkiem banków jest zapewnienie bezpieczeństwa na odpowiednim poziomie. Według Grzywacza, doświadczenia z praktyki bankowej potwierdzają, że rozwój nowoczesnych usług bankowych zależy w istotnym stopniu od skuteczności przekonania klientów o wysokim poziomie bezpieczeństwa stosowanych technologii. Przedsiębiorstwa i osoby fizyczne często pytają o bezpieczeństwo przy podejmowaniu decyzji o korzystaniu z łączy elektronicznych w kontaktach z bankiem i składaniu tą drogą różnych zleceń. Z drugiej strony media informują o nadużyciach dokonywanych za pomocą technologii informatycznych, co wywołuje opory przy korzystaniu z usług bankowości elektronicznej, w tym z bankowości mobilnej¹². Klient, któremu bank zapewni bezpieczeństwo, będzie

¹¹ http://data.europa.eu/eli/reg_impl/2016/2286/oj (dostęp: 10.05.2020).

¹² J. Grzywacz, Bankowość elektroniczna w przedsiębiorstwie, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016, s. 118.

korzystał z nowoczesnych technologii i rozwiązań obsługi finansowej. Opinie na temat bezpieczeństwa usług oferowanych przez banki są zróżnicowane i zależą od wieku, wykształcenia, płci, stanu cywilnego, miejsca zamieszkania, przynależności do grupy społeczno-zawodowej, dochodów itp.

Przepisy prawa są ważnym elementem zarówno dla użytkowników technologii informacyjnych, jak i dla instytucji udostępniających takie technologie. Ważniejsze z nich to:

- ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych;
- ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych;
- ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe;
- ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny;
- ustawa z dnia 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym;
- ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny;
- ustawa z dnia 12 września 2002 r. o elektronicznych instrumentach płatniczych;
- ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa;
- ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną.

Szybki rozwój nowoczesnych sieci informatycznych uzasadnia konieczność dostosowania istniejących regulacji prawnych do nowych zmian i uwarunkowań. Kwestia cyberbezpieczeństwa i wymogów z nim związanych coraz częściej jest przedmiotem regulacji prawnych. Szybki rozwój technologii, a co za tym idzie wzrost cyberzagrożeń dla obywateli, organizacji czy nawet całego państwa, stanowi wyzwanie dla ustawodawcy. Zagadnienie cyberbezpieczeństwa jest złożone, dlatego uregulowania prawne z tego obszaru to szereg tematycznie powiązanych z sobą aktów prawnych, zarówno na poziomie unijnym, jak i krajowym. Pierwsza rekomendacja dotycząca zarządzania obszarami technologii informacyjnej i bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego w bankach została wydana w formie uchwały Komisji Nadzoru Bankowego w grudniu 2002 roku. Zastąpiona została obowiązującą Rekomendacją D, przyjętą uchwałą w styczniu 2013 roku. Rekomendacja ta, ustawa o Krajowym Systemie Cyberbezpieczeństwa, a także Dyrektywa PSD2 tworzą trójpak regulacyjny, wyznaczający ramy postępowania banków w obszarze cyberbezpieczeństwa. Rekomendacja D powinna być stosowana przez wszystkie banki, w tym banki spółdzielcze. Jednak według KNF, ogólną zasadą jest, że wdrożenie rekomendacji powinno uwzględnić skalę działalności oraz profil ryzyka banku. Ustawa o Krajowym Systemie Cyberbezpieczeństwa (KSC) z 5 lipca 2018 roku jest odpowiedzią polskiego ustawodawcy na unijne regulacje w zakresie cyberbezpieczeństwa, czyli Dyrektywę Network and Information Security (NIS)¹³. Ustawa o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa (KSC) wraz z towarzyszącymi rozporządzeniami tworzą krajowy system bezpieczeństwa, czyli system, który ma

¹³ Ustawa z 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa (Dz.U. 2018 poz. 1560).

na celu zagwarantowanie odporności systemów *information technology* (IT) na działania naruszające poufność, integralność i autentyczność przetwarzanych danych lub związanych z nimi usług oferowanych przez systemy na poziomie krajowym (KSC). Ustawa o KSC nakłada na banki będące operatorami usług kluczowych obowiązki dotyczące m.in.: szacowania ryzyka wystąpienia incydentu, stosowania właściwych środków bezpieczeństwa oraz obsługi i zarządzania incydentami.

Podstawowym obowiązkiem w zakresie krajowego systemu cyberbezpieczeństwa jest wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem w systemie informatycznym wykorzystywanym do świadczenia usługi kluczowej. System zarządzania bezpieczeństwem IT w banku musi zapewniać:

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

Dyrektywa PSD2 weszła w życie 13 stycznia 2016 roku i jest nowelizacją dyrektywy PSD z 2007 roku, która wprowadziła zasadnicze ramy prawne dla funkcjonowania sektora usług płatniczych w całej Unii Europejskiej. Kraje członkowskie zostały zobligowane do wdrożenia przepisów dyrektywy PSD2 do prawa krajowego do dnia 13 stycznia 2018 roku. Celem dyrektywy PSD2 było dostosowanie przepisów unijnych do zmian wynikających z szybkiego rozwoju rynku usług płatniczych, w szczególności w obszarze płatności elektronicznych, w tym mobilnych oraz pojawienia się nowych rodzajów usług płatniczych, tj. usług dostępu do rachunku i świadczonych przez podmioty trzecie (Third Party Providers – TPP). Regulacja określa zbiór zasad, które znajdują zastosowanie zarówno do obecnych, jak i przyszłych dostawców usług płatniczych¹⁴. Zasady te mają na celu zapewnienie, aby podmioty te mogły z sobą konkurować na równych warunkach, co ma doprowadzić do zwiększenia wyboru, wydajności i przejrzystości usług płatniczych, jednocześnie wzmacniając zaufanie konsumentów do rynku płatności.

¹⁴ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/2366 z dnia 25 listopada 2015 roku w sprawie usług płatniczych w ramach rynku wewnętrznego, zmieniająca dyrektywy 2002/65/WE, 2009/110/WE, 2013/36/UE i rozporządzenie (UE) nr 1093/2010 oraz uchylająca dyrektywę 2007/64/WE.

Zasady bezpieczeństwa elektronicznych usług bankowych

Banki zapewniają, że ich aplikacje są bezpieczne i chronią klientów przed atakami hakerów. Wszystko za sprawą certyfikatów producentów aplikacji, a także zabezpieczeń takich jak:

- indywidualny kod dostępu (czterocyfrowy kod PIN);
- szyfrowane połączenie aplikacji z bankiem;
- blokada dostępu do systemu po trzykrotnym błędnym wprowadzeniu kodu PIN;
- odporność aplikacji mobilnej na tzw. *phishing*, czyli zmianę strony banku na fałszywą stronę i wyłudzenie danych;
- ustalanie indywidualnych limitów na koncie dotyczących transakcji w mobilnej bankowości;
- możliwość dezaktywacji aplikacji mobilnej z poziomu bankowości internetowej poprzez zalogowanie się na innym urządzeniu w przypadku utraty telefonu;
- ochrona przed przechwyceniem danych klienta i rachunku, gdyż dane te nie są przechowywane w pamięci telefonu.

Bankowość elektroniczna, a co z tym idzie bankowość mobilna, ma następujące atrybuty:

- poufność, czyli gwarancja o dostępie do danych jedynie osób uprawnionych,
- integralność, czyli gwarancja, że sposób przesyłania danych jest prawidłowy i dane te nie mogą być zmienione,
- autentyczność, czyli gwarancja, że osoba, która dokonuje transakcji jest tą, za którą się podaje,
- niezaprzeczalność, czyli brak możliwości zanegowania faktu, że wiadomość elektroniczna została nadana bądź odebrana,
- niezawodność, czyli gwarancja, że system działa we właściwy sposób oraz zgodnie z jego przeznaczeniem¹⁵.

W swoim działaniu bank, oferując bankowość mobilną, winien zapewnić:

- natychmiastowe potwierdzenie tożsamości osób realizujących transakcję,
- stosowanie skutecznego systemu szyfrowania transmisji informacji i zapewnienia jej całkowitej poufności,
- odpowiednie zabezpieczenie serwera instytucji będącej dostawcą internetowych usług finansowych przed nielegalnym dostępem,
- zabezpieczenie serwera przed celowymi atakami przeprowadzanymi zarówno z zewnątrz (Internet), jak i od środka (sieć lokalna).

¹⁵ A. Gospodarowicz, Bankowość elektroniczna, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 55.

Według Grzywacza, bezpieczeństwo operacji elektronicznych zależy od klienta, który powinien przestrzegać ściśle określonych zasad¹⁶. Tymczasem na całym świecie prowadzone są badania, które udowadniają, że aplikacje bankowości mobilnej nie są tak bezpiecznym rozwiązaniem jak reklamują banki. Okazuje się bowiem, że osoby korzystające z bankowości mobilnej są jeszcze bardziej narażone na ataki hakerskie niż klienci wykorzystujący tylko i wyłącznie bankowość internetową, mimo że z badania, które opracował ośrodek TNS Polska na zlecenie KNF wynika, iż ponad 90% użytkowników bankowości elektronicznej nie spotkało się z cyberatakiem w sposób bezpośredni¹⁷. Problem ten dostrzegła także Komisja Nadzoru Finansowego, która zleciła przeprowadzenie badań w tym zakresie. Wyniki potwierdziły, że ofiarami cyberprzestępców częściej padają klienci korzystający z bankowości mobilnej, ponieważ:

- rzadziej niż osoby korzystające z komputerów/laptopów dbają o odpowiednie zabezpieczenie swoich urządzeń;
- hakerom łatwiej jest wykorzystać luki systemowe telefonów, szczególnie tych, w których nie ma żadnego oprogramowania antywirusowego.

Nie oznacza to jednak, że klienci banku winni zrezygnować z mobilnej bankowości. Obrona przed zagrożeniami nie jest skomplikowana, ale musi być stosowana zawsze i bez żadnych wyjątków. Powstaje pytanie o działania zabezpieczające. W związku z tym banki w swoich komunikatach zwracają szczególną uwagę klientów, aby:

- używać trudnego w odszyfrowaniu kodu PIN;
- nigdy nie ujawniać nikomu swojego kodu PIN do aplikacji;
- nie zapisywać kodu PIN ani pozostałych haseł do bankowości w pamięci urządzeń mobilnych;
- korzystać z ogólnej blokady urządzeń mobilnych i używać weryfikacji graficznej lub kodu PIN innego niż ten do aplikacji bankowej;
- nie korzystać z aplikacji bankowości mobilnej podczas połączenia z niezabezpieczoną siecią Wi-Fi;
- w przypadku utraty urządzenia z aplikacją mobilną, natychmiast dokonać jej dezaktywacji z poziomu bankowości internetowej;
- wyłączyć bluetooth;
- pamiętać o zabezpieczeniach antywirusowych i aktualizacjach systemu¹⁸.

Przy zastosowaniu dowolnej kombinacji zabezpieczeń warto zwrócić uwagę, że łańcuch bezpieczeństwa wskazanego systemu jest tak silny jak jego najsłabsze ogniwo. W przypadku bankowości mobilnej jest nim zazwyczaj klient jako końcowy

¹⁶ J. Grzywacz, op. cit., s. 120.

¹⁷ M. Krzysztozek, Bankowość elektroniczna w teorii i praktyce. Materiały edukacyjne dla środowiska szkolnego, Warszawa 2017, s. 11.

¹⁸ <https://www.kontomaniak.pl/poradniki/bankowosc-mobilna> (dostęp: 20.03.2020).

użytkownik. Na ogół nie wystarczą wyszukane metody zabezpieczeń, jeżeli klient ich nie zastosuje. Dużo zależy od nawyków klienta, który zwyczajowo akceptuje metody, które są mu znane. Nie bez znaczenia jest również kwestia łatwości posługiwania się wybranymi metodami¹⁹. Implementacja Dyrektywy PSD 2 ma również na celu poprawienie poziomu bezpieczeństwa systemów płatniczych. Wszystkie działania wykonywane za pośrednictwem elektronicznego kanału dystrybucji, chodzi tu o sieć mobilną oraz Internet, muszą spełniać określone warunki silnego uwierzytelniania, tj. opierać się na dwuetapowej weryfikacji tożsamości użytkownika.

Strategie banków wobec kanału mobilnego

Znaczenie bankowości mobilnej w strategii biznesowej podmiotów finansowych jest duże i niepodważalne. Istnieją jednak różnice strategiczne zarówno w pozycjonowaniu usług mobilnych poszczególnych banków w kontekście ich strategii komunikacji z klientem, jak i procesu rozwoju funkcjonalności samej aplikacji. Banki, które oferują bankowość mobilną, dają swoim klientom dostęp do informacji o posiadanych rachunkach i produktach, dostęp do informacji niezbędnych do przelewów na rachunki oraz mapy lokalizacji placówek i bankomatów. Nie są to funkcje skomplikowane, jednak najczęściej wykorzystywane przez klientów, dlatego stanowią kluczowy argument, który ma przekonać potencjalnych użytkowników do skorzystania z usługi bankowości mobilnej właśnie tego, a nie innego banku. Dzięki ciągłemu rozwojowi technologii banki mogą oferować swoim klientom coraz bardziej wyrafinowane operacje, funkcjonalności takie jak przelew na numer telefonu czy wypłatę gotówki z bankomatu bez użycia karty. Udostępniane rozwiązania mobilne banki próbują wpisywać w szeroką strategię multi- oraz omnikanalowości. Zakłada ona, że bank zapewnia swoim użytkownikom dostęp do produktów i usług zarówno w kwestii zakupu, jak i obsługi, we wszystkich udostępnionych kanałach, rozpoczynając od oddziałów, przez call center, Internet aż po bankowość mobilną. Jednak kluczową częścią tej koncepcji jest rozwój kanału zdalnego – internetowego w połączeniu z mobilnym. Bankowość mobilna to również duży koszt dla banku. Zazwyczaj koszty wdrożenia aplikacji mobilnej i jej utrzymania oraz ciągły rozwój są wysokie. Przychody zaś z bezpośrednio realizowanych usług są na ogół niskie, przy czym ważniejszymi źródłami przychodów są płatności mobilne,

¹⁹ S. Wojciechowska-Filipek, *Metody kontroli dostępu w bankowości elektronicznej*, Warszawa 2016, s. 566.

doładowania GSM, płatności natychmiastowe i sprzedaż wysokomarżowych produktów, nie tylko bankowych²⁰.

Jednak wdrażanie i rozwijanie bankowości mobilnej daje możliwość obniżania kosztów obsługi klientów. Oferowanie klientom nowego kanału obsługi, za pomocą którego mogą zaspokoić większość swoich potrzeb bankowych, w znaczny sposób odciąża pracowników w stacjonarnych placówkach oraz infolinii. Od kilku lat banki przykładają specjalną wagę do dalszego migrowania obsługi klienta do kanałów elektronicznych, oferując coraz szerszą gamę produktów sprzedawanych w formule samoobsługowej. Takie podejście, mimo wysokich kosztów stałych jest dla banków opłacalne. Można zaobserwować, że coraz więcej banków wdraża lub deklaruje chęć wdrażania możliwości zakupu nowych produktów w bankowości mobilnej.

Procesy sprzedażowe i integracja z innymi kanałami

Banki w celu poprawienia swojej efektywności zarówno dochodowej, jak i kosztowej, wdrażają nowe funkcjonalności w bankowości mobilnej, pozwalające nie tylko na odciążenie oddziałów, ale również na zwiększenie przychodów finansowych. Z upływem czasu klienci usług bankowości mobilnej i internetowej z łatwością wykorzystują wiele rodzajów przelewów i płatności. Następnym krokiem stało się dla banków oferowanie swoim klientom zautomatyzowanych procesów umożliwiających zakup produktów bankowych i finansowych dostępnych on-line. Sprzedaż depozytów terminowych w kanale mobilnym dokonywana jest od początku jego istnienia. Jest to produkt nieskomplikowany, a zakup nie stanowi dla stron ryzyka. Banki oferujące bankowość mobilną umożliwiają zakładanie lokat w tym kanale, wykorzystują również produkty depozytowe do promocji swojej bankowości mobilnej poprzez sprzedaż lokat o wyższym oprocentowaniu. Warto dodać, że procesy sprzedażowe produktów kredytowych w kanałach elektronicznych banków są zjawiskiem stosunkowo nowym. Banki na ogół zachowawczo podchodzą do udzielania kredytów on-line, szczególnie z uwagi na bezpieczeństwo. Procedury określające sposób podpisywania umowy o kredyt gotówkowy przez klienta przez długi czas uniemożliwiały wdrożenie tych procesów w kanale zdalnym. Najczęściej takie rozwiązania dotyczą klientów posiadających odpowiednio długą historię w danym banku i spełniających określone wymogi zwłaszcza pod kątem regularności wpływów lub gdy bank dokonywał już wcześniej oceny zdolności kredytowej przy udzielaniu innego produktu. Wzrost zapotrzebowania na usługi finansowe sprawił, że banki

²⁰ https://obserwatorium.biz/wp-content/uploads/2018/12/1_PL.pdf (dostęp: 21.05.2020).

podjęły działania mające na celu zaspokojenie potrzeb klientów, ale przede wszystkim by pozyskać nowych i nowe źródła dochodów. Do tego rodzaju aktywności dobrze wpisują się również firmy ubezpieczeniowe. Produkty ubezpieczeniowe stosunkowo łatwo można połączyć z ofertą banków. Zmiany w bancassurance wymusiła rosnąca popularność bankowości internetowej, a w szczególności bankowości mobilnej. Cyfrowy bank staje się skutecznym dostawcą ubezpieczeń różnego typu, zwłaszcza: turystycznych, mieszkaniowych, polis zdrowotnych czy życiowych, a nawet komunikacyjnych.

Zaawansowane możliwości dzisiejszych smartfonów pozwalają na wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań dokonywania transakcji bez użycia kart płatniczych. Płatności mobilne to jedno z częściej stosowanych rozwiązań w bankowości mobilnej. Instytucje finansowe wprowadziły na rynek znaczącą liczbę aplikacji z przekazem marketingowym, że płacenie telefonem jest wygodne, bo nie trzeba mieć przy sobie portfela ani karty. Pojęcie płatności mobilnych definiowane jest jako realizowanie transakcji bankowych za pośrednictwem urządzenia mobilnego z wykorzystaniem bezstykowych technologii radiowych, takich, jak: NFC, Bluetooth, podczerwień lub bezprzewodowe połączenie z Internetem²¹. W związku z tym dzięki innowacyjnym rozwiązaniom smartfon może pełnić funkcję elektronicznego portfela. Użytkownicy bankowości mobilnej zyskali szybki kanał do przelewów dzięki kodom QR. Rozwój bankowości w ogóle, w tym transakcji bezgotówkowych i ułatwienia przesyłania pieniędzy sprawiły, że kody zaczęto wykorzystywać do dokonywania szybkich płatności. Jest to możliwe dzięki zintegrowaniu skanera kodów z aplikacją mobilną banku. W praktyce faktury czy inne dokumenty opatrzone kodem QR można zeskanować czytnikiem kodów zainstalowanym w telefonie. Sfinalizowanie transakcji wymaga tylko akceptacji wykonującego. Warto pamiętać przy tym, że szybki przelew jest możliwy tylko na smartfonie z zainstalowaną aplikacją do odczytywania kodów QR. Aby dokonać opłaty należy uruchomić aplikację mobilną banku i wybrać opcję przelewu za pomocą zeskanowanego kodu. Odczytanie kodu powoduje wyświetlenie się na ekranie wszystkich zapisanych w nim danych typu: nazwa sprzedawcy, adres czy numer konta. Po sprawdzeniu informacji należy zatwierdzić wykonanie transakcji. Należy podkreślić, że szybki przelew automatycznie wychodzi z konta bez potrzeby logowania się do banku lub ręcznego wpisywania informacji niezbędnych do transferu gotówki²².

Technologia Near Field Communication (NFC) polega w skrócie na interakcji telefonu z urządzeniem znajdującym się w pobliżu, w istocie pozwala na dwukierunkową komunikację wykorzystującą fale radiowe do łączności urządzenia mobilnego

²¹ A. Borcuch, *Rozwój rynku płatności mobilnych w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2016, s. 111.

²² <https://www.przelewy24.pl/blog/naczypolegajaplatnosciqrkiedysieznichkorzysta> (dostęp: 23.05.2020).

z terminalem płatniczym czy innym urządzeniem mobilnym. Działanie NFC można porównać do płatności kartą zbliżeniową. Po uruchomieniu w urządzeniu mobilnym aplikacji płatniczej przykładą się je do terminala z technologią zbliżeniową i płatność zostaje wykonana. Początkowo technologia NFC miała zrewolucjonizować rynek, ale szansą jej rozpowszechnienia jest jej udoskonalenie typu Host Card Emulation (HCE), które pozwala bankom i innym instytucjom finansowym oferować płatności NFC bez zawiązywania partnerstwa biznesowego i konieczności dokonywania złożonych negocjacji z operatorami telefonii komórkowych.

Kolejnym rozwiązaniem płatności mobilnych jest Blik. Jest to wynalazek polski opracowany przez spółkę Polski Standard Płatności. Udziałowcami Spółki są PKO BP, mBank, Alior Bank, Bank Millennium, Santander Bank Polska oraz ING Bank Śląski. System jest obsługiwany przez Krajową Izbę Rozliczeniową. Funkcjonowanie Blika opiera się na generowaniu jednorazowych 6-cyfrowych kodów w aplikacji mobilnej. Kody ważne są przez dwie minuty. Odbiorcy otrzymali uniwersalne rozwiązanie pozwalające na:

- dokonywanie płatności w sklepach naziemnych i internetowych;
- wypłaty i wpłaty gotówki w bankomatach;
- przelewy na telefon tzw. P2P (*person to person*) oraz czeki²³.

Banki wykorzystują również rozwiązania biometryczne. Narzędzia biometryczne są znaczącym elementem rozwoju również bankowości mobilnej. Rozwiązania te opierają się na założeniu, że nie ma dwóch identycznych osób, w związku z tym system wykorzystuje weryfikację cech fizjonomii czy anatomii człowieka, takich jak np.: struktura tęczówki, odcisk palca i układ siatkówki oka czy też naczyń krwionośnych palca lub dłoni, głos, czy rysy twarzy²⁴. Warto dodać, że wprowadzenie w życie dyrektywy unijnej PSD 2 pozwoliło tzw. fintechom na szersze działania w zakresie świadczenia usług finansowych, również we współpracy z bankami. Przy czym określenie FinTech oznacza szeroką i niejednorodną grupę rozwiązań technologicznych o profilu finansowym. Rozwiązania te można zastosować w takich obszarach, jak: płatności, bankowość detaliczna, bankowość mobilna, wymiana walut, crowdfunding (*crowd* – tłum, *funding* – finansowanie, finansowanie społecznościowe), pożyczki społecznościowe (*peer-to-peer*), waluty cyfrowe, doradztwo finansowe i inwestycyjne, obrót instrumentami finansowymi, zarządzanie finansami osobistymi, ubezpieczenia itp.²⁵. Analizując to zagadnienie warto wspomnieć, że rozbudowane możliwości dokonywania płatności elektronicznych oferuje FinTech Revolut, który powstał w Londynie w 2015 roku. Pozwala na otworenie konta z poziomu

²³ <https://blikmobile.pl/> (dostęp: 23.05.2020).

²⁴ A. Gospodarowicz, op. cit., s. 127-128.

²⁵ W. Springer, Nowe technologie a sektor finansowy. FinTech jako szansa i zagrożenie, Poltex, Warszawa 2017, s. 98.

aplikacji na smartfonie. Konieczne przy tym jest doładowanie konta poprzez kartę kredytową lub debetową lub przelew bankowy. Aplikacja tworzy wirtualną kartę debetową Revolut, z którą użytkownik może wypłacić pieniądze z bankomatu, zrealizować przelew, zapłacić zbliżeniowo oraz monitorować swoje wydatki dzięki opcji wbudowanego budżetowania. Revolut pozwala na dokonywanie transakcji i przelewów w ponad 150 walutach za pomocą międzybankowego kursu walutowego, co przekłada się na nisko prowizyjne zakupy w obcych walutach. Umożliwia również wymianę walut fiducjarnych na takie jak: Bitcoin, Ethereum, Litecoin²⁶.

Szanse i bariery rozwoju bankowości mobilnej

To, co ulega przemianom na ogół ma szanse na dalszy rozwój, ale również może napotkać bariery dalszej ewolucji. Transcendentne i immanentne bariery bankowości mobilnej mogą przeszkodzić w:

- dalszym upowszechnieniu korzystania z bankowości mobilnej, gdzie potencjalny rynek polski określany jest na maksymalnie 13 milionów klientów aktywnie korzystających z bankowości internetowej. W związku z tym może nastąpić wyczerpanie się naturalnej bazy do dalszej migracji klientów korzystających z aplikacji natywnych w sposób naturalny;
- rozwoju funkcjonalnym, to jest dalszym wprowadzaniu kolejnych usług i funkcji w bankowości mobilnej i ich pozytywnym odbiorze przez klientów. Może dojść do problemów z wdrażaniem produktów, które są zbyt skomplikowane, aby dostosować je do wymagań urządzeń mobilnych (są to m.in. tzw. testy zgodności konieczne do przejścia, aby móc rozpocząć np. inwestowanie w fundusze inwestycyjne);
- bezpieczeństwie transakcji realizowanych w środowisku mobilnym, zarówno ze względu na realne zagrożenie, np. dedykowane ataki na bankowość mobilną jak i percepcję klientów, na którą mogą oddziaływać czynniki zewnętrzne (media, niezrozumienie specyfiki kanału, szum informacyjny, plotki). Zagrożeniem może być również brak świadomości klientów dotyczącej bezpiecznego korzystania ze smartfonów wskutek np. niskiej popularności korzystania z programów antywirusowych.

Mimo określonych barier można kreować szanse biznesowe dla bankowości mobilnej, wpływające pozytywnie na jej dalszy rozwój. Czynnikiem pozytywnym jest wzrost rozpowszechniania się bankowości mobilnej. Następuje rosnąca eksplo-

²⁶ <https://www.revolut.com/pl-PL/o-revolut> (dostęp: 23.05.2020).

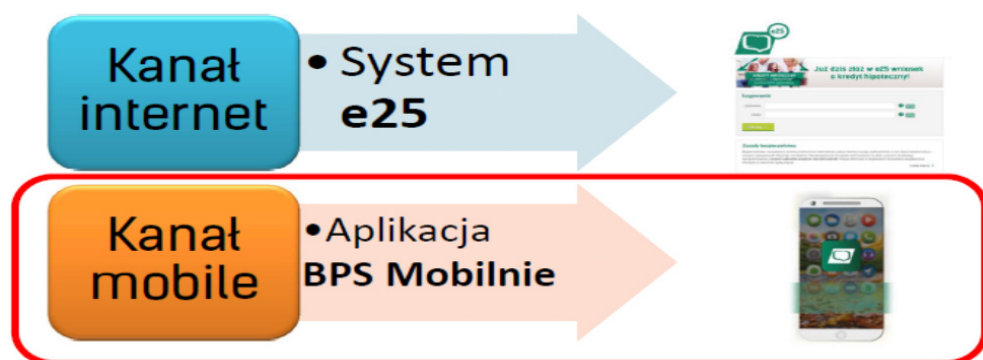
racja smartfonami praktycznie każdego segmentu socjodemograficznego. Promocja rozwiązań bankowości mobilnej wykorzystywana jest również przez operatorów telefonii komórkowej i producentów urządzeń mobilnych. Co więcej, umiejscowienie bankowości mobilnej jako centrum strategii w danym banku pozwala zwiększać chęć współpracy z innymi kanałami i zapewniać odpowiednie inwestycje. *Wearables*, tzw. technologie ubieralne to nic innego jak stwierdzenie, że *smartphone* to za mało. Urządzenia mobilne to m.in. inteligentne zegarki, pierścienie, okulary, hełmy czy bransoletki, za pomocą których można dokonywać płatności, a w perspektywie nie tylko płatności. Według przewidywań, wartość gałęzi *wearables* do końca 2021 roku wyniesie globalnie ponad 31 miliardów dolarów²⁷. Duże znaczenie ma to, że dalszy rozwój bankowości mobilnej wpłynie na zwiększanie przychodów finansowych dla sektora bankowego i wyniku finansowego poprzez m.in. udostępnienie usług wysokomarżowych do jakich przykładowo należy mobilna wymiana walut. W związku z tym twórcy bankowych aplikacji, chcąc jak najlepiej zaspokajać potrzeby ich użytkowników, starają się tworzyć coraz bardziej innowacyjne rozwiązania. Przede wszystkim takie, które uwzględniają najnowsze trendy w projektowaniu doświadczeń użytkowników oraz standardy użyteczności aplikacji. Rekapitułując, wprowadzane zmiany z pozycji banków, również w bankowości mobilnej, mają prowadzić do powiększania wyniku finansowego.

Bankowość BPS Mobilnie

Większość banków spółdzielczych, posiadających bankowość mobilną, oferuje swoim klientom wersję *light*. Tylko kilka banków posiada bankowości mobilną w postaci aplikacji natywnej, a BPS SA oferuje ponadto aplikację natywną dla juniorów powyżej 13. roku życia. Większość banków komercyjnych posiadających bankowość mobilną, wykorzystuje technologię RWD (Responsive Web Design). Jest to technika projektowania strony *www* tak, aby jej wygląd i układ dostosowywał się automatycznie do rozmiaru okna urządzenia, na którym jest wyświetlany, np. przeglądarki, smartfona czy tabletu. Strona tworzona w takiej technice jest uniwersalna i wyświetla się dobrze zarówno na dużych ekranach, jak i na smartfonach czy tabletach. Wersja *light*, jako specjalna wersja systemu bankowości internetowej jest przystosowana do urządzeń mobilnych. System transakcyjny w tej wersji został przygotowany w taki sposób, by w jak najmniejszym stopniu obciążać łącze internetowe. Elementy graficzne systemu zredukowano do minimum, dzięki czemu wyświetlanie stron jest szybkie, a przez to wygodne. Aplikacja natywna jest typową aplikacją

²⁷ https://pl.wikipedia.org/wiki/Wearables#cite_note-1 (dostęp: 26.05.2020).

mobilną, napisaną od podstaw w języku programowania odpowiednim dla danego systemu operacyjnego. Wszystkie funkcje są pisane od podstaw przez programistę, co umożliwia tworzenie rozbudowanych aplikacji oraz nie ogranicza kreatywności programisty co do liczby funkcji.



Rysunek 10.2. Rozwiązania internetowe Banku BPS SA

Źródło: <https://www.bankbps.pl/bankowosc-internetowa/e25/aplikacja-mobilna> (dostęp: 27.05.2020).

Aplikację „BPS Mobilnie” wprowadzono w Banku BPS SA na przełomie pierwszego i drugiego kwartału 2016 roku (rys. 10.2). Jest to wersja mobilna systemu bankowości internetowej e25.pl, cechuje się wygodą, nowoczesnością, a jednocześnie, jak dotychczas, jest bezpieczna w zarządzaniu produktami i usługami bankowymi ze smartfona lub tabletu. Aplikacja BPS Mobilnie może być też uruchomiona w dwóch mobilnych systemach operacyjnych, tj. Android oraz iOS. Aplikacja BPS Mobilnie jest dostępna dla każdego chętnego klienta Banku BPS, który posiada dostęp do bankowości internetowej e25.pl.

Wymogi techniczne i bezpieczeństwo BPS Mobilnie

W celu zainstalowania aplikacji BPS Mobilnie użytkownik, w zależności od systemu operacyjnego działającego na urządzeniu mobilnym, powinien w przypadku systemu Android odnaleźć ją w sklepie Google Play i zainstalować na swoim urządzeniu mobilnym, a w przypadku systemu iOS zainstalować ją, kupując ze sklepu AppStore bezpośrednio na tym urządzeniu mobilnym, bądź za pośrednictwem komputera przy użyciu programu iTunes. W obydwa przypadkach należy posiadać zarejestrowane konto w elektronicznym sklepie iTunes Store. Co istotne, pobranie i instalacja aplikacji BPS Mobilnie są bezpłatne. Bank BPS SA udostępnia kody QR, ułatwiając osobie zainteresowanej odnalezienie aplikacji w sklepie (rys. 10.3).



Rysunek 10.3. Kody QR do pobrania BPS Mobile

Źródło: <https://www.bankbps.pl/bankowosc-internetowa/e25/aplikacja-mobilna> (dostęp: 27.05.2020).

Przed pierwszym użyciem aplikacji konieczne jest powiązanie jej z kontem w systemie bankowości internetowej e25 Banku BPS. Aplikacja wymaga od użytkownika podania nazwy użytkownika oraz hasła do bankowości internetowej e25, jest to ostatni raz, kiedy podaje się to hasło w bankowości mobilnej. Od tej pory klient posługuje się już wyłącznie ustawionym przez siebie kodem PIN, który zdefiniuje w drugim kroku uruchamiania aplikacji mobilnej. Wybrany kod PIN należy wpisać dwukrotnie, aby system sprawdził i zapisał go poprawnie. Następnie operator jest proszony o wpisanie go jeszcze raz, aby móc przejść do ekranu początkowego i w 100% mobilnie korzystać już z produktów Banku BPS. Aplikacja mobilna BPS Mobilnie jest jak dotychczas zabezpieczona na kilka sposobów, między innymi są to:

- szyfrowane połączenie z Bankiem,
- 4-cyfrowy kod PIN służący do każdorazowego logowania się do aplikacji,
- blokowanie dostępu do bankowości mobilnej i internetowej po 5-krotnym podaniu błędnego kodu PIN, loginu lub hasła (przy parowaniu aplikacji z urządzeniem mobilnym),
- automatyczne przejście aplikacji do ekranu podania kodu PIN po 10 minutach bezczynności lub wygaszeniu się urządzenia.

Dodatkowo Bank BPS SA w swoim przewodniku dla użytkownika, zwraca uwagę na zasady bezpieczeństwa i wskazuje, aby:

- nigdy nie zapisywać i nie podawać nikomu kodu PIN do aplikacji mobilnej,
- zapisany przez użytkownika kod PIN w procesie parowania aplikacji z urządzeniem musi być trudny do rozszyfrowania,
- należy instalować aplikację tylko ze Sklepów Google Play lub Apple AppStore (lub używając iTunes),
- posiadać aktualną wersję systemu operacyjnego i dbać o regularną aktualizację,
- posiadać system antywirusowy na urządzeniu do korzystania z aplikacji mobilnej,
- korzystać z wersji systemów operacyjnych (Android od wersji 2.3, iOS – od wersji 5),

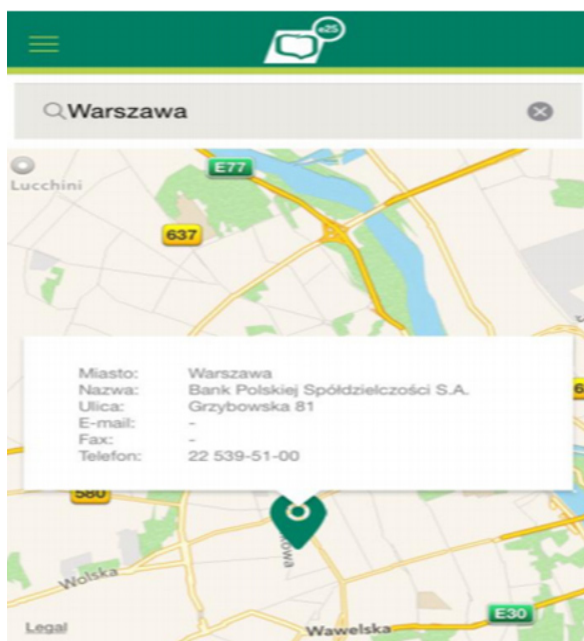
- nie używać aplikacji na urządzeniach z odblokowanym dostępem do plików systemowych (tzw. zrootowanych, co oznacza nazwę konta, które ma pełną kontrolę nad systemem. Z założenia konto typu root nie powinno być używane do pracy, do której wystarczyłoby zwykłe konto z ograniczonymi uprawnieniami),
- włączyć dodatkowe zabezpieczenia urządzenia (np. kod PIN),
- nie pozostawiać swojego urządzenia mobilnego bez nadzoru.

Jeżeli urządzenie mobilne, na którym zainstalowano mobilną aplikację bankową zostanie skradzione lub zgubione, niezwłocznie należy skontaktować się poprzez infolinię z Bankiem BPS w celu zablokowania aplikacji. Można także zablokować cały kanał bankowości elektronicznej, korzystając z wersji internetowej systemu e25 (www.e25.pl). Co do funkcjonalności BPS Mobilnie warto podkreślić, że za pośrednictwem aplikacji mobilnej BPS Mobilnie klient może zlecić wykonanie różnego rodzaju przelewów, m.in.:

- krajowych,
- z odroczonym terminem realizacji w PLN,
- z rachunku karty kredytowej,
- przelew podatkowy do US.

Aplikacja daje możliwość zarządzania zleceniami stałymi i tworzenia listy kontrahentów. BPS Mobilnie pozwala również na pobranie potwierdzeń zrealizowanych transakcji, udostępnia wyciągi bankowe, daje dostęp do historii transakcji na rachunkach i kartach płatniczych. Co więcej, można otworzyć lokaty terminowe w PLN, zmienić wysokość limitów oraz dokonać zastrzeżenia karty płatniczej. Klient może również spłacić kartę kredytową oraz ma informacje o bieżącym zadłużeniu. Zaletą aplikacji mobilnej Banku BPS jest możliwość płynnego przełączania między kontem firmowym a osobistym. Jest dostępny również bezpośredni kontakt z infolinią banku działającą 24 godziny na dobę.

BPS Mobilnie obsługuje również użytkowników małoletnich (JUNIOR). Jednakże osoba niepełnoletnia ma dostęp jedynie do wybranych funkcjonalności, może między innymi wysłać przelew oraz ustawić zlecenie stałe krajowe. Operacje te wymagają zatwierdzenia przez opiekuna prawnego, który może tego dokonać poprzez bankowość internetową lub podobnie jak użytkownik Junior poprzez aplikację BPS Mobilnie. Zarówno dla zalogowanego, jak i niezalogowanego użytkownika dostępna jest funkcja wyszukiwania placówek i bankomatów zrzeszenia BPS. Do ekranu można przejść, wybierając w menu bocznym aplikację „Placówki i bankomaty”. Jeżeli telefon posiada aktywną usługę geolokalizacji, aplikacja automatycznie pokaże bankomat lub placówkę najbliższą miejsca, w którym znajduje się użytkownik. Co więcej, dotknięcie pinetki, która oznacza ją na mapie, spowoduje rozwinięcie okna z informacjami na temat bankomatu lub placówki (rys. 10.4).



Rysunek 10.4. Prezentacja wyszukiwarki oddziałów Banku BPS i bankomatów

Źródło: <https://www.bankbps.pl/bankowosc-internetowa/e25/aplikacja-mobilna>

W Banku BPS SA wprowadzono również usługę BLIK, dodatkowo Bank rozważa wprowadzenie aplikacji w wersji na Windows Mobile 10 oraz wersji RWD. Warto wspomnieć, że w 2016 roku użyteczność BPS Mobilnie doceniono w rankingu magazynu „Forbes” zatytułowanym „Najlepsza bankowość mobilna dla MŚP”. Aplikacja ta znalazła się wśród dziewięciu najlepszych wówczas na rynku, a podstawą oceny była właśnie funkcjonalność²⁸. Bank BPS SA, tak jak i inne banki, ciągle doskonali i rozszerza bankowe aplikacje mobilne. Chodzi o dalszy rozwój, utrzymanie i pozyskiwanie nowych klientów oraz wzrost przychodów i wyniku finansowego.

BPS Mobilnie w statystykach

Bankowość mobilna staje się z każdym rokiem coraz bardziej popularna. Za jej atrakcyjnością przemawia argument: „telefon mam zawsze przy sobie”. Nowoczesne formy zarządzania pieniędzmi za pomocą bankowości internetowej i mobilnej to pod-

²⁸ https://www.bankbps.pl/_data/assets/pdf_file/0015/271302/BWS_NR_9_2016.pdf (dostęp: 27.05.2020).

stawa w dzisiejszych czasach. Najważniejszą miarą obrazującą popularność bankowości mobilnej jest liczba osób aktywnie korzystających z tego rozwiązania. W tabeli 10.3 zaprezentowano dane dotyczące liczby klientów logujących się w aplikacji BPS Mobilnie na rachunek z urządzenia mobilnego (smartfona lub tabletu) przynajmniej raz w miesiącu. Dodatkowo statystyką objęci zostali zarówno klienci używający bankowych aplikacji mobilnych, jak i korzystający z serwisu internetowego (e25.pl).

Tabela 10.3. Liczba użytkowników bankowości internetowej i mobilnej

Bankowość internetowa	Bankowość mobilna
łączna liczba użytkowników niezależnie od kontekstu klienta	łączna liczba użytkowników niezależnie od kontekstu klienta
stan na dzień 31.12.2006.	stan na dzień 31.12.2006 r.
48 037	2 159
stan na dzień 30.04.2020 r.	stan na dzień 30.04.2020 r.
59 728	6 073

Źródło: Opracowanie własne.

Istotny jest też podział klientów na wybór mobilnego systemu operacyjnego, tj. Android oraz iOS (tab. 10.4). Z danych wynika, że najbardziej popularnym systemem operacyjnym przy korzystaniu z BPD Mobile jest Android.

Tabela 10.4. Podział klientów według systemu operacyjnego

System operacyjny	Liczba użytkowników stan na dzień 30.04.2020 r.
Android	4 403
iOS	1 670
Liczba użytkowników łącznie	6 073

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejny podział klientów to podział na klienta detalicznego oraz biznesowego (tab. 10.5). Warto zauważyć, że liczba klientów jest znacznie większa niż liczba użytkowników. Taka sytuacja jest wynikiem funkcjonalności BPS Mobile, tj. płynnego przełączania między kontem firmowym a osobistym, co może oznaczać, że jeden użytkownik działa w imieniu np. dwóch klientów jako klient detaliczny i biznesowy.

Tabela 10.5. Podział klientów według segmentów

Klienci	Liczba klientów
indywidualni	6 204
korporacyjni	1 678
Liczba użytkowników łącznie	7 882

Źródło: Opracowanie własne.

W latach 2016-2020 liczba użytkowników bankowości mobilnej podwoiła się, a liczba korzystających z bankowości internetowej znacząco wzrosła. Wciąż rosnącą przewagę bankowości mobilnej nad internetową można zawrzeć w słowach: „bo telefon mam zawsze przy sobie”. Warto podkreślić, że prawie co siódmy internauta na świecie łączy się z Internetem tylko za pomocą urządzeń mobilnych, głównie smartfona, a 15% internautów korzysta tylko i wyłącznie ze smartfona. Można zatem z dużym prawdopodobieństwem założyć, że bankowość mobilna to przyszłość bankowości na najbliższe dekady.

Bank BPS SA odczuwa stale rosnącą konkurencję na rynku usług finansowych, dlatego dąży do doskonalenia produktów bankowych, oferując kompleksowe rozwiązania w tym zakresie. Stara się także poszukiwać wciąż nowych dróg dotarcia do klienta. Można nawet stwierdzić, że wręcz zabiega o potrzeby młodego klienta. Przykładem tego może być organizacja różnego rodzaju projektów adresowanych do młodzieży gimnazjalnej. Obecność banku, który chce być ceniona i rozpoznawalna, na portalach społecznościowych jest dzisiaj prawie obowiązkowa. Bank ma do dyspozycji kilka kanałów, które wykorzystuje do skutecznej komunikacji z klientami. Wybór odpowiednich kanałów komunikacji jest pierwszym i ważnym krokiem do tworzenia skutecznych sposobów dotarcia do wybranej grupy docelowej klientów.

Podsumowanie

Znaczący postęp w dziedzinie technologii teleinformatycznych, jaki nastąpił w latach 2016-2020, a zwłaszcza poprawa funkcjonalności i upowszechnianie się smartfonów i tabletów w połączeniu ze znaczącym spadkiem kosztów transferu danych w sieciach telefonii komórkowej sprawił, że bankowość mobilna znalazła się w centrum uwagi zarówno banków, jak i ich klientów. Można sądzić, że innowacje produktowe i procesowe jakie kształtują i będą kształtować bankowość mobilną sprawią, że bankowość mobilna będzie coraz bardziej atrakcyjna dla klientów i banków. Bankowość ta ma zatem potencjał, aby zmieniać charakter i zakres relacji bank – klient. Dotyczy to zarówno wielorakich możliwości realizacji operacji bankowych, w zasadzie bez ograniczeń czasowych i przestrzennych, jak i wykorzystania przez banki osobistego charakteru urządzeń przenośnych do realizacji nowoczesnych strategii marketingowych zorientowanych na dostarczanie klientom spersonalizowanych informacji handlowych i ofert produktowych.

Polska bankowość wykazuje wysoki poziom innowacyjności elektronicznych kanałów dystrybucji swoich usług. Wdrażanie nowoczesnych technologii do sektora bankowego ma wiele zalet zarówno dla banków, jak również dla jego klientów.

Jednak nie można zapominać o wadach – nie da się bowiem opracować technologii bez wad i zagrożeń. Doskonalenie to proces ciągły, a każda innowacja niesie z sobą zarówno szanse, jak i zagrożenia.

Rozwój bankowości internetowej i mobilnej po rewolucji informatycznej XX wieku był jej nieuniknionym następstwem. Dostęp do informacji spowodował, iż klienci zaczęli poszukiwać instytucji oferujących rozwiązania optymalne. Cena i jakość zaczęła mieć w Polsce większe znaczenie, a dzięki Internetowi nastąpiła marginalizacja znaczenia położenia oddziału banku. Ucierpiała na tym lojalność klientów, jednak korzyści wynikające z obniżenia kosztów dokonywania transakcji, dywersyfikacji produktów oferowanych szerszemu gronu czy też znacznie niższe koszty utrzymania jednostki bankowej są wciąż dużą szansą dalszego rozwoju technologicznego banków. Można nawet uznać, że bankowość internetowa, w tym mobilna, posiada nieograniczony potencjał dalszego rozwoju.

Literatura uzupełniająca

- Borcuch A., Bankowość elektroniczna w Polsce, CeDeWu, Warszawa 2012.
- Borcuch A., Rozwój rynku płatności mobilnych w Polsce, CeDeWu, Warszaw 2016.
- Brodziński M., Oblicza Polskiej spółdzielczości wiejskiej: geneza – rozwój – przyszłość, Wydawnictwo FREL, Warszawa 2014.
- Czerwiński P., Vademecum Historia – cz. 1, Greg, Kraków 1998.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/2366 z dnia 25 listopada 2015 r. w sprawie usług płatniczych w ramach rynku wewnętrznego, zmieniająca dyrektywy 2002/65/WE, 2009/110/WE, 2013/36/UE i rozporządzenie (UE) nr 1093/2010 oraz uchylająca dyrektywę 2007/64/WE.
- Ensor B., The state of mobile banking 2012, Forrester Research Inc., Cambridge 2012.
- Gospodarowicz A., Bankowość elektroniczna, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Grzywacz J., Bankowość elektroniczna w przedsiębiorstwie, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.
- <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Historia-bankowosci-mobilnej-w-Polsce-7284816.html>
- <https://www.cashless.pl/6851-raport-bankowosc-mobilna-i-platnosci-mobilne-w-polsce-2019>
- http://data.europa.eu/eli/reg_impl/2016/2286/oj
- <https://interaktywnie.com/biznes/artykuly/biznes/najpopularniejsze-uslugi-cyfrowe-z-czego-korzystamy-najchetniej-259635>
- <https://www.kontomaniak.pl/poradniki/bankowosc-mobilna>
- https://www.kul.pl/files/433/roczniki_2015_nr_2/01-Bolibok_Corr.pdf
- <https://mobirank.pl/2020/03/17/ranking-liczby-uzytkownikow-aplikacji-bankowych-styczen-2020/>

- <https://www.najlepszekonto.pl/bankowe-aplikacje-mobilne>
- <https://newsroom.mastercard.com/eu/pl/press-releases/badanie-mastercard-polacy-cenia-sobie-bankowosc-mobilna-i-online-za-wygode-i-szybkosc-oczekuja-bezpieczenstwa/>
- https://obserwatorium.biz/wp-content/uploads/2018/12/1_PL.pdf
- <https://prnews.pl/polska-bankowosc-liczbach-iv-kw-2018-raport-442279>
- <https://www.przelewy24.pl/blog/naczympolegajaplattosciqrikiedysieznichkorzysta>
- <http://wiecjestem.us.edu.pl/bankowosc-elektroniczna-bankowosc-mobilna>
- Juszczak S., Balina R., Kowalski O., Różyński J., Aktywa i pasywa banku spółdzielczego w ujęciu zarządczym, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2017.
- Krzysztożek M., Bankowość elektroniczna w teorii i praktyce. Materiały edukacyjne dla środowiska szkolnego, Warszawa 2017.
- Morawski W., Słownik historyczny bankowości polskiej do 1939 roku, Muza SA, Warszawa 1998.
- Springer W., Nowe technologie a sektor finansowy. FinTech jako szansa i zagrożenie, Poltex, Warszawa 2017.
- Ustawa z 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa (Dz.U. 2018 poz. 1560).
- Wojciechowska-Filipek S., Metody kontroli dostępu w bankowości elektronicznej, Warszawa 2016.
- Wojtacha-Pawlak K., Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 239, 2015.

Znaczenie systemu motywacyjnego dla pracowników banku spółdzielczego

Wprowadzenie

Motywacja jest jedną z funkcji zarządzania i stanowi nieodłączny element rozwoju zasobów ludzkich. Każda organizacja powinna posiadać własny system motywacji, który powinien być właściwie opracowany i efektywny, jeśli organizacja prawidłowo rozpozna potrzeby swoich pracowników. O efektywności pracownika decyduje wiele czynników związanych ze sferą zawodową. Kluczowa jest motywacja rozumiana jako proces rządzący wyborem dokonywanym przez jednostkę. Każdy dąży do osiągnięcia celów będących wynikiem pożądanego cenionych wartości, mających rzeczywistą lub wyobraźną zdolność do zaspokajania potrzeb.

W procesie kierowania zespołami ludzkimi trzeba właściwie rozbudzać i kształtować motywację. W dobrze zarządzanej organizacji system motywacyjny powinien odpowiadać na potrzeby pracowników, by stymulować i pobudzać ich motywację do pracy. Celem tworzonych systemów motywacyjnych jest zachęcanie pracowników do podejmowania korzystnych oraz unikania niekorzystnych zachowań z punktu widzenia organizacji.

Termin „motywacja” pochodzi od łacińskiego słowa *movere*, co oznacza „poruszać się”, „wprawiać w ruch”. Motywacja do pracy polega zatem na wytworzeniu pewnego układu sił, który skłania pracownika do zachowywania się w sposób oczekiwany przez pracodawcę. Jest procesem świadomego i celowego oddziaływania na pracowników poprzez dostarczanie im środków i możliwości spełnienia ich oczekiwań w taki sposób, aby obie strony (pracodawca i pracownik) odniosły korzyści. Według *Encyklopedii PWN*, motywacja to proces regulacji psychicznych, nadający energię zachowaniu człowieka i ukierunkowujący je. Motywacja może mieć charakter świadomy lub nieświadomy. Michael Armstrong motywację definiuje jako „natężenie i ukierunkowanie zachowania oraz czynniki sprawiające, że ludzie zachowują się w określony sposób”. Postępują tak, by osiągnąć ustalony cel, po jego osiągnięciu oczekują nagrody zaspokajającej ich potrzeby. Wyróżnić można trzy podstawowe poziomy motywacji¹:

¹ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 286.

- podporządkowanie – podwładny wykonuje polecenia przełożonego, bez żadnych zastrzeżeń oraz uwag;
- identyfikacja celu, pragnienie osiągnięcia celu – pracownicy wiedzą na jakie korzyści mogą liczyć po osiągnięciu celu;
- zaangażowanie – pracownicy identyfikują się z celem, realizację celów traktują jako udział w ważnym organizacyjnie wydarzeniu, czują się tym wyróżnieni.

Motywację dzieli się też na zewnętrzną i wewnętrzną. W przypadku motywacji wewnętrznej podejmowane działania posiadają wartość samą w sobie, sprawiają przyjemność oraz zadowolenie i pobudzają zainteresowanie. Są celem samym w sobie, w którym osoba działająca nie oczekuje nagród ani korzyści, a działanie jest największą motywacją samą w sobie. Motywacja wewnętrzna daje bardzo wiele korzyści, jest źródłem zadowolenia i radości. Sprawia przyjemność i powoduje sprawne wykonywanie każdego rodzaju pracy, obniża postrzeganie wysiłku, podwyższa zainteresowanie swoim działaniem (tzw. czynnik umysłowy), zwiększa szacunek do własnej działalności (tzw. czynnik uczuciowy). Motywacja zewnętrzna z kolei występuje, gdy osoba działa pod przymusem zewnętrznym, dlatego może wpływać deprymująco na człowieka, jego jakość i skuteczność działania².

Motywowanie jest jedną z czterech podstawowych funkcji zarządzania³, klasyfikowane obok planowania, organizowania i kontroli. Obejmuje działania zorientowane na podwyższanie efektywności i sprawności pracowników. Stanisława Borkowska określa motywowanie jako „wymiar czynnościowy, funkcjonalny, polegający na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi przez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości, oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celu motywującego”⁴. Z kolei Stanisław Sudoł opisuje je następująco: „motywowanie sprowadza się do tworzenia takich sytuacji, które zachęcałyby pracowników do wykonywania działań służących realizacji celów i zadań przedsiębiorstwa jako całości”⁵. Motywowanie zatem to oddziaływanie, które wpływa na realizację celu, motywacja natomiast to stan wewnętrzny, który wyraża naszą chęć i gotowość do działania.

Wykorzystanie potencjału pracowników oraz podnoszenie poziomu motywacji można osiągnąć, zastępując system „rozkazuj i rządź” systemem „radź i zatwierdzaj”. W przypadku wielu pracowników z góry narzucony schemat działania oraz metody realizacji celów sprawiają, że gorzej wykonują oni swoją pracę, odczuwają zmęczenie i znużenie oraz nie angażują się w polecane im zadania. Pracownicy nato-

² W.M. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydanie II uzupełnione, Placet, Warszawa 2009, s. 17.

³ A. Koźmiński, *Zarządzanie*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996, s. 120-157.

⁴ W.M. Kopertyńska, op. cit., s. 13.

⁵ Ibidem, s. 13.

miast, którzy pracują w drugim systemie chętniej podejmują nowe wyzwania, ich zaangażowanie w pracę jest większe, nowe wyzwania oraz praca sama w sobie częściej działają motywująco.

Utworzenie odpowiedniego systemu motywowania, dostosowanego do stylu życia i systemu wartości pracowników przynosi oczekiwane przez przedsiębiorstwa rezultaty. Przy motywowaniu istotne są czynniki, które pobudzają do działania poszczególnych pracowników. Ciężar odpowiedzialności za właściwe motywowanie pracownika spoczywa głównie na bezpośrednim przełożonym, który powinien znać swoich podwładnych, ich potrzeby, oczekiwania, a nawet marzenia.

Przegląd podstawowych teorii motywacji

Pojęcie motywacji ewoluowało wraz z poznawaniem ludzkiej natury przez przedstawicieli psychologii, filozofii, socjologii. Przedmiotem ich badań była praca ludzka, potrzeby pracowników, ich stosunek do pracy oraz sposoby zarządzania pracą. Dorobek teorii motywacji jest znaczny i różnorodny. Choć każda z teorii charakteryzuje się czymś innym, to mają wspólny cel: wyjaśnienie, co motywuje ludzi i jakie działania należy podejmować, by pracownikom chciało się pracować, zależało im na pracy oraz żeby byli zmotywowani i zadowoleni ze swojej pracy. Michael Armstrong podzielił proces motywowania na trzy grupy:

- instrumentalną, która mówi, że nagroda lub kara może sprawić, że ludzie będą zachowywać się w pożądanym sposób;
- teorii treści, zwane także teoriami potrzeb, zakładające, że firmy oferując pracownikom zaspokojenie ich potrzeb zapewniają sobie zmotywowaną i usatysfakcjonowaną kadrę;
- teorii procesu, skupiające się na procesach wpływających na motywację⁶.

Ujęcie motywacji w kontekście tradycyjnym według Fredericka Taylora opiera się na podziale pracy opartym na jej wcześniejszej analizie, dużym stopniu kontroli pracowników oraz płacy⁷. Pierwotnie jako motywatorów używano środków przymusu, wykorzystując najczęściej przymus fizyczny i psychiczny, następnie zaczęto stosować środki pozytywnej zachęty lub perswazji. Środkami zachęty były pobudzenia, wzmocnienia systemowe oraz pobudzenia doraźne. Należą do nich różnego rodzaju nagrody materialne lub niematerialne, premie czy przywileje. Perswazja, jako forma

⁶ Ibidem, s. 21.

⁷ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000, s. 109.

oddziaływania na sferę umysłową pracownika, związana jest ze zmianą nawyków i odczuć. Jedną z form perswazji jest działanie na sferę emocjonalną, dzięki czemu osiąga się szybkie, lecz na ogół krótkotrwałe skutki. Inną formą perswazji jest oddziaływanie na sferę intelektualną, długo czekamy na efekt, ale skutki są bardziej trwałe. Kolejną formą perswazji jest oddziaływanie na sferę duchową. Najskuteczniejszym środkiem motywacji według Taylora są pieniądze⁸. Uważał on, że robotnicy zrobią wszystko, by otrzymać większe wynagrodzenie, co w naturalny sposób wynikało m.in. z ich trudnej sytuacji bytowej. Teoria Taylora nie uwzględnia jednak ważnych dla pracowników czynników teorii treści, jak atmosfera w pracy, znaczenie współpracy z innymi członkami zespołu, dążenie do rozwoju oraz doskonalenia zawodowego itp.

Abraham Maslow, który jako pierwszy dokonał klasyfikacji ludzkich potrzeb twierdził, że człowiek motywowany jest dążeniem do ich zaspokojenia⁹. Definiował potrzebę jako „stan organizmu, wywołujący aktywność skierowaną w stronę wartości, które prowadzić będą do zapewnienia stanu pożądanego pod względem zarówno biologicznym, jak i psychologicznym”¹⁰. Maslow głosił, że aby móc zaspokoić potrzeby wyższego rzędu, najpierw musimy zaspokoić potrzeby niższego rzędu. W swojej piramidzie potrzeb człowieka jako pierwsze, podstawowe wyłonił potrzeby fizjologiczne (głód, pragnienie), następnie potrzeby bezpieczeństwa, potrzeby społeczne (przynależność, uznanie), potrzeby szacunku, ostatnim punktem są potrzeby samorealizacji (wykorzystanie swojego potencjału). Teoria potrzeb Maslowa pozwala nam uporządkować czynniki mające wpływ na zachowania ludzi, o których decydują niezaspokojone potrzeby. Jeżeli dana grupa potrzeb zostaje zaspokojona, to staje się mniej ważna. Wyjątkiem są potrzeby samodoskonalenia się – potrzeby wzrostu. Koncepcję Maslowa wielokrotnie krytykowano, choćby za kolejność potrzeb, która nie zawsze odpowiada rzeczywistości. Mówiono także, że u osób o niskiej kulturze potrzeby wyższego rzędu nie rozwijają się.

Kontynuacją teorii Maslowa jest teoria ERG (Existence Relatedness Growth), którą opracował Clayton Paul Alderfer. W przeciwieństwie do Maslowa uważał on, że ludzie mogą czuć kilka potrzeb jednocześnie¹¹. Podzielił potrzeby na krótkotrwałe, długotrwałe i okazjonalne. Wyróżnił również potrzeby egzystencji, w tym potrzeby fizjologiczne, warunki pracy, potrzeby materialne, czyli potrzeby niższego rzędu według Maslowa. Następne to potrzeby społeczne, a wśród nich aspiracje, integracja z zespołem, które Maslow określał jako potrzeby społeczne. Ostatnią

⁸ J.F. Terelak, *Psychologia organizacji i pracy*, Difin, Warszawa 2005, s. 337.

⁹ P. Zimbardo, R. Johnson, V. McCann, *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, PWN, Warszawa 2011, s. 68-70.

¹⁰ A. Niemczyk, A. Niemczyk, J. Mądry, *Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów*, Helion, Gliwice 2009, s. 252.

¹¹ W.R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2014, s. 523.

grupę według niego stanowią potrzeby rozwoju osobowego, które Maslow określał jako potrzeby wyższego rzędu. W tej teorii motywowanie to ważna zmienna funkcji intensywności potrzeby.

Kolejną teorią zaliczaną do teorii potrzeb (teorii treści), która wniosła duży wkład do nauk o motywacji pracownika, jest dwuczynnikowa teoria Frederika Herzberga, nazywana także teorią motywacji i higieny¹². Wyróżniamy w niej czynniki higieny odpowiedzialne za odczuwanie lub nieodczuwanie dyssatisfakcji z pracy oraz motywatory wewnętrzne umożliwiające odczuwanie zadowolenia. Herzberg zauważył, że zadowoleni ze swojej pracy koncentrowali się na czynnikach wewnętrznych, odpowiedzialności, własnych osiągnięciach i awansie. Niezadowoleni koncentrowali się na czynnikach zewnętrznych oraz na płacach, warunkach pracy, polityce firmy. Według Herzberga, przeciwieństwem zadowolenia nie zawsze jest niezadowolenie, ponieważ eliminacja czynników powodujących niezadowolenie z pracy nie sprawi, że stanie się ona satysfakcjonująca. Eliminacja czynników niezadowolenia nie zawsze pobudza motywację pracownika. Wyłonione przez Herzberga czynniki higieny, odpowiedzialne za redukcję niezadowolenia to płaca, polityka firmy, nadzór, fizyczne warunki pracy i bezpieczeństwo¹³. Z kolei czynnikami motywującymi są awans, rozwój osobisty, uznanie i odpowiedzialność. Teoria dwuczynnikowa jednak pomija niejednoznaczne sytuacje, np. gdy nie lubimy swojej pracy, ale ją akceptujemy. Teorię Herzberga uznano ostatecznie za podejście nadmiernie upraszczające rzeczywistość, w której pracownicy uznają wynagrodzenie za motywator, a nie czynnik higieny. Cała koncepcja jednak dotyczy bardziej satysfakcji z pracy niż motywacji. Zaslugą Herzberga jest podkreślanie faktu, że praca ma duże znaczenie dla pracownika, a pracodawcy powinni tworzyć takie miejsca pracy, by pracownicy mogli czerpać z niej więcej satysfakcji. Autor teorii przedstawił również, jak można wzbogacić pracę, czyli powodować by dostarczała więcej satysfakcji¹⁴. Proponowane przez niego sposoby wzbogacania pracy to:

- częściowa rezygnacja z kontroli, zwiększanie odpowiedzialności pracownika;
- danie pracownikowi więcej samodzielności;
- przekazywanie informacji o efektywności i jakości pracy przez przełożonego;
- umożliwienie wytworzenia całego produktu (o ile mamy takie możliwości)¹⁵.

Odmiennymi teoriami, które zyskały popularność są teorie X i Y autorstwa Douglasa McGregora, który wyróżnił dwa typy człowieka. Teoria X odnosi się do człowieka leniwego, unikającego swoich obowiązków, teoria Y do człowieka ambit-

¹² J. Woźniak, Współczesne systemy motywacyjne, PWN, Warszawa 2012, s. 33.

¹³ D. Schultz, S. Schultz, Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, PWN, Warszawa 2002, s. 286.

¹⁴ A. Niemczyk, A. Niemczyk, J. Mądry, op. cit., s. 254.

¹⁵ A. Jachnis, Psychologia organizacji, Difin, Warszawa 2008, s. 77-82.

nego, zmotywowanego, samokontrolującego się¹⁶. W teorii X menedżerowie uważają, że pracownicy nie lubią swojej pracy, unikają jej, pracowników trzeba kontrolować, grozić, karać, pracownicy nie chcą ponosić odpowiedzialności, są mało ambitni, a najważniejsze jest dla nich bezpieczeństwo. Z kolei w teorii Y menedżerowie sądzą, że pracownicy lubią pracować i sama praca jest naturalną częścią ich życia, pracownicy sami kierują swoim działaniem, chcą być odpowiedzialni za powierzone im zadania. Teorie McGregora łączą się z hierarchią potrzeb Masłowa, gdyż teoria X łączy ludzi z potrzebami niższego rzędu, a teoria Y z potrzebami wyższego rzędu. Autor zalecał, by pracownicy brali udział w podejmowaniu decyzji, a przełożeni przydzielali im bardziej odpowiedzialne zadania. Przełożeni powinni również pozwalać pracownikowi na robienie tego, do czego mają predyspozycje, bo wykonując to, co umieją i lubią, czynią to lepiej.

David McClland, autor kolejnej koncepcji, podobnie jak Masłow i Alderfer dokonał klasyfikacji potrzeb¹⁷. Mianowicie twierdził, że ludzie są motywowani do podejmowania określonych działań za pośrednictwem trzech potrzeb wyższego rzędu: osiągnięć, władzy i afiliacji. Każda z nich jest motorem napędzającym działanie pracownika w pracy, ale w nieco innym kierunku. Potrzeba osiągnięć stymuluje do rozwoju zawodowego, samodzielności, dążenia do osiągnięcia sukcesów, podejmowania inicjatywy, współpracy z zespołem. Potrzeba przynależności z kolei ujawnia się w koncentracji na nawiązywaniu bliskich relacji z ludźmi. Osoby z dominującą potrzebą afiliacji chętnie łączą się z innymi grupami ludzi, identyfikują się z firmą, łatwo nawiązują kontakty. U osób z potrzebą przynależności łatwiej rozwijają się zachowania menedżerskie zorientowane na zespół. Na przykład osoby te będą lepiej dbać o pracowników. Ostatnią potrzebą jest potrzeba władzy, poczucie posiadania kontroli nad zachowaniem ludzi. Rozwój tej kompetencji będzie pomocny przy stanowiskach kierowniczych. Jednak w przypadku silnej dominacji potrzeby władzy istnieje ryzyko instrumentalnego traktowania innych ludzi, w tym podwładnych, co nie sprzyja wzbudzaniu w nich motywacji do pracy.

Teoria oczekiwań, zaliczana do teorii procesu, opracowana początkowo przez Victora Vrooma i rozwinięta przez Lymana Portera oraz Edwarda Lawlera mówi, że zachowujemy się w określony sposób, ponieważ oczekujemy określonego efektu¹⁸. Siła motywacji do wysiłku zależy między innymi od przekonania dotyczącego możliwości realizacji celu, atrakcyjności nagrody oraz od oceny wysiłku, jaki trzeba włożyć by osiągnąć cel. Głównymi założeniami teorii oczekiwań są przekonania, że ludzie mają różne potrzeby, poznanie celów prowadzi do zrozumienia jak najlepiej danego pracownika motywować, pracownicy jako *homo economicus* podejmują decyzje dotyczące własnych zachowań i wybierają to, co doprowadzi ich do danego efektu.

¹⁶ A. Niemczyk, A. Niemczyk, J. Mądry, op. cit., s. 256.

¹⁷ Ibidem, s. 257-258.

¹⁸ D. Schultz, S. Schultz, op. cit., s. 291.

Teoria sprawiedliwości z kolei, którą opracował John Stacey Adams, zwana też teorią słuszności, także należy do teorii procesu¹⁹. Podstawowym jej założeniem jest to, że pracownicy porównują to, co włożyli (czas, doświadczenie, wysiłek, wiedzę) do organizacji z nakładami wniesionymi przez innych pracowników, a to co otrzymali (nagrody, awanse, płacę) i co otrzymali inni pracownicy. Różne nakłady włożone przez pracowników przynoszą różne korzyści. Czasami te korzyści nie są współmierne do nakładów. Pracownicy oceniają, czy nagroda jaką otrzymali jest taka jak obiecywana oraz czy nagroda otrzymana jest proporcjonalna do zadania jakie wykonali. Kiedy oczekiwania pracownika nie są spełnione, wzrasta w nim poczucie niesprawiedliwości powodujące niepożądane zachowania. Konsekwencją występujących odchyłeń jest spadek motywacji do pracy oraz wątpliwości, czy określonej wielkości wysiłek równoważą otrzymane korzyści. Czynnikiem motywacyjnym jest subiektywna ocena, której dokonuje pracownik. Wyróżniamy przy tym typy reakcji na słuszności lub niesłuszności. Pierwszą są osoby zadowolone nawet gdy nagrody są niższe od włożonego nakładu pracy, czują się źle kiedy nagrody są wyższe niż poniesiona praca. Drugą stanowią osoby wrażliwe na pojawiające się niesłuszności, chcą być nagradzane sprawiedliwie, czują się źle, gdy otrzymają nagrodę zbyt niską lub zbyt wysoką. Trzecią są osoby roszczeniowe, których zadowolają jedynie nagrody wyższe od wniesionej pracy²⁰. Niezależnie od typu reakcji, uczucie subiektywnej sprawiedliwości nagrody ma taki sam wpływ na motywację. Pracownicy mający poczucie bycia sprawiedliwie traktowanymi przez organizację i przełożonych są zmotywowani do pracy, pracownicy natomiast mający poczucie bycia niesprawiedliwie traktowanymi są zdemotywowani.

Interesująca jest również teoria wyznaczania celów, której twórcą jest Edwin Locke. Zakłada ona, że zachowanie jest następstwem celów i zamierzeń.²¹ Wyniki są kształtowane przez trudność celu i jego konkretność. Przez trudność należy rozumieć zakres celu i ilość potrzebnego wysiłku do jego osiągnięcia. Aby pracownik był zmotywowany, cel powinien być osiągalny, tzn. nie może być zbyt trudny do osiągnięcia. Konkretność celu to jego klarowne i dokładne sprecyzowanie. Ważna jest akceptacja i zaangażowanie pracownika. Poprzez akceptację rozumiemy stopień, w jakim pracownik uważa, że cel jest również jego własny. Zaangażowanie to zakres wysiłku jaki pracownik jest w stanie włożyć w osiągnięcie celu. Istnieją czynniki, które mogą powodować wzmocnienie akceptacji i zwiększenie zaangażowania. Należy do nich uczestniczenie w ustalaniu celu lub uzyskanie rzeczywistej akceptacji celu. Do osiągnięcia celu ważne jest pozytywne lub negatywne wsparcie organizacji. Wsparciem pozytywnym może być dostarczenie surowców, pomoc

¹⁹ W.M. Kopertyńska, op. cit., s. 33-35.

²⁰ D. Schultz, S. Schultz, op. cit., s. 292.

²¹ Ibidem, s. 293.

personelu. Niedostarczenie potrzebnego sprzętu czy informacji na czas stanowić będzie natomiast wsparcie negatywne.

Na gruncie teorii motywacji istotny jest dorobek podejścia odwołującego się do stosowania wzmocnień. Teoria wzmocnień wyjaśnia rolę nagród, czyli czynników powodujących zmianę²². Wyróżnia się cztery rodzaje wzmocnień. Wzmocnienie pozytywne jest powiązaniem nagród lub dobrych wyników z zachowaniem, które chcemy osiągnąć. Czynniki pozytywne to podwyżki wynagrodzenia, awanse, uznanie, pochwały. Kolejną metodą wzmocnień jest unikanie, pracownicy nie chcą niemiłych konsekwencji, które mogą się pojawić kiedy zachowanie nie przyniesie wyczekiwanych osiągnięć. Następną metodą jest kara, zazwyczaj używana, aby eliminować zachowania negatywne. Są to środki dyscyplinujące, nagany, pouczenia, kary pieniężne. Panuje przekonanie, że negatywne skutki zniechęca pracowników do złych zachowań. Ostatnią metodą jest eliminacja, polegająca na osłabieniu zachowań poprzez ignorowanie ich przez przełożonego, co ma doprowadzić do eliminacji danego zachowania. W sytuacji pracy ważne jest nie tylko wzmacnianie, ale także moment i częstotliwość wzmocnienia. Wyróżniamy wzmocnienia o:

- ustalonej częstotliwości, tj. w stałych odstępach czasu;
- zmiennej częstotliwości, czyli o różnych odstępach czasu;
- ustalonym stosunku, czyli po określonej liczbie zachowań, niezależne od czasu;
- zmiennym stosunku, następującym po zmiennej liczbie zachowań²³.

Przełożeni, którzy chcą stosować model wzmocnień, powinni zacząć od ustalenia jaki rodzaj zachowań pracowników ma być wzmocniony lub osłabiony.

Przekraczanie granicy motywacji

Niewłaściwe motywowanie może być postrzegane jako manipulowanie ludźmi. Można przyjąć, że lepiej w ogóle nie próbować motywować ludzi niż robić to w sposób dla nich szkodliwy. Manipulacja to wpływanie na innych, którzy nie są tego świadomi przez osobę, która z kolei świadomie wykorzystuje swoje możliwości²⁴. Rozróżniamy indywidualne działania motywacyjne adresowane do indywidualnych jednostek oraz systemy motywacyjne oparte na określonych procedurach, odnoszące się do formalnie określonej grupy pracowników. Zagrożenie manipulacją wzrasta w przypadku indywidualnych działań motywacyjnych. Zasady systemu motywacyj-

22 M. Armstrong, op. cit., s. 290.

23 P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, op. cit., s. 141-143.

24 J. Woźniak, op. cit., s. 20.

nego pozwalają odczytać, w których miejscach pojawia się manipulacja. Kierujący zespołami w organizacji, dopuszczający się manipulacji świadomie lub nieświadomie, ponoszą konsekwencje swoich działań, tracąc co najmniej zaufanie wśród podwładnych. Prowadzi to do spadku ich autorytetu oraz spadku morale wśród pracowników, co przeradza się w brak zaangażowania organizacyjnego. Mając na uwadze proces zarządzania w banku spółdzielczym w przypadku wystąpienia któregoś z wyżej wymienionych symptomów, menedżerowie powinni poszukać przyczyny utraty przez pracowników zaufania do swojego przełożonego. Nie zawsze przełożeni potrafią dostrzec, że dzieje się coś złego. Często nie reagują, gdy zauważą symptomy tego zjawiska. Co gorsza, może to powodować dalsze osłabienie pozycji kierujących wśród pracowników. Warto podkreślić, że słabi menedżerowie w sytuacji utraty autorytetu często sięgają po zachowania manipulacyjne.

Helmut Gläser w celu określenia stosowania motywowania graniczącego z manipulacją wprowadził termin „motypulacja”. Uważa on, że każdy rodzaj oddziaływania motywacyjnego pochodzący z zewnątrz jest manipulacją, a więc każdy system motywacyjny opiera się na motypulacji. Zdaniem Gläsera, w motypulacji wykorzystywana jest jedna z trzech strategii:

- przemocowa,
- nagradzająca i
- wizjonerska.

Dwie pierwsze opierają się na taktykach motywowania instrumentalnego (zastraszania i kuszenia), czyli za wykonywanie poleceń czeka pracownika nagroda, a za brak przestrzegania zasad lub niewykonywanie poleceń, kara. Strategia oparta na wizji polega na jej kuszeniu, co może manifestować się np. perspektywą świetlanej przyszłości czy elitarności. Strategia ta odwołuje się do poczucia wartości człowieka, chęci bycia kimś wyjątkowym, np. przez uczestnictwo w wyjątkowej organizacji, wyjątkowym projekcie. Problemem jest jednak, gdy wizja jest tylko przynętą, frazesem i nie idą za nią rzeczywiste działania podejmowane przez zarządzających²⁵. Co więcej, świadome motypulowanie jest niebezpieczne dla organizacji. Wynika bowiem ze skłonności do manipulacji niektórych ludzi, charakteru manipulatorskiego marketingu i sprzedaży np. poprzez wmawianie klientom potrzeby, której nie mają.

Jedną z technik wykorzystywanych przy „manipulowaniu motywacją” jest tzw. niska piłka, najczęściej w postaci podarowania nagrody, która ostatecznie jest mniej wartościowa niż to obiecywano. Przykładem obrazującym wykorzystanie tej techniki jest eksperyment wykonany przez Roberta Cialdiniego. Chciał on spowodować, by studenci stawili się na siódmą rano w laboratorium po to, aby uczestniczyć w badaniach nad myśleniem. W eksperymencie uczestniczyły dwie grupy. Pierwszą

²⁵ T. Oleksyn, Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 292.

poinformowano o godzinie zajęć, przybyło tylko 24% studentów, drugą najpierw zapytano o zgodę na udział w badaniu, zgodziło się 56% studentów, po podaniu informacji o godzinie zajęć żadna z osób nie zmieniła decyzji, 95% studentów rzeczywiście pojawiło się na zajęciach²⁶.

Inną techniką jest „reguła wzajemności” polegająca na tym, że osoba, która nam pomogła, będzie mogła oczekiwać naszej pomocy. Menedżerowie chcący manipulować, robią coś niewielkiego dla pracownika po to, by móc to w przyszłości wykorzystać z nawiązką. Kolejną techniką jest „drzwiami w twarz”, często wykorzystywana w negocjacjach, polega na obiecaniu czegoś, co jest niemożliwe do spełnienia. Następną techniką jest tworzenie poczucia braku kontroli. Występuje wówczas, gdy szefowie sugerują pracownikom, że to nie oni kontrolują sytuację w danym zakresie. Przejawia się to np. w odrzucaniu próśb pracowników argumentując, że to nie jest ich decyzja. Wśród wykorzystywanych technik manipulacyjnych znajduje się również tzw. umykająca okazja. Pobudza w nas świadomość utraty jedynej szansy. Przykładem są hasła promocyjne np. „Tylko dziś obniżka 50%”. Kolejna to technika tzw. „huśtawki emocjonalnej”, przejawia się ona w dostarczaniu pracownikowi złej informacji, a następnie przyznawaniu, że to pomyłka. Rozluźniony i zadowolony z zachowanego stanu pracownik jest gotów zgodzić się na zadania, na które wcześniej by się nie zgodził. Jednak nieszczerłość i rutynowe pochwały nie dodają zazwyczaj siły i chęci do wzmożonej pracy. Pracownicy wyczuwają nieszczerłość i budzi się w nich niechęć do pracy. Zdarzają się też szefowie o dwóch twarzach, jeżeli chcą coś ważnego załatwić są bardzo mili i pomocni, gdy natomiast ich cel zostanie osiągnięty zmieniają się w oschłych, nieprzyjemnych szefów.

Kolejna technika to ta, w której poziom rywalizacji jest bardzo wysoki. Zespoły są często celowo skłócone, w efekcie bardzo łatwo powstają nieporozumienia, każdy z pracowników chce osiągnąć jak najwięcej, nie zważa na współpracowników. Zdarza się, że szef lubi kierować takim zespołem, dlatego skłóca ludzi celowo. Takie zespoły osiągają często wysokie wyniki, co jeszcze bardziej wzmacnia rywalizację. Frustrującą pracowników techniką jest stawianie ich w sytuacji bez wyjścia, zmuszanie do robienia czegoś wbrew ich woli, pod przymusem, w obawie utraty stanowiska lub poniesienia kary pieniężnej. Kolejną, często używaną metodą jest wzbudzanie poczucia winy. Osoby, które zrobiły coś niestosownego, częściej ulegają prośbom osób, które skrzywdziły. Zdarza się, że taka sytuacja jest specjalnie prowokowana, a pracownik nie jest świadomy, że jego szef wyreżyserował całą sytuację²⁷.

Przedstawione przykłady gier manipulacyjnych świadczą, że nie są to techniki, które zawsze będą miały pozytywne odzwierciedlenie w organizacji. Często niszczą atmosferę w pracy i zaburzają relacje panujące w zespole. Menedżerowie powinni

²⁶ R.B. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi, Teoria i praktyka*. s. 115.

²⁷ A. Niemczyk, A. Niemczyk, J. Mądry, *op. cit.*, s. 214-215.

cenie szacunek, zaufanie i otwartość wśród pracowników. Przy wspólnej pracy nie warto ryzykować fundamentalnych wartości. Skuteczne motywowanie jest jedną z ważniejszych umiejętności szefa, a motywacja pracownicza to kluczowy zasób organizacyjny, dlatego warto poświęcić tym działaniom w organizacji dużo uwagi i troski. Równocześnie bliskość oddziaływań o charakterze manipulatorskim spowodować może odwrotny skutek od pożądanego.

Materialne elementy systemu motywacyjnego

Powszechnie uważa się, że wynagrodzenie jest najlepszym sposobem na motywowanie pracowników. Jednakże nie zawsze jest to prawda, gdyż ta forma motywowania często nie sprawdza się jeżeli nie jest powiązana również z motywowaniem pozafinansowym. Wynagrodzenie to płaca za wykonaną pracę. Jest to źródło utrzymania i zaspokajania potrzeb pracownika. Dobrze skonstruowany system wynagrodzeń nie musi wiązać się z dużym obciążeniem budżetu firmy. Nieodpowiednie zasady wynagradzania pracowników mogą zniechęcać do pracy. Najlepiej jednak jest rozdzielić pensję podstawową od premii. W skład wynagrodzenia wchodzi pensja podstawowa, premia regulaminowa i premia uznaniowa. Wynagrodzenie spełnia funkcję motywacyjną, jest bilansowaniem potrzeb pracowników z jednej strony i potrzeb organizacji z drugiej²⁸. Aby wynagrodzenie mogło motywować do lepszej pracy, awansów i oczekiwań, muszą być spełnione następujące warunki:

- poziom wynagrodzenia powinien być na takim poziomie, by pracownik odczuwał chęć efektywniejszej pracy;
- część płacy powinna być uzależniona od efektów pracy i zachowań pracownika, gdy zaś wynagrodzenie jest gwarantowane, to motywacja jest słabsza²⁹.

Najczęściej stosowaną premią jest premia regulaminowa, która może występować w formie prowizji za wyniki sprzedażowe, wynagrodzenia za udział w projektach oraz premii zadaniowej³⁰. Premia regulaminowa powinna być premią jawną, a zasady jej przyznawania oraz wysokość jasno określone. Pracownicy znając zasady otrzymywania premii, nie będą mieli wątpliwości co do jej wysokości. Premia regulaminowa w bankowości często funkcjonuje jako prowizja od wyników sprzedaży. Wśród pracowników jednak może pojawiać się poczucie niesprawiedliwości, gdy wysokość premii nie uwzględnia specyfiki i możliwości poszczególnych oddziałów w terenie.

²⁸ W.M. Kopertyńska, op. cit., s. 108.

²⁹ Ibidem, s.108.

³⁰ A. Niemczyk, A. Niemczyk, J. Mądry, op. cit., s. 217.

Dlatego system prowizyjny powinien brać pod uwagę następujące zmienne: tempo wzrostu udziału w rynku lokalnym, wartość sprzedaży i wysokość marż³¹.

Inną formą systemu prowizyjnego jest nagradzanie pracowników przy osiągnięciu 80-90% przyjętego planu sprzedażowego. Pracownicy nie otrzymują całej wartości premii, tylko jej część. W ten sposób pracownicy, którzy nie wykonali w całości planu sprzedażowego, są również nagradzani. Przyjmuje się, że weryfikacji systemu prowizyjnego powinno się dokonywać raz w roku, najczęściej po zakończeniu roku bilansowego.

Kolejną formą wynagrodzenia jest premia uznaniowa³². Udzielana jest ona na podstawie oceny przełożonego. Taka formuła zakłada, że przełożeni powinni być sprawiedliwi i obiektywni przy ocenianiu pracowników, tak by nikt nie czuł się niedoceniony. W praktyce tego rodzaju premia odnosi dwojaki skutek, albo jest sposobem na modelowanie zachowań (nagrodzony pracownik traktowany jest jako wzór do naśladowania), albo sposobem na faworyzowanie pewnych osób. Z zasady osoby, które sprawiają problemy w pracy są oceniane surowiej, a ich błędy bardziej zauważalne. Wysokość premii ustala szef, lepsi pracownicy mogą liczyć na większą premię i odwrotnie. Celem tej formy wynagrodzenia jest nagrodzenie pracowników za ich szczególne osiągnięcia, jednak sposoby jej przyznawania muszą być jasne dla wszystkich pracowników. Niezrozumiałe zasady powodują, że pracownicy stają się zazdrośni, narasta w nich poczucie niesprawiedliwości, co może spowodować, że ich relacje z przełożonym ulegną pogorszeniu. Pracownicy, którzy cenią sobie dobrą atmosferę w pracy oraz chcą, aby ich relacje z szefem przebiegały bez zastrzeżeń, będą czuli się coraz bardziej niezadowoleni ze swojej pracy. Aby więcej pracowników miało szansę otrzymać premię uznaniową, powinno się utworzyć kilka kategorii, w których można otrzymać nagrodę. Dylematem jest, czy ten rodzaj premii powinien być jawny. Według autorów „Motywacja pod lupą”, nie powinno się ukrywać, kto dostał premię, wysokość natomiast nagrody warto zachować w tajemnicy, to odróżnia premię uznaniową od premii regulaminowej. W ten sposób można uniknąć nieporozumień między osobą nagrodzoną a resztą zespołu. Jawność premiowania na ogół zwiększa wysiłki innych pracowników³³.

Oprócz płacy zasadniczej i premii wyróżniamy wiele innych motywatorów o charakterze finansowym. Można podzielić je na różne kategorie, w tym ze względu na stopień, w jakim wiążą pracownika z firmą, budując jego zaangażowanie organizacyjne³⁴. Pozapłacowymi motywatorami o charakterze materialnym są między innymi:

- akcje,
- udziały,

³¹ Ibidem, s. 218.

³² Ibidem, s. 221.

³³ Ibidem, s. 222.

³⁴ W.M. Kopertyńska, op. cit., s. 211.

- ubezpieczenia i programy emerytalne,
- kredyty pracownicze,
- programy korzyści pracowniczych np. pakiet usług finansowych,
- studia podyplomowe,
- udział w konferencjach,
- polisa NW,
- polisa emerytalna,
- opieka medyczna dla pracownika i/lub jego rodziny,
- karnety wstępu na korty tenisowe do siłowni, ośrodków kultury itp.

Mogą to też być motywatory zaspokojenia bezpieczeństwa socjalnego, w tym³⁵:

- kupony na usługi;
- dofinansowanie wypoczynku;
- kupony żywnościowe;
- prawo zakupu sprzętu po niższych cenach;
- bezpłatna opieka nad dziećmi;
- kupony podarunkowe z okazji świąt.

Innymi motywatorami materialnymi mogą być mieszkania służbowe, udostępnienie sprzętu komputerowego lub samochodu służbowego, fundusz reprezentacyjny, czy pokrycie kosztów przejazdu. Jako wzmocnienie poczucia wartości pracowników stosuje się prenumeratę pism branżowych oraz nagrody branżowe.

Niematerialne elementy systemu motywacyjnego

Place charakteryzują się krótkotrwałym wzrostem motywacji, dlatego elementy systemu pozafinansowego mają w dłuższej perspektywie na ogół większą siłę motywacyjną³⁶. Najczęściej wymienianymi czynnikami niefinansowymi, czy też niematerialnymi są ambitne wyzwania, możliwość uczenia się i rozwoju, dobre relacje z szefem i współpracownikami. System nagradzania pracowników powinien zaspokajać ich potrzeby oraz tworzyć trwałą relację pracownik-firma.

Pracownicy powinni mieć poczucie bezpieczeństwa w firmie, pozwala to zapewnić dobrą komunikację. Ma ona ważne znaczenie nie tylko dla szeregowych pracowników, ale i dla całej organizacji. Komunikacja ma wpływ na motywację pracowników, szczególnie, gdy są wprowadzane zmiany w firmie, wówczas wzrastają obawy i spada poczucie bezpieczeństwa pracowników. Gorsze stosunki między szefem

³⁵ W.M. Kopertyńska, op. cit., s. 213.

³⁶ Ibidem, s. 209.

i pracownikami mogą być konsekwencją źle przekazanej informacji zwrotnej. Większość menedżerów traktuje krytykę jako właśnie informację zwrotną. Wyróżnia się krytykę emocjonalną, która nie powoduje pożądanej zmiany, cechuje się uogólnianiem i oceną subiektywną. Z kolei krytyka rzeczowa odnosi się do faktów, przejawia się wytłumaczeniem z jakiego powodu dochodzi do krytyki³⁷. Zdaniem autorów, krytykując, przełożeni nie powinni zostawiać miejsca na domysły i nadinterpretację. Przekazywanie złych informacji powinni wzbogacić o oczekiwania i zaznaczenie dlaczego dana sprawa jest ważna.

Aby skutecznie motywować podwładnych, sam szef powinien odczuwać wysoką motywację do pracy. Jego zaangażowanie w powierzone zadania sprawi, że pracownicy także mogą się bardziej zaangażować. Niestety zdarza się, że menedżerowie tylko udają zmotywowanych po to, by ich pracownicy mieli poczucie motywacji. Oczywiście nie daje to dobrych rezultatów, pracownicy zauważają sprzeczności w zachowaniu i postawie szefa. Zmotywowany szef sprawia, że pracownicy próbują pokonywać napotkane trudności i wkładają więcej wysiłku w powierzone im zadania. Siłą motywacyjną są zadania, które mają jakiś cel. Pracownicy muszą rozumieć działania oraz ich efekty. Wykonując zadania, wiedzą jakie ono będzie miało konsekwencje dla organizacji³⁸.

Dobrze wyznaczone cele opierają się na regule SMART. Oznacza to, że cele powinny być:

- **s**pecyficzne (szczegółowe),
- **m**ierzalne,
- **a**mbitne,
- **r**ealistyczne i
- **t**erminowe.

Powierzone zadania muszą być jasno określone, mierzalne, nie mogą być zbyt trudne, powinny być realistyczne, a osoba, przed którą stoi dane zadanie, powinna mieć ustalony horyzont czasowy, czyli czas, do kiedy ma cel osiągnąć i kiedy będzie rozliczana³⁹.

Cele najlepiej dostosować do każdego pracownika indywidualnie, uwzględniając możliwości i predyspozycje swoich podwładnych. Zbyt łatwe cele nie będą motywować pracowników, właśnie dlatego cele powinny być ambitne i realistyczne. Zgodnie z teorią ustanawiania celu, wspólne określanie celu działa motywująco. Znacznie lepiej i z większą motywacją pracownicy wykonują zadania, które nie są przydzielone odgórnie. Większość celów jest w pewnym sensie narzucana, ale szef może wziąć pod uwagę zdanie podwładnych, co na ogół przynosi korzyści. Dzięki

³⁷ A. Niemczyk, A. Niemczyk, J. Mądry, op. cit., s. 27.

³⁸ Ibidem, s. 57.

³⁹ Ibidem, s. 71.

takim nic niekosztującym zabiegom, pracownik chętniej realizuje zadania, jest bardziej kreatywny, poszukuje nowych rozwiązań.

Menedżerowie mogą również zwiększać motywację przez umożliwienie rozwoju pracownikom. Zwiększanie kwalifikacji podnosi samoocenę i poprawia efektywność pracy. Szkolenia stają się coraz bardziej powszechne, i to nie tylko szkolenia ściśle związane z daną branżą lub zawodem, ale także szkolenia dotyczące na przykład dobrej komunikacji czy radzenia sobie ze stresem. Ważne jest, aby szkolenia były dostosowane do potrzeb i zainteresowań pracowników, bo wtedy mają większe możliwości motywowania. Motywacja nie jest stanem, który trwa ciągle, ważne jest zatem stałe utrzymywanie jej poziomu. Jednorazowe zmotywowanie pracownika poprzez wysłanie go na szkolenie nie sprawi, że będzie on zmotywowany stale. Najlepiej nagradzać okresowo, dzięki temu motywacja będzie trwać dłużej.

W motywowaniu niematerialnym dużą uwagę zwraca się na rozwój pracownika. Pracownicy mogą doskonalić swoje umiejętności i poszerzać swoją wiedzę, dzięki czemu ich wartość pracownicza wzrasta, mogą kreować swoje ścieżki kariery. Szkolenia powodują, że pracownik czuje się wdzięczny firmie, co buduje w nim zaangażowanie organizacyjne. Wytwarza się wówczas więź psychologiczna między pracownikiem a firmą. Korzyści płynące z inwestycji w pracowników są istotne dla samej organizacji, ponieważ wzrasta konkurencyjność firmy oraz efektywność ekonomiczna. Szkolenia pracownicze odpowiadają na plany rozwoju firmy. Według amerykańskich specjalistów od motywacji do pracy, kluczowe znaczenie mają następujące motywy o charakterze pozafinansowym:

- doskonalenie – pracownicy chętniej podejmują się pracy, w której będą mogli zaprezentować swoją wiedzę i umiejętności oraz będzie ona dla nich wyzwaniem;
- uczestnictwo – pracownicy chcą mieć poczucie, że są częścią społeczności, firma dba o pracownika nie tylko wtedy, gdy wykonuje on swoją pracę;
- znaczenie – pracownicy powinni mieć poczucie, że są ważni dla organizacji, że ich praca ma głębszy sens, niezależnie od tego, co należy do ich obowiązków⁴⁰.

Kolejną formą motywacji pracownika jest awans. Polega on między innymi na powierzeniu pracownikowi większego zakresu obowiązków, większej odpowiedzialności związanej także z kierowaniem innymi ludźmi. Wiąże się to z przesunięciem w ramach struktury organizacyjnej i zwiększeniem wynagrodzenia, co dla pracownika ma często duże znaczenie. Poprzez awans pracownik czuje się wyróżniony i doceniony. Podnosi to samoocenę pracownika, potęguje chęć do dalszego

⁴⁰ W.M. Kopertyńska, op. cit., s. 228.

rozwoju i osiągania większych sukcesów. Plan sukcesji jest także istotnym motywatorem. Rozumiany jest on jako odkrywanie i rozwijanie talentów wśród pracowników, dzięki czemu organizacja również się rozwija. Określone ścieżki kariery są dla pracownika drogowskazem co musi zrobić, aby awansować i stają się tym samym również oddziaływaniem o charakterze motywacyjnym.

Czynniki wywołujące demotywację

Demotywacja, określana jako niechęć do wykonywania pracy, ujawnia się, gdy pojawią się czynniki utrudniające wykonywanie pracy⁴¹. W *Słowniku języka polskiego* demotywacja opisywana jest jako stan psychiczny objawiający się brakiem energii, chęci, zapału; zniechęcenie, apatia. Pracownicy mogą ją odczuwać do pracy jako całości lub do jej poszczególnych zadań. Zdemotywowani pracownicy nie będą zaangażowani w powierzone im zadania i jakość wykonywanych zadań. Badania przeprowadzone przez naukowców z Harvard Business School dowiodły, że do częstszych czynników demotywujących pracownicy zaliczają niedoceniecie starań pracownika przez przełożonego⁴². Szefowie nie zauważają, jak bardzo pracownicy zaangażowani są w swoją pracę, nie dostrzegają ich starań. Pracownicy potrzebują wiedzieć, że szefowie zauważają ich wysiłki, a pochwały i miłe słowa od przełożonego będą mobilizować pracowników do dobrej pracy. Traktowanie pracowników przedmiotowo sprawi, że nie będą oni zadowoleni ze swojej pracy. Niejednokrotnie szefowie nie doceniają swoich pracowników, nie dostrzegają ich pomysłów oraz potencjału, który w nich jest. Tymczasem powinni podnosić poczucie wartości swoich pracowników. Często wymienianym czynnikiem demotywującym jest również zbyt niskie wynagrodzenie. Niskie wynagrodzenie ma charakter demotywujący, ponieważ pracownicy, którzy nie zaspokajają potrzeb swoich i rodziny nie będą zadowoleni z pracy, która nie zapewnia im poczucia bezpieczeństwa finansowego. Zdarza się, że pracownicy na takich samych stanowiskach w innej firmie zarabiają więcej lub wynagrodzenie zależy od płci. Zbyt niskie wynagrodzenie wywołuje w pracownikach poczucie niesprawiedliwości, niedocenywania i braku szacunku.

Blokowanie pracownikom szans na rozwój wpływa na nich demotywująco, ponieważ potrzeba rozwoju jest istotną potrzebą wyższego rzędu i wielu z nich dąży

⁴¹ W. Stelmach, *Ciemne strony motywowania*, Placet, Warszawa 2005, s. 90.

⁴² <http://centrum-rozwoju.eu/jak-zabic-w-pracownikach-chec-do-pracy-czyli-o-sztuce-demotywacji/>, 8.08.2020.

do samorealizacji na płaszczyźnie zawodowej. Brak wyzwań w pracy powoduje, że staje się ona nudna i monotonna. Pracownicy przestają się starać, ponieważ nie wymaga ona od nich większego zaangażowania. Chaos panujący w miejscu pracy również nie jest czynnikiem sprzyjającym motywacji. Zbyt późne dostarczanie informacji czy powierzanie zadań „na ostatnią chwilę” powodują stres i niezadowolenie. Zachwiane zostaje poczucie bezpieczeństwa.

Kolejnym czynnikiem wywołującym demotywację jest składanie obietnic bez pokrycia. Szefowie mogą obiecywać pracownikom coś, czego nie będą mogli otrzymać. Pracownicy są rozczarowani, niedocenieni, czują się zawiedzeni. Pracodawcy postępujący w ten sposób tracą autorytet i zaufanie wśród swoich pracowników. Po wykonaniu zadania, pracownicy którzy nie otrzymują obiecanej nagrody przestaną się zazwyczaj przykładać do powierzonych im zadań. Innym czynnikiem jest zbyt duża kontrola. Powoduje ona stres, pracownicy czują, że przełożony im nie ufa i dlatego sprawdza każdy ich krok. Szefowie uogólniają – wystarczy, że pojawi się jedna nieuczciwa osoba, a konsekwencje ponosi cały zespół.

Pracownicy wskazują, że kolejny czynnik to „rzucanie na głęboką wodę”. Wyzwania stawiane pracownikom są zbyt ambitne, ich prawidłowe wykonanie jest niepewne, ponieważ niektórzy pracownicy nie umieją sobie poradzić z tak wymagającymi zadaniami. Brak jasno określonych obowiązków pracownika stwarza pole do nieporozumień, ponieważ nie wie on, co należy do jego kompetencji. Szef wymaga, aby pracownicy w pełni się z nich wywiązywali, jednak muszą być oni poinformowani, czego się od nich oczekuje⁴³.

Autorzy książki *Motywacja pod lupą* wskazują, że częstsze czynniki wywołujące demotywację, to źle przekazana informacja zwrotna, która powoduje nieporozumienia między współpracownikami i przełożonym. Prawidłowa komunikacja między różnymi stanowiskami w firmie jest ważna, ponieważ wszyscy w firmie powinni wymieniać się kluczowymi informacjami. Krytyka emocjonalna odnosząca się personalnie do pracowników nie działa na nich motywująco. Pracownicy są urażeni i mają żal do szefa. Kolejny demotywator to cele niemożliwe do zrealizowania, sformułowane niezgodnie z regułą SMART. Nieosiągalne cele frustrują i sprawiają, że pracownicy niechętnie podchodzą do zadania. Uważają, że przełożony jest nieodpowiedzialny oraz że nie liczy się ze swoim zespołem. Czynnikiem wywołującym niezadowolenie z pracy jest również zła atmosfera w pracy oraz nieprzyjacielskie stosunki w miejscu pracy, wówczas pracownicy źle się czują w pracy, nie mają koleżeńskich relacji. Nie przynosi ona satysfakcji pracownikom, nie są oni związani z miejscem pracy, a brak poczucia przynależności do

⁴³ <http://centrum-rozwoju.eu/jak-zabic-w-pracownikach-chec-do-pracy-czyli-o-sztuce-demotywacji/> (dostęp: 8.05.2020).

organizacji jest częstym powodem odejść z pracy, nawet jeżeli pracownik nie ma lepszej alternatywy⁴⁴.

Autor książki *Dlaczego motywowanie ludzi nie działa i co działa* wskazuje, że demotywacja pojawia się z postaw przełożonych. Pierwsze z przemyśleń to przekonanie, że praca to tylko praca i nic poza nią. Niestety szefowie często nie zdają sobie sprawy z tego, że pracownicy, którzy spędzają większość czasu w firmie czują z nią więź. To ona wpływa na ich status, samopoczucie, czy życie. Uczucia w organizacji są czymś, co nie pasuje, ponieważ nie każdy umie sobie z nimi radzić, więc skoro można popełnić błąd, to lepiej je wyeliminować. Przełożony powinien zauważać emocje swoich pracowników i próbować się z nimi zmierzyć. Drugim przemyśleniem jest błędne przekonanie, że celem każdego biznesu jest tylko maksymalizacja zysków. Szefowie nastawieni na pomnażanie środków zajęci są wskaźnikami, prognozami, nie koncentrują się na swoich pracownikach. Jednak to oni są częścią odnoszonych sukcesów, to dzięki nim świadczone usługi są na wysokim poziomie, a co za tym idzie, organizacja ma więcej zadowolonych klientów i wyższe dochody. Przełożeni nastawieni tylko na powiększanie dochodów wywierają presję na swoich pracownikach oraz zdarza się im stosować nieetyczne metody.

Kolejne przekonanie polega na tym, że liderzy mają władzę. Rodzaj władzy jaką dysponują i jak ją wykorzystują musi być doskonale przez nich rozumiany, ponieważ ciąży na nich kluczowa odpowiedzialność. Jednak nie zawsze potrafią oni sobie radzić z funkcją, którą sprawują. Następne przekonanie to nastawienie tylko na wyniki. Chęć osiągania jak najwyższych wyników może przynieść więcej negatywnych skutków niż pozytywnych. Istnieją dwa podejścia do wyników. Pierwsze to traktowanie celów jako narzucone, konieczne do osiągnięcia. Są one dokładnie wyjaśnione i mogą prowadzić do realizacji celu wyższego rzędu. Drugie podejście to wyznaczanie ważnych celów. Unikanie celów zewnętrznych oraz przekonanie, że cel uświęca środki, koncentracja na wynikach daje korzyści tylko krótkoterminowe. Jako ostatnie jest przekonanie, że jeżeli nie można czegoś zmierzyć, to jest to bez znaczenia. Znacznie lepiej jest przyjąć, że jeżeli coś jest niemierzalne, to w istocie może być bardzo ważne. Często pomija się istotne wskaźniki i fakty, które wydają się nieprzydatne i prozaiczne. Dlatego ważne jest ciągle doszkalanie i rozwój menedżerów.

Zjawisko demotywacji może mieć charakter okresowy, czyli występować w danym czasie oraz może odnosić się do całości pracy lub jej części. Czynniki demotywacji zależą przede wszystkim od samego pracownika, tego co na niego wywiera wpływ, jakie ma wartości i co jest dla niego ważne. Każdy pracownik będzie zwracał uwagę na coś innego. Jedne czynniki sprawią, że pracownik będzie chciał działać, inny pracownik zaś może być niezadowolony.

⁴⁴ A. Niemczyk, A. Niemczyk, J. Mądry, op. cit., s. 22, 26, 70, 180.

Czynniki motywujące i ich ważność w banku spółdzielczym – wyniki badań

Badanie ankietowe z wykorzystaniem kwestionariusza przeprowadzono w kwietniu 2020 roku. Kwestionariusz składał się z dwóch części, pierwsza część dotyczyła wyboru 10 spośród 25 czynników, które są najważniejsze dla danej osoby. W kolejności od najważniejszego (nr 1) do mniej ważnego (nr 10). Druga część kwestionariusza dotyczyła ocenienia poziomu satysfakcji z elementów systemu motywacyjnego w miejscu pracy. Skala wynosiła od 0 do 5, gdzie 0 oznacza, że czynnik w ogóle nie występuje, a 5, że jest na bardzo wysokim poziomie. W badaniu udział wzięło 50 pracowników z centrali i oddziałów banku spółdzielczego. Przewagę osób badanych stanowiły kobiety (74% ankietowanych). Ponad połowę (dokładnie 56%) stanowiły osoby z przedziału wiekowego 30-45 lat, w tym 21 kobiet i 7 mężczyzn. Udział respondentów w podziale na płeć i grupy wiekowe wynikał ze struktury wiekowej pracowników banku (tab. 11.1).

Tabela 11.1. Struktura próby badawczej ze względu na wiek i płeć

Wyszczególnienie	Liczba osób	Udział %	Liczba osób w przedziale wiekowym		
			do 30 lat	od 30 do 45 lat	powyżej 45 lat
Kobiety	37	100%	3	21	13
Mężczyźni	13	26%	1	7	5
Ogółem	50	126%	4	28	18

Źródło: Badania własne.

Analiza przeprowadzonych badań wskazuje, że wynagrodzenie jest prawie dla wszystkich ankietowanych najważniejszym motywatorem. Pracownicy w pierwszym rzędzie dążą do zapewnienia utrzymania rodziny, zaspokojenia potrzeb społecznych, bezpieczeństwa i stabilizacji. Dobre stosunki ze współpracownikami oraz pewność zatrudnienia zajęły drugie miejsce pod względem liczby wskazań. Osoby w średnim wieku są częściej wykluczane z rynku pracy, a nawet jeśli nie, to bardziej boją się utraty pracy. Coraz częściej kobiety dopiero po 30. roku życia planują założenie rodziny i potomstwo. W takich sytuacjach poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia jest istotnym czynnikiem umożliwiającym lub chociaż ułatwiającym im podjęcie takiej decyzji. Kolejne ważne czynniki to atmosfera w miejscu pracy, dobre stosunki z przełożonym oraz premie i nagrody. Ponad połowa respondentów wskazała, że ważnymi czynnikami są szkolenia, dodatkowe kursy i studia. Możliwość rozwoju i uczenia się okazała się istotna dla połowy ankietowanych. Świadczenia socjalne i wyposażenie stanowiska pracy miały duże znaczenie dla ponad 40% pracowników.

Tabela 11.2. Zestawienie motywatorów ze względu na ważność dla pracowników

Wyszczególnienie	Ogółem	Kobiety				Mężczyźni			
		razem	do 30 lat	od 30 do 45 lat	powyżej 45 lat	razem	do 30 lat	od 30 do 45 lat	powyżej 45 lat
Ilość badanych	50	37	3	21	13	13	1	7	5
Wynagrodzenie	48	36	3	19	14	12	1	7	4
Dobre stosunki ze współpracownikami	44	34	3	18	13	10	1	6	3
Pewność zatrudnienia	44	32	3	15	14	12	1	7	4
Atmosfera w miejscu pracy	43	33	3	16	14	10	1	5	4
Dobre stosunki z przełożonym	42	34	3	18	13	8	1	5	2
Premie i nagrody	42	30	1	17	12	12	1	7	4
Szkolenia, dodatkowe kursy, studia	26	19	1	13	5	7	0	4	3
Możliwość rozwoju, uczenia się od innych	25	20	3	11	6	5	0	2	3
Świadczenia socjalne	22	16	0	8	8	6	0	4	2
Wyposażenie stanowiska pracy	21	16	0	9	7	5	1	2	2
Lokalizacja firmy	17	11	1	5	5	6	0	4	2
Możliwość awansu	17	13	1	9	3	4	0	3	1
Komunikacja w firmie	13	12	3	5	4	1	0	1	0
Pochwały, wyróżnienia	12	11	1	7	3	1	0	1	0
Prestiż firmy	10	8	1	5	2	2	1	0	1
Dodatkowe świadczenia np. basen, siłownia, karnety do kina	10	6	0	5	1	4	0	2	2
Polityka firmy	9	4	1	2	1	5	1	2	2
Możliwość wykorzystywania posiadanej wiedzy i umiejętności	9	7	1	4	2	2	0	0	2
Ubezpieczenie emerytalne (program emerytalny)	9	8	0	3	5	1	0	0	1
Możliwość samorealizacji	9	6	1	4	1	3	0	1	2
Prywatna opieka medyczna	8	6	0	2	4	2	0	1	1
Możliwość podejmowania decyzji	8	2	0	1	1	6	0	3	3
Elastyczny czas pracy	6	3	0	2	1	3	1	2	0
Dodatkowe dni wolne	4	2	0	2	0	2	0	1	1
Różnorodność obowiązków	2	1	0	0	1	1	0	0	1

Źródło: Badania własne.

Z kolei lokalizacja firmy i możliwość awansu liczyła się mniej i jednakowo dla ankietowanych. Zdecydowanie mniejsze znaczenie ma komunikacja w firmie oraz pochwały i wyróżnienia. Najrzadziej wskazywanym motywatorem była różnorodność obowiązków (tab. 11.2).

Niską ważność przyznano następującym czynnikom:

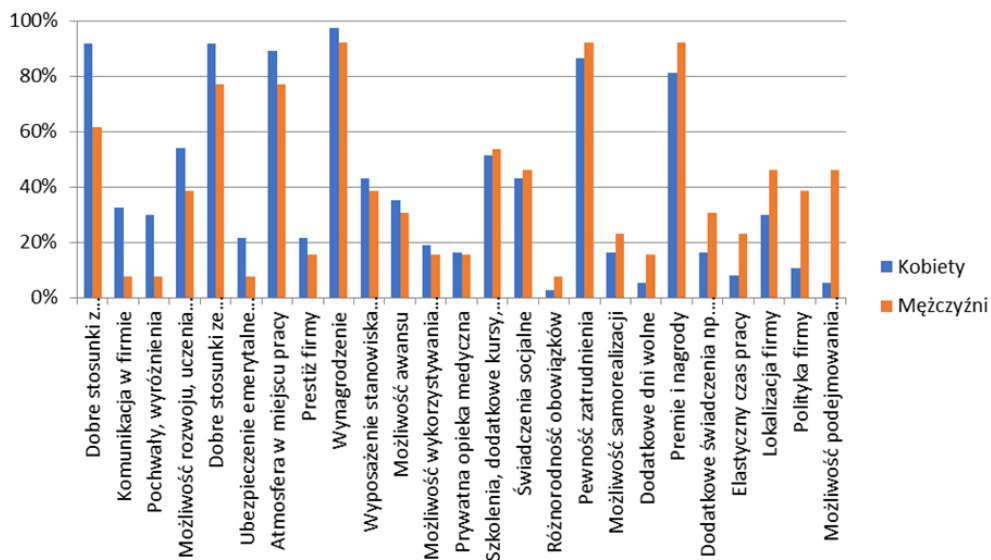
- prestiż firmy i dodatkowe świadczenia, np. basen, siłownia, karnety do kina,
- polityka firmy, możliwość wykorzystania posiadanej wiedzy i umiejętności, ubezpieczenie emerytalne oraz możliwość samorealizacji,
- prywatna opieka medyczna i możliwość podejmowania decyzji,
- elastyczny czas pracy,
- dodatkowe dni wolne.

Interesujących wniosków dostarczyła analiza wyborów ważności czynników motywujących z uwzględnieniem podziału na wiek i płeć. Okazuje się, że dodatkowe świadczenia typu basen, siłownia, karnety do kina, prywatna opieka medyczna, świadczenia socjalne, ubezpieczenia emerytalne prawie zupełnie nie mają znaczenia dla badanych przed 30. rokiem życia, dopiero starsze osoby zaczynają je doceniać. Szczególnie zaskakujący był brak zainteresowania wśród młodych pracowników banku dodatkowymi świadczeniami związanymi z rekreacją i rozrywką.

Potrzeby pracowników związane z życiem rodzinnym i dodatkowymi świadczeniami socjalnymi uaktywniają się i zaczynają na ogół odgrywać istotną rolę dopiero po 30. roku życia. Pokazuje to, że osoby młode na ogół nie zwracają uwagi na pakiet socjalny. Wyniki przeprowadzonych badań wykazują, że kobiety i mężczyźni w większości uznają za najważniejsze te same czynniki. Różnice w satysfakcji z poszczególnych motywatorów, poczynwszy od ważniejszych dla kobiet, przez porównywalne znaczenie dla obu płci, w kierunku istotniejszych dla mężczyzn, obrazuje rysunek 11.1.

Kobiety zdecydowanie większe znaczenie niż mężczyźni przypisują takim czynnikom, jak: dobre stosunki z przełożonym, komunikacja w firmie, pochwały i wyróżnienia, możliwość rozwoju, dobre stosunki ze współpracownikami, ubezpieczenie emerytalne oraz atmosfera w miejscu pracy. Mężczyźni natomiast za ważniejsze w porównaniu do wskazań kobiet uznali: możliwość podejmowania decyzji, politykę firmy, jej lokalizację, elastyczny czas pracy, dodatkowe świadczenia (basen, siłownia, karnety do kina) oraz dodatkowe dni wolne. Wynika to być może z większej potrzeby afiliacji u kobiet i większego znaczenia dobrych relacji w miejscu pracy dla zadowolenia z pracy.

Zastanawiający jest wynik dotyczący motywatorów jakimi są możliwość rozwoju, uczenia się od innych oraz szkoleń, dodatkowych kursów, studiów. Zdecydowanie ważniejszą rolę odgrywa w przypadku kobiet i mężczyzn po 30. roku życia niż u osób młodszych. Może to sugerować, że wraz z wiekiem pojawia się większa pokora wobec własnej niewiedzy i bardziej świadome podchodzenie do gromadzenia



Rysunek 11.1. Struktura ważności czynników dla kobiet i mężczyzn [%]

Źródło: Badania własne.

doświadczeń zawodowych. Przemija odwieczne prawo młodości, jakim jest przekonanie o własnej nieomyślności, brak krytycyzmu wobec siebie oraz nadmierny krytycyzm wobec innych, w szczególności w stosunku do starszych współpracowników.

Poziom satysfakcji pracowników z poszczególnych czynników motywacyjnych

Druga część badań dotyczyła poziomu satysfakcji z elementów systemu motywacyjnego. Wyniki satysfakcji wyliczone dla poszczególnych czynników motywacyjnych zestawiono w tabeli 11.3.

Satysfakcja definiowana jest jako „pozytywne lub negatywne uczucia i postawy wobec pracy”. Poziom satysfakcji z wynagrodzenia, które zajmowało najwyższe miejsce pod względem ważności dla pracowników, okazał się dla nich niezadowalający, gdyż ocenili je na 2,80. Podobnie za niesatysfakcjonujące uznano premie i nagrody, które otrzymały wynik 2,36, a pod względem ważności uplasowały się na szóstej pozycji. Uznać należy, że badane osoby nie były zadowolone z wynagrodzenia oraz premii i nagród, które otrzymują. Dobre stosunki ze współpracownikami, wskazywane po wynagrodzeniu, uzyskały wynik 4,24. Badani ocenili, że są zado-

Tabela 11.3. Zestawienie średnich poziomów satysfakcji pracowników z poszczególnych czynników motywacyjnych

Wyszczególnienie	Ogółem	Kobiety			Mezycyżni				
		razem	do 30 lat	od 30 do 45 lat	powyżej 45 lat	razem	do 30 lat	od 30 do 45 lat	powyżej 45 lat
Ilość badanych	50	37	3	21	13	13	1	7	5
Lokalizacja firmy	4,26	4,43	4,67	4,48	4,31	3,77	4,00	3,43	4,20
Dobre stosunki ze współpracownikami	4,24	4,41	5,00	4,19	4,62	3,77	5,00	4,00	3,20
Atmosfera w miejscu pracy	3,96	4,14	5,00	3,90	4,31	3,46	5,00	3,86	2,60
Dobre stosunki z przełożonym	3,70	3,84	4,00	3,86	3,77	3,31	5,00	3,71	2,40
Pewność zatrudnienia	3,44	3,51	3,67	3,67	3,23	3,23	4,00	3,43	2,80
Różnorodność obowiązków	3,38	3,54	4,33	3,38	3,62	2,92	5,00	2,29	3,40
Wyposażenie stanowiska pracy	3,32	3,43	4,00	3,81	2,69	3,00	2,00	2,86	3,40
Dodatkowe świadczenia np. basen, siłownia, karnety do kina	3,16	3,27	4,33	3,71	2,31	2,85	3,00	3,00	2,60
Możliwość rozwoju, uczenia się od innych	3,02	3,32	4,33	3,52	2,77	2,15	4,00	2,43	1,40
Możliwość wykorzystywania posiadanej wiedzy i umiejętności	3,02	3,14	3,67	3,38	2,62	2,69	4,00	2,57	2,60
Komunikacja w firmie	2,92	3,08	4,00	2,90	3,15	2,46	4,00	2,57	2,00
Prestiż firmy	2,88	3,03	3,33	3,24	2,62	2,46	3,00	2,71	2,00
Świadczenia socjalne	2,86	3,03	3,33	3,24	2,62	2,38	4,00	2,29	2,20
Wynagrodzenie	2,80	2,86	2,67	3,05	2,62	2,62	3,00	2,71	2,40
Polityka firmy	2,60	2,81	3,33	3,24	2,00	2,00	3,00	2,00	1,80
Szkolenia, dodatkowe kursy, studia	2,60	2,73	3,67	2,95	2,15	2,23	3,00	2,43	1,80
Możliwość samorealizacji	2,36	2,46	3,67	2,52	2,08	2,08	3,00	2,00	2,00
Premie i nagrody	2,36	2,35	2,67	2,81	1,54	2,38	2,00	2,43	2,40
Możliwość podejmowania decyzji	2,04	2,14	3,00	2,19	1,85	1,77	3,00	2,00	1,20
Możliwość awansu	2,00	2,11	3,33	2,43	1,31	1,69	2,00	1,86	1,40
Elastyczny czas pracy	1,88	2,00	1,67	2,05	2,00	1,54	3,00	2,29	0,20
Dodatkowe dni wolne	1,52	1,46	2,00	1,33	1,54	1,69	2,00	1,57	1,80
Ubezpieczenie emerytalne (program emerytalny)	1,50	1,46	1,67	1,33	1,62	1,62	3,00	2,14	0,60
Pochwały, wyróżnienia	1,46	1,54	2,00	1,62	1,31	1,23	3,00	1,57	0,40
Prywatna opieka medyczna	0,28	0,30	0,33	0,33	0,23	0,23	3,00	-	-
Średnia satysfakcji	2,70	2,82	3,35	2,93	2,51	2,38	3,40	2,49	2,03

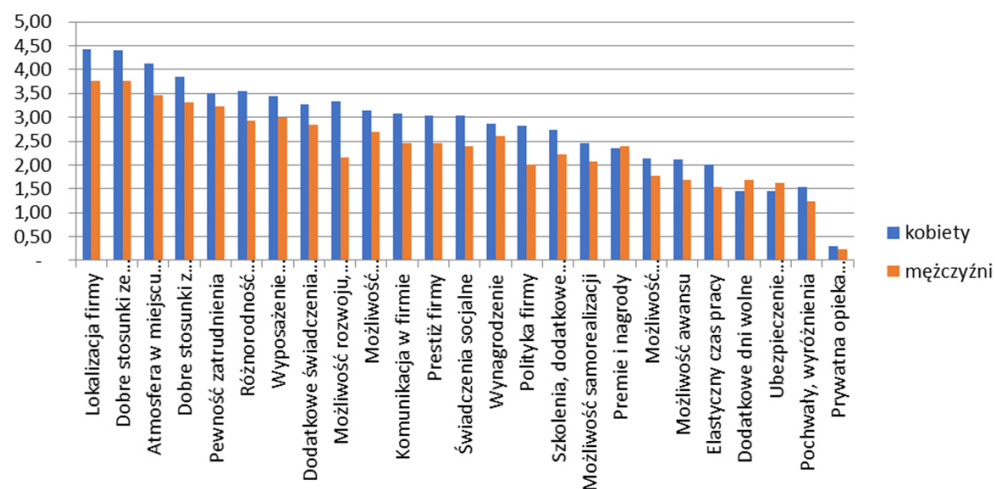
Źródło: Badania własne.

woleni ze stosunków ze współpracownikami, podobnie jak z atmosfery w miejscu pracy, którą ocenili na 3,96.

Jako zadowolający należy uznać poziom satysfakcji z pewności zatrudnienia ocenionej przez badanych na 3,44. Pozytywnie oceniono również dobre stosunki z przełożonym, które uzyskały notę 3,70. Dość zaskakująca wydaje się ocena 3,38 różnorodności obowiązków, które uznane zostały za najmniej ważny czynnik. Można w związku z tym wnioskować, że różnorodność obowiązków jest duża i spowodowała tak dobrą notę, bądź jest tak niska lub wręcz nieobecna i nie wymaga żadnego dodatkowego wysiłku, powodując tym samym wysoki poziom satysfakcjonowanych pracowników. Szkolenia z kolei, dodatkowe kursy, studia ocenione na 2,60 należy uznać za mało satysfakcjonujące dla pracowników. Pozytywnie zaś należy ocenić poziom zadowolenia z możliwości rozwoju i uczenia się oceniony na 3,02.

Najwyższą satysfakcję odnotowała wśród ankietowanych lokalizacja firmy, którą oceniono na 4,26. Ze względu na ważność znalazła się na 11. miejscu wśród kluczowych motywatorów. Najmniej z kolei satysfakcjonujące dla pracowników są następujące czynniki: możliwość samorealizacji (2,36), możliwość podejmowania decyzji (2,04), możliwość awansu (2,00), elastyczny czas pracy (1,88), dodatkowe dni wolne (1,52), ubezpieczenia emerytalne (1,5), pochwały i wyróżnienia (1,46) oraz prywatna opieka medyczna (0,28). Czynniki te nie były wysoko plasowane przez badanych w rankingu ważności. Można więc uznać, że ich niski poziom satysfakcji nie działa na pracowników demotywująco.

Rysunek 11.2 obrazuje poziom satysfakcji pracowników w zależności od płci z poszczególnych czynników motywacyjnych. Zauważalne jest znacznie niższe zadowolenie wśród mężczyzn w stosunku do kobiet. Średni poziom zadowolenia



Rysunek 11.2. Poziom satysfakcji pracowników banku spółdzielczego z czynników motywacyjnych

Źródło: Badania własne.

ze wszystkich elementów kobiet to 2,82, a mężczyzn 2,38. Ogólna średnia wartość satysfakcji wśród ankietowanych wyniosła 2,70.

Rekapitulując należy podkreślić, że badania dotyczyły ważnych dla pracowników elementów systemu motywacyjnego i stopnia w jakim są zapewnione. Celem badania było sprawdzenie czy występują tzw. luki motywacyjne, a więc pewien brak odpowiedniości w zakresie tego, czego potrzebują pracownicy, a co daje lub czego nie daje im bank spółdzielczy. Dla pracowników najważniejsze są czynniki, które pozwalają im zapewnić byt sobie i swoim rodzinom. Zaliczamy do nich głównie wynagrodzenie, pewność zatrudnienia oraz premie i nagrody. Następnie pojawiają się czynniki związane z miejscem ich pracy, tj. atmosfera w miejscu pracy, czy stosunki ze współpracownikami lub przełożonym. Wyraźnie zaobserwowano, że miejsce pracy jest dla pracowników ważne, ponieważ to tam spędzają dużą część swojego życia i chcą, żeby było miejscem przyjaznym, do którego będą przychodzić z przyjemnością. Pracodawcy powinni przeprowadzać ankiety, aby poznać potrzeby i oczekiwania swoich pracowników. Ważne jest, by pracodawca zapewniał elementy systemu motywacyjnego, które są istotne dla pracowników. Działania prowadzące do poprawy samopoczucia pracowników w miejscu pracy będą przynosić korzyści długoterminowe.

Podsumowanie

Motywacja w banku spółdzielczym oraz znaczenie poszczególnych elementów systemu motywacyjnego są kluczowym pojęciem zarówno dla pracowników, jak i zarządzających. Menedżerowie powinni mierzyć poziom zadowolenia pracowników z różnych elementów systemu motywacyjnego. Jeden z ważniejszych czynników to płaca, jednak jak pokazało przeprowadzone badanie, istnieje wiele czynników, które mają podobne znaczenie jak wynagrodzenie.

Motywowanie jest pojęciem aktualnym. Podejście do niego niejednokrotnie ulegało zmianie i będzie się zmieniało w przyszłości, by odpowiadać na zmieniające się otoczenie. Jednym z pojawiających się problemów związanych z motywacją jest to, że nie zajmuje ono dostatecznie dużego zainteresowania wśród pracodawców. Traktowane jest często powierzchownie, a stosowane narzędzia są nieoptymalne. Trend ten będzie się prawdopodobnie zmieniał, ponieważ coraz więcej organizacji przeprowadza okresowe badania dotyczące poznania pracowników, ich potrzeb oraz preferencji. Ważne jest nie tylko badanie potrzeb pracowników i ich satysfakcji z czynników motywujących (elementów systemu motywacyjnego), ale przede wszystkim formułowanie odpowiednich wniosków i wykorzystywanie ich w praktyce.

Na podstawie badań ustalono, że w zakresie podstawowego czynnika o charakterze finansowym, jakim jest wynagrodzenie występuje wyraźna luka motywacyjna. Poziom tego czynnika w dużym stopniu odbiega od potrzeb pracowników,

co potwierdza głosy dotyczące zbyt niskich płac w naszym kraju. Badani wskazali wysoki poziom zadowolenia z czynników o charakterze niefinansowym, jak np. atmosfera w miejscu pracy, lokalizacja firmy, stosunki ze współpracownikami i przełożonym, czy możliwości rozwoju i uczenia się.

Motywowanie do pracy jest istotne z co najmniej dwóch powodów. Po pierwsze niezadowolenie pracowników i ich frustracje powodują, że ich relacje z klientami banku oraz ze współpracownikami mogą się pogarszać. Spędzając w pracy dużo czasu, rozgoryczenie i negatywne emocje mogą być przenoszone do domu, gdzie rodzić się będą konflikty. Ważnym zadaniem dla zarządzających bankiem spółdzielczym jest doskonalenie systemu motywacyjnego, który będzie możliwie najlepiej spełniał oczekiwania pracowników, zaspokajał ich potrzeby oraz będzie przynosił bankowi rezultaty w postaci zaangażowanych i efektywnych pracowników.

Literatura uzupełniająca

- Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Griffin W.R., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2014.
- <http://centrum-rozwoju.eu/jak-zabic-w-pracownikach-chec-do-pracy-czyli-o-sztuce-demotywacji/>
- <http://sjp.pl/demotywacja>
- <https://dolkeap.wordpress.com/2014/01/18/technika-niskiej-pilki/>
- Jachnis A., Psychologia organizacji, Difin, Warszawa 2008.
- Kopertyńska W.M., Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka, wydanie II uzupełnione, Placet, Warszawa 2009.
- Koźmiński A., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 1996.
- Makin P., Cooper C., Cox. Ch., Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy. PWN, Warszawa 2000.
- Niemczyk A., Niemczyk A., Mądry J., Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów, Helion, Gliwice 2009.
- Oleksyn T., Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- Schultz D., Schultz S., Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, PWN, Warszawa 2002.
- Stelmach W., Ciemne strony motywowania, Placet, Warszawa 2005.
- Terelak F.J., Psychologia organizacji i pracy, Difin, Warszawa 2005.
- Woźniak J., Współczesne systemy motywacyjne, PWN, Warszawa 2012.
- Zimbardo P., Johnson R., McCann V., Psychologia. Kluczowe koncepcje, PWN, Warszawa 2011.

Znaczenie wartościowania stanowisk pracy w budowaniu efektywności organizacyjnej banku spółdzielczego

Wprowadzenie

Efektywność finansowa i organizacyjna banków spółdzielczych to, po pierwsze, ogromne wyzwanie i, po drugie, wyzwanie spotykające się z coraz większym zainteresowaniem ze strony teoretyków i praktyków zarządczych. Kolejne raporty Komisji Nadzoru Finansowego, traktujące o sytuacji sektora banków spółdzielczych, wskazują na spadek wyników finansowych, rosnący wskaźnik C/I, coraz mniejszy wynik finansowy w przeliczeniu na jednego zatrudnionego oraz problemy z racjonalizacją poziomu zatrudnienia w bankach spółdzielczych. Warto dodać, że udział zatrudnienia w sektorze bankowości spółdzielczej jest dwukrotnie wyższy niż udział aktywów sektora spółdzielczego w aktywach sektora bankowego ogółem w Polsce. Jednocześnie rosnące wymogi regulacyjne odnoszące się do zarządzania instytucją finansową, w tym do ładu korporacyjnego, profilu kompetencyjno-behawioralnego pracownika banku, narastająca konkurencja ze strony dostawców usług finansowych oraz coraz trudniejszy rynek pracy, utrudniają restrukturyzację organizacyjną banków spółdzielczych, która mimo to może być ważnym elementem procesu poprawy efektywności banków spółdzielczych w przyszłości.

W badaniach podjęto tematykę wartościowania stanowisk pracy w kontekście budowania efektywności organizacyjnej i zarządzania kadrami banku spółdzielczego. Wartościowanie stanowisk pracy może być dla banku szansą na dogłębną analizę na poziomie organizacyjno-kadrowym oraz realizację założonych celów biznesowych banku spółdzielczego, przy skutecznym zarządzaniu ryzykiem, zachowaniu zgodności z przepisami prawa oraz optymalizacji kadrowej i kosztowej.

Celem głównym badań w zasygnalizowanym zakresie była ocena znaczenia wartościowania stanowisk pracy w budowaniu efektywności organizacyjnej i zarządzaniu kadrami banku spółdzielczego. Na podstawie tak sformułowanego celu głównego przyjęto do realizacji następujące zadania badawcze:

1. Przedstawienie analizy przepisów prawa i rekomendacji nadzorczych determinujących organizację banku spółdzielczego oraz ich wpływu na zarządzanie kadrami w banku spółdzielczym;

2. Wskazanie istoty wartościowania stanowisk pracy oraz obszarów jego zastosowania w zarządzaniu kapitałem ludzkim w banku spółdzielczym;
3. Przedstawienie wyników badań ankietowych dotyczących procesu wartościowania stanowisk pracy.

Konsekwencją realizacji podjętych zadań badawczych będzie potwierdzenie lub odrzucenie następującej hipotezy: Właściwa struktura organizacyjna jest warunkiem efektywnego funkcjonowania banku spółdzielczego.

Badania przeprowadzono na podstawie analizy literatury przedmiotu, jak również na podstawie wyników badania ankietowego przeprowadzonego wśród pracowników sektora bankowego oraz doświadczenia zawodowego autorki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Podstawowe źródło informacji na temat zagadnienia, które umożliwiło jego rozpoznanie a następnie przedstawienie badanego problemu oraz uzyskanych wyników i rozwiązań stanowiły:

- literatura przedmiotu oraz publikacje naukowe i czasopisma branżowe o tematyce wartościowania stanowisk pracy, zarządzania zasobami ludzkimi oraz organizacji banku spółdzielczego;
- strony internetowe, na których podjęto tematykę wartościowania stanowisk pracy;
- analizy dokumentów udostępnianych przez banki spółdzielcze;
- badanie ankietowe.

Narzędziem był kwestionariusz, który rozesłano pracownikom różnych banków spółdzielczych. W badaniu udział wzięło 74 pracowników banków spółdzielczych, w tym 34 zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych.

Przepisy prawa i rekomendacje dotyczące organizacji banku spółdzielczego

Organizacja i struktura organizacyjna banku spółdzielczego podlega wielu ograniczeniom i jest regulowana przepisami prawa oraz rekomendacjami nadzorczymi. Stanowi to konsekwencje tego, że banki są podmiotami o istotnym znaczeniu dla utrzymania bezpieczeństwa i stabilności finansowej całej gospodarki. Na poziomie prawa Unii Europejskiej są to w szczególności:

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady z 26.06.2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi, zmieniającej dyrektywę 2002/87/WE (tzw. Dyrektywa CRD IV);
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kre-

dytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012 (tzw. Rozporządzenie CRR).

Na poziomie krajowym są to również akty prawne oraz rekomendacje nadzorcze, w których zaimplementowano zapisy Dyrektywy CRD IV oraz Rozporządzenia CRR regulujące organizację dwóch podstawowych systemów zarządzania bankiem, tj. system zarządzania ryzykiem i system kontroli wewnętrznej. Są to w szczególności:

- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe;
- Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających;
- Rozporządzenie Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 6 marca 2017 r. w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej, polityki wynagrodzeń oraz szczegółowego sposobu szacowania kapitału wewnętrznego w bankach;
- Zasady Ładu Korporacyjnego określone Uchwałą 218/2014 Komisji Nadzoru Finansowego;
- Rekomendację H Komisji Nadzoru Finansowego;
- Rekomendację M Komisji Nadzoru Finansowego;
- Rekomendację D Komisji Nadzoru Finansowego.

Bank spółdzielczy jest jednocześnie spółdzielnią działającą w oparciu o ustawę z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze.

Zgodnie z Rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012 (tzw. Rozporządzenie CRR), słabości systemu ładu korporacyjnego w wielu instytucjach przyczyniły się do podejmowania nadmiernego ryzyka bez zachowania należytej ostrożności w sektorze bankowym, co doprowadziło do upadku poszczególnych instytucji i do problemów systemowych¹. Konsekwencją powyższego stwierdzenia było wprowadzenie na mocy Rozporządzenia CRR obowiązku ujawniania przez instytucje procesu monitorowania stosowanych przez nie praktyk w zakresie ładu korporacyjnego oraz podania do publicznej wiadomości informacji dotyczących stosowanych przez nie mechanizmów ładu korporacyjnego².

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady z 26.06.2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi, zmieniającej dyrektywę 2002/87/WE wprowadza wymogi nadzorcze, zgodnie z którymi instytucje posiadają

¹ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012, Dz.U.UE.L.2013.176.1 z dnia 2013.06.27, Art. 113.

² Ibidem, Art. 116

solidne zasady zarządzania obejmujące jasną strukturę organizacyjną z dobrze określonymi, przejrzystymi i spójnymi zakresami odpowiedzialności, skuteczne procedury służące identyfikacji ryzyka, na które instytucje są lub mogą być narażone, zarządzaniu tym ryzykiem, jego monitorowaniu i raportowaniu oraz odpowiednie mechanizmy kontroli wewnętrznej obejmujące należyte procedury administracyjne i księgowe oraz politykę wynagrodzeń i praktyki w tym względzie, które są zgodne z zasadami należytego i skutecznego zarządzaniem ryzykiem i sprzyjają takiemu zarządzaniu ryzykiem³.

Na podstawie zapisów art. 9 ustawy z 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, w ramach funkcjonującego w banku systemu zarządzania posiada on system zarządzania ryzykiem i system kontroli wewnętrznej. W ramach systemu zarządzania ryzykiem bank zapewnia strukturę organizacyjną dostosowaną do wielkości i profilu ponoszonego ryzyka, z kolei w ramach systemu kontroli wewnętrznej, którego celem są między innymi skuteczność i efektywność działania banku, bank ma obowiązek wyodrębnić funkcję kontroli, komórkę zgodności oraz niezależną komórkę audytu wewnętrznego. Zapisy te, będąc obowiązkiem ustawowym banków spółdzielczych determinują strukturę organizacyjną banku spółdzielczego, powodując konieczność tworzenia komórek kontroli ryzyk istotnych, komórki kontroli wewnętrznej, komórki zgodności oraz komórki audytu wewnętrznego⁴.

Przyjęte w dniu 6 marca 2017 r. Rozporządzenie Ministra Rozwoju i Finansów w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej, polityki wynagrodzeń oraz szczegółowego sposobu szacowania kapitału wewnętrznego w bankach, uszczegóławia powyższy obowiązek i ma za zadanie uzupełnienie wdrożenia dyrektywy CRD IV i stosowanie na gruncie prawa krajowego Rozporządzenia CRR. Zgodnie z § 3 Rozporządzenia Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 6 marca 2017 r. w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej, polityki wynagrodzeń oraz szczegółowego sposobu szacowania kapitału wewnętrznego w bankach: 1. Funkcjonujące w banku system zarządzania ryzykiem i system kontroli wewnętrznej są zorganizowane w banku na trzech niezależnych poziomach. 2. Na pierwszy poziom składa się zarządzanie ryzykiem w działalności operacyjnej banku. 3. Na drugi poziom składa się co najmniej: 1) zarządzanie ryzykiem przez pracowników na specjalnie powoływanych do tego stanowiskach lub w komórkach organizacyjnych, niezależnie od zarządzania ryzykiem, o którym mowa w ust. 2; 2) działalność komórki do spraw zgodności. 4. Na trzeci poziom składa się działalność

³ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady z 26.06.2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi, zmieniająca dyrektywę 2002/87/WE, Dz.U.UE.L.2013.176.338 z dnia 2013.06.27, Art. 74 ust.1.

⁴ Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz.U.2018.2187 tj. z dnia 2018.11.23, Art. 9-9c.

komórki audytu wewnętrznego⁵. Ponadto, Rozporządzenie reguluje także podział zadań w zakresie procesów kredytowania i monitoringu kredytów, wprowadzając konieczność zapewnienia niezależności funkcji pomiaru, monitorowania i kontrolowania ryzyka kredytowego. Wynika to z generalnego wymogu wprowadzania podziału realizowanych w banku zadań, zapewniającego niezależność zarządzania ryzykiem na pierwszym poziomie (działalność operacyjna) od zarządzania ryzykiem na drugim poziomie (komórki kontrolujące ryzyko)⁶.

Zgodnie z Zasadami Ładu Korporacyjnego określonymi uchwałą 218/2014 Komisji Nadzoru Finansowego, skuteczna realizacja przyjętych przez bank celów strategicznych wymaga posiadania właściwej struktury organizacyjnej z odpowiedniego systemu kontroli wewnętrznej, audytu i zarządzania ryzykiem. Struktura organizacyjna banku z punktu widzenia nadzorcy jest istotnym elementem jego ładu organizacyjnego, stąd też cały pierwszy rozdział Zasad Ładu Korporacyjnego poświęcono właśnie jej. Zgodnie z zapisami dokumentu, właściwie ukształtowana struktura organizacyjna determinuje wiele aspektów działania banku: umożliwia osiąganie długoterminowych zakładanych strategicznych celów, przy jednoczesnym zachowaniu efektywności monitorowania ryzyka występującego w jej działalności⁷. Pokazuje to dualizm struktury, gdyż z jednej strony musi być ona efektywna biznesowo, z drugiej zaś zapewniać odpowiedni poziom ochrony przed ryzykiem. Podkreślono także ludzki czynnik efektywności organizacyjnej banku, a mianowicie wskazano, iż wykonywanie zadań z zakresu działalności podmiotu jest powierzane osobom posiadającym niezbędną wiedzę i umiejętności, nad którymi nadzór sprawują osoby posiadające także odpowiednie doświadczenie⁸ oraz, że określając zakres powierzanych zadań bierze się pod uwagę możliwość właściwego i rzetelnego wykonania tych zadań na danym stanowisku⁹. Zapisy te w sposób wyraźny podkreślają istotę odpowiedzialności operacyjnej banku oraz zapewnienie kompetencji kadry banku pozwalającej na efektywne wypełnianie powierzonych zadań i skuteczne zarządzanie ryzykiem operacyjnym obciążającym obszary będące w zakresie zadań tych stanowisk. W Zasadach wskazano także, iż w procesie tworzenia struktury organizacyjnej należy zapewnić spójność, w szczególności z podstawowym

⁵ Rozporządzenie Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 6 marca 2017 r. w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej, polityki wynagrodzeń oraz szczegółowego sposobu szacowania kapitału wewnętrznego w bankach, Dz.U.2017.637 z dnia 2017.03.24, §3.

⁶ Rozporządzenie Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 6 marca 2017 r. w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej, polityki wynagrodzeń oraz szczegółowego sposobu szacowania kapitału wewnętrznego w bankach, Dz.U.2017.637 z dnia 2017.03.24, §8.

⁷ Uchwała Nr 218/2014 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 22 lipca 2014 roku w sprawie wydania „Zasad ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych”, Dz.Urz.KNF.2014.17 z dnia 2014.10.30, §1 - §4.

⁸ Ibidem, §4 ust. 4 pkt 1).

⁹ Ibidem, §4 ust. 4 pkt 2).

aktem ustrojowym w sprawie utworzenia i funkcjonowania instytucji nadzorowanej oraz sposobu działania jej organów, którym w przypadku banków spółdzielczych jest statut banku uchwalony przez walne zgromadzenie¹⁰.

Konieczność zapewnienia odpowiednich rozwiązań organizacyjnych z perspektywy zarządzania ryzykiem operacyjnym wynika także z zapisów Rekomendacji M Komisji Nadzoru Finansowego dotyczącej zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach stanowiącej załącznik do uchwały Nr 8/2013 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 8 stycznia 2013 r., wydanej na podstawie Prawa Bankowego. Rekomendacja 4, pkt. 4.1, 4.2, 4.6, 4.10, 4.16, 4.17, 4.18, 4.20 i 4.21 w zakresie tworzenia kultury organizacyjnej i budowy środowiska wewnętrznego w banku. W myśl Rekomendacji M, bank powinien posiadać strukturę, procesy i zasoby odpowiednie do skali i złożoności prowadzonej działalności, pozwalające na sprawne zarządzanie ryzykiem operacyjnym, a w jego strukturach powinna istnieć wydzielona jednostka lub funkcja do spraw zarządzania ryzykiem operacyjnym¹¹. Z niniejszą Rekomendacją koresponduje także Rekomendacja D dotycząca zarządzania obszarami technologii informacyjnej i bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego w bankach, zgodnie z którą rozwiązania organizacyjne oraz zasoby ludzkie w obszarach technologii informacyjnej i bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego banku powinny być adekwatne do jego profilu ryzyka i specyfiki działalności oraz pozwalać na efektywną realizację działań w tych obszarach¹², jak również bank winien zapewnić niezależność organizacyjną Administratora Systemów Informatycznych i Administratora Bezpieczeństwa Informacji. Podkreślono, iż bank powinien zapewnić, aby zarówno liczebność, jak i poziom wiedzy i kwalifikacji pracowników obszarów technologii informacyjnej i bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego pozwalały na bezpieczną i poprawną eksploatację całości środowiska teleinformatycznego¹³.

Rekomendacją odnoszącą się do struktury organizacyjnej banku jest Rekomendacja H Komisji Nadzoru Finansowego dotycząca systemu kontroli wewnętrznej w bankach stanowiąca załącznik do uchwały Nr 141/2017 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 25 kwietnia 2017 r., która jest zbiorem dobrych praktyk w zakresie

¹⁰ Uchwała Nr 218/2014 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 22 lipca 2014 roku w sprawie wydania „Zasad ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych”, Dz.Urz.KNF.2014.17 z dnia 2014.10.30, §5 ust. 1.

¹¹ Rekomendacja M Komisji Nadzoru Finansowego dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach stanowiąca załącznik do Uchwały Nr 8/2013 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 8 stycznia 2013 r. Dz.Urz.KNF.2013.6 z dnia 2013.02.27, . Rekomendacja 4, pkt. 4.1, 4.2, 4.6, 4.10, 4.16, 4.17, 4.18, 4.20 i 4.21

¹² Rekomendacja D dotycząca zarządzania obszarami technologii informacyjnej i bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego w bankach stanowiąca załącznik do Uchwały Nr 7/2013 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 8 stycznia 2013 r., Dz.Urz.KNF.2013.5 z dnia 2013.02.27, Rekomendacja 5.

¹³ Ibidem, Rekomendacja 5, pkt. 5.1.

systemu kontroli wewnętrznej, które przedstawiają oczekiwania KNF wobec banków w zakresie postępowania zgodnego z przepisami dotyczącymi zasad funkcjonowania systemu kontroli wewnętrznej w banku¹⁴. Nie bez wpływu dla działalności banków spółdzielczych oraz organizację ich struktur pozostaje także RODO – Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych), wprowadzające wymóg powierzenia przez bank niezależnej organizacyjnie funkcji Inspektora Ochrony Danych. W 2018 roku weszły w życie Wytyczne EBA/GL/2017/11 z dnia 21 marca 2018 roku w sprawie zarządzania wewnętrznego, odnoszące się m.in. do ładu organizacyjnego oraz struktury organizacyjnej. W myśl wytycznych, struktura banku nie może utrudniać nadzoru nad ryzykiem oraz skutecznego zarządzania ryzykiem, ani także skutecznego nadzorowania samego banku. Konsekwencją przytoczonych w niniejszym rozdziale przepisów prawa unijnego i krajowego, rekomendacji nadzorczych oraz ich implikacji dla banków spółdzielczych jest ich organizacja, struktury organizacyjne oraz prowadzona polityka kadrowa, co przedstawiono bliżej w kolejnych częściach niniejszego rozdziału.

Struktura organizacyjna na przykładzie wybranych banków spółdzielczych

Z uwagi na zasady ładu korporacyjnego oraz przepisy prawa normującego organizację banku, struktura organizacyjna banku spółdzielczego powinna szczegółowo odzwierciedlać schemat działania banku w podziale na poziomy i pionowy. Jednocześnie przyjęte rozwiązania organizacyjne winny uwzględniać zasadę proporcjonalności i być adekwatne do skali działania i ponoszonego ryzyka, w związku z czym inaczej kształtują się struktury organizacyjne banków bardzo małych, zatrudniających do 15 osób, małych z sumą bilansową nieprzekraczającą 100 mln złotych, średnich z sumą do 400 mln złotych oraz banków dużych, których suma bilansowa przekracza 400 mln złotych¹⁵. Istotne jest także czy bank spółdzielczy działa samodzielnie,

¹⁴ Rekomendacji H dotycząca systemu kontroli wewnętrznej w bankach, stanowiąca załącznik do Uchwały Nr 141/2017 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 25 kwietnia 2017 r., Dz.Urz.KNF.2017.7 z dnia 2017.04.28.

¹⁵ „Schemat organizacyjny banku spółdzielczego”, opracowanie SGB – Banku S.A. kierowane do banków zrzeszonych wraz z wzorcowym regulaminem organizacyjnym, Spółdzielczy System Ochrony SGB Poznań, 10.02.2017 r.

czy też jest zrzeszony. Ma to znaczenie z punktu widzenia powierzenia nadzoru nad ryzykiem istotnym, podziału zadań w zarządzie banku oraz podległości komórek organizacyjnych poszczególnym członkom zarządu banku.

W celu opracowania przez banki struktur organizacyjnych zgodnych z wymogami ustawy Prawo bankowe oraz zapewnienia rozdzielności funkcji operacyjnego zarządzania ryzykiem od kontroli i monitorowania ryzyka, przyjmuje się, że powinny one uwzględniać następujące założenia organizacyjne¹⁶:

- istotne ryzyka w banku spółdzielczym to: ryzyko kredytowe, ryzyko płynności, ryzyko stopy procentowej, ryzyko walutowe, ryzyko operacyjne, ryzyko kapitałowe oraz ryzyko braku zgodności;
- komórki organizacyjne odpowiedzialne za funkcję zarządzania ryzykiem istotnym podlegają członkowi zarządu nadzorującemu zarządzanie ryzykiem istotnym, tj. w bankach zrzeszonych prezesowi zarządu, zaś w bankach spółdzielczych działających samodzielnie wyodrębnionemu członkowi zarządu odpowiedzialnemu za nadzór nad ryzykiem istotnym, w rozumieniu art. 20a ust. 1 pkt 1 i art. 22a ust. 4 ustawy Prawo bankowe¹⁷;
- realizując wymogi art. 76 ust. 5 Dyrektywy CRD IV, bank zapewnia niezależność funkcji zarządzania ryzykiem od funkcji realizujących zadania operacyjne, a sama funkcja zarządzania ryzykiem zapewnia odpowiednie monitorowanie ryzyka, tj. identyfikację ryzyk istotnych, ich pomiar i sprawozdawczość, stąd ich podległość w strukturze członkowi zarządu odpowiedzialnemu za nadzór nad ryzykiem istotnym.

Analizując wytyczne dotyczące organizacji banków¹⁸, wynikające z przytoczonych w niniejszym rozdziale przepisów prawa, rekomendacji oraz opracowań, jak również biorąc pod uwagę czynności realizowane przez bank spółdzielczy na podstawie ustawy Prawo bankowe, Prawo spółdzielcze, ale także jako podmiot gospodarczy prowadzący działalność w oparciu o obowiązujące go przepisy prawa, takie jak: ustawa o rachunkowości, Kodeks pracy, ustawa o ochronie osób i mienia oraz inne regulujące funkcjonowanie podmiotów instytucjonalnych, próbując ustalić wykaz stanowisk/komórek niezbędnych do zapewnienia prawidłowego funkcjonowania banku spółdzielczego można stwierdzić, że są nimi (nazwy komórek są umowne i mają za zadanie przybliżyć rolę komórki w banku):

- oddziały operacyjne banku;
- komórka centrali ds. obsługi organów;
- komórka centrali ds. kadr i płac;

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz.U.2018.2187 t.j. z dnia 2018.11.23, Art. 20-22a.

¹⁸ „Schemat organizacyjny banku spółdzielczego”, opracowanie SGB – Banku S.A. kierowane do banków zrzeszonych wraz z wzorcowym regulaminem organizacyjnym, Spółdzielczy System Ochrony SGB.

- komórka ds. bhp;
- komórka centrali ds. administracji;
- komórka centrali monitorująca portfelowe ryzyko kredytowe;
- komórka centrali monitorująca indywidualne ryzyko kredytowe;
- komórka ds. restrukturyzacji i windykacji;
- komórka monitorowania ryzyka;
- komórka monitorująca ryzyko operacyjne;
- komórka ds. analiz kredytowych;
- komórka ds. informatycznych;
- komórka centrali ds. rozliczeń;
- komórka ds. zarządzania płynnością i wolnymi środkami;
- komórka centrali ds. obsługi kasowo-skarbowej;
- komórka sprawozdawcza/księgowa;
- komórka ekonomiczna;
- komórka ds. marketingu/produktów bankowych;
- komórka ds. zgodności;
- komórka ds. kontroli wewnętrznej;
- komórka audytu wewnętrznego;

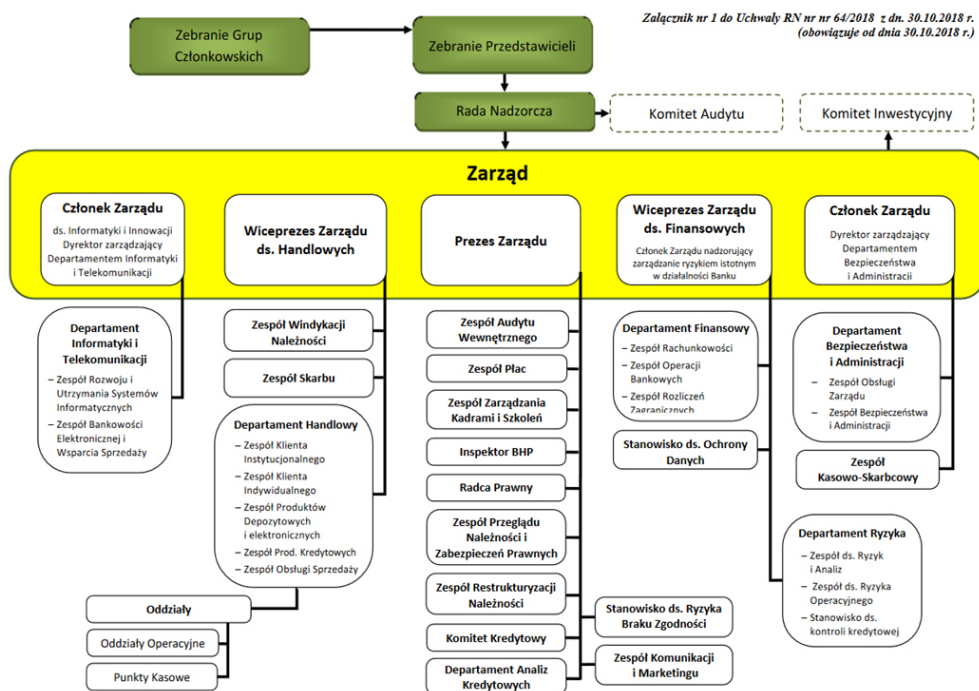
jak również funkcje, które bank jest zobowiązany tworzyć:

- administrator bezpieczeństwa fizycznego i środowiskowego;
- administrator bezpieczeństwa informacji w rozumieniu Rekomendacji D;
- administrator systemów informatycznych w rozumieniu Rekomendacji D;
- koordynator ds. przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowania terroryzmu;
- inspektor ochrony danych.

Istnienie niektórych z wyżej wymienionych komórek organizacyjnych jest opcjonalne i zależy od wielkości i skali działania banku oraz przyjętych rozwiązań organizacyjnych, jednocześnie przepisy prawa i rekomendacje regulują, które z powyższych komórek mogą być łączone z innymi, a które nie mogą być łączone i muszą pozostać niezależne organizacyjnie. Analiza przykładów funkcjonujących w sektorze struktur banków spółdzielczych pokazuje, że banki spółdzielcze przyjmują różne, acz zbliżone w niektórych aspektach rozwiązania. Poniżej przedstawiono przykładowe struktury organizacyjne wybranych banków spółdzielczych będących uczestnikami różnych zrzeszeń bądź działających samodzielnie, zróżnicowanych wielkością i skalą działania.

Bank Spółdzielczy w Brodnicy jako bank duży, samodzielny, funkcjonujący poza zrzeszeniami wyodrębnia w swojej strukturze wszystkie przytoczone powyżej komórki organizacyjne, przy czym struktura organizacyjna danego banku jest rozbudowana i zapewnia wysoki poziom podziału zadań i funkcji w obszarze IT, produktów bankowych oraz zarządzania kadrami. Z racji samodzielnego

funkcjonowania, bank wyodrębnia w strukturze niezależną komórkę audytu wewnętrznego, do czego, działając jako niezrzeszony i niebędący uczestnikiem instytucjonalnego systemu ochrony (IPS), jest zobligowany na gruncie ustawy Prawo bankowe (rys. 12.1).

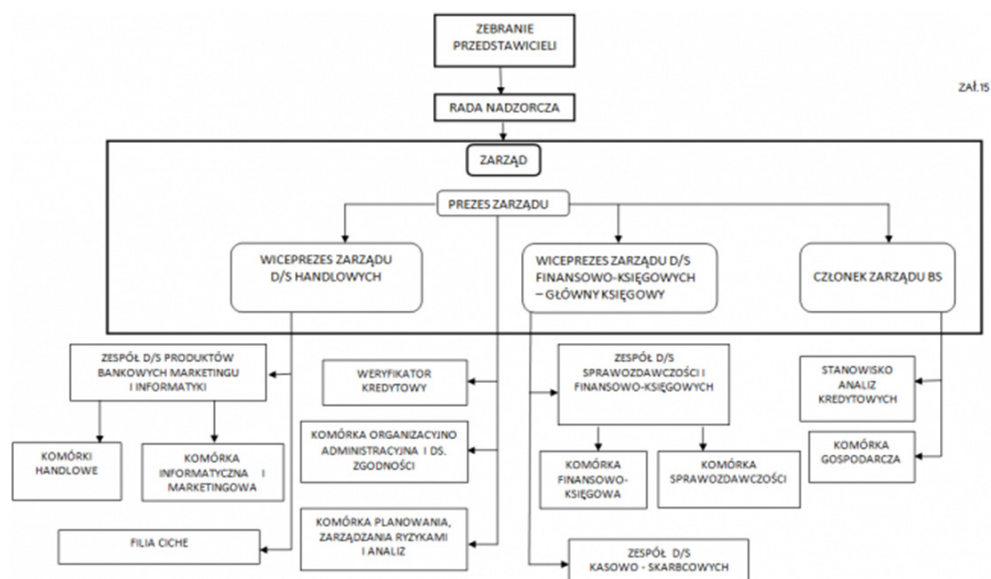


Rysunek 12.1. Struktura organizacyjna Banku Spółdzielczego w Brodnicy

Źródło: https://staticbrodnicaprod.bsbox.pl/asset/s/c/h/schemat-organizacyjny-bs-brodnica-obowiazujacy-od-30102018_442.pdf (dostęp: 07.06.2019).

Z kolei Bank Spółdzielczy w Czarnym Dunajcu, jako bank mały, zrzeszony w grupie BPS, realizując zasadę adekwatności i proporcjonalności do wielkości i profilu ryzyka, zdecydował się na łączenie funkcji produktów, marketingu oraz obsługi informatycznej. Jednej komórce przypisano także zadania związane z obsługą organów, funkcją zgodności oraz sprawami administracji (nazwa komórki wskazuje, że prawdopodobnie realizuje ona także funkcję kadrową i płacową). Bank zapewnił w strukturze komórkę ds. monitorowania ryzyka portfelowego, nie wyodrębnia natomiast komórki ds. monitorowania ryzyka pojedynczej transakcji (prawdopodobnie połączono obie funkcje kontroli ryzyka kredytowego) – rysunek 12.2.

W strukturze Banku w Czarnym Dunajcu nie występuje także komórka ds. restrukturyzacji i windykacji, co może wynikać z dobrej jakości portfela kredytowego lub małej skali działania banku, a co za tym idzie braku konieczności organizo-



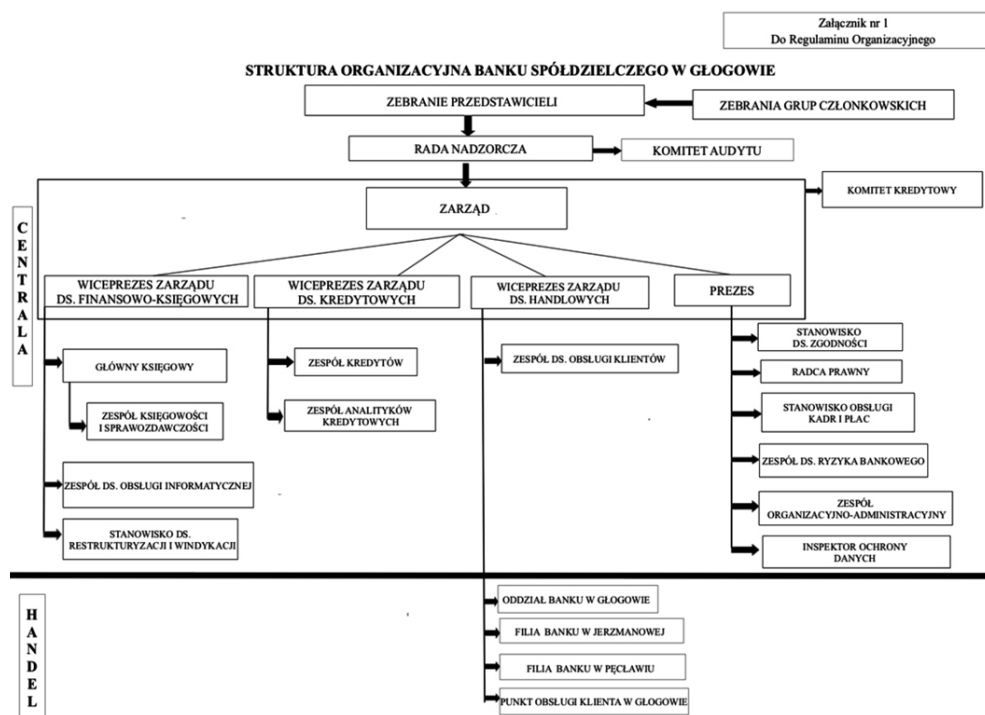
Rysunek 12.2. Struktura organizacyjna Banku Spółdzielczego w Czarnym Dunajcu

Źródło: <http://www.bsczarnydunajec.pl/inne/struktura-organizacyjna-banku-spoldzielczego/> (dostęp: 07.06.2019).

wania zasobów kadrowych dla celów wyłącznie tego obszaru działalności banku. Bank nie wyodrębnia w strukturze komórki kontroli, a realizację obowiązków związanych z niezależnym testowaniem zapewniono poprzez funkcjonowanie stanowiska odpowiedzialnego za funkcję zgodności. Niezależnie od funkcjonowania stanowiska ds. analiz kredytowych, bank wyodrębnił także stanowisko weryfikatora kredytowego.

Bank Spółdzielczy w Głowie, jako bank mały, zrzeszony w grupie BPS, zapewnił w swojej strukturze komórkę ds. monitorowania ryzyka portfelowego, nie wyodrębnia natomiast komórki ds. monitorowania ryzyka pojedynczej transakcji (prawdopodobnie połączono obie funkcje kontroli ryzyka kredytowego).

W banku funkcjonują przytoczone jako wzorcowe: komórka księgowo-sprawozdawcza, komórka ds. obsługi informatycznej, komórka ds. analiz kredytowych, komórka kadrowo-płacowa, komórka ds. zgodności, wspierana dodatkowo przez radcę prawnego. Komórkę ds. obsługi organów połączono z administracyjną. Bank nie wyodrębnia w strukturze komórki kontroli, a realizację obowiązków związanych z niezależnym testowaniem zapewniono poprzez funkcjonowanie stanowiska odpowiedzialnego za funkcję zgodności. W strukturze wyodrębniono niezależne stanowisko pełniące funkcję inspektora ochrony danych. Przedstawione w schemacie organizacyjnym nazwy komórek organizacyjnych nie sugerują jednoznacznie, przez którą z komórek jest realizowana funkcja produktowo-marketingowa, być może jest to Zespół ds. Obsługi Klientów bądź zadania w tym zakresie są realizowane przez którąś z pozostałych komórek organizacyjnych – rysunek 12.3.

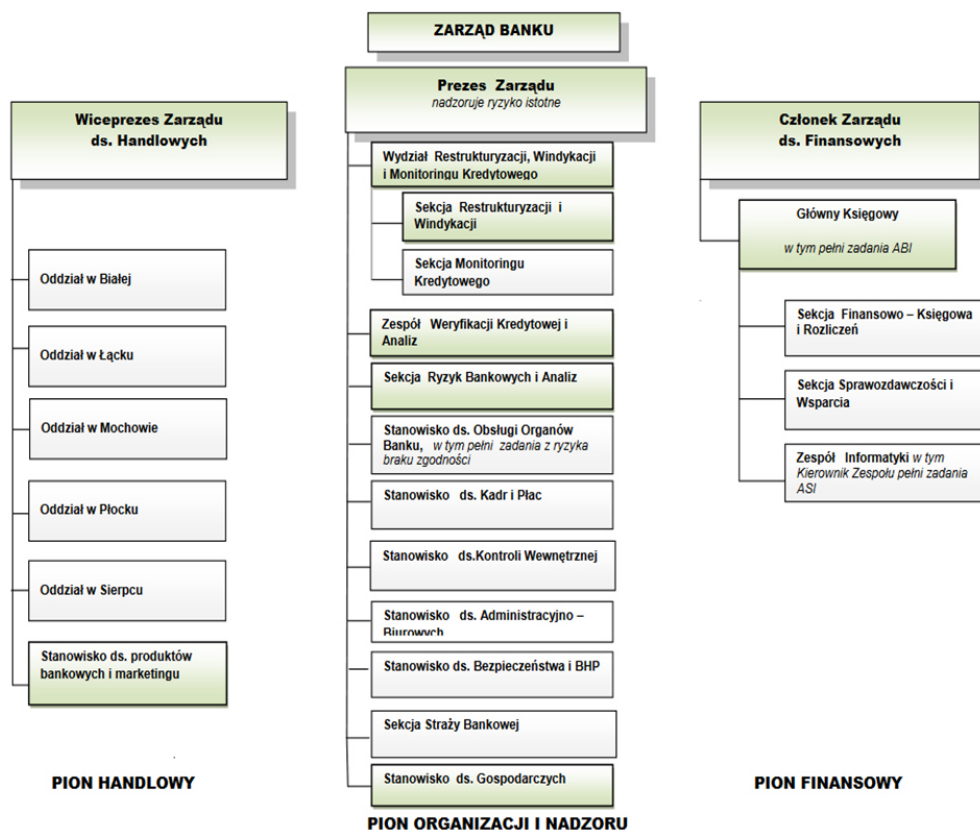


Rysunek 12.3. Struktura organizacyjna Banku Spółdzielczego w Głogowie

Źródło: <https://bsglogow.pl/stopka/o-banku/struktura-organizacyjna/> (dostęp: 07.06.2019).

Bank Spółdzielczy w Starej Białej to bank średniej wielkości, zrzeszony w grupie SGB. W banku funkcjonują przytoczone jako wzorcowe: komórka księgowa, komórka rozliczeniowa, sprawozdawcza, komórka ds. obsługi informatycznej, komórka ds. analiz kredytowych, komórka ds. monitorowania ryzyka portfelowego, komórka ds. windykacji, komórka ds. restrukturyzacji połączoną z komórką ds. monitorowania ryzyka pojedynczej transakcji, komórka ds. produktów i marketingu. Dużą wagę przypisano także obszarowi organizacyjnemu banku, zapewniając niezależnie funkcjonujące: komórkę obsługi organów, kadrowo-płacową, ds. administracyjno-biurowych, bezpieczeństwa i bhp oraz gospodarczą. Bank nie wyodrębnił w swojej strukturze stanowiska ds. zgodności, jednak posiada niezależną komórkę kontroli wewnętrznej – rysunek 12.4.

Poznański Bank Spółdzielczy to bank duży, o sumie bilansowej przekraczającej 700 mln zł, zrzeszony w grupie SGB. W Banku funkcjonują przytoczone jako wzorcowe: komórka księgowa (rachunkowości), rozliczeniowa, sprawozdawcza, komórka ds. obsługi informatycznej, komórka ds. kasowo-skarbcowych, komórka ds. analiz kredytowych, komórka ds. monitorowania ryzyka portfelowego, komórka ds. windykacji i restrukturyzacji (wierzycielności trudne), komórka ds. monitorowania ryzyka

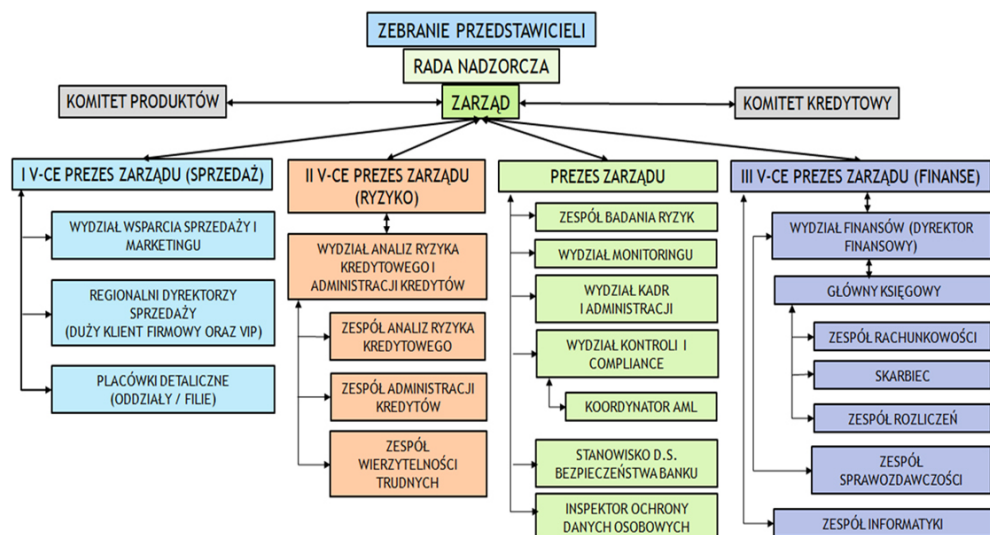


Rysunek 12.4. Struktura organizacyjna Banku Spółdzielczego w Starej Białej

Źródło: <http://bsstarabiala.pl/wp-content/uploads/2019/04/struktura-sgb.pdf> (dostęp: 07.06.2019).

pojedynczej transakcji (monitoringu), komórka ds. produktów i marketingu (wsparcia sprzedaży i marketingu). Komórkę kontroli połączono z funkcją zgodności i AML (przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu). Połączono w ramach jednego wydziału funkcję kadrowo-płacową i administracyjną (prawdopodobnie także obsługi organów). W banku wyodrębniono niezależne stanowisko ds. bezpieczeństwa oraz niezależne stanowisko inspektora ochrony danych. Bank posiada także w swojej strukturze komórkę ds. administrowania kredytami – rysunek 12.5.

Analizując prezentację struktur organizacyjnych banków spółdzielczych należy stwierdzić, iż banki stosują indywidualne rozwiązania organizacyjne, niemniej są one zbliżone do siebie w wielu aspektach, co powoduje ukształtowanie się pewnego rodzaju schematu organizacji obszarów: organizacyjnego, ryzyka, kontroli, finansowo-sprawozdawczego, IT i handlowego. Pomimo różnic organizacyjnych, wynikających z różnej wielkości i skali działania zaprezentowanych w niniejszym rozdziale banków, wszystkie one, zachowując zasadę proporcjonalności, realizują



Rysunek 12.5. Struktura organizacyjna Poznańskiego Banku Spółdzielczego

Źródło: <https://www.pbs.poznan.pl/o-banku/schemat-organizacyjny/> (dostęp: 07.06.2019).

w swojej strukturze obowiązujące je przepisy prawa i zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych. Każdy z banków posiada w swojej strukturze komórkę ds. monitorowania ryzyka portfelowego, zapewniając tym samym dwie linie obrony przed ryzykiem istotnym. Każdy z nich zaprojektował adekwatny system kontroli wewnętrznej, wyodrębniając w strukturze komórkę bądź stanowisko odpowiedzialne za funkcję kontroli i zgodności. Oznacza to tym samym, że wszystkie z nich stosują w praktyce wymogi dotyczące organizacji systemów zarządzania bankiem. Przytoczone przykłady struktur organizacyjnych pokazują także, że istotną rolę przypisuje się funkcji personalnej i korporacyjnej w bankach i banki wyodrębniają w swoich strukturach komórki kadrowe, płacowe, szkoleniowe.

Przepisy prawa i rekomendacje nadzorcze mają wpływ nie tylko na organizację banku i kształtowanie się jego struktury organizacyjnej. Ukształtowana struktura, by spełniała swoją rolę, wymaga działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Co więcej, są to działania konieczne, niezależnie od skali działania banku. Sprawne zarządzanie kapitałem ludzkim banku przyczynia się do osiągniętych przez bank wyników. Ma ono szczególne znaczenie w warunkach ciągłych zmian makroekonomicznych, legislacyjnych i technologicznych, w których funkcjonują banki. Podstawowym celem zarządzania kadrą w banku jest zapewnienie ciągłości działania banku we wszystkich obszarach jego działalności oraz rozwijanie posiadanych i budowanie nowych kompetencji w banku.

Zarządzanie kadrami w banku spółdzielczym w ujęciu zgodności z przepisami prawa

Istotna jest odpowiedź na pytanie, czym jest efektywność zarządzania kadrami w banku spółdzielczym. Literatura przedmiotu pojęcie efektywności traktuje różnie. Zdaniem Nowosielskiego, efektywnie znaczy skutecznie, ekonomicznie i korzystnie jednocześnie¹⁹. Rozwijając powyższe podejście, można stwierdzić, że efektywne zarządzanie na poziomie organizacyjno-kadrowym oznacza organizację zapewniającą realizację założonych celów biznesowych banku spółdzielczego, przy jednoczesnym skutecznym zarządzaniu ryzykiem, zachowaniu zgodności z przepisami prawa oraz optymalizacji na poziomie kosztów zapewnienia zasobów adekwatnych do potrzeb. Powoduje to konieczność podjęcia zintegrowanych działań zarządczych mających na celu osiągnięcie 3 celów decydujących o efektywności organizacyjnej banku (rys. 12.6).



Rysunek 12.6. Efektywność organizacyjna banku spółdzielczego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. Nowosielski, Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych, w: T. Dudycz, Z. Wilimowska (red.), Efektywność funkcjonowania szkół wyższych, Indygo Zahir Media, Wrocław 2008, s. 41.

¹⁹ S. Nowosielski, Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych, w: T. Dudycz, Z. Wilimowska (red.), Efektywność funkcjonowania szkół wyższych, Indygo Zahir Media, Wrocław 2008, s. 41.

Skuteczność systemów zarządzania, tj. systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej jest uzależniona od rozwiązań organizacyjnych na poziomie ładu korporacyjnego i struktury organizacyjnej, wynikających z przepisów prawa i rekomendacji nadzorczych. Ekonomiczność zarządzania kapitałem to zapewnienie odpowiednich zasobów kadrowych i ciągłości działania banku, przy jednoczesnej optymalizacji kosztów personalnych, w warunkach oddziaływania czynników takich jak:

- sytuacja na rynku pracy (rynek pracownika);
- utrudniony dostęp do wykwalifikowanych specjalistów;
- wysokie koszty szkoleń specjalistycznych;
- wysokie koszty zatrudnienia specjalistów;
- regulacje prawne, dynamicznie zmieniające się przepisy;
- potrzeby rynku klientów;
- rosnąca konkurencja.

Należy podkreślić, iż zarówno struktura organizacyjna banków spółdzielczych, w tym przyjęte rozwiązania organizacyjne, wewnętrzny ład korporacyjny, jak i zarządzanie zasobami ludzkimi podlegają badaniu i ocenie ze strony Komisji Nadzoru Finansowego w ramach procesu BION (Badanie i Ocena Nadzorcza)²⁰. Analiza wskaźników wydajności pracy w sektorze bankowości spółdzielczej wskazuje, iż są one gorsze od uzyskiwanych przez banki komercyjne²¹. W połączeniu z obecną sytuacją na rynku pracy (*nota bene* aktualnie rynku pracownika) i związaną z tym fluktuacją kadr, wymogami nadzorczymi opisanymi w niniejszym rozdziale oraz jednoczesną koniecznością obniżania wskaźnika C/I, efektywność organizacyjna banku w kontekście struktury organizacyjnej i odpowiednich zasobów ludzkich jest dla banków spółdzielczych wyzwaniem. Jest to wyzwanie, w obliczu którego efektywność funkcjonowania banków spółdzielczych należy postrzegać w sensie behawioralnym. Współczesne wyzwania bankowości spółdzielczej, funkcjonowanie w warunkach zmieniającego się otoczenia, zmian legislacyjnych oraz rosnącej konkurencji wymagają interpretowania efektywności jako perfekcyjnego zintegrowania celów organizacji i celów jednostki, tj. pracownika. Nowosielski podkreśla, że postrzeganie efektywności w sensie behawioralnym wskazuje na potencjalnie wysoki poziom efektywności, ponieważ pracownik stara się dać z siebie wszystko, by przyczynić się do osiągnięcia celów przez organizację²².

Kafel i Ziębicki, wybiegając w interpretacji efektywnościowej poza wymiar ekonomiczny, jako przykładowe mierniki efektywności w wymiarze behawioral-

²⁰ Metodyka BION, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, 28 marca 2019, s. 63.

²¹ Alterum, Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Wyzwania bankowości spółdzielczej w Polsce. Szanse i zagrożenia, s. 15.

²² S. Nowosielski., op. cit., s. 6.

nym wskazują na m.in.: fluktuację pracowników, która jest problemem banków spółdzielczych, absencję pracowników, która obciąża koszty banków spółdzielczych, warunki pracy i płacy w stosunku do innych organizacji, które pozwalają zatrzymać pracowników w banku, zakres samodzielności decyzyjnej pracowników, stopień integracji pracowniczej, stosunki międzyludzkie, zgodności pomiędzy zachowaniami pracowników a ustalonymi regułami, normami, ideologią i kulturą organizacyjną, ilość konfliktów pracowniczych²³. Podejście to nie ma charakteru wyłącznie teoretycznego, rozważanego na poziomie literatury przedmiotu. Deloitte w raporcie *Global Human Capital Trends 2019* wskazuje konieczność modyfikacji procesów kadrowych, by uwzględniały wszystkie aspekty interakcji, motywacji i nadawania sensu wykonywanym czynnościom przez pracowników. Zdaniem autorów badań i raportu, to pracownik (kapitał ludzki) znajduje się w centrum uwagi przyszłych strategii dotyczących zarządzania firmą i stanowi kluczowy motor zmian zachodzących w firmie²⁴.

Zaangażowany, identyfikujący się z bankiem, posiadający umiejętność szybkiego uczenia się pracownik jest bezsprzecznie cennym aktywem, zarówno w kontekście skuteczności systemów zarządzania bankiem, ekonomiki zarządzania kapitałem ludzkim, jak i wpływu na wynik i realizację celów strategicznym. Juchnowicz w swojej książce *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy* wskazuje na istotę elastycznej organizacji zarówno w aspekcie funkcjonalnym (wielozadaniowość, zespoły projektowe, zdobywanie nowych specjalności), jak i finansowym (dostosowanie kosztów pracy oraz systemu wynagrodzeń do zmieniającej się sytuacji)²⁵. Ponadto, w opinii autorki, każdy sposób realizacji celów ogólnej strategii biznesowej powinien być wspierany działaniami wynikającymi ze strategii zarządzania kapitałem ludzkim, która z kolei powstaje jako odpowiedź na wyzwania organizacji²⁶. W jednym z rozdziałów Juchnowicz poświęca uwagę systemom wynagrodzeń oraz roli wartościowania stanowisk pracy w procesie ich kształtowania. Jednocześnie autorka podkreśla, że wdrażając system zarządzania wynagrodzeniami, należy kierować się celami biznesowymi firmy²⁷. Konkludując rozważania nad zarządzaniem kadrą w banku spółdzielczym w ujęciu zgodności z przepisami prawa i rekomendacjami nadzorczymi oraz efektywnościowym,

²³ T. Kafel, B. Ziębicki, Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych, w: A. Nalepka, A. Ujwary-Gil (red.), Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów, WSB-NLU, Nowy Sącz 2009, s. 241-244.

²⁴ <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2019.html> (dostęp: 08.06.2019).

²⁵ M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016, s. 17-25.

²⁶ Ibidem, s. 159-161.

²⁷ Ibidem, s. 294-303.

zasadne jest prowadzenie przez banki spółdzielcze przemyślanych strategii kadrowych skoncentrowanych na budowaniu optymalnych struktur organizacyjnych oraz opartych na elastycznym zarządzaniu kapitałem ludzkim. Celem polityki kadrowej winno być osiągnięcie efektywności organizacyjnej w rozumieniu przedstawionym w niniejszym rozdziale. Punktem wyjścia może być proces wartościowania stanowisk pracy, który pozwoli bankowi ustalić znaczenie poszczególnych komórek/stanowisk dla banku, a w dalszej kolejności usystematyzować politykę zarządzania kadrami w kontekście potrzeb kadrowych banku, wpływających z założeń przyjętej strategii działania i celów długoterminowych.

Istota i metody wartościowania stanowisk pracy

Armstrong definiuje wartościowanie stanowisk pracy jako systematyczny proces ustalania relatywnej wartości poszczególnych stanowisk pracy w obrębie organizacji²⁸. Z kolei Juchowicz i Sienkiewicz traktują wartościowanie szerzej, jako procedurę, która służy do analizy poszczególnych rodzajów pracy (stanowiska pracy, zawodu, funkcji) oraz określenia różnic i zależności między nimi, z punktu widzenia obiektywnych wymagań pracy, by na tej podstawie ocenić znaczenie danej pracy w kreowaniu wartości firmy²⁹. Rozszerzając powyższą definicję, Juchowicz i Sienkiewicz postrzegają wartościowanie stanowisk pracy także jako proces zbierania informacji umożliwiających ustalenie jego wkładu w realizację celów strategicznych firmy oraz określenia profilu kompetencyjnego pracownika³⁰. Armstrong, określając cztery cele wartościowania stanowisk pracy (rys. 12.7), przedstawia aspekty płacowy oraz organizacyjny.

Podjęcie Juchowicz i Sienkiewicza obrazuje istotę wartościowania stanowisk pracy i jego wpływ na kształtowanie struktury organizacyjnej, polityki kadrowej i systemu wynagradzania. Analizując przytoczone przez nich przesłanki zastosowania wartościowania stanowisk pracy, można wnioskować, iż wartością dodaną procesu jest osiągnięcie organizacji zrozumiałej, klarownej, z racjonalnym systemem wynagradzania, jak również właściwa obsada stanowisk, racjonalne planowanie i kierowanie rozwojem pracowników oraz tworzenie planów sukcesji³¹.

²⁸ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 510.

²⁹ M. Juchowicz, Ł. Sienkiewicz, Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji, Difin, Warszawa 2006, s. 19.

³⁰ Ibidem, s. 19.

³¹ M. Juchowicz, Ł. Sienkiewicz, Jak oceniać pracę?..., op. cit., s. 17-18.



Rysunek 12.7. Cele wartościowania stanowisk pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 510.

Rozważając istotę wartościowania stanowisk pracy w kontekście banku spółdzielczego, dobrze przeprowadzony proces wartościowania może być odpowiedzią na ich wyzwania organizacyjno-kadrowe. Temat zastosowania wartościowania stanowisk pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim oraz procesie budowania efektywności organizacyjnej zostanie zgłębiany przez autorkę pracy w dalszych jej częściach. Literatura przedmiotu wskazuje wiele różnych metod wartościowania stanowisk pracy. Dzielą się one na dwie podstawowe grupy ukazane na rysunku 12.8.



Rysunek 12.8. Klasyfikacja metod wartościowania stanowisk pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Juchowicz, Ł. Sienkiewicz, Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji, Difin, Warszawa 2006, s. 41-49.

Metody sumaryczne polegają na porównywaniu rodzajów prac, bez wyodrębniania kryteriów różnicujących, zaś oceniany rodzaj pracy jest traktowany jako całość, bez wnikania w szczegółowe wymagania pracy³². Metody analityczne są natomiast oparte na założeniu, że na trudność pracy na danym stanowisku składa się wiele czynników. W metodach tych stosuje się szczegółową analizę i ocenę poszczególnych kryteriów.

³² Ibidem, s. 41-42.

Są one bardziej rozbudowane i czasochłonne³³. Na rysunku 2.9 przedstawiono wybrane tradycyjne metody sumaryczne. Porównując metody sumaryczne i analityczne, zastosowanie tych pierwszych jest szybkie i stosunkowo łatwe w przeprowadzeniu, jednakże ich wadą jest wysoki poziom subiektywizmu oceny i trudność należytego udokumentowania wyników, z kolei zastosowanie metod analitycznych zapewnia wyższy poziom dokładności, obiektywizmu oceny i precyzji wyników, jednak z uwagi na większe ich skomplikowanie są one bardziej czasochłonne³⁴.



Rysunek 12.9. Wybrane metody sumaryczne wartościowania stanowisk pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Juchowicz, Ł. Sienkiewicz, Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji, Difin, Warszawa 2006, s. 42-43 oraz M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 513-514.

Do metod analitycznych należą m.in.³⁵:

- Metoda porównywania czynników;
- Metody analityczno-punktowe;
 - Metoda Ch. Bedaux;
 - Metoda belgijska CTG;

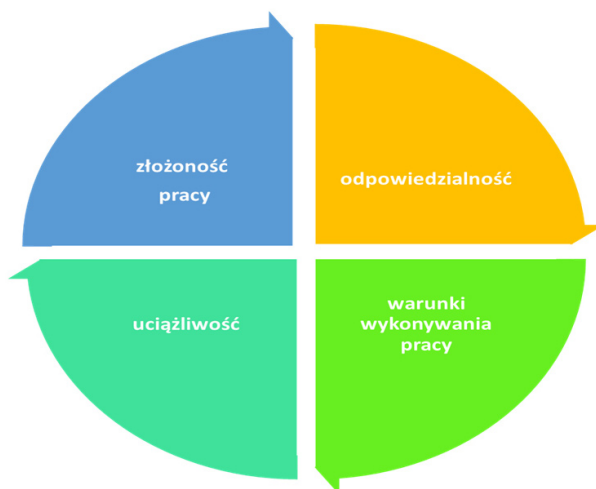
³³ M. Juchowicz, Ł. Sienkiewicz, Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji, Difin, Warszawa 2006, s. 45.

³⁴ Ibidem, s. 41-49.

³⁵ M. Juchowicz, Ł. Sienkiewicz, Jak oceniać pracę?..., op. cit., s. 51.

- Metoda Hagnera i Wenga;
- Metoda H. Simme;
- Metoda Sulzera;
- Metoda Prado;
- Metoda szwedzka;
- Metoda Hay’a;
- Metoda UMEWAP 95;
- Metoda Towers Pesrrin;
- Metoda European Factor Plan Watson Wyatt.

Metody analityczno-punktowe polegają na analizie każdego z obiektywnych syntetycznych (ogólnych) i elementarnych (szczegółowych, stanowiących rozwinięcie ogólnych) kryteriów oceny dokonywanej w oparciu o opis stanowiska pracy oraz klucze analityczne. W poszczególnych metodach analityczno-punktowych stosuje się różne kryteria. Dla przykładu w metodzie Hay’a są to: umiejętności rozumiane jako kwalifikacje zawodowe, rozwiązywanie problemów oraz odpowiedzialność. Z kolei w metodzie UMEWAP 95 są to: złożoność, odpowiedzialność, uciążliwość pracy oraz warunki płacy. W metodzie European Factor Watson Wyatt zastosowano więcej kryteriów, a mianowicie: wiedza, zdolności specjalne, sprawność fizyczna, zdolność rozwiązywania problemów, odpowiedzialność za środki przedsiębiorstwa, wpływ na firmę, okoliczności i sprawność fizyczna. Dobór metody jest ściśle uzależniony od charakteru działania firmy, jej strategii oraz potrzeb. Patrząc z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi oraz wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom pracowników, powinna ona zapewnić właściwe postrzeganie wartości pracy



Rysunek 12.10. Rodzaje wymagań stanowiska pracy wg tzw. klasyfikacji genewskiej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Juchowicz, Ł. Sienkiewicz, Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji, Difin, Warszawa 2006, s. 51.

wykonywanej na stanowisku. Generalnie, wszystkie wskazane powyżej metody analityczne opierają się na tzw. klasyfikacji genewskiej, która zakłada cztery rodzaje wymagań na stanowisku pracy, które przedstawiono na rysunku 12.10.

Dobór kryteriów syntetycznych to jeden z etapów procesu wartościowania metodą analityczno-punktową. W dalszej kolejności procedura tej metody przewiduje wykorzystanie kluczy analitycznych stanowiących wielostopniową skalę natężenia kryterium, punktową kwantyfikację kryteriów i stopnia ich natężenia oraz określenie kategorii zaszeregowania stanowisk pracy. Każda organizacja dokonuje wyboru spośród wielu metod analityczno-punktowych i dostosować ją do swojej specyfiki, jak również opracować własną metodę.

Wartościowanie stanowisk pracy metodą analityczno-punktową

Wartościowanie stanowisk pracy metodą analityczno-punktową powinno przebiegać według harmonogramu uwzględniającego następujące etapy procesu³⁶:

- Etap I → poinformowanie pracowników o procesie wartościowania oraz jego celach;
- Etap II → włączenie pracowników w proces poprzez utworzenie zespołu ds. wartościowania;
- Etap III → opracowanie metody wartościowania stanowisk prac, w tym: wybór kryteriów, opracowanie skali oceny kryteriów oraz wyznaczenie wag kryteriów;
- Etap IV → wybór stanowisk wzorcowych do testowania;
- Etap V → przeanalizowanie stanowisk wzorcowych;
- Etap VI → wartościowanie testowe, wprowadzenie poprawek do metody, pełny briefing o metodzie wartościowania;
- Etap VII → wartościowanie stanowisk;
- Etap VIII → stworzenie kategorii (grup) zaszeregowania oraz struktury płac;
- Etap IX → wdrożenie systemu;
- Etap X → monitorowanie systemu.

Jest to proponowany schemat przebiegu procesu wartościowania metodą analityczno-punktową, niektóre zaproponowane etapy są wręcz niezbędne. Istotną częścią procesu wartościowania jest tworzenie listy kryteriów, skali oceny kryteriów oraz wyznaczanie wag kryteriów. Jest to zadanie odpowiedzialne i złożone. Niewła-

³⁶ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 524-527.

ściwy dobór kryteriów oraz nadanie im zawyżonych lub zaniżonych wag zniekształci ocenę wartości pracy na danym stanowisku. Ponadto, należy pamiętać, że wybór kryteriów można rozpatrywać dwojako: jako fundament budowanego obiektywnego systemu oceniania wartości stanowiska pracy, ale także jako istotna informacja dla pracowników na temat wartości przyjętych przez organizację dotyczące ich wkładu w pełnione role. Zestaw kryteriów z wyznaczonymi wagami jednoznacznie pokazuje co jest w danej organizacji cenione³⁷. Dla każdego z kryteriów należy stworzyć tzw. klucz analityczny stanowiący opis skali występowania kryterium. W kluczu analitycznym określa się także ilość punktów dla każdego z poziomów występowania kryterium³⁸. Pracownicy powinni być poinformowani o wprowadzeniu systemu oraz przyjętej metodzie. Jeżeli liczba ocenianych stanowisk (nie osób) przekracza 40, wskazane jest wybór stanowisk wzorcowych stanowiących próbkę reprezentatywną w każdej podstawowej działalności. Wskazane jest powołanie zespołu ds. wartościowania. Włączenie pracowników w proces zwiększy poczucie pracowników ich wpływu na proces wartościowania³⁹.

Proces oceny wartości stanowiska pracy polega na porównaniu opisu stanowiska pracy z kluczami analitycznymi, w celu określenia stopnia natężenia występowania kryteriów. Wskazane jest, aby porównywać przydzielany stopień z innymi stanowiskami, tylko wtedy ocena wartości będzie obiektywna. Suma uzyskanych punktów uszereguje każde z ocenianych stanowisk, co z kolei pozwoli na stworzenie grup (kategorii) stanowisk pracy charakteryzujących się zbliżonym wynikiem⁴⁰.

Zalety i wady zastosowania metody analityczno-punktowej w banku spółdzielczym

Według Armstronga, analityczno-punktowe metody wartościowania stanowisk pracy mają następujące zalety i wady, co przedstawiono w tabeli 12.1⁴¹. Odnosząc założenia metody analityczno-punktowej oraz powyższy osąd na grunt działalności banku spółdzielczego, należy stwierdzić, że bardzo istotną cechą, a jednocześnie zaletą metody analityczno-punktowej jest to, że wymaga ona od zarządzających bankiem pochylenia się nad szeregiem kryteriów i, kierując się zapewnieniem efek-

³⁷ M. Armstrong, op. cit., s. 515-517.

³⁸ M. Juchowicz, Ł. Sienkiewicz, op. cit., s. 50-54.

³⁹ M. Armstrong, op. cit., s. 524-529.

⁴⁰ M. Juchowicz, Ł. Sienkiewicz, op. cit., s. 50-54.

⁴¹ M. Armstrong, op. cit., s. 518-519.

tywności banku w kontekście organizacyjno-kadrowym, zapewniającej realizację założonych celów biznesowych banku spółdzielczego, przy jednoczesnym skutecznym zarządzaniu ryzykiem, zachowaniu zgodności z przepisami prawa, dokonania wyboru najważniejszych z punktu widzenia polityki zarządzania kadrami w kontekście potrzeb kadrowych banku. Zdefiniowane kryteria obiektywnego i konsekwentnego osądu będą w perspektywie długoterminowej wpływały na realizowaną politykę kadrową, szkoleniową, wynagrodzeń, zarządzania stanowiskami kluczowymi.

Tabela 12.1. Zalety i wady analityczno-punktowych metod wartościowania

ZALETY	WADY
konieczność rozważenia szeregu kryteriów w celu doboru najtrafniejszych, które pozwolą uniknąć uproszczonych subiektywnych osądów charakterystycznych dla metod sumarycznych	metody analityczno-punktowe są skomplikowane na etapie tworzenia, wprowadzenia i stosowania
zdefiniowane kryteria obiektywnego i konsekwentnego osądu	błędne wrażenie naukowej dokładności, pomimo subiektywizmu na etapie doboru kryteriów, ich stopni, wag oraz interpretacji opisu stanowisk
metody analityczno-punktowe są postrzegane przez pracowników jako obiektywne i sprawiedliwe	założenie możliwości ilościowego określenia różnych aspektów stanowiska pracy na tej samej skali wartości, a następnie ich sumowanie, choć umiejętności nie zawsze dadzą się sumować
dostarczenie racjonalnego uzasadnienia dla struktury płacowej	założenie, że wyznaczona waga kryteriów odnosi się w równym stopniu do wszystkich stanowisk, choć można dowieść, że każde z nich cechuje się własną wagą kryteriów
metody analityczno-punktowe są akceptowalne w przypadkach równej pracy za pracę o takiej samej wartości	
łatwość digitalizacji metody	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 518-519.

W wyniku przeprowadzenia wartościowania bank otrzyma hierarchię stanowisk (stanowiska o najwyższej i najniższej wartości dla organizacji). Ponadto, określenie obiektywnych kryteriów oraz stopnia ich występowania na poszczególnych stanowiskach pozwoli stworzyć profile kompetencyjne dla tych stanowisk. Wiedza o profilu kompetencyjnym będzie z kolei wyznacznikiem dla realizowanej polityki szkoleniowej oraz zarządzania rozwojem pracowników, a tym samym kapitałem ludzkim banku. Dostarczenie racjonalnego uzasadnienia dla struktury płacowej będzie nieocenioną wartością dodaną w procesie zarządzania kosztami personalnymi. Samo osiągnięcie głównego celu procesu wartościowania, a mianowicie ustalanie relatywnej wartości poszczególnych stanowisk pracy w banku jest istotne z punktu widzenia

budowania struktury organizacyjnej banku. Kierując się wartością stanowiska pracy dla organizacji oraz wymogami w zakresie istnienia stanowiska pracy, bank będzie mógł zrationalizować strukturę organizacyjną. Pośrednie uczestnictwo zespołu ds. wartościowania w procesie zarządzania zasobami ludzkimi oraz kształtowaniu polityki wynagrodzeń wpłynie na kulturę organizacyjną. Pracownicy będą uczestniczyć w ważnym procesie, znać jego szczegółowe założenia, wiedzieć jakie wartości są ważne dla organizacji, będą rozumieli funkcjonującą strukturę płac.

Reasumując, mimo skomplikowania i czasochłonności metody analityczno-punktowej, jej zastosowanie w banku spółdzielczym jest dalece uzasadnione. Użyte korzyści i wartość dodana dla organizacji przewyższają nakłady niezbędne dla organizacji i przeprowadzenia procesu. Jak zostanie przedstawione w kolejnej części niniejszego rozdziału, wartościowanie stanowisk pracy ma wiele obszarów zastosowania go w procesie zarządzania kapitałem ludzkim oraz, jak wykazano w niniejszym rozdziale, efektywnością organizacyjną banku.

Obszary zastosowania wartościowania stanowisk pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Wyniki wartościowania stanowisk pracy organizacja może wykorzystać w wielu obszarach działalności związanych z zasobami ludzkimi. Juchnowicz i Sienkiewicz proponują wykorzystanie analiz pracy w następujących obszarach działalności firmy⁴²:

- planowanie zatrudnienia,
- restrukturyzacja zatrudnienia,
- proces rekrutacji,
- dobór pracowników na stanowiska pracy,
- projektowanie struktur organizacyjnych,
- planowanie i prowadzenie działalności szkoleniowej.

Pręcicka, Lipian i Salwin użyteczność wartościowania stanowisk pracy widzą szerzej, a mianowicie, jako narzędzie obronne przed zarzutami o niewłaściwej polityce płac. Ponadto, w ich opinii, proces wartościowania jest elementem motywacyjnym w stosunku do pracowników⁴³. Zdaniem Leszka i Michała Koziółów, wartościowanie przyczynia się także do racjonalizacji kosztów wynagrodzenia, klarowno-

⁴² M. Juchowicz, Ł. Sienkiewicz, op. cit., s. 24-25.

⁴³ M. Pręcicka, J. Lipiak, M. Salwin, Wartościowanie pracy z wykorzystaniem metod analitycznych, Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych, Politechnika Warszawska, s. 659.

ści struktury organizacyjnej, zapewnienia pokoju społecznego i poprawy stosunków między pracownikami, jak również pozwala na określenie, które procesy w organizacji są kluczowe i najbardziej wartościowe, które wspierające, a które zbędne⁴⁴.

Wyniki badań dotyczące procesu wartościowania stanowisk pracy w banku spółdzielczym

Dane statystyczne udało się pozyskać od 74 pracowników banków spółdzielczych. Ankieta miała charakter anonimowy i była dostępna za pośrednictwem strony internetowej, dlatego nie ma możliwości określenia struktury grupy badawczej pod względem banku spółdzielczego, niemniej link do ankiety rozesłano pracownikom różnych banków spółdzielczych, należących do zrzeszeń SGB, BPS, a także banków niezrzeszonych. Z uwagi na tematykę ankiety, ostatnie pytanie miało charakter metryczkowy w celu scharakteryzowania grupy badawczej w kontekście hierarchii zajmowanego stanowiska pracy. Wśród 74 ankietowanych, 34 osoby zajmowały stanowiska kierownicze.

Wartościowanie stanowisk pracy to proces ściśle związany z zarządzaniem zasobami ludzkimi, kapitałem ludzkim, potencjałem zasobów. To proces trudny zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i społecznym. Oceniana jest wartość pracy wykonywanej przez pracownika, w wyniku wartościowania organizacja otrzymuje hierarchię stanowisk pod względem ich wartości dla firmy. Wartościowanie unika rozważań o wartości ludzi, mierzy wartość stanowisk, a nie pracowników, niemniej w wyniku procesu finalnie pracownicy otrzymują istotną informację o tym, co jest w danej organizacji cenione. Z uwagi na to, że w badaniach podjęto zagadnienie wartościowania stanowisk pracy w budowaniu efektywności organizacyjnej i zarządzaniu kadrą w banku spółdzielczym, konstruując arkusz ankiety, trzy z sześciu pytań poświęcono rozpoznaniu opinii ankietowanych w zakresie postawionych w pracy hipotez badawczych. Tym samym w postępowaniu badawczym szukano odpowiedzi na pytania:

- Czy właściwa organizacja struktury organizacyjnej oraz funkcji personalnej jest warunkiem efektywnego funkcjonowania banku spółdzielczego?
- Czy wyniki procesu wartościowania stanowisk pracy mogą być wykorzystywane w procesie budowania efektywności organizacyjnej oraz zarządzaniu kadrą w banku spółdzielczym?

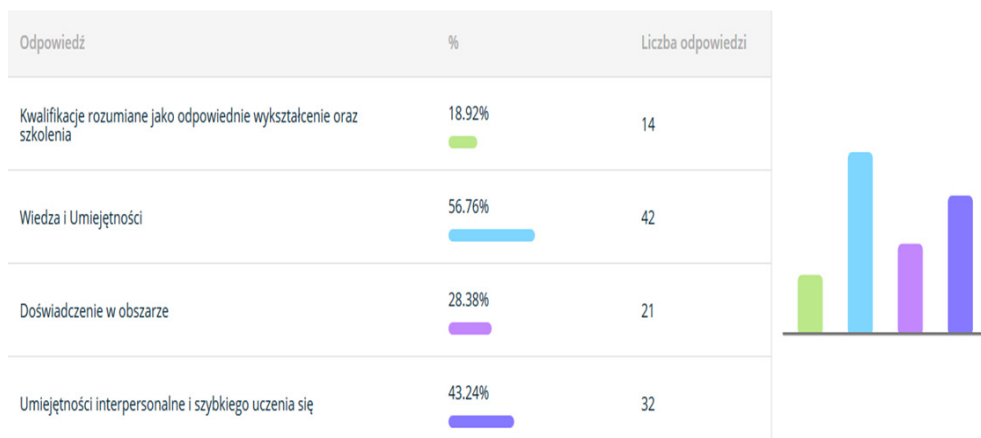
⁴⁴ L. Koziół, M. Koziół, Mechanizmy określania stałej części wynagrodzenia w organizacji, Zeszyty Naukowe nr 3, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków 2005, s. 211.

- Czy Twoim zdaniem wyniki wartościowania stanowisk pracy mogą być elementem kultury organizacyjnej banku spółdzielczego?

Wyniki badań stanowią punkt wyjścia dla określenia oczekiwań pracowników względem wagi poszczególnych kryteriów występujących w analitycznych metodach wartościowania korzystających z tzw. klasyfikacji genewskiej kryteriów, w oparciu o które opracowany zostanie projekt metody wartościowania ujęty w ostatnim rozdziale niniejszej pracy. Dodatkowo, ankieta bada opinię pracowników banków spółdzielczych na temat użyteczności samego procesu wartościowania, możliwości wykorzystania wyników w procesie budowania efektywności organizacyjnej oraz zarządzaniu kadrami w banku spółdzielczym, w tym budowania kultury organizacyjnej.

Konsekwencją uzyskanych wyników będzie stworzenie propozycji metody wartościowania stanowisk pracy w banku spółdzielczym w wyniku skonfrontowania założeń teoretycznych w obszarze wartościowania z oczekiwaniami i opiniami pracowników banków spółdzielczych. Pierwszym zadaniem respondentów było wyrażenia opinii na temat tego, które kompetencje potrzebne do wykonywania pracy na danym stanowisku mają ich zdaniem największą wartość w kontekście budowania efektywności organizacyjnej banku spółdzielczego. Odpowiedzi ankietowanych przedstawiono na rysunku 12.11. Na pytanie brzmiące: Które kompetencje potrzebne do wykonywania pracy na danym stanowisku mają Twoim zdaniem największą wartość w kontekście budowania efektywności organizacyjnej banku spółdzielczego?, w którym respondenci mogli zakreślić tylko jedną odpowiedź, aż 56,76% respondentów wskazało wiedzę i umiejętności. Duża grupa ankietowanych (43,24%) ceni umiejętności interpersonalne i szybkiego uczenia. Jest to pozytywna informacja, ponieważ kompetencje te są istotne z punktu widzenia zarządzania kapitałem ludzkim po procesie wartościowania. Doświadczenie w obszarze zadań na danym stanowisku nie jest w opinii respondentów najważniejszą kompetencją w kontekście budowania efektywności organizacyjnej banku spółdzielczego. Tylko 28,38% ankietowanych uważa ją za posiadającą największą wartość. Kwalifikacje rozumiane jako odpowiednie wykształcenie oraz szkolenia są największą wartością w opinii 14 z 74 respondentów (18,92%). Reasumując wyniki odpowiedzi na powyższe pytania, ponad połowa respondentów w procesie budowania efektywności organizacyjnej banku spółdzielczego stawia na wiedzę i umiejętności jego pracowników.

W dalszej części ankiety poproszono pracowników banków spółdzielczych o udzielenie odpowiedzi na pytanie: Które z poniższych kryteriów powinno Twoim zdaniem mieć największą wagę w procesie oceny wartości danego stanowiska oraz kształtowania siatki płac w organizacji? Respondenci mogli wybrać jedno kryterium. Hierarchię kryteriów wartościowania uzyskaną w wyniku odpowiedzi ankietowanych zaprezentowano na rysunku 12.12. Najwyżej w hierarchii uplasowały się kryteria: charakter wykonywanej pracy rozumiany jako poziom samodzielności, decyzyjności lub specjalizacji (45,95%) oraz kompetencje potrzebne do wykonywa-



Rysunek 12.11. Kompetencje potrzebne do wykonywania pracy na danym stanowisku w kontekście budowania efektywności organizacyjnej banku spółdzielczego

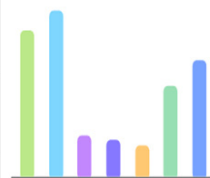
Źródło: Badania własne.

nia pracy na danym stanowisku (40,54%). Wpływ na organizację (wynik finansowy, profil ryzyka, wpływ na wizerunek oraz relacje właścicielskie, krytyczność operacyjna) został uznany za najistotniejsze kryterium oceny stanowiska pracy przez 32,43% pracowników banków spółdzielczych biorących udział w badaniu ankietowym. To ciekawy wynik, gdyż mogłoby się wydawać, że to, czego oczekuje się od pracownika, to właśnie wpływ jego pracy na organizację.

Wyniki odpowiedzi mogą wynikać ze specyfiki działalności banków spółdzielczych, w których centrala pełniąc rolę centrum zarządzającego jest jednostką koncentrującą się w dużej mierze na zarządzaniu ryzykiem działalności oraz realizowaniu szeregu obowiązków związanych z pomiarem, monitorowaniem, raportowaniem, kontrolowaniem ryzyka w działalności banku. Kryterium odpowiedzialności za przebieg i skutki pracy, rozumiane jako zarządzanie zespołem, wpływ na decyzje organów, poziom odpowiedzialności finansowej lub karnej powinno być najistotniejszym kryterium w opinii 19 uczestników badania ankietowego (25,68%). Od 7 do 9 osób uważa, że największą wagę w procesie oceny wartości danego stanowiska oraz kształtowania siatki płac w organizacji powinny mieć kryteria takie, jak: złożoność i powtarzalność zadań, czynniki negatywne związane ze stanowiskiem (wysiłek umysłowy, stres, praca zmianowa etc.) oraz komunikacja (współdziałanie, kontakty zewnętrzne, motywowanie, inicjowanie). W tym miejscu należy podkreślić, iż według tzw. klasyfikacji genewskiej, kryterium złożoności i powtarzalności zadań oraz kryterium negatywnych czynników związanych ze stanowiskiem stanowią kryterium elementarne dla kryterium syntetycznego – charakter wykonywanej pracy.

Pozostałe pytania miały na celu zbadanie opinii respondentów na temat procesu wartościowania. Zapytano pracowników banków spółdzielczych, czy w ich opinii wyniki procesu wartościowania stanowisk pracy mogą być wykorzystywane w pro-

Odpowiedź	%	Liczba odpowiedzi
Kompetencje potrzebne do wykonywania pracy na danym stanowisku	40.54%	30
Charakter wykonywanej pracy (Samodzielność/Decyzyjność /Specjalizacja)	45.95%	34
Złożoność i powtarzalność zadań	12.16%	9
Czynniki negatywne związane ze stanowiskiem (wysilek umysłowy, stres, praca zmianowa etc.)	10.81%	8
Komunikacja (współdziałanie, kontakty zewnętrzne, motywowanie, inicjowanie)	9.46%	7
Odpowiedzialność za przebieg i skutki pracy (zarządzanie zespołem, wpływ na decyzje organów, odpowiedzialność finansowa/karna)	25.68%	19
Wpływ na organizację (wynik finansowy, profil ryzyka, wpływ na wizerunek oraz relacje właścicielskie, krytyczność operacyjna w organizacji)	32.43%	24



Rysunek 12.12. Kryteria wartościowania stanowisk pracy banku spółdzielczego w kontekście oceny wartości stanowiska oraz kształtowania siatki płac

Źródło: Badania własne.

cesie budowania efektywności organizacyjnej oraz zarządzaniu kadrami w banku spółdzielczym oraz czy wyniki wartościowania stanowisk pracy mogą być elementem kultury organizacyjnej banku spółdzielczego. Na obydwie z zadanych pytań znacząca większość odpowiedzi była twierdząca. Szczegółowe wyniki przedstawiono na rysunkach 12.13 oraz 12.14.

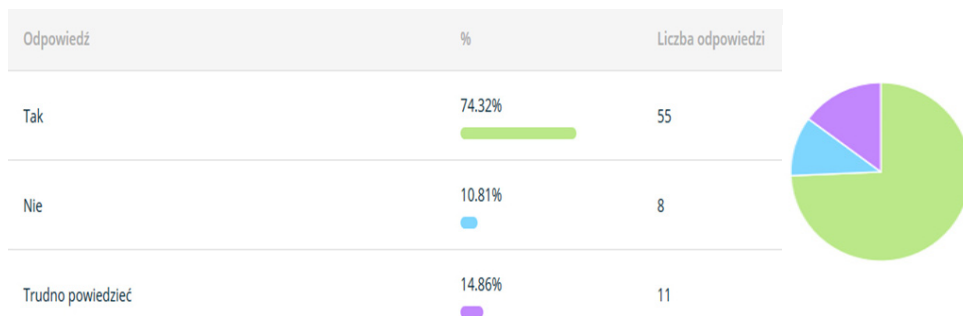
Odpowiedź	%	Liczba odpowiedzi
Tak	75.68%	56
Nie	4.05%	3
Trudno powiedzieć	20.27%	15



Rysunek 12.13. Odpowiedzi na pytanie: Czy wyniki procesu wartościowania stanowisk pracy mogą być wykorzystywane w procesie budowania efektywności organizacyjnej oraz zarządzaniu kadrami w banku spółdzielczym?

Źródło: Badania własne.

Wśród odpowiadających na pytania: Czy wyniki procesu wartościowania stanowisk pracy mogą być wykorzystywane w procesie budowania efektywności organizacyjnej oraz zarządzaniu kadrami w banku spółdzielczym? oraz Czy wyniki wartościowania stanowisk pracy mogą być elementem kultury organizacyjnej banku spółdzielczego?, kilkanaście osób miało problem z wyrażeniem jednoznacznej opinii.



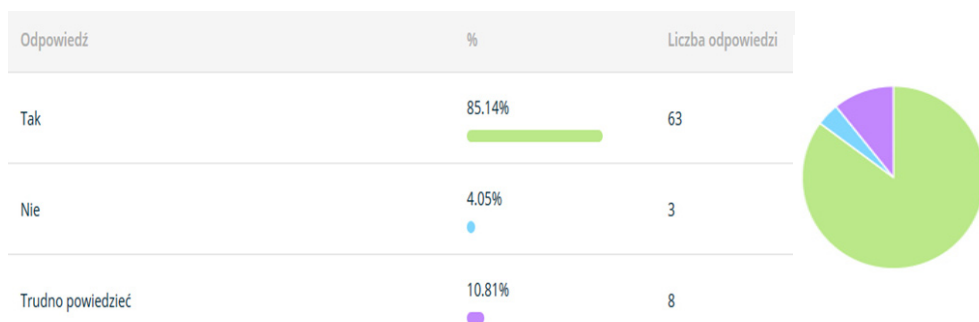
Rysunek 12.14. Odpowiedzi na pytanie: Czy wyniki wartościowania stanowisk pracy mogą być elementem kultury organizacyjnej banku spółdzielczego?

Źródło: Badnia własne.

Może to wynikać z braku wiedzy o założeniach i efektach procesu wartościowania. Kilku ankietowanych udzieliło odpowiedzi przeczącej, nie dostrzegając tym samym w procesie wartościowania stanowisk w postaci wpływu na kulturę organizacyjną czy zarządzanie kadrami, ani też możliwości wykorzystania wyników wartościowania w procesie budowania efektywności organizacyjnej banku spółdzielczego.

W jednym z pytań ankietowych poruszono temat organizacji struktury organizacyjnej oraz funkcji personalnej, prosząc o opinię ankietowanych na udzielenie odpowiedzi na pytanie czy są one warunkiem efektywnego funkcjonowania banku spółdzielczego. Opinię pracowników banków spółdzielczych zaprezentowano na rysunku 12.15.

Większość – 85,14% ankietowanych odpowiedziała na pytanie twierdząco. Traktując proces wartościowania stanowisk pracy jako funkcjonujące w obszarze narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi, twierdząca odpowiedź na pytanie potwierdza w pewien sposób hipotezy postawione w pracy. Wyniki badań pozwoliły rozpoznać oczekiwania pracowników banków spółdzielczych, również tych zajmujących stanowiska kierownicze, co do wagi zaproponowanych kryteriów syntetycznych oraz poznać ich opinie w zakresie możliwości wykorzystania procesu wartościowania w obszarze organizacyjno-kadrowym. Dodatkowo, ankiet dotyczy opinii pracowników banków spółdzielczych na temat użyteczności samego procesu wartościowania, możliwości wykorzystania wyników w procesie budowania efektywności organizacyjnej oraz zarządzaniu kadrami w banku spółdzielczym, w tym budowania kultury organizacyjnej.



Rysunek 12.15. Odpowiedzi na pytanie: Czy Twoim zdaniem właściwa organizacja struktury organizacyjnej oraz funkcji personalnej jest warunkiem efektywnego funkcjonowania banku spółdzielczego?

Źródło: Badania własne.

Przeprowadzone badania miały charakter fragmentaryczny i objęto nimi niepełna 74 pracowników banków spółdzielczych, w związku z czym wyniki badań oraz wnioski z nich płynące mogą mieć charakter wyłącznie pomocniczy, wspierający. Jednocześnie mogą być asumptem do dalszych rozważań na temat znaczenia procesu wartościowania stanowisk pracy w budowaniu efektywności organizacyjnej i zarządzaniu kadrą w banku spółdzielczym. Autorka wykorzystała wyniki badań do opracowania propozycji metody wartościowania stanowisk pracy w banku spółdzielczym oraz wykorzystania wyników wartościowania w procesie budowania efektywności organizacyjnej oraz zarządzaniu kadrą w banku spółdzielczym.

Koncepcja metody wartościowania stanowisk pracy w banku spółdzielczym, faza przygotowawcza

Faza przygotowawcza procesu wartościowania to głównie etap tworzenia i wprowadzania metody. Jest on ważny, bo to właśnie od niego zależy cała reszta procesu. W fazie przygotowawczej następuje dobór metody wartościowania oraz przyjęcie harmonogramu wdrożenia projektu wartościowania stanowisk pracy. W fazie przygotowawczej zarząd banku spółdzielczego wraz z dyrektorem personalnym, stanowiskiem ds. spraw kadrowo-płacowych (w zależności od struktury organizacyjnej) powinien podjąć rozważania na temat jednolitych kryteriów oceny wartości stanowisk pracy, tj. określenie głównych kryteriów oceny stanowisk pracy (tzw. kryteria syntetyczne) oraz ich elementów (tzw. kryteriów elementarnych). Powinny zostać opracowane tzw. klucze analityczne opisujące skalę oceny kryteriów, która składa się z definicji stopnia (poziomu) obecności danego kryterium, a następnie powinno nastąpić nadanie zdefiniowanym kryteriom oceny wag. W wyniku analizy

metod wartościowania omówionych na gruncie literatury przedmiotu, uwzględniając specyfikę działalności banku spółdzielczego oraz wysoki poziom zróżnicowania zadań pracowników banku, proponuje się zastosowanie w banku spółdzielczym metody analityczno-punktowej. Zdaniem autorki, metoda wybrana dla banku spółdzielczego winna cechować się wysokim poziomem obiektywizmu, a jednocześnie na etapie doboru zastosowanych kryteriów zapewniać, że stanowiska pracy będą oceniane na podstawie kryteriów oceny faktycznie korespondujących z wymogami stawianymi stanowiskom pracy w banku spółdzielczym.

Projekt metody jest hybrydą założeń metody UMEWAP-95 z metodą własną, stworzoną na potrzeby banku spółdzielczego. W metodzie UMEWAP-95 przedmiotem analizy są cztery kryteria syntetyczne: złożoność pracy, odpowiedzialność, uciążliwość pracy oraz warunki pracy, następnie każde z nich dzieli się na kryteria elementarne. Maksymalna liczba punktów do uzyskania to 420⁴⁵.

Propozycję doboru kryteriów syntetycznych oraz elementarnych i ich wag przedstawiono w tabeli 12.2. Najistotniejszym kryterium w zaproponowanej metodzie jest charakter wykonywanej pracy, gdzie uwzględnia się kryteria szczegółowe: samodzielność/decyzyjność/specjalizacja, zastępowalność stanowiska pracy oraz czynniki negatywne. W banku spółdzielczym istnieje duże zróżnicowanie ze względu na charakter wykonywanej pracy, niektóre ze stanowisk występują pojedynczo, w ramach jednego etatu, w związku z czym utrudnione jest zapewnienie zastępowalności i ciągłości działania w przypadku odejścia pracownika. Niektóre ze stanowisk są bardziej niż inne obciążone czynnikami negatywnymi, co powoduje, że praca jest bardziej uciążliwa.

Propozycja wyodrębnienia kryterium kompetencji potrzebnych do wykonywania pracy na danym stanowisku wynika z założenia, że wyniki informacji pozyskanych w ramach oceny stanowisk pracy pod względem niniejszego kryterium mogą być później wykorzystane w zarządzaniu polityką szkoleniową, rozwojem pracowników, tworzeniu kadry rezerwowej oraz w procesie rekrutacji. Wyniki oceny w odniesieniu do każdego ze stanowiska pracy stworzą bowiem pewnego rodzaju profil kompetencyjny stanowiska. Ponadto, z uwagi na specyfikę banku spółdzielczego, który jest instytucją finansową, zaufania publicznego, kompetencje są kwestią kluczową, stanowiącą o profesjonalizmie banku. Skuteczność systemów zarządzania, wymaganych ustawą Prawo bankowe, w sposób naturalny wymaga traktowania kompetencji i odpowiedzialności pracowników, w szczególności tych mających wpływ na profil ryzyka banku. Co więcej, istota kompetencji pracowników banku jest podkreślana w wielu aktach normatywnych zarówno krajowych, jak i unijnych, nie sposób zatem nie potraktować tegoż kryterium z należytą uwagą.

⁴⁵ M. Juchowicz, Ł. Sienkiewicz, op. cit., s. 64-65.

Tabela 12.2. Model 1 – propozycja matrycy kryteriów wartościowania dla banku spółdzielczego

KRYTERIA WARTOŚCIOWANIA PRACY		WAGA
SYNTETYCZNE	ELEMENTARNE	
KOMPETENCJE POTRZEBNE DO WYKONYWANIA PRACY NA DANYM STANOWISKU	KWALIFIKACJE	20%
	WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI	
	DOŚWIADCZENIE	
	UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNE	
CHARAKTER WYKONYWANEJ PRACY	SAMODZIELNOŚĆ/DECYZYJNOŚĆ/SPECJALIZACJA	30%
	ZASTĘPOWALNOŚĆ STANOWISKA PRACY	
	CZYNNIKI NEGATYWNE	
ZŁOŻONOŚĆ I POWTARZALNOŚĆ ZADAŃ	RUTYNA I KREATYWNOŚĆ	12%
	NOWE PROJEKTY, ZADANIA, PROBLEMY	
KOMUNIKACJA	WSPÓŁDZIAŁANIE	5%
	KONTAKTY ZEWNĘTRZNE	
	MOTYWOWANIE/INICJOWANIE	
ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA PRZEBIEG I SKUTKI PRACY	ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM/PROCESEM	13%
	CHARAKTER PODEJMOWANYCH DECYZJI I WPLYW NA DECYZJE ORGANÓW BANKU	
	ODPOWIEDZIALNOŚĆ FINANSOWA/ADMINISTRACYJNA/KARNA	
WPLYW NA ORGANIZACJĘ	WPLYW NA WYNIK FINANSOWY I PROFIL RYZYKA BANKU	20%
	WPLYW NA WIZERUNEK I RELACJE WŁAŚCIELSKIE	
	KRYTYCZNOŚĆ OPERACYJNA W ORGANIZACJI	

Źródło: Koncepcja własna na podstawie literatury i wyników badań.

Równe rangą w zaproponowanym modelu z kryterium kompetencji potrzebnych do wykonywania pracy na danym stanowisku jest kryterium wpływu na organizację. Jest to kryterium, którego nie uwzględnia metoda UMEWAP-95, niemniej uwzględniając charakter działania banku oraz cele i aspekty jego działalności z perspektywy interesariuszy oraz sektora, zasadne jest uznać je za konieczne do uwzględnienia w ocenie wartości stanowiska pracy. Jako kryteria syntetyczne, choć z mniejszymi wagami, zaproponowano także odpowiedzialność za przebieg i skutki pracy, złożoność i powtarzalność zadań oraz komunikację. Wagi kryteriów są kwestią indywidualną, zależną od decyzji zarządu banku oraz postrzegania przez organizację (organy banku) istotności poszczególnych kryteriów syntetycznych. W przypadku banków spółdzielczych, które swą politykę kadrową oraz politykę wynagradzania chcą ukierunkować na stanowiska pracy mające największy wpływ na organizację oraz związane z największym poziomem odpowiedzialności, zasadne jest zwiększenie wag dla kryteriów syntetycznych: wpływ na organizację oraz odpowiedzialność za przebieg i skutki pracy. Propozycję zastosowania wag przedstawiono w tabeli 12.3.

Szczegóły odnośnie kryteriów elementarnych, proponowaną skalę ich występowania i punktację przedstawiono w ramach prezentacji propozycji kluczy analitycznych dla każdego z kryteriów.

W ramach fazy przygotowawczej, opierając się na matrycy kryteriów wartościowania należy także opracować wzór opisu stanowiska pracy oraz kwestionariusz wartościowania stanowiska. Opisy stanowisk pracy zawierają informacje o typowych powtarzalnych elementach stanowiska, powinny być uzupełniane we współpracy dyrektora personalnego z szefami komórek organizacyjnych banku, jego treść powinna zaś korespondować z zaplanowanym procesem wartościowania. Pozyski-

Tabela 12.3. Model 2 – propozycja matrycy kryteriów wartościowania dla banku spółdzielczego

KRYTERIA WARTOŚCIOWANIA PRACY		WAGA
SYNTETYCZNE	ELEMENTARNE	
KOMPETENCJE POTRZEBNE DO WYKONYWANIA PRACY NA DANYM STANOWISKU	KWALIFIKACJE FORMALNE	21%
	WIEDZA NABYTA I UMIEJĘTNOŚCI	
	DOŚWIADCZENIE	
	UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNE	
CHARAKTER WYKONYWANEJ PRACY	SAMODZIELNOŚĆ/DECYZYJNOŚĆ/SPECJALIZACJA	13%
	ZASTĘPOWALNOŚĆ STANOWISKA PRACY	
	CZYNNIKI NEGATYWNE	
ZŁOŻONOŚĆ I POWTARZALNOŚĆ ZADAŃ	RUTYNA I KREATYWNOSĆ	5%
	NOWE PROJEKTY, ZADANIA, PROBLEMY	
KOMUNIKACJA	WSPÓŁDZIAŁANIE (UZALEŻNIENIE OD INNYCH)	5%
	KONTAKTY ZEWNĘTRZNE	
	MOTYWOWANIE/INICJOWANIE	
ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA PRZEBIEG I SKUTKI PRACY	ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM/PROCESEM	26%
	CHARAKTER PODEJMOWANYCH DECYZJI I WPLYW NA DECYZJE ORGANÓW BANKU	
	ODPOWIEDZIALNOŚĆ FINANSOWA/ADMINISTRACYJNA/KARNA	
WPLYW NA ORGANIZACJĘ	WPLYW NA WYNIK FINASOWY I PROFIL RYZYKA BANKU	30%
	WPLYW NA WIZERUNEK I RELACJE WŁAŚCIELSKIE	
	KRYTYCZNOŚĆ OPERACYJNA W ORGANIZACJI	

Źródło: Koncepcja własna na podstawie literatury i wyników badań.

wanie danych dotyczących specyfiki komórek oraz poszczególnych stanowisk pracy pozwoli uporządkować role spełniane przez pracowników, a w dalszej kolejności posłuży do ustalenia listy jednorodnych stanowisk prac. Procesem wartościowania obejmuje się bowiem listę jednorodnych stanowisk występujących w organizacji, a nie każde z powtarzanych stanowisk, ponieważ ocenie podlega wartość stanowiska, a nie wartość pracowników zatrudnionych na takim stanowisku. Z kolei kwestionariusz wartościowania stanowiska dostarczy niezbędnych informacji o stanowisku i pozwoli na przeanalizowanie jego specyfiki, co jest niezbędne by dokonać oceny jego wartości dla organizacji. Komunikując pracownikom założenia procesu wartościowania, rekomendowane jest przygotowanie prezentacji dla kadry kierowniczej, zawierającej opis metody wartościowania, zdefiniowane kryteria wartościowania stanowisk i ich wagi, praktyczne wyjaśnienia dotyczące procesu oraz organizacja panelu dyskusyjnego. To niezwykle istotna część fazy przygotowawczej, gdyż w wyniku konfrontacji przyjętej metody z oczekiwaniami pracowników może się okazać, że dla dobra procesu i akceptacji przez pracowników, metoda wymaga korekty. Po porozumieniu z pracownikami, powinno nastąpić wstępne zatwierdzenie przez zarząd: metodologii procesu wartościowania oraz harmonogramu prac związanego z projektem. Ważnym elementem procesu wartościowania, w szczególności w oparciu o metodę własną, jest przeprowadzenie wartościowania próbnego (test schematu wartościowania) na podstawie wybranej komórki testowej oraz wprowadzenie poprawek do schematu, w przypadku zidentyfikowania ewentualnych niedociągnięć.

Ostatnim elementem fazy przygotowawczej, następującym po przeprowadzeniu wartościowania próbnego, jest opracowanie Regulaminu wartościowania (wyceny) stanowisk pracy oraz jego zatwierdzenie przez zarząd banku. Należy pamiętać, że proces wartościowania winien przebiegać z zachowaniem Kodeksu pracy, nie naruszać praw pracowniczych i obowiązków banku jako pracodawcy. Finalnie powinno nastąpić poinformowanie pracowników o celu, głównych założeniach procesu wartościowania stanowisk pracy, przyjętym harmonogramie procesu oraz o treści regulaminu.

Faza wartościowania

Faza ta polega na porównywaniu charakterystyki stanowisk pracy (zawartych w opisach stanowiska oraz kwestionariuszu wartościowania) z kluczami analitycznymi, w celu oceny stopnia natężenia każdego kryterium. W tabelach 12.4–12.6 przedstawiono klucze analityczne dla kryteriów syntetycznych: kompetencje potrzebne do wykonywania pracy na danym stanowisku, charakter wykonywanej pracy oraz złożoność i powtarzalność zadań. Klucze korespondują z matrycą kryteriów wartości.

Tabela 12.4. Klucze analityczne dla kryterium – kompetencje do wykonywania pracy na danym stanowisku

KOMPETENCJE POTRZEBNE DO WYKONYWANIA PRACY NA DANYM STANOWISKU			
KLUCZ ANALITYCZNY - KWALIFIKACJE			
POZIOM	OPIS POZIOMU	WARTOŚCI PUNKTOWE	WARTOŚCI PUNKTOWE UWZGLĘDNIAJĄCE WAGI
1	SREDNIE	5	0,15
2	WYŻSZE BEZ WYMAGANEGO PROFILU	20	0,6
3	WYŻSZE BEZ WYMAGANEGO PROFILU UZUPEŁNIONE SZKOLENIAMI SPECJALISTYCZNYMI	30	0,9
4	WYŻSZE O OKREŚLONYM PROFILU LUB WYŻSZE STUDIAMI PODYPLOMOWYMI	40	1,2
5	WYŻSZE O OKREŚLONYM PROFILU LUB WYŻSZE UZUPEŁNIONE STUDIAMI PODYPLOMOWYMI PLUS SZKOLENIA SPECJALISTYCZNE/CERTYFIKATY	50	1,5
MAKSYMALNA IŁOŚĆ PUNKTÓW			1,5
WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI			
POZIOM	OPIS POZIOMU	WARTOŚCI PUNKTOWE	WARTOŚCI PUNKTOWE UWZGLĘDNIAJĄCE WAGI
1	WIEDZA O CHARAKTERZE NIEZBĘDNYM DLA DANEGO STANOWISKA, ZBUDOWANA W OPARCIU O FUNKCJONUJĄCE W BANKU PROCEDURY I REGULACJE WEWNĘTRZNE, MOŻLIWA DO NABYCIA W OKRESIE DO 1 ROKU PRACY NA STANOWISKU	5	0,45
2	WIEDZA SPECJALISTYCZNA O CHARAKTERZE TEORETYCZNYM I PRAKTYCZNYM POZWALAJĄCA NA SAMODZIELNĄ W CAŁOŚCI REALIZACJĘ ZLECONYCH ZADAŃ	20	1,6
3	WIEDZA O CHARAKTERZE EKSPERCKIM W WĄSKIM OBSZARZE ZADAŃ DANEGO STANOWISKA, POZWALAJĄCA NA SAMODZIELNĄ REALIZACJĘ ZADAŃ ORAZ PODEJMOWANIE DECYZJI W ZAKRESIE PRACY WŁASNEJ	30	2,4
4	WIEDZA O CHARAKTERZE EKSPERCKIM INTERDYSCYPLINARNYM W OBSZARZE ZADAŃ DANEGO STANOWISKA, POZWALAJĄCA NA SAMODZIELNĄ REALIZACJĘ ZADAŃ ORAZ PODEJMOWANIE DECYZJI W ZAKRESIE PRACY WŁASNEJ, JAK RÓWNIEŻ UDZIELANIE REKOMENDACJI ZARZĄDOWI BANKU	45	3,6
5	WIEDZA O CHARAKTERZE INERDYSCYPLINARNYM, ZNAJOMOŚĆ PRZEPISÓW PRAWA I REKOMENDACJI OBOWIĄZUJĄCYCH BANK ORAZ PROCESÓW I PROCEDUR FUNKCJONUJĄCYCH W BANKU, KONIECZNOŚĆ AKTUALIZACJI WIEDZY, UMIEJĘTNOŚĆ REALIZACJI NOWYCH PROJEKTÓW ORAZ PRACY W WARUNKACH RYZYKA I NIEPEWNOŚCI	60	4,8
MAKSYMALNA IŁOŚĆ PUNKTÓW			4,8

cd. tabeli 12.4

DOŚWIADCZENIE			
POZIOM	OPIS POZIOMU	WARTOŚCI PUNKTOWE	WARTOŚCI PUNKTOWE UWZGLĘDNIAJĄCE WAGI
1	BRAK DOŚWIADCZENIA ZAWODOWEGO PROFILOWEGO; WYSTARCZĄ SZKOLENIA ORAZ PRZESZKOLENIE STANOWISKOWE W OKRESIE DO 6 - MCY	5	0,3
2	DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE PROFILOWE	20	1,2
3	DOŚWIADCZENIE W OBSZARZE	30	1,8
4	ZNACZĄCE DOŚWIADCZENIE W OBSZARZE ZADAŃ STANOWISKA	45	2,7
5	ZNACZĄCE DOŚWIADCZENIE W OBSZARZE ZADAŃ STANOWISKA, DOŚWIADCZENIE W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI W OBSZARZE, WYMAGANA ZNAJOMOŚĆ PROCESÓW I PROCEDUR ORAZ POSIADANIE WIEDZY INTERDYSCYPLINARNEJ ORAZ JEJ AKTUALIZACJA	60	3,6
MAKSYMALNA ILOŚĆ PUNKTÓW			3,6

Źródło: Koncepcja własna na podstawie literatury i wyników badań.

Tabela 12.5. Klucze analityczne dla kryterium – charakter wykonywanej pracy

CHARAKTER WYKONYWANEJ PRACY			
KLUCZ ANALITYCZNY - SAMODZIELNOŚĆ/DECYZYJNOŚĆ/SPECJALIZACJA			
POZIOM	OPIS POZIOMU	WARTOŚCI PUNKTOWE	WARTOŚCI PUNKTOWE UWZGLĘDNIAJĄCE WAGI
1	STANOWISKO NA BIEŻĄCO NADZOROWANE W REALIZACJI ZADAŃ, REALIZACJA ZADAŃ W OPARCIU O JASNE WYTYCZNE ORAZ OBOWIĄZUJĄCE PROCEDURY, ROZLICZANIE ZADAŃ NA POZIOMIE ETAPÓW POWIERZONEGO ZADANIA	5	0,68
2	STANOWISKO NADZOROWANE OKRESOWO, SAMODZIELNA REALIZACJA ZADAŃ W OPARCIU O POSIADANĄ WIEDZĘ I OBOWIĄZUJĄCE PROCEDURY, KONSULTACJE Z PRZEŁOŻONYM WYŁĄCZNIE NA ETAPIE USTALANIA CELU ORAZ W SYTUACJACH PROBLEMOWYCH, PODEJMUJE DECYZJE DOTYCZĄCE SPOSOBU REALIZACJI ZADANIA	20	2,70
3	PEŁNA SAMODZIELNOŚĆ W REALIZACJI ZADAŃ NA POZIOMIE SPECJALISTYCZNYM, KONSULTACJE Z PRZEŁOŻONYM WYŁĄCZNIE W SYTUACJACH WYJĄTKOWYCH ORAZ W CELU AKCEPTACJI WYNIKÓW PRACY, NADZÓR NA ZASADZIE RAPORTOWANIA ZAKOŃCZENIA I WYNIKÓW	30	4,05
4	SAMODZIELNOŚĆ REALIZACJI ZADAŃ I PODEJMOWANYCH DECYZJI NA POZIOMIE EKSPERCKIM, NIE WYMAGAJĄCYM NADZORU I INGERENCJI ZE STRONY PRZEŁOŻONEGO, SAMODZIELNOŚĆ W FORMUŁOWANIU WNIOSKÓW, STANOWISKO KIERUJE SVOJE REKOMENDACJE DO KIERUJĄCEGO ZESPÓŁEM/ZARZĄDU, ZDOLNE ODPOWIEDAĆ MERYTORYCZNIE ZA REALIZACJĘ ZADAŃ PRZEZ INNYCH PRACOWNIKÓW, ŹRÓDŁO WIEDZY EKSPERCKIEJ DLA INNYCH PRACOWNIKÓW	45	6,08
5	SAMODZIELNOŚĆ PLANOWANIA, USTALANIA PRIORYTETÓW ORAZ REALIZACJI ZADAŃ, JAK RÓWNIEŻ ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW NA POZIOMIE MENEDŻERSKIM, NIE WYMAGAJĄCYM INGERENCJI, ZDOLNE DO PROJEKTOWANIA PROCESÓW/SYSTEMÓW/PROCEDUR ORAZ ZARZĄDZANIA ZŁOŻONYMI PRZEDSIĘWZIĆMI	60	8,10
MAKSYMALNA ILOŚĆ PUNKTÓW			8,10
KLUCZ ANALITYCZNY - ZASTĘPOWALNOŚĆ STANOWISKA PRACY			
POZIOM	OPIS POZIOMU	WARTOŚCI PUNKTOWE	WARTOŚCI PUNKTOWE UWZGLĘDNIAJĄCE WAGI
1	ZASTĘPOWALNOŚĆ/UZUPEŁNIENIE WAKATU ZAPEWNIŁONE NA POZIOMIE REKRUTACJI WEWNĘTRZNEJ BANK ZATRUDNIA POWYŻEJ 5 PRACOWNIKÓW POSIADAJĄCYCH KOMPETENCJE WYMAGANE NA DANYM STANOWISKU	5	0,68
2	UTRUDNIENY PROCES ZAPEWNIENIA ZASTĘPSTWA/UZUPEŁNIENIA WAKATU NA POZIOMIE REKRUTACJI WEWNĘTRZNEJ, KONIECZNOŚĆ PRZEPROWADZENIA REKRUTACJI ZEWNĘTRZNEJ	20	2,70
3	UTRUDNIENY PROCES ZAPEWNIENIA ZASTĘPSTWA/UZUPEŁNIENIA WAKATU NA POZIOMIE REKRUTACJI WEWNĘTRZNEJ I ZEWNĘTRZNEJ, STANOWISKO EKSPERCKIE, TRUDNOŚĆ W POZYSKANIU PRACOWNIKA Z WYMAGANYMI KOMPETENCJAMI	40	5,40
4	STANOWISKO KLUCZOWE I KRYTYCZNE Z PUNKTU WIDZENIA FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI, UTRUDNIŁONE ZNALEZIENIE ZASTĘPSTWA NAWET NA POZIOMIE REKRUTACJI ZARÓWNO WEWNĘTRZNEJ JAK I ZEWNĘTRZNEJ	60	8,10
MAKSYMALNA ILOŚĆ PUNKTÓW			8,10

cd. tabeli 12.5

KLUCZ ANALITYCZNY - CZYNNIKI NEGATYWNE			
POZIOM	OPIS POZIOMU	WARTOŚCI PUNKTOWE	WARTOŚCI PUNKTOWE UWZGLĘDNIAJĄCE WAGI
1	STANOWISKO BEZ CZYNNIKÓW UTRUDNIAJĄCYCH PRACĘ	0	0,00
2	PRACA POD PRESJĄ CZASU, WYMAGAJĄCA DOBREJ ORGANIZACJI ORAZ EFEKTYWNOŚCI PRACY	10	0,30
3	WYSILEK FIZYCZNY	20	0,60
4	PRACA WYMAGAJĄCA DUŻEGO WYSILKU UMYSŁOWEGO LUB ZWIĄZANA Z WIELOGODZINNYM OBCIĄŻENIEM RECEPTORÓW ZMYŚLOWYCH, DUŻEJ KONCENTACJI, NASILENIA PROCESÓW MYŚLOWYCH	30	0,90
4	PRACA ZMIANOWA LUB POZA STANDARDOWYMI GODZINAMI PRACY, PRACA ZWIĄZANA Z WYJAZDAMI SŁUŻBOWYMI	30	0,90
4	PRACA ZWIĄZANA ZE STRESEM, WYMAGAJĄCA DUŻEJ ODPORNOŚCI PSYCHICZNEJ NA STRES, ASERTYWNOŚCI ORAZ OPANOWANIA	30	0,90
MAKSYMALNA ILOŚĆ PUNKTÓW			0,90

Źródło: Koncepcja własna na podstawie literatury i wyników badań.

Tabela 12.6. Klucze analityczne dla kryterium – złożoność i powtarzalność zadań

ZŁOŻONOŚĆ I POWTARZALNOŚĆ PRACY			
KLUCZ ANALITYCZNY - RUTYNA I KREATYWNOŚĆ			
POZIOM	OPIS POZIOMU	WARTOŚCI PUNKTOWE	WARTOŚCI PUNKTOWE UWZGLĘDNIAJĄCE WAGI
1	CZYNNOŚCI POWTARZALNE, OPARTE O SCHEMAT, NIE WYMAGAJĄCE PRACY ANALITYCZNEJ ANI TWÓRCZEJ, JEDNOZNACZNIE OKREŚLONE W PROCEDURZE, ARKUSZU, WZORZE	0	0,00
2	CZYNNOŚCI POWTARZALNE, OPARTE O SCHEMAT, JEDNAKŻE WYMAGAJĄCE UMIARKOWANIE TRUDNEJ PRACY TWÓRCZEJ BĄDŹ MYŚLENIA ANALITYCZNEGO/SYNTETYCZNEGO	20	1,56
3	PRACA ANALITYCZNA O ZWIĘKSZONYM STOPNIU TRUDNOŚCI, WYMAGAJĄCA BADAŃ, PORÓWNYWANIA, INTERPRETACJI, SAMODZIELNEGO WYBORU W ZAKRESIE SPOSOBU REALIZACJI I WYNIKU PRACY ORAZ UMIEJĘTNOŚCI KONSTRUKOWANIA WNIOSKÓW I REKOMENDACJI	40	3,12
4	PRACA ANALITYCZNA O ZWIĘKSZONYM STOPNIU TRUDNOŚCI, WYMAGAJĄCA BADAŃ, WERYFIKACJI, INTERPRETACJI UMIEJĘTNOŚCI KONSTRUKOWANIA WNIOSKÓW, OBIEKTYWNYCH OSĄDÓW I OPINII, REKOMENDACJI I ZALECEŃ DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH	40	3,12
4	PRACA ANALITYCZNO - TWÓRCZA O ZWIĘKSZONYM STOPNIU TRUDNOŚCI, WYMAGAJĄCA ANALIZY STANU AKTUALNEGO ORAZ KREATYWNOŚCI W WARUNKACH ZMIENIAJĄCYCH SIĘ CZYNNIKÓW	50	3,90
5	PRACA O WYSOKIEJ SKALI TRUDNOŚCI ORAZ RÓŻNYM CHARAKTERZE, WYMAGAJĄCA MYŚLENIA ROZPOZNAWCZEGO, SYNTETYCZNEGO, TWÓRCZEGO, WYMAGA PROJEKTOWANIA SYSTEMÓW, PROCEDUR, ROZWIĄZAŃ	60	4,68
MAKSYMALNA ILOŚĆ PUNKTÓW			4,68
KLUCZ ANALITYCZNY - NOWE PROJEKTY, ZADANIA, PROBLEMY			
POZIOM	OPIS POZIOMU	WARTOŚCI PUNKTOWE	WARTOŚCI PUNKTOWE UWZGLĘDNIAJĄCE WAGI
1	STAŁY ZAKRES ZADAŃ NA STANOWISKU	5	0,21
2	STAŁY ZAKRES ZADAŃ ZE SPORADYCZNIE WYSTĘPUJĄCYMI NOWYMI ZADANIAMI, PROBLEMAMI	20	0,84
3	STAŁY ZAKRES ZADAŃ Z CYKLICZNIE WYSTĘPUJĄCYMI NOWYMI ZADANIAMI, PROBLEMAMI	30	1,26
4	CZĘSTE WYSTĘPOWANIE NOWYCH ZADAŃ, PROBLEMÓW, WYZWAŃ, UDZIAŁ W PROJEKTACH	45	1,89
MAKSYMALNA ILOŚĆ PUNKTÓW			1,89

Źródło: Koncepcja własna na podstawie literatury i wyników badań.

Klucze analityczne dla kolejnych kryteriów syntetycznych, tj. komunikacja, odpowiedzialność za przebieg i skutki pracy oraz wpływ na organizację powinny być opracowane w analogiczny sposób jak powyższe klucze analityczne. Wagi oraz kwantyfikacja poziomów natężenia kryterium powinny korespondować z matrycą, w zależności od dobranych wag i wybranego modelu. Finalnie uzyskany zostanie maksymalny poziom punktów możliwych do uzyskania w wyniku wartościowania, w przypadku występowania na stanowisku wyłącznie najwyższych poziomów natężenia kryteriów.

W procesie wartościowania stanowisk pracy oceniany jest poziom występowania danego kryterium elementarnego. Po przeprowadzeniu wartościowania stanowisk pracy należy zweryfikować wyniki oraz ustalić ostateczne noty punktowe dla poszczególnych stanowisk (do każdego poziomu w ramach klucza analitycznego poszczególnych kryteriów elementarnych przypisana jest liczba punktów).

Ustalanie hierarchii wartości stanowisk pracy

Suma uzyskanych łącznie punktów w wyniku analizy występowania na stanowisku pracy poszczególnych kryteriów przyjętych dla oceny wartości stanowiska pracy będzie stanowić o jego miejscu w hierarchii stanowisk. W wyniku przeprowadzenia wartościowania powstanie ranga stanowisk według uzyskanych punktów. W konsekwencji analityczno-punktowej oceny pracy każdego ze stanowisk ustalona zostanie tzw. hierarchia stanowisk od najwyższej do najniższej punktowanego.

W ramach listy rankingowej stanowisk należy zdefiniować grupy zaszerzegowania stanowisk, tj. liczbę grup oraz ich rozpiętość punktową (np. grupa I – pracownicy, którzy uzyskali od x do y punktów). Będzie to stanowić punkt wyjściowy dla opracowania taryfikatora wynagrodzenia zasadniczego (widełki) dla poszczególnych grup zaszerzegowania, ale może być wykorzystane także dla innych celów opisanych w kolejnej części rozdziału.

Wykorzystanie wyników wartościowania stanowisk pracy w procesie budowania efektywności organizacyjnej oraz zarządzaniu kadrami w banku spółdzielczym

Wyniki wartościowania stanowisk pracy organizacja może wykorzystać w wielu obszarach działalności związanych z zasobami ludzkimi. Tak naprawdę granicą jest tu poziom kreatywności oraz możliwości funkcji personalnej w banku. Nie będzie przesadne stwierdzenie, że proces wartościowania stanowisk pracy metodą analityczno-

-punktową to kopalnia wiedzy o zasobach ludzkich banku, która może i powinna być wykorzystywana w procesie szeroko pojętego budowania efektywności organizacyjnej banku oraz zarządzaniu kadrami w banku, a zatem zarządzaniu najcenniejszym jego aktywem. Przede wszystkim wyniki wartościowania w pierwszej kolejności powinny być wykorzystane w obszarze wynagrodzeń. Taryfikator wynagrodzeń, zbudowany z wykorzystaniem uzasadnionej i racjonalnej podstawy, będzie miał pozytywny wpływ na organizację zarówno w kontekście społecznym, tj. poczucia istnienia sprawiedliwej struktury płac i racjonalnych schematów umożliwiających podejmowanie konsekwentnych decyzji w obszarze wynagrodzeń. To ważna wartość dodana dla banku. Obrazując na przykładzie, w wyniku przeprowadzenia wartościowania stanowisk pracy, organizacja (zarząd, kadra menedżerska, pracownicy) będą wiedzieli na podstawie jakich przesłanek pracownicy jednych komórek organizacyjnych są wynagradzani lepiej od innych. Co więcej, wyniki wartościowania to również punkt wyjścia dla opracowania całych systemów motywacyjnych, zarówno płacowych, jak i pozapłacowych, w tym także baza wiedzy dla opracowania systemu zarządzania przez cele. Racjonalny system wynagrodzeń opracowany w oparciu o obiektywne kryteria oceny wartości to także pozytywny wpływ na optymalizację kosztów wynagrodzenia poprzez zapewnienie, że każdy pracownik otrzymuje wynagrodzenie adekwatne do wartości jego pracy oraz, że w kosztach wynagrodzeń nie występują anomalie, które są nieuzasadnionym kosztem banku. W związku z tym, iż w ramach przygotowań do procesu wartościowania dokonywana jest inwentaryzacja wszystkich stanowisk pracy, a w wyniku wartościowania stanowisk pracy oceniamy także ich wpływ na organizację (bank), w tym krytyczność operacyjną w banku, uzyskane wyniki analiz mogą posłużyć do racjonalizacji struktury organizacyjnej banku, jak również do planowania i restrukturyzacji zatrudnienia.

Wyniki wartościowania dostarczą obiektywnych informacji na temat zapotrzebowania na zasoby ludzkie w organizacji. Skrajnie może się okazać, że któreś stanowisko jest po prostu zbędne, a jego zadania można przypisać do innego stanowiska. Proces wartościowania stanowisk pracy jest bowiem diagnozą aktualnej sytuacji organizacyjno-kadrowej banku, która pozwala na obiektywną ocenę racjonalności struktury organizacyjnej, a tym samym jest punktem wyjścia dla wdrożenia usprawnień organizacyjnych. Skuteczność systemów zarządzania, tj. systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej, jest uzależniona od rozwiązań organizacyjnych na poziomie ładu korporacyjnego i struktury organizacyjnej. Konfrontując zatem wyniki wartościowania stanowisk pracy z wymogami dotyczącymi ładu korporacyjnego, uzyskamy optymalny wariant struktury organizacyjnej.

Zaproponowane kryterium – kompetencje potrzebne do wykonywania pracy na danym stanowisku pozwoli na uzyskanie informacji o pożądanym profilu kompetencyjnym kandydata na dane stanowisko pracy. Usprawni to zatem proces

rekrutacyjny w banku, w tym opracowanie procedur selekcyjnych. W wyniku wartościowania organizacja będzie wiedziała jakich kompetencji oczekuje od kandydatów aplikujących na stanowisko pracy. Co więcej, w toku przeprowadzania procesu wartościowania stanowisk pracy, organizacja pozyska szczegółowe dane o specyfice każdego ze stanowisk pracy, dzięki czemu będzie mogła lepiej komunikować się z kandydatami do pracy, jak również zarządzać wewnętrznymi ruchami kadrowymi oraz rekrutacjami wewnętrznymi.

Wiedza pozyskana o profilach poszczególnych stanowisk to także lepsze zarządzanie kapitałem ludzkim w kontekście rozwoju pracowników, planowania ich ścieżek kariery, trafność zatrudniania na stanowisku pracowników predysponowanych do charakteru pracy, jej złożoności, komunikacji czy odpowiedzialności, ale także lepsze funkcjonowanie polityki szkoleniowej. Profil stanowiska dostarczy wiedzy o tym, jakie kompetencje i umiejętności powinny być u pracownika rozwijane, wypracowywane w praktyce. Jednocześnie, w wyniku wartościowania stanowisk pracy, bank może uzyskać wiedzę, że na poszczególnych stanowiskach zatrudnione są osoby, które nie wpisują się w obiektywnie określone wymogi kompetencyjne i konieczne jest przesunięcie pracownika na inne stanowisko, a w skrajnych przypadkach jego zwolnienie.

Wyniki wartościowania mogą pozwolić także na określenie stanowisk zbliżonych kompetencyjnie i zadaniowo, dzięki czemu bank będzie mógł wypracować wewnętrzny system budowania zastępstw i linii sukcesji. Pozwoli to na elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w banku, w którym żadne kompetencje i umiejętności nie będą marnotrawione, jak również będzie to wiedza przydatna z punktu widzenia tworzenia tabel sukcesji dla stanowisk kluczowych. Wyniki wartościowania stanowisk pracy to także punkt wyjścia do określenia grup stanowisk, w które bank chce inwestować, gdyż mają one relatywnie najwyższą wartość dla organizacji. Wpływa to na ekonomiczność zarządzania rozwojem kadr oraz zapewnienie, że koszty szkoleń rozwojowych są racjonalne, obiektywnie uzasadnione.

Mając na uwadze przytoczone powyżej korzyści, bank w wyniku przeprowadzenia procesu wartościowania stanowisk pracy posiada racjonalny i sprawiedliwy system wynagradzania, optymalną strukturę organizacyjną i stan zatrudnienia, efektywny proces rekrutacji zapewniający zatrudnianie osoby o odpowiednim profilu kompetencyjnym, przemyślaną politykę sukcesji i zastępstw stanowisk kluczowych, dopasowaną do potrzeb banku politykę szkoleń. Proces wartościowania stanowisk pracy to także element budowania kultury organizacyjnej opartej na podłożu gwarantującym, że kapitał ludzki banku będzie efektywnie zagospodarowany. W środowisku przejrzystego komunikowania założeń oceny wartości pracy na poszczególnych stanowiskach, podkreślania znaczenia kompetencji i umiejętności w wartości stanowiska pracy dla organizacji, ludzie będą chcieli po pierwsze przejawiać swój potencjał

kompetencyjny, ale także pozyskiwać i rozwijać swoje kompetencje i umiejętności. Pomimo faktu, iż wartościowanie koncentruje się na ocenie wartości stanowiska pracy, a nie kompetencji czy umiejętności pracownika, to finalnie przesłaniem dla pracowników jest podkreślenie wagi profilu kompetencyjnego. Proces wartościowania nie jest procesem jednorazowym, powinien być powtarzany wraz ze zmianami zachodzącymi w procesach organizacji i tworzeniem nowych (a tym samym obsadzaniem) stanowisk pracy. Dla pracowników rozwijających swoje kompetencje, umiejętności, doświadczenie, każdy kolejny proces zmian w strukturze organizacyjnej oraz związany z tym proces wartościowania stanowisk może być szansą przejawu posiadanych kompetencji oraz rozwoju ścieżki kariery. Analiza wartości pracy przeprowadzona w oparciu o jasne, zakomunikowane pracownikom kryteria wpływa na tworzenie się w organizacji niepisanych zasad ruchów kadrowych, awansowania. Reasumując, proces wartościowania stanowisk pracy to element budowania kultury organizacyjnej promującej kompetencje, umiejętność uczenia się, elastyczność zadaniową pracowników, inwestowanie w siebie i swój potencjał.

Uogólniając, wyniki wartościowania mogą wpływać pozytywnie na racjonalizację struktury organizacyjnej banku, efektywność funkcji personalnej i proces zarządzania kapitałem ludzkim banku. Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim ma z kolei przełożenie na efektywność procesów, a finalnie na osiągnięcie celów banku. Tym samym potwierdza się postawiona we wstępie pracy hipoteza, iż właściwa organizacja struktury organizacyjnej oraz funkcji personalnej jest warunkiem efektywnego funkcjonowania banku spółdzielczego. W wyniku przeprowadzenia wartościowania stanowisk pracy oraz odpowiedniego wykorzystania otrzymanych informacji i analiz, bank jest zdolny osiągać efektywność w rozumieniu organizacyjno-kadrowym oznaczającym organizację zapewniającą realizację założonych celów biznesowych banku, przy jednoczesnym skutecznym zarządzaniu ryzykiem, zachowaniu zgodności z przepisami prawa oraz optymalizacji na poziomie kosztów zapewnienia zasobów adekwatnych do potrzeb.

Podsumowanie

W pracy podjęto tematykę wartościowania stanowisk pracy w kontekście budowania efektywności organizacyjnej i zarządzaniu kadrami w banku spółdzielczym. Przeprowadzone badania miały charakter fragmentaryczny, a wnioski z nich płynące mogą mieć charakter wyłącznie pomocniczy, wspierający. Mogą być one jednak asumptem do dalszych rozważań na temat znaczenia procesu wartościowania stanowisk pracy w budowaniu efektywności organizacyjnej i zarządzaniu kadrami

w banku spółdzielczym. Ponadto przedstawiono teoretyczne podstawy z zakresu wymogów regulacyjnych normujących organizację pracy oraz wartościowania stanowisk pracy. Podkreślono znaczenie wyników osiągniętych na skutek przeprowadzenia procesu wartościowania stanowisk pracy w osiąganiu efektywności organizacyjnej, tj. organizacji zapewniającej realizację założonych celów biznesowych banku spółdzielczego, przy jednoczesnym skutecznym zarządzaniu ryzykiem, zachowaniu zgodności z przepisami prawa oraz optymalizacji na poziomie kosztowym.

Problemem badawczym niniejszej pracy było zdiagnozowanie potencjalnej roli wartościowania stanowisk pracy w budowaniu efektywności organizacyjnej i zarządzaniu kadrami w banku spółdzielczym oraz zaproponowanie metody wartościowania stanowisk pracy w banku spółdzielczym.

W pracy postawiono hipotezę badawczą: Właściwa struktura organizacyjna jest warunkiem efektywnego funkcjonowania banku spółdzielczego, w wyniku przeprowadzonych badań własnych należy stwierdzić, że hipoteza ta potwierdziła się. Jest to jednocześnie punkt wyjścia dla opracowania propozycji metody wartościowania stanowisk pracy oraz obszarów zastosowania wyników wartościowania w procesie zarządzania kapitałem ludzkim. Kapitałem ludzkim traktowanym jako cenne aktywo mające realny wpływ na osiągnięte wyniki finansowe.

Ważnym elementem poprawy efektywności organizacyjnej banków spółdzielczych oraz wydajności pracy w sektorze bankowości spółdzielczej jest podjęcie zintegrowanych działań zarządczych mających na celu zapewnienie skuteczności systemów zarządzania oraz racjonalne zarządzanie kapitałem ludzkim, punktem wyjścia zaś powinien być proces wartościowania stanowisk pracy, który może pozwolić bankowi ustalić ich relatywne znaczenie dla banku, a w dalszej kolejności usystematyzować politykę zarządzania kadrami w kontekście potrzeb kadrowych banku, wpływających z założeń przyjętej strategii działania i celów długoterminowych.

W wyniku przeprowadzonych badań własnych można stwierdzić, że dokonanie wartościowania stanowisk pracy w banku spółdzielczym w oparciu o metodę analityczno-punktową może stanowić bazę wiedzy o zasobach ludzkich oraz organizacji banku, która powinna być wykorzystywana w procesie budowania efektywności organizacyjnej banku oraz zarządzaniu kadrami, w tym m.in. w opracowywaniu:

- optymalnej struktury organizacyjnej,
- restrukturyzacji,
- planu zatrudnienia,
- procesu rekrutacji,
- systemu wynagradzania,
- polityki sukcesji i zastępstw stanowisk kluczowych,
- planu szkoleń.

Autorka zaprezentowała wartościowanie stanowisk pracy jako element kultury organizacyjnej banku spółdzielczego. Organizacja, w której zarządzanie kapitałem ludzkim jest dodatnio skorelowane z obiektywną oceną wartości pracy, w oparciu o transparentne dla pracowników kryteria, kształtuje kulturę organizacyjną promującą kompetencje, umiejętność uczenia się, elastyczność zadaniową pracowników, angażowanie się w osiąganie celów organizacji, inwestowanie w siebie i swój potencjał. Żaden system wartościowania stanowisk pracy nie pozostaje bez wpływu na kulturę organizacyjną, stanowi on bowiem o sposobie zarządzania, wartościach motywujących pracowników oraz koncentruje uwagę pracowników na celach organizacji.

Poprawa efektywności banków spółdzielczych jest wyzwaniem, które należy podjąć i któremu trzeba starać się sprostać, ważnym obszarem w tym zakresie jest racjonalizacja struktury organizacyjnej i stanu zatrudnienia, poprawa efektywności funkcji personalnej i procesu zarządzania kapitałem ludzkim banku. Chodzi w istocie o zwiększenie wpływu efektywności organizacyjnej na wyniki finansowe banku. Rozważania autorki nad szansami dla banku spółdzielczego wynikającymi z przeprowadzenia procesu wartościowania zdeterminowały podjęty kierunek badań własnych. Warto podkreślić, że przyszłość banków zależy m.in. od poziomu efektywności organizacyjnej i skuteczności zarządzania kapitałem ludzkim banku. Właściwy ład organizacyjny oraz efektywność funkcji personalnej będą istotnie kształtowały prawidłowość funkcjonowania banku spółdzielczego. Trzy słowa: skuteczność, ekonomiczność i korzyść finansowa wyznaczą kierunki działań podejmowanych w ramach zarządzania najcenniejszym kapitałem w banku jakim jest kapitał ludzki.

Literatura uzupełniająca

Alterum, Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Wyzwania bankowości spółdzielczej w Polsce. Szanse i zagrożenia.

Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady z 26.06.2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi, zmieniającej dyrektywę 2002/87/WE, Dz.U.UE.L.2013.176.338 z dnia 2013.06.27.

<https://www.bsbrodnica.pl>

<http://www.bsczarnydnajec.pl>

<https://bsglogow.pl>

<http://bsstarabiala.pl>

<https://www.pbs.poznan.pl>

- Juchnowicz M., Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016.
- Kafel T., Ziębicki B., Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych, w: A. Nalepka, A. Ujwary-Gil (red.), Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów, WSB-NLU, Nowy Sącz 2009.
- Kozioł L., Kozioł M., Mechanizmy określania stałej części wynagrodzenia w organizacji, Zeszyty Naukowe nr 3, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków 2005.
- Nowosielski S., Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych, w: T. Dudycz, Z. Wilimowska (red.), Efektywność funkcjonowania szkół wyższych, Indygo Zahir Media, Wrocław 2008.
- Metodyka BION, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, 28 marca 2019.
- Przęczka M., Lipiak J., Salwin M., Wartościowanie pracy z wykorzystaniem metod analitycznych, Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych, Politechnika Warszawska.
- Raport „Global Human Capital Trends 2019”, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2019.html> (dostęp: 08.06.2019).
- Rekomendacja D dotycząca zarządzania obszarami technologii informacyjnej i bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego w bankach stanowiąca załącznik do Uchwały Nr 7/2013 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 8 stycznia 2013 r., Dz.Urz.KNF.2013.5 z dnia 2013.02.27.
- Rekomendacji H dotycząca systemu kontroli wewnętrznej w bankach, stanowiąca załącznik do Uchwały Nr 141/2017 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 25 kwietnia 2017 r., Dz.Urz.KNF.2017.7 z dnia 2017.04.28.
- Rekomendacja M Komisji Nadzoru Finansowego dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach stanowiąca załącznik do Uchwały Nr 8/2013 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 8 stycznia 2013 r., Dz.Urz.KNF.2013.6 z dnia 2013.02.27.
- Rozporządzenie Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 6 marca 2017 r. w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej, polityki wynagrodzeń oraz szczegółowego sposobu szacowania kapitału wewnętrznego w bankach, Dz.U.2017.637 z dnia 2017.03.24.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012, Dz.U.U.E.L.2013.176.1 z dnia 2013.06.27.
- Uchwała Nr 218/2014 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 22 lipca 2014 roku w sprawie wydania Zasad ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych, Dz.Urz.KNF.2014.17 z dnia 2014.10.30.
- Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz.U.2018.2187 tj. z dnia 2018.11.23.

Zakończenie

Podjęte w niniejszej monografii zagadnienia finansowe i organizacyjne stanowią jedynie znikomą część problematyki związanej z zarządzaniem w banku spółdzielczym i są przysłowiową kroplą w morzu tego obszaru wiedzy. Poruszone obszary dotyczą spraw ułatwiających prowadzenie poprawnej działalności bankowej i stanowią m.in. empiryczne przykłady złożoności procesu zarządzania na różnych szczeblach w banku.

Przeglądając wszystkie rozdziały można zauważyć, że rozważania poszczególnych Autorów sprowadzały się do wspólnego mianownika, wspólnego efektu w postaci sukcesu banku spółdzielczego w wymiarze zarówno społecznym, jak i finansowym, manifestującym się koniec końców w postaci stabilnego i realnego wzrostu zysku w długim okresie. A zatem skuteczne zarządzanie służy zwiększaniu zysku banku, a w wymiarze społecznym, zwiększaniu zaufania do banku różnych grup interesariuszy, od właścicieli, pracowników, deponentów i kredytobiorców poczynając, a kończąc na mieszkańcach, szczególnie z terenu działalności operacyjnej banku. Wynika to niejako z podwójnej roli banku spółdzielczego, gdyż jest to bank i spółdzielnia. A zatem sednem zarządzania bankiem spółdzielczym jest umiejętność łączenia wymiaru finansowego i społecznego. Chyba nie popełnię błędu jeśli wspomnę, że wyniki najnowszych, jeszcze nieopublikowanych na dziś badań mojej Doktorantki wskazują na wyraźnie korzystny wpływ wydatków społecznych banków spółdzielczych na poziom ich wyniku finansowego, szczególnie po okresie rocznym lub dwuletnim. A zatem banki spółdzielcze to instytucje, w swej istocie, tej naturalnej, spółdzielczej, przyjazne lokalnemu środowisku i, co z zarządczego względu ważne, ten przyjazny wymiar działalności społecznej jest rozumiany, oczekiwany, akceptowany i na ogół korzystny finansowo dla banku. Dlatego mówiąc o zarządzaniu bankiem spółdzielczym warto mądrze wzmacniać relacje między obszarem finansowym a społecznym. Jakby to powiedzieli statystycy, chodzi o efekt dodatkowy, który by nie zaistniał, gdyby nie było współdziałania i wzajemnego uzupełniania się sił i zasobów będących w dyspozycji lub zasięgu banku spółdzielczego. Ot, i kolejny wątek zarządczy, specyficzny, bo wynikający z jednej strony ze specyfiki a z drugiej – z uroku bankowości spółdzielczej.

Jeszcze raz pięknie dziękuję wszystkim Autorom poszczególnych rozdziałów monografii. Dziękuję również Czytelnikom, że dotrwali do tekstu zakończenia, co *nota bene* upoważnia mnie do przypuszczenia, że tekst monografii był chyba interesujący.

Sławomir Juszczyk

ŚLAWOMIR KRZYSZTOF JUSZCZYK, ukończył studia z zakresu ekonomiki rolnictwa w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego i zarządzania bankiem w Szkole Głównej Handlowej. Doktoryzował się w 1995 roku, habilitację uzyskał w 2006 roku. Stanowisko profesora nadzwyczajnego otrzymał w 2010 roku, 19 grudnia 2014 roku został profesorem tytularnym, a cztery lata później profesorem zwyczajnym. W pracy naukowej specjalizuje się w finansach agrobiznesu oraz bankowościach komercyjnej i spółdzielczej. Autor lub współautor ponad 200 publikacji, w tym 18 książek. Wykłada bankowość (w języku polskim i angielskim), zarządzanie instytucjami kredytowymi, finanse przedsiębiorstw oraz zarządzanie bankiem spółdzielczym. Kierownik studiów podyplomowych zarządzanie bankiem spółdzielczym. Był też kierownikiem stacjonarnych studiów doktoranckich. Współpracował z administracją samorządową, rządową, spółdzielczą, korporacyjną, bankami oraz Parlamentem Europejskim, był też konsultantem FAO (2010–2014). Odbił staże zagraniczne w USA, gdzie podjął współpracę na University of Arkansas w zakresie kredytowania przez banki farm oraz małych i średnich przedsiębiorstw na obszarach wiejskich. Był też na stażu naukowym w Finlandii, gdzie na University of Vaasa prowadził wykłady i konsultacje dla doktorantów oraz zajmował się sprawami dotyczącymi finansowania badań i innowacji w gospodarce. Wypromował dotychczas siedmiu doktorów, a pięć kolejnych przewodów pod jego kierunkiem naukowym jest w przygotowaniu. Był ponadto promotorem ponad 200 prac magisterskich i licencjackich, recenzentem w przewodach doktorskich i habilitacyjnych, przewodniczącym Komisji ds. Postępowania o Nadanie Tytułu Naukowego Profesora. Przyjaciel studentów i doktorantów SGGW.



RAFAŁ BALINA, doktor nauk ekonomicznych. Specjalista z zakresu zarządzania ryzykiem w bankach spółdzielczych oraz systemów informatycznych. Autor ponad 100 publikacji naukowych opublikowanych zarówno w krajowych, jak i międzynarodowych czasopismach. Odbiwał liczne międzynarodowe staże naukowo-badawcze, podczas których zdobywał wiedzę i doświadczenie z zakresu bankowości i finansów między innymi na University of Arkansas (USA), Universität Bonn (Niemcy), University of Vaasa (Finlandia) oraz School of Business SP-IPB (Indonezja). W trakcie swojej dotychczasowej kariery realizował liczne projekty związane m.in. z opracowywaniem planów naprawy, walidacją modeli, wdrażaniem modeli ratingowych i scoringowych w bankach spółdzielczych oraz projektowaniem procesów związanych z zarządzaniem ryzykiem. Ma bogate doświadczenie biznesowe dotyczące zarządzania projektami w przedsiębiorstwach oraz instytucjach finansowych.



JULIUSZ JUSZCZYK, doktor nauk społecznych w dyscyplinie ekonomia i finanse. Specjalista z zakresu zarządzania, analiz i ryzyka w bankach spółdzielczych. Autor lub współautor publikacji o tematyce finansów agrobiznesu, zarządzania, marketingu i ryzyka w bankach spółdzielczych. Swoje doświadczenie zdobywał na stażach zagranicznych i krajowych, m.in. w National Cheng Kung University (Taiwan) czy Østfold University College (Norwegia) oraz podczas praktyki zawodowej w bankowości.



Monografia zawiera interesujący materiał empiryczny. (...) przeprowadzone i zaprezentowane badania charakteryzują się głębią dokonanych analiz i sformułowanych wniosków. Monografia zasługuje na pozytywną ocenę, szczególnie ze względu na zrozumienie i uwypuklenie specyfiki bankowości spółdzielczej.

Z recenzji prof. zw. dr. hab. Jacka Grzywacza, SGH

Opracowanie zawiera walor poszerzenia wiedzy i może stanowić źródło wiedzy dla studentów, uczestników studiów podyplomowych i doktoranckich, pracowników banków spółdzielczych, a także wszystkich zainteresowanych problematyką związaną z zarządzaniem w banku spółdzielczym oraz prowadzeniem poprawnej działalności bankowej.

Z recenzji dr. hab. Andrzeja Pawlika, prof. UJK