



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

FORUM BANKOWE 2021

***Najważniejsze wyzwania dla sektora bankowego po wybuchu epidemii koronawirusa
17 marca 2021 r.***

Transmisję z obrad Forum Bankowego 2021 dn. 17 marca 2021 r. oglądało 330 odbiorców.

SESJA C

Sesja ekonomiczna – skutki ekonomiczne pandemii dla wyników finansowych i możliwości prowadzenia biznesu bankowego

Moderator: *Włodzimierz Kiciński, Wiceprezes Związku Banków Polskich*

I. Wystąpienia wprowadzające

Paweł Preuss, Partner EY, Lider Grupy Rynków Finansowych, EY Polska

➤ Według badań przeprowadzonych przez firmę EY, w ocenie prezesów zarządów banków, jako najważniejsze wyzwania na 2021 r. należy wskazać następujące kwestie, w 4 obszarach:

- związane z działalnością banków na rynku:

- kryzys ogólnoswiatowy, funkcjonowanie w środowisku zerowych stóp procentowych;
- pozwy frankowe – „zarządzane” przez firmy prawnicze i sądy;
- sektor bankowy przegrywa walkę o talent i najzdolniejszych pracowników;
- konkurencja ze strony technologicznych gigantów oraz FinTechów;
- zmiana zachowań konsumenckich (po COVID - 19, pokolenie Millennialsów);
- wzmocnienie corporate governance - Chief Culture Officer;
- podwyższone ryzyko finansowania wybranych branż;

- związane z atrakcyjnością polskiego sektora bankowego dla inwestorów:

- niski poziom wskaźnika ROE;
- wysokie koszty regulacyjne;
- wsparcie oraz budowanie odporności finansowej klientów w czasie Covid-19;
- negatywne percepcja i wizerunek sektora bankowego w Polsce;
- w okresie pandemii interes klientów i pracowników stawiany jest wyżej niż inwestorów;
- państwo wchodzi w rolę inwestorów;
- naciski na konsolidację banków, również ze strony inwestorów;
- konwergencja sektorów;

- regulacyjne:



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

- obciążenia podatkowe i regulacyjne;
 - zrównoważony rozwój oraz tworzenie długoterminowej wartości (Sustainable Finance);
 - regulacje dotyczące ochrony konsumentów;
 - dostosowanie regulacji do zmian technologicznych (Cloud, FinTech itp.);
 - „Bad bank” i zmiana prawa restrukturyzacyjnego;
 - agenda Prudential – BRRD;
 - wyposażanie kapitałowe BFG;
- wyzwania technologiczne i konsumenckie:
- cyberbezpieczeństwo i ochrona danych;
 - powszechne wykorzystanie rozwiązań chmurowych;
 - trwała zmiana modelu operacyjnego po Covid-19 w wyniku masowej cyfryzacji procesów;
 - zaawansowane wykorzystanie i monetyzacja „big data”.
- W bieżącym roku banki w dalszym ciągu mierzą się z konsekwencjami pandemii oraz transformują się w odpowiedzi na akcelerację megatrendów.
- Sektor bankowy musi dbać przede wszystkim, aby jego klienci przeszli jak najlepiej przez okres kryzysu. Pandemia pokazała, że ich potrzeby i sposób korzystania z usług bankowych istotnie się zmieniły. Nastąpił wzrost znaczenia kanałów cyfrowych, ale i aspektów związanych ze zrównoważonym rozwojem, ekologią. Klienci wyrażają zapotrzebowanie na większą kompleksowość świadczonych usług.
- Technologia stanowi skuteczne narzędzie odpowiedzi na obecny kryzys. Jest również efektywnym sposobem ograniczania kosztów. Jednakże wiąże się równocześnie z nowymi wyzwaniami – bezpieczeństwo sektora, klientów, ochrona danych.
- Bieżącym tematem dyskusji jest także kwestia pracy zdalnej, dbanie o pracowników, a także obserwacja w dłuższej perspektywie, jak dzięki nowym technologiom pracownicy banków mogą budować wartość dla jego klientów i mieć wpływ na skuteczną transformację banków.
- Mamy do czynienia z bardzo wymagającym i pełnym niepewności środowiskiem makroekonomicznym, jak np. kolejne fale pandemii, niskie stopy procentowe.
- Obszary, na jakich banki powinny się skoncentrować, aby wyjść wzmocnione z kryzysu, to przede wszystkim:
- odporność operacyjna umożliwiająca elastyczną odpowiedź na nowe zagrożenia;
 - świadome zarządzanie kosztami, jako podstawa powrotu do oczekiwanej rentowności;



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

- orientacja na klienta dzięki lepszemu wykorzystaniu dostępnych danych oraz zrozumieniu jego potrzeb.

dr Mariusz Cholewa, Prezes Zarządu Biura Informacji Kredytowej S.A.

➤ W 2020 r., w związku z wybuchem pandemii koronawirusa Covid-19 nastąpiły istotne, dwucyfrowe spadki w zakresie akcji kredytowej dla przedsiębiorców i rolników, praktycznie w zakresie wszystkich rodzajów finansowania dla tych grup. Na wielkość popytu na kredyty dla przedsiębiorców, która była znacząco niższa niż w 2019 r., wpływ miała przede wszystkim pomoc rządowa w postaci tarczy antykryzysowych.

➤ Kredyty detaliczne - ratalne i mieszkaniowe, uchroniły się przed głębokimi spadkami.

➤ Dodatnią dynamikę sprzedaży odnotowano tylko w przypadku kredytów ratalnych. Ten rodzaj należności odnotował szybkie odbicie po okresie lockdownu w pierwszej połowie 2020 r.

➤ W ubiegłym roku nie zaobserwowano istotnej zmienności w sprzedaży kredytów mieszkaniowych. W 2021 r. BIK S.A. przewiduje, że poziom akcji kredytowej w tym segmencie powinien utrzymać się na przyzwoitym poziomie.

➤ Po lockdownie odnotowano mniejszą skalę udzielanych kredytów gotówkowych niż przed pandemią.

➤ Jeżeli chodzi o jakość należności kredytowych w bankach, to pomimo pandemii zaobserwowano jej poprawę w portfelach kredytów gotówkowych (o 0,7 pkt. proc) i udzielonych przedsiębiorcom (o 1,4 pkt. proc.). Odnotowane pogorszenia jakości niektórych rodzajów należności były stosunkowo niewielkie (o 0,1 pkt. proc. w przypadku kredytów mieszkaniowych i 0,3 pkt. proc. przy kredytach ratalnych).

➤ Po okresie lockdownu widoczna jest mniejsza szkodowość nowo udzielonych kredytów. Obecna sytuacja wymusiła na sektorze bankowym większą ostrożność, ale również podejście społeczeństwa zrobiło się bardziej odpowiedzialne. Po stronie banków nastąpiło przesunięcie udzielania finansowania do klientów o lepszym scoringu.

➤ W początkowym okresie pandemii obserwowano pogorszenie jakości kredytów w bankach. Zmiana, jaka później w tym zakresie nastąpiła była wynikiem dużego zasięgu moratoriów kredytowych wprowadzonych przez banki i pomocy publicznej. Po skorzystaniu z moratoriów większość klientów wraca do regularnej spłaty zaciągniętych zobowiązań. Jednakże nie wszyscy. Największy problem występuję w grupie klientów – przedsiębiorców, gdzie obserwowany jest stopniowy wzrost opóźnień po zakończonym okresie tzw. wakacji kredytowych. Jest to obszar wymagający szczególnej czujności ze strony banków.

➤ Zdecydowanie gorsza jakość portfela ma miejsce w przypadku klientów o wysokim zadłużeniu z tytułu kredytów mieszkaniowych. Częściowo wpływ na tą sytuację ma praktyka,



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

w której przedsiębiorcy często występują z wnioskiem o udzielenie tego rodzaju finansowania jako osoby fizyczne, a następnie przeznaczają je na swoją działalność gospodarczą. Podobna sytuacja występuje w przypadku kredytobiorców kredytów konsumpcyjnych wysokokwotowych – tu też odnotowano pogorszenie jakości portfela.

➤ Kolejnym aspektem budzącym niepokój jest wydłużanie umownego okresu kredytów gotówkowych – średnio powyżej 50 miesięcy. Są to zazwyczaj kredyty niezabezpieczone, o dużych wartościach.

II. Debata

Uczestnicy: *Artur Adamczyk, Prezes Zarządu Banku Polskiej Spółdzielczości S.A.; Zbigniew Jagiełło, Prezes Zarządu PKO Banku Polskiego S.A.; Sławomir S. Sikora, Prezes Zarządu Banku Handlowego w Warszawie S.A., dr Cezary Stypułkowski, Prezes Zarządu mBank S.A.; Paweł Preuss, Partner EY, Lider Grupy Rynków Finansowych, EY Polska.*

➤ Nie wszyscy uczestnicy debaty zgodzili się z tezą prezentowaną w wystąpieniu wprowadzającym EY, że zarządzanie kosztami stanowi podstawę powrotu do oczekiwanej rentowności. Kwestia ta nie dotyczy grupy największych banków w Polsce, gdyż nie ma u nich już miejsca na poprawę efektywności w tym zakresie, patrząc chociażby na wskaźnik C/I, czy pracę wykonaną przez ostatnie lata, aby te koszty były adekwatne do prowadzonej działalności.

➤ 2020 r. jest ważnym i trudnym rokiem dla funkcjonowania banków w Polsce, ze względu na wybuch pandemii koronawirusa Covid-19. Sektor zdał ten egzamin. Wiele instytucji i podmiotów ograniczyło lub zamknęło swoją działalność, jednak banki, sklepy i apteki funkcjonowały nieprzerwanie. Nie zostawiły społeczeństwa samego sobie (jak np. urzędy). To nie jest może najważniejszy aspekt 2020 r., ale o bardzo symbolicznym charakterze. Polska bankowość po wielu latach rozwoju, w dobie pandemii była fundamentem funkcjonowania gospodarki. Warto o tym pamiętać przy obecnej dyskusji o stabilności systemu finansowego.

➤ Banki są bardzo dobrze przygotowane do pracy w systemie zdalnym. Już od dłuższego czasu wdrażano rozwiązania i przyzwyczajano klientów do świadczenia usług na odległość. Pozytywne efekty tych wysiłków są widoczne w trakcie pandemii. Jednocześnie podkreślenia wymaga, że jednym z priorytetów sektora bankowego było i jest bezpieczeństwo oraz zdrowie swoich pracowników.

➤ Pandemia i jej skutki nie będą takie same dla wszystkich branż. Część firm ostatecznie nie będzie w stanie sobie poradzić i wyjdzie z rynku, ale dla niektórych podmiotów jest to wspaniała okazja do rozwoju. Pandemia pokazała, że klienci korporacyjni są relatywnie odporni na wstrząsy gospodarcze. Polskie firmy nauczyły się zarządzania kryzysowego i prawidłowo reagują na zmiany, często gwałtowne, jak lockdown. Jest to duża rewolucja, ale



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

polski biznes sobie poradził. Dodatkowo w przypadku wielu przedsiębiorstw - klientów banków, zaobserwowano przyspieszenie inwestycji w zakresie digitalizacji.

➤ Jako negatywny efekt pandemii obserwujemy zjawisko spektakularnego wypychania kredytu bankowego przez tarcze pomocowe. Wsparcie finansowe ze strony rządu oczywiście było, jak najbardziej potrzebne dla przedsiębiorców, ale równocześnie nastąpiła w 2020 r. masowa produkcja firm-zombie, które w normalnych warunkach nie byłyby w stanie utrzymać się ze swojej działalności. Ta sytuacja niesie ryzyko nieprawidłowej alokacji kapitału do poszczególnych branż i podmiotów. Skutki tej sytuacji będą odłożone w czasie – pojawi się demoralizacja firm utrzymujących się z kolejnych pomocy, nawet jak sytuacja pandemiczna ustąpi. Nie jest to problem obserwowany tylko w Polsce. „Zombifikacja gospodarki” jest już znanym problemem w UE, który pojawił się od momentu wprowadzenia ujemnych stóp procentowych.

➤ Rok 2020 to również bardzo duży wzrost ryzyka prawnego funkcjonowania instytucji finansowych. Banki są zobowiązane do prowadzenia swojej działalności w sposób transparentny i prezentowania sprawozdań finansowych do publicznej wiadomości. To się stało paradoksalnie obciążeniem dla sektora. W czasach kryzysu szuka się kozłów ofiarnych, a instytucje finansowe, z otwartością swoich danych, są idealne do tej roli (np. w kontekście medialnym).

➤ Nie tylko od 2020 r., ale już wcześniej, obserwowany był zarówno w Polsce, jak i UE kult konsumenta, który stoi w kontrze do pozycji przedsiębiorcy. Oznacza to, że prawa konsumenta gloryfikowane są ponad prawa przedsiębiorców.

➤ Podsumowując rok 2020, można stwierdzić, że operacyjnie system bankowy się raczej wybronił. Jednak cień na wyniki finansowe banków rzuciło trzykrotne obniżenie stóp procentowych przez Radę Polityki Pieniężnej. Wpływ tej obniżki na sektor bankowy nie został jeszcze właściwie rozpoznany, nie tylko w przypadku sektora bankowego, ale także w zakresie konsekwencji dla całej gospodarki.

➤ Spadek dochodów odsetkowych, wynikających z decyzji RPP, w sektorze bankowym przekroczył 2 mld PLN. Z tego ok. 1/3 tej straty przypadła na banki spółdzielcze, których udział pod względem aktywów w sektorze wynosi 7%. To pokazuje skalę problemu. Nie ma możliwości, aby lokalne instytucje finansowe zapełniły tę lukę dochodami z tytułu prowizji. Tak, jak reforma kosztowa nie jest drogą do poprawy rentowności największych banków komercyjnych, tak dla bankowości spółdzielczej stanowi jedyne rozwiązanie.

➤ Spadek wyniku odsetkowego lokalnych instytucji finansowych wyniósł 13% w skali roku. Przed sektorem spółdzielczym stoi wyzwanie unifikacji systemów, oferty, przeniesienia usług back-office na poziom banków zrzeszających. 2/3 kosztów ponoszonych przez lokalne instytucje finansowe, to koszty pracownicze. Nie jest możliwa reforma lokalnej bankowości



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

bez przejrzenia sposobu funkcjonowania swoich oddziałów i oceny ich rentowności. Pandemia uwypukliła te wszystkie problemy banków spółdzielczych, wynikające często z charakteru ich działalności.

➤ Jednakże należy zwrócić uwagę, że pomimo chęci i możliwości sektora lokalnych instytucji finansowych do podjęcia działań we wskazanych obszarach, napotykają one na przeszkody, jak np. niemożność posiadania wspólnej oferty ze względu na kwestie związane z prawem ochrony konsumentów, natomiast przeniesienie funkcji back-officowych na poziom centralny jest możliwe wyłącznie przy zgodzie wszystkich banków spółdzielczych w zrzeczeniu, jako indywidualnych, niezależnych podmiotów. Potrzebne jest wprowadzenie odpowiednich zmian regulacyjnych, mających na celu ułatwienie i przyspieszenie niektórych procesów, w celu poprawy efektywności sektora banków spółdzielczych.

➤ Wyrażono opinię, że model tzw. „bankowości za 0” się skończył. Banki muszą zacząć pobierać opłaty, za określone rodzaje usług. Tabele opłat są stopniowo i systematycznie weryfikowane. Przyrost prowizyjny w bankach od lat ma tendencję wzrostową. W sytuacji niskich stop procentowych będziemy musieli zaakceptować, że za usługi, a taką jest zwłaszcza bezpieczeństwo naszych środków, banki pobierają opłatę, gdyż same ponoszą koszty. Jest to usługa jak każda inna. W wielu krajach klienci już się mierzą z tym, że trzymanie środków na rachunkach wiąże się z opłatami (dotyczy to przede wszystkim klientów korporacyjnych i dużych depozytów). Wysokość kosztów i idąca za nimi konieczność budowania rentowności banków dla inwestorów, będzie w dużej mierze zależęć od polityki monetarnej, wysokości stóp procentowych, tempa i sposobu wychodzenia z kryzysu.

➤ Dlatego banki muszą się przygotować do wytłumaczenia swoim klientom, za co ci ostatni płacą. Niestety, jak pokazują dotychczasowe doświadczenia, nie jest to najmocniejsza strona instytucji finansowych.

➤ Mówiąc o konieczności zwiększenia opłat i prowizji przez banki za usługi finansowe, należy równocześnie pamiętać o rosnącej konkurencji ze strony firm technologicznych i FinTechów. Podstawowym kryterium wyboru usługi przez klienta jest koszt z nią związany.

➤ W dobie pandemii obserwujemy wzrost znaczenia rynku kapitałowego. W 2020 r. mieliśmy najwięcej IPO (ang. Initial Public Offering), czyli wejść na giełdę takich firm, jak np. Allegro, Inpost. To pokazało, że pandemia wyłania nowych liderów. Firmy widzą rynek kapitałowy, jako atrakcyjną alternatywę dla finansowania bankowego. Będzie to oznaczać dla banków zmianę modelu finansowania, obsługi klientów, a dla innych podmiotów możliwość poszukania alternatywnego, taniego kapitału na rynku. Polityka monetarna drukowania pieniędzy również jest czynnikiem wspierającym ten proces.

➤ EY wyraził nadzieję, że 2021 r. będzie rokiem wyjścia z kryzysu. Należy pamiętać, że statystycznie kryzys globalny przychodzi co dekadę. Kolejne załamanie gospodarcze będzie



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

mieć inny, nieprzewidywalny charakter. Jednakże do obecnego wstrząsu sektor bankowy był bardzo dobrze przygotowany i przeprowadził społeczeństwo przez trudne czasy. Dlatego musi być silny. Tempo zmian będzie duże i trwałe: cyfryzacja, zmiana modeli biznesowych, zmiany geopolityczne. To będzie wymagało dużych transformacji po stronie banków. Jednakże równocześnie musimy zapewnić stabilność systemu finansowego i regulacji prawnych – czyli obszarów, na jakie mamy wpływ.

➤ Należy pamiętać, że wytrzymałość systemu finansowego nie jest z gumy. W 2020 r. mieliśmy dwie interwencje Bankowego Funduszu Gwarancyjnego ws. banków, które wpadły w kłopoty ze swojej winy. 2021 r. nie będzie łatwiejszy pod tym względem, a w wielu przypadkach problemy z ubiegłego roku jeszcze się uwypuklą. Jednak silne instytucje przetrwają.

➤ W przypadku banków spółdzielczych podkreślono, że dzięki systemowi bezpieczeństwa i specjalnym funduszom zbudowanym 5 lat temu, nie ma dużych obaw o zachwianie stabilności i bezpieczeństwa tego sektora. Dzięki IPS wiele problemów jest rozwiązywanych wewnętrznie, z zachowaniem stabilności i bezpieczeństwa. Sposób i efektywność funkcjonowania tego systemu należy ocenić pozytywnie.

➤ Czy polskie banki dalej są atrakcyjne dla inwestorów? Największe polskie instytucje finansowe są efektywnie zarządzane. Jednak ogólny obraz w roku pandemii jest nienajlepszy, chociażby z punktu widzenia rentowności branży, co nie stanowi czynnika zachęcającego dla inwestorów. Niestety pod tym względem atrakcyjność polskiego sektora bankowego od dłuższego czasu spada. Aspekt, na który relatywnie mamy większy wpływ, ale rozmawiamy o nim za długo i nieskutecznie, to stabilność prawno-regulacyjna (soczewką tego problemu pozostaje problem CHF). Ciężko zatem, aby inwestorzy zagraniczni patrzyli na nas pozytywnie, przy możliwości innych opcji i wątpliwych poziomów zwrotu z kapitału w naszej branży.

➤ Mówiąc o warunkach i niezbędnych zmianach regulacyjnych dla przywrócenia pełnej możliwości finansowania gospodarki przez sektor bankowy, przede wszystkim należy wskazać:

- podatek bankowy, który stanowi istotne obciążenie dla rozwoju akcji kredytowej i również negatywnie wpływa na atrakcyjność banków w oczach inwestorów zagranicznych. Jest on źle skonstruowany i nie odpowiada obecnej sytuacji. Jest to niestety zła tendencja w polskiej gospodarce – operowanie obciążeniami fiskalnymi. Fundamentalny błąd wywracający strukturę rynkową;
- skala nasilenia wszystkich aspektów regulacyjnych - compliancowych powoduje, że miejsce na prowadzenie biznesu bankowego jest coraz bardziej ograniczone. Pomimo postępu



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

technologicznego i możliwości, jakie daje np. w zakresie ograniczania kosztów, rentowność banków spada. Sektor bankowy jest fundamentalnie przeregulowany;

- należy pamiętać także o nadchodzących wymogach kapitałowych MREL;
- sektor bankowy konkuruje teraz swoją ofertą z nieoprocentowanymi i umarzalnymi środkami oferowanymi w ramach pomocy od rządu.

➤ Jednakże warto zwrócić uwagę, że przy wszystkich problemach sektora bankowego w 2020 r. WIG bankowy wzrósł o 10% (choć we wcześniejszych latach zwiększał się o 24%).

➤ Jako pozytywną prognozę na przyszłość wskazano, że w nadchodzącym czasie czeka naszą gospodarkę wzrost inflacji, a banki w czasie inflacji radzą sobie lepiej.

➤ Zrównoważony wzrost, z punktu widzenia zarządzania bankiem, to przede wszystkim dwie kwestie:

- zielony ład – KE ogłosiła ten obszar absolutnym priorytetem następnej dekady. Banki coraz powszechniej wspierają politykę promowania zielonej energii, co w kraju takim, jak Polska, gdzie energetyka oparta jest o branżę węglową, stanowi zadanie trudne i niewykonalne z dnia na dzień. Z punktu widzenia dużych banków, obecnych na giełdzie obserwowana jest zmiana zachowań inwestorów – wymagają one, aby spółki w które banki inwestują włączały się w projekty zielonego ładu

- kwestie społecznej równowagi – równe szanse kobiet i mężczyzn, brak dyskryminacji zawodowej, przegląd wynagradzania, w celu niwelowania różnic, występujących w całej Europie. Sektor finansowy niczym się tu nie różni od innych branż.

Te dwie kwestie będą zajmować coraz istotniejszą rolę w zarządzaniu i strategiach banków w najbliższej przyszłości.

SESJA D

Sesja technologiczna – skutki technologiczne pandemii dla sektora bankowego. Przyspieszenie rewolucji technologicznej w organizacji banku i świadczeniu usług.

Moderator: dr Tadeusz Białek, Wiceprezes Związku Banków Polskich

I. Wystąpienia wprowadzające

dr Mieczysław Groszek, Prezes Zarządu Fundacji Polska Bezgotówkowa

➤ W dobie pandemii konsumenci zmienili swoje podejście do płatności, częściej wybierając formę bezgotówkową. Tworzy to swego rodzaju presję konsumentką na przedsiębiorcach nieposiadających terminala płatniczego. Według badań przeprowadzonych przez Fundację Polska Bezgotówkowa 27% konsumentów zrezygnowało z używania gotówki w przeciągu ostatniego roku. Obecnie 62% konsumentów preferuje płatności kartą, a jedynie



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

20% płatności gotówką. 44% konsumentów deklaruje, że pandemia trwale zmieniła ich przyzwyczajenia i w przyszłości będą częściej płacić bezgotówkowo.

➤ Presja ze strony konsumentów wymusza akceptację płatności bezgotówkowych. W efekcie konieczna jest edukacja nieprzygotowanych do tej sytuacji przedsiębiorców. Potrzeba edukacji dotyczy także konsumentów, dla których wejście w świat płatności bezgotówkowych bywa trudnym doświadczeniem. Dlatego też wskazany jest, aby sektor bankowy prowadził działania na rzecz edukacji finansowej w tym zakresie.

➤ Ubiegły rok był przełomowy dla rynku e-commerce. W 2020 roku Polacy dokonali zakupów online na kwotę ponad 15,3 mld EUR, czyli o 31,4% więcej niż rok wcześniej. Według szacunków w 2019 r. rynek handlu internetowego w Polsce wynosił 11% całego rynku handlu detalicznego, a w 2025 r. udział ten wzrośnie do 20%. Obecnie 73% internautów dokonuje zakupów w sieci. Jeszcze w 2019 r. wskaźnik ten plasował się na poziomie 60%.

➤ Jednak rozwój rynku e-commerce spowodował konieczność większych inwestycji w nowe rozwiązania w obszarze cyberbezpieczeństwa oraz permanentnej edukacji klientów.

➤ Presja ze strony nowych graczy na rynku usług finansowych powoduje konieczność wprowadzenia przez banki nowych produktów i usług, jak np. narzędzia do zarządzania budżetem domowym, czy innowacyjne produkty inwestycyjne dla klientów detalicznych.

Zbigniew Pomianek, *Wiceprezes Zarządu Asseco Poland S.A.*

➤ Pandemia stała się katalizatorem ewolucji społecznej, wpływającej na procesy transformacji cyfrowej.

➤ Covid-19 wpłynął na naszą pracę. Inwestycje na przygotowanie firm do pracy zdalnej oraz oczekiwania pracowników i pracodawców mogą wzmocnić trend przenoszenia naszego życia do kanałów wirtualnych.

➤ Według danych prezentowanych przez firmę Asseco Poland S.A. aż 82% managerów obawiało się, że praca zdalna wpłynie negatywnie na produktywność. Jednakże wbrew tym obawom aż 26% firm odnotowała wzrost produktywności po wprowadzeniu tego systemu.

➤ Obserwowane zmiany zachowań społecznych miały już wzrostowy charakter przed pandemią. Moment zamknięcia w domach przyspieszył tylko rozwój zmian.

➤ Jako przykładowe zmiany zachowań społecznych można wskazać: wzrost wydatków na usługi dowozu żywności (o 142%), gry komputerowe (o 109%), usługi streamingowe VOD i muzyczne (o 76%). Spadek przychodów odnotowały za to restauracje i kawiarnie (o 50-60%), a także hotele (Booking) i podróże kolejną (ok 60% q/q). Zaobserwowano wzrost średniej kwoty transakcji bezgotówkowych o 8zł. Klienci również chętniej korzystają z e-administracji z wykorzystaniem autoryzacji w serwisach rządowych.



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

- COVID-19 wpłynął także na kulturę, zarówno jej tworzenie, jak i konsumowanie. Pandemia głęboko odbiła się na naszym życiu, co stało się inspiracją i katalizatorem dokonującej się ewolucji w kulturze masowej (np. wykorzystanie programów kolaboracyjnych i telekonferencyjnych w programach rozrywkowych, imprezy masowe przeniesione do sieci, nagrania z domów gwiazd, reklamy telewizyjne nagrywane kamerami internetowymi lub telefonem).
- Nasza przemiana stała się katalizatorem digitalizacji w pierwszej połowie 2020 r. Pandemia spowodowała, że wielu klientów niekorzystających dotychczas z rozwiązań cyfrowych, spróbowało tej formy kontaktu i dało się przekonać do zdalnej obsługi, a banki wyszły naprzeciw oczekiwaniom. Nastąpił wzrost liczby osób aktywnie korzystających z bankowości internetowej z 49% do 57%.

II. Debata

Uczestnicy: *Piotr Alicki, Prezes Zarządu Krajowej Izby Rozliczeniowej S.A.; Leszek Skiba, Prezes Zarządu Banku Pekao S.A.; Mirosław Skiba, Prezes Zarządu SGB-Bank S.A.; Sławomir Soszyński, Wiceprezes Zarządu ING Banku Śląskiego S.A.; Wojciech Ciesielski, Major Account Manager, Fortinet; Patryk Gęborys, Zespół Bezpieczeństwa Informatyki i Technologii, EY Polska; Adam Wojtkowski, Dyrektor Generalny Red Hat na region Europy Środ.-Wsch.*

- Banki sprawdziły się jako sektor nie tylko świadczący bezpiecznie i w sposób ciągły swoje standardowe usługi, ale również wykroczyły poza przypisane im funkcje. Rola banków, angażujących się w projekty i programy rządowe dystrybucji środków (np. 500+, tarcze antykryzysowe, potwierdzenie tożsamości w rządowym profilu zaufanym) jest nieoceniona.
- Pandemia na pewno przyspieszyła zmianę mentalną, w rozumieniu sposobu pracy banków – przeniesienie w przeciągu kilku dni z biur do domów. To właśnie te nowe normy w funkcjonowaniu banku, czy obsłudze klienta stanowiły bardzo dużą rewolucję na polskim rynku. Jednakże w Europie Zachodniej praca zdalna była już znanym trendem od pewnego czasu. Ciekawa będzie obserwacja, czy model hybrydowy polskiej bankowości przetrwa? Na rynku nieruchomości jest duże poruszenie w zakresie zmiany modelu działania deweloperów, współpracy i wynajmu nieruchomości. Biura to już nie są miejsca pracy, a spotkań.
- Pandemia zdecydowanie przyspieszyła digitalizację w zakresie obsługi klientów. Banki chcą dać klientom możliwość pełnej obsługi zdalnej i dostępu do usług bankowych w systemie 24/7. Według badań przeprowadzonych przez EY, 86% badanych korzystało z formy kanałów cyfrowych kontaktów z bankiem w przeciągu ostatniego roku. Ponad połowa respondentów planuje kontynuować współpracę z instytucjami finansowymi na tym poziomie. Z drugiej strony, 14% wskazało niezadowolenie z tej formy kontaktów.



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

- Jeżeli klient zobaczy łatwość dostępności niektórych usług, ich bezpieczeństwo, powszechność zastosowania, to buduje się jego lojalność wobec banku.
- Z perspektywy sektora banków spółdzielczych, podstawowym wyzwaniem dla lokalnych instytucji finansowych są ich klienci, którzy przenoszą się do świata cyfrowego, poruszają się po e-sklepach itd. Banki spółdzielcze muszą być razem z nimi i za nimi nadążać. Mit, że sektor ten obsługuje innych klientów niż podmioty korporacyjne stracił na aktualności. Klienci oczekują technologii stricte zaawansowanej.
- Wskazane powyżej trendy i zmiany zachowań klientów w związku z pandemią koronawirusa, wymuszają na bankach konkretne decyzje zarządcze, zwiększanie nakładów finansowych i przeprowadzenie transformacji cyfrowej. W konsekwencji banki są pod presją klientów oczekujących nowego sposobu funkcjonowania.
- Z drugiej strony obserwujemy dużą konkurencję, zarówno wewnątrz sektora bankowego (np. identyfikacja na selfie), a także z branżą FinTech i wielkimi firmami, jak np. Facebook, czy Amazon. Jest to wyścig, w którym trudno przewidzieć kierunek zmian w kolejnych latach. Google w Irlandii posiada już licencję bankową. Oznacza to, że na podstawie swojej ogromnej bazy danych może wyjść z ofertą usług bankowych do klientów.
- Indywidualnym atutem banków jest wiedza na temat klienta. Banki stojące pod presją pandemii, widzą coraz wyraźniej, że zarządzanie posiadaną wiedzą o kliencie jest ich unikalnym atutem, który powinny umiejętnie wykorzystać przy formułowaniu oferty, a także rozszerzaniu jej o usługi niebankowe (np. z zakresu ubezpieczeń). Zwłaszcza w tym drugim przypadku, muszą rozważnie zastanowić się, z jakimi podmiotami nawiązać współpracę.
- To właśnie smart integration jest drogą do poradzenia sobie banków w konkurencji z gigantami, które dostają licencje bankowe. Oznacza to integrację między bankami, a także innymi podmiotami, w celu wzajemnego oferowania swoich produktów.
- Jednakże patrząc na powyższe aspekty, należy się zastanowić, gdzie jest cienka granica między naszym bezpieczeństwem, a otwarciem się na innych – kwestia ryzyka zarządzania współpracą z partnerami. Przykładem może być tutaj wykorzystanie rozwiązań chmury - pomimo szerokiego wachlarza jej zastosowań i powszechności, należy pamiętać, że podmioty, które mogą być stroną biznesu i oferować nam rozwiązania „chmurowe”, mogą też stanowić silną stronę konkurencyjną. Cel gromadzonych przez nie danych może być sprzeczny z interesami podmiotów, które chcą z nimi współpracować, w tym banków. Teraz jest fala fascynacji wykorzystania sztucznej inteligencji i optymalizacji kosztowej. Należy się jednak zastanowić, czy taki eksport wartości i danych do zewnętrznego podmiotu nie jest zbyt ryzykowny. Konieczne jest wyważone korzystanie z możliwości chmury.
- Jednakże cały ten postęp technologiczny niesie ze sobą ogromne wyzwanie jakim jest cyberbezpieczeństwo. Będzie ono musiało zostać podniesione na jeszcze wyższy niż



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

dotychczas poziom, aby banki mogły świadczyć nie tylko wygodny serwis dla klienta, ale także bezpieczny. W dobie pandemii zauważalne jest coraz więcej ataków hackerskich na instytucje finansowe i ich klientów (wzrost o 30-40%). Straty związane z reklamacjami ze strony klientów, po kradzieżach dokonanych w cyberprzestrzeni, są znaczne, mimo, że nie były przeprowadzone bezpośrednio na infrastrukturę banków.

➤ Kolejnym aspektem cyberbezpieczeństwa jest zapewnienie go pracownikom, którzy przeszli z pracy w zabezpieczonej sieci biurowej, na pracę zdalną w domu, z użyciem już nie tak bardzo zabezpieczonej sieci. Jest to tym większe wyzwanie, że przejście na system pracy zdalnej pracowników banków, nastąpiło na bardzo szeroka skalę. W konsekwencji oznacza to większą liczbę cyberataków, ze względu na łatwiejszy dostęp przez komputer pracownika na pracy zdalnej do informacji korporacyjnej. Tym bardziej banki muszą zapewnić bezpieczeństwo pracownikowi, niezależnie z jakiego miejsca pracują.

➤ W tym miejscu pojawia się aspekt ekonomiczny cyberbezpieczeństwa – rosnące ryzyko w tym obszarze wymaga coraz to nowych rozwiązań, za którymi idą coraz większe koszty. Konieczna jest zatem optymalizacja kosztów infrastruktury informatycznej i bezpieczeństwa - działania porządkujące infrastrukturę bezpieczeństwa oraz wprowadzenie procesów automatyzacji.

➤ Wprowadzane są rozwiązania, oferowane przez różne firmy, które w sposób automatyczny starają się zabezpieczyć ostatecznych użytkowników, niezależnie od tego czy są oni podpięci do sieci firmowej. Nastąpiły bardzo duży postęp w tych obszarach technologicznych. Nowe innowacyjne rozwiązania pomagają często ograniczyć koszty bezpieczeństwa, przy jednoczesnym podnoszeniu jego poziomu.

➤ Kolejną kwestią w zakresie cyberbezpieczeństwa są klienci banków, którzy dotychczas nie korzystali z kanałów elektronicznych. Przestali oni korzystać z bankowości stacjonarnej w obawie o swoje zdrowie, a mają często mniejsze kompetencje i wiedzę, w jaki sposób poruszać się bezpiecznie w cyberprzestrzeni. W tym miejscu podkreślono bardzo dużą wartość działań edukacyjnych ze strony sektora bankowego. Powinny one być kontynuowane na szeroką skalę.

➤ Istotnym problemem są awarie systemów bankowych. Mają one bardzo negatywny wpływ na postrzeganie danego banku przez klientów. Jednakże należy mieć na uwadze, że z punktu widzenia klientów, nawet prace modernizacyjne serwisu online, z powodu których dostęp do strony bankowej jest czasowo ograniczony, są traktowane jako awarie.

➤ Technologia jest tylko narzędziem. Należy pamiętać, że nie chodzi wyłącznie o podążanie za trendami technologicznymi, ale przede wszystkim o ich inteligentne użycie. To w jaki sposób z nich skorzystamy, będzie miało wpływ na naszą przewagę konkurencyjną na rynku.

➤ Nowymi przyszłościowymi trendami rozwoju technologicznego na kolejne lata będą:



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

- rozwiązania AI (Artificial Intelligence) - zaczyna się pojawiać coraz więcej inteligentnych rozwiązań w crosssellingu, credit-scoringu, analizach biznesowych itd. To będzie jeden z najważniejszych trendów w następnych latach.
- komputery kwantowe – jest jeszcze wiele miejsca do uczynienia postępu, ale są już pewne rozwiązania, które można testować i próbować wdrażać. Rośnie moc obliczeniowa komputerów, która może dać ogromną przewagę konkurencyjną bankom;
- chmura obliczeniowa – jest największym wygranym ostatniego roku. Jest to codzienna praca na poziomie zdalnym, ale także migracja aplikacji i wykorzystania chmurowych możliwości (zwłaszcza ten aspekt będzie stanowił duże wzywanie transformacyjne dla polskich banków);
- technologia 5G i IoT (*Internet of things*) – możliwość zastosowania nowoczesnych urządzeń podłączonych do chmury;
- kwestia assets managementu – łatwiej będzie zbierać dane np. na temat sytuacji klienta.
 - Rozwiązania z wykorzystaniem sztucznej inteligencji dopiero wchodzi do bankowości. Jednakże stosując algorytmy samouczące, musimy zadać sobie pytanie, czy wiemy, jak one działają i czy jesteśmy to w stanie wytłumaczyć naszym klientom? Na tę chwilę nie jesteśmy jeszcze gotowi, aby korzystać z tych rozwiązań na masową skalę, ale to w przyszłości stanie się powszechne. Dlatego też mechanizmy ich działania muszą być nam znane.
 - Banki nie mają wyboru i muszą poszukiwać nowoczesnych rozwiązań. Trzeba jednak też uwzględnić element rozpoznania zagrożeń i edukacji personelu – w jaki sposób te zagrożenia mogą wpłynąć na ekosystem wewnętrzny banku (nie tylko na zastosowanie biznesowe).
 - Warto już na wczesnym stadium rozmawiać z regulatorami o nowoczesnych rozwiązaniach technologicznych, żeby nie byli zaskoczeni wprowadzanymi innowacjami.
 - Podsumowując debatę, wskazano na raport Związku Banków Polskich „Covid-19, banki i technologia – w jaki sposób pandemia wpłynęła na sytuację w sektorze bankowym”, opublikowany jesienią 2020 r., który w sposób szczegółowy porusza omówione kwestie.

WRĘCZENIE NAGRODY IM. PROF. REMIGIUSZA KASZUBSKIEGO

Rolę Mecenasa tegorocznej edycji Nagrody im. prof. Remigiusza Kaszubskiego (zm. tragicznie w 2012 r.) objęła firma Mastercard. Laureatami Nagrody zostali w tym roku: Pani Joanna Erdman, Dyrektor ds. strategicznych w mBank S.A. i Pan dr Marcin Rojszczak, adiunkt na Politechnice Warszawskiej. Główną nagrodę przyznano Panu Adamowi Marciniakowi, Wiceprezesowi Zarządu PKO Banku Polskiego S.A., który przekazał ją na rzecz synów Pana Profesora Kaszubskiego.



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

ZAKOŃCZENIE FORUM BANKOWEGO 2021

Krzysztof Pietraszkiewicz, Prezes Związku Banków Polskich

- W następnych kwartałach 2021 r. strategicznymi wyzwaniami będą ochrona życia i zdrowia Polaków, a także zapewnienie bezpieczeństwa miejsc pracy.
- Banki muszą dbać o efektywną alokację zasobów, powierzanych im w tych niełatwych czasach.
- Musimy współpracować przy budowie programów i agend rządowych, a także międzynarodowych, stawiających do dyspozycji środki finansowe.
- Niewątpliwie jest to czas na modernizację i restrukturyzację tysięcy różnych podmiotów. Musimy prowadzić ten proces tak, aby w jak najmniejszym stopniu wytracać potencjał materialny i intelektualny naszych rodaków i naszych firm.
- Sektor bankowy będzie aktywnie uczestniczył w wypracowywaniu Krajowego Programu Odbudowy. Przed nami są wyzwania związane z budową gospodarki i przedsiębiorczości 4.0, a także ze zrównoważonym ładem i dekarbonizacją Polski.
- Przed nami jest także dyskusja z regulatorami o miejscu instytucji finansowych i oszczędności obywateli oraz firm w społecznej gospodarce rynkowej. Ta rozmowa jest nam bardzo potrzebna, aby efektywnie wykorzystywać posiadane środki, tworzyć nowe miejsca pracy i modernizować naszą gospodarkę.

Opracowanie: Katarzyna Pawlik, Doradca Zarządu, Zespół Ekonomiczno-Regulacyjny i Rozwoju Kadr Bankowych, Związek Banków Polskich

Akceptacja: Mariusz Zygierewicz, Dyrektor Zespołu Ekonomiczno-Regulacyjnego i Rozwoju Kadr Bankowych, Związek Banków Polskich