

Wywiad z Panią Bogumiłą Małgorzatą Szklarską, Przewodniczącą Rady KZBS oraz Prezes Zarządu Warszawskiego Banku Spółdzielczego.

Posiada Pani wieloletnie doświadczenie z pracy w bankach o różnej skali działania, w zróżnicowanym otoczeniu gospodarczym i z bardzo odmiennymi oczekiwaniami klientów. Czy dostrzega Pani widoczne różnice w budowaniu strategii biznesowej lobbingsowej i podejściu do klienta w zależności od skali działania i środowiska lokalnego?

Z bankowością związana jestem od 30 lat. Pierwsze doświadczenia zawodowe po ukończeniu studiów zdobywałam w bankowości komercyjnej. To był okres transformacji i wdrażania nowoczesnych rozwiązań informatycznych do wszystkich procesów zarządzania bankiem, w szczególności do oferowania klientom nowoczesnych usług bankowych. Bankowość komercyjna, a w ślad za nią i bankowość spółdzielcza, stale podąża za zapewnieniem klientom dostępu do coraz bardziej bezpiecznych i nowoczesnych rozwiązań. Usługi bankowe w spółdzielczości bankowej nie odbiegają już istotnie od rozwoju technologicznego największych banków komercyjnych. Bycie bankiem o charakterze bardzo lokalnym daje bankom spółdzielczym możliwość zapewnienia klientom poczucia podmiotowości w relacjach ze swoim bankiem. Na tej bazie i przy zapewnieniu bezpieczeństwa środków i nowoczesnej technologii oraz zapewnieniu nowoczesnych usług i produktów bank ma możliwość rozwoju i konkurowania. Banki spółdzielcze działają w konkurencyjnym otoczeniu, dostarczając swoje usługi każdemu, kto spełnia wyznaczone przez prawo normy. Z drugiej strony, są podmiotami o charakterze spółdzielczym, co przejawia się w działaniach na rzecz swoich członków i społeczności. Oczywiście przesłanką wpływającą na budowanie relacji z klientami jest również baza kapitałowa banku. Często nasi klienci rozwijają się bardzo intensywnie, a ich rozwój prowadzi do konieczności zapewnienia możliwości finansowania. Oferowanie usług bankowych w dużej aglomeracji wiąże się rzeczywiście z szeregiem dodatkowych wymagań. Rynek warszawski jest najbardziej konkurencyjnym rynkiem bankowym w kraju i wiąże się z niezaprzeczalną koniecznością bycia efektywnym, nowoczesnym, prężnym, innowacyjnym i jednocześnie bezpiecznym Bankiem.

Jakie wyzwania stoją obecnie przed bankami spółdzielczymi?

Znane nam wszystkim przysłowie mówi: „May you live in interesting times” („Obyś żył w ciekawych czasach”). I faktycznie, przyszło nam żyć w przelomowym okresie.

Ostatnie lata były pełne wyzwań dla całego sektora bankowego, również sektora bankowości spółdzielczej. Aktualnie mamy do czynienia ze zbiegiem kilku rodzajów kryzysów równocześnie: pandemia Covid-19, agresja Rosji na Ukrainę, problemy surowcowe, zerwane łańcuchy dostaw, zjawiska inflacyjne (o zróżnicowanym natężeniu i podłożu w poszczególnych państwach). Jest to sytuacja, z jaką dotychczas nie mieliśmy do czynienia. Banki spółdzielcze muszą przygotować się, aby przejść przez ten trudny czas, być wsparciem dla swoich klientów i przygotować się na powrót lepszej koniunktury. Koniecznym jest, aby odpowiednio wykorzystała bieżącą chwilę na budowanie zysku, dalszych scenariuszy działań, szkolenia i rozwój pracowników. Niestety obecne, sprzyjające warunki dla akumulacji przychodów instytucji finansowych mogą być tylko chwilowe. Bankowość spółdzielcza powinna skupić się na kliencie i jego potrzebach. Kondycja banków jest odzwierciedleniem kondycji ich klientów. Konieczne są narzędzia umożliwiające udzielenie wsparcia klientom, których kondycja się pogorszyła (taka pomoc powinna być kierowana do tych najbardziej potrzebujących). To pozwoli na budowanie relacji i długofalowej dobrej współpracy. Należy przeprowadzać regularne analizy i z wyprzedzeniem podejmować decyzje, które mogą ważyć na jakość portfela kredytowego. W mojej ocenie bank będzie tym bardziej odporny na pojawiające się ryzyka, im bardziej będą odporni jego klienci. Należy w tym miejscu wskazać, że w tzw. międzyczasie trzeba radzić sobie jeszcze, z coraz bardziej obciążającymi regulacjami, ale to klient musi pozostać w centrum uwagi banku.

A jak ocenia Pani dostępność kadr, zwłaszcza że Warszawski Bank Spółdzielczy funkcjonuje na bardzo konkurencyjnym rynku, także w obszarze pracowniczym?

Tak to prawda, że Warszawski Bank Spółdzielczy funkcjonuje na bardzo konkurencyjnym rynku, także w obszarze pracowniczym. Kadry to przecież dla każdej instytucji, również dla banku, podstawowe aktywum. Bez odpowiednich ludzi, znających się na swojej pracy, nie zbuduje się odpowiedniej marki. Mogę podzielić się z Państwem spostrzeżeniem, iż praca w banku spółdzielczym, w mojej ocenie, mającym siedzibę w mniejszej miejscowości jest prestiżem i odznacza się pewnego rodzaju stabilnością zatrudnienia. Presja płacowa spowodowana inflacją stanowi w moim banku element dość częstej fluktuacji kadry. Należy tu wskazać, iż pracownicy banków spółdzielczych posiadają wiele umiejętności.

Z uwagi na zakres zadań, jaki realizują, trudno jest z rynku pozyskać osoby, które byłyby w stanie w szybkim czasie je zastąpić. Dlatego uważam, iż podstawą funkcjonowania banku jest stabilna i dobrze przygotowana kadra. Staram się, by tak zwany trzon kadry menadżerskiej banku, stanowili pracownicy zintegrowani i zżyci z bankiem, a system szkoleń specjalistycznych, czy studiów podyplomowych z dofinansowaniem ze środków z banku oraz system motywacyjny, dawał możliwość pogłębiania wiedzy i jednocześnie satysfakcję w zakresie awansu zawodowego.

Podczas konferencji KZBS pod patronatem NBP pt. „Banki spółdzielcze w działaniach na rzecz rozwoju regionalnego” uczestniczyła Pani w panelu dyskusyjnym na temat „Samorządów we współpracy z sektorem banków spółdzielczych”. Podczas wystąpienia wspomniała Pani, że banki spółdzielcze nie powinny skupiać się wyłącznie na pozyskaniu do swojego portfela mniejszych gmin, ponieważ tworzenie konsorcjów pozwala również na pozyskanie dużych miast. Czy może Pani rozwinąć tę myśl i podzielić się swoimi doświadczeniami?

Banki spółdzielcze należą do najstarszych form zespołowego działania i nadal odgrywają istotną rolę w realizacji polityki rozwoju regionalnego. Obsługują ludność zarówno wsi, jak i miast. Są głównymi instytucjami finansowymi wspierającym rozwój rolnictwa i obszarów wiejskich, a także małych i średnich przedsiębiorstw. Poprzez kredytowanie odgrywają fundamentalną rolę w rozwoju regionalnym. Banki spółdzielcze charakteryzują się najlepiej rozwiniętą siecią placówek bankowych na terenach wiejskich oraz w małych i średnich miastach. Banki chętniej pożyczą pieniądze miastu czy gminie, nawet z ograniczonym zabezpieczeniem. Biorąc pod uwagę kryterium trwałości samorząd jest najbardziej bezpieczny – nie może fizycznie zniknąć (np. uciec z kraju), nie ma zdolności upadłościowej, a nawet gdyby miał zostać zlikwidowany, to jego zobowiązania przejmie podmiot przejmujący. Samorząd ma na swoim obszarze tzw. władztwo podatkowe, a więc prawo do ściągania danin publicznych, których płacenie jest obowiązkowe (PIT, CIT, PCC, podatki lokalne). Są to pieniądze pewne i wiadomo, że nie znikną z dnia na dzień, więc na spłaty zobowiązań nie powinno ich zabraknąć. Dodatkowo ustawodawca zadbał, aby samorzady brały tyle kredytów, ile są w stanie spłacić (chodzi o art. 243 ustawy o finansach publicznych). A nawet jeśli weźmie za dużo, to przewidziano programy naprawcze, które mają na celu doprowadzenie do sytuacji wypłacalności samorządu, także wobec banków. A więc w kontekście posiadania środków na regulowanie obsługi długu samorzady są wręcz wzorcowym klientem dla banków. Samorząd jest klientem, który nic nie może kombinować, a jego sytuacja finansowa jest transparentna (informacja publiczna) i w dużym stopniu przewidywalna. Dlatego też banki chętnie pożyczają pieniądze takim klientom i to zdecydowanie taniej niż przedsiębiorstwom czy osobom fizycznym. Warszawski Bank Spółdzielczy ma możliwość bezpiecznego angażowania się w finansowanie jednostek samorządu terytorialnego w całym naszym kraju. Staramy się jednak nie konkurować z bankami spółdzielczymi w gminach, które prowadzą rachunek w innym banku spółdzielczym. Z uwagi na

posiadane kapitały możemy angażować się w finansowanie JST w znaczących kwotach, które jednak niejednokrotnie mogą w pełni nie wystarczyć na wypełnienie pełnego zapotrzebowania Gminy na kredyt. Dlatego też banki spółdzielcze przystępują do przetargów na finansowanie JST w formie konsorcjów bankowych i wspólnymi siłami mogą zdecydowanie konkurować w tym zakresie z bankami komercyjnymi. Ponadto należy w tym miejscu dodać, iż finansowanie JST to nie tylko udzielanie kredytów. Banki spółdzielcze za pośrednictwem Biur Maklerskich uczestniczą aktywnie w obejmowaniu poszczególnych emisji obligacji komunalnych nawet dużych miast i powiatów.

Jednocześnie w tym samym panelu zwróciła Pani uwagę, że banki spółdzielcze świetnie sprawdzają się w roli doradcy dla JST w zakresie pozyskiwania funduszy unijnych. Czy mogłaby Pani podzielić się doświadczeniami Pani Banku w tym zakresie?

Według rankingu pozyskiwania środków unijnych przez JST w latach 2014-21 opracowanego przez prof. Pawła Świaniewicza i dr Julitę Łukomską, absolutnymi liderami są Świnoujście, Krynica Morska, Dziwnów i Puńsk. W każdym z nich dotacje w ostatnich ośmiu latach przekroczyły 10 tys. zł w przeliczeniu na jednego mieszkańca. W sumie w 51 samorządach kwota ta przekroczyła 5 tysięcy złotych na osobę. Nie ma samorządów, które nie otrzymały żadnych dotacji z programów operacyjnych Unii Europejskich, ale są takie, które skorzystały z nich w śladowych ilościach. W 8 gminach wiejskich, 2 małych miastach i jednym mieście powiatowym ich łączna wielkość nie przekraczała 100 zł na osobę. Aż 5 spośród tych gmin znajduje się w województwie mazowieckim, które ze względu na obowiązujące algorytmy dostaje stosunkowo najmniejsze kwoty do wykorzystania. To zamożniejsze miasta i gminy wiejskie stać na posyłanie swoich pracowników na dobre szkolenia lub zatrudnianie najlepszych firm konsultingowych, na opracowywanie bardziej skomplikowanych projektów, na zapewnienie wkładu własnego w odpowiedniej wysokości lub też posłużenie się kredytem tam, gdzie sytuacja tego wymaga. W efekcie to bogatsze jednostki korzystają często z wyższych dotacji. Okazuje się zatem, że środki unijne, wbrew wyrównawczym założeniom polityki regionalnej, w skali mikro mogą się przyczyniać do zwiększania, a nie zmniejszania rozpiętości między mniej i bardziej zamożnymi gminami. W tym miejscu należy zatem zadać sobie pytanie, czy w tym zakresie banki spółdzielcze nie powinny wykorzystać swojego potencjału i poprzez doskonalenie zawodowe swoich pracowników wspierać współpracujące JST w powyższym zakresie. Jesteśmy przecież ulokowani lokalnie i znamy potrzeby lokalnego środowiska. Jesteśmy elastyczni w zakresie przygotowania spersonalizowanego produktu pod potrzeby np. JST. Jako banki spółdzielcze uczestniczyliśmy i uczestniczymy nadal w współfinansowaniu projektów, z dofinansowaniem środków z Unii lub innych projektów np. w zakresie fotowoltaiki, remontów szkół, przedszkoli, inwestycji w wodociągi i kanalizację, budowę żłobków, dróg oraz inne niezbędne lokalnie działania.

W październiku br. objęła Pani stanowisko Przewodniczącej Rady KZBS. Jakie widzi Pani najważniejsze zadania dla KZBS? Jakże zauważa Pani możliwości zwiększenia potencjału KZBS?

Krajowy Związek Banków Spółdzielczych od chwili powstania wyznaczył sobie do realizacji trzy główne cele, a mianowicie: reprezentację, integrację i edukację. Uważam, iż nieodzowna jest reprezentacja sektora bankowości spółdzielczej w środowisku finansowym, szczególnie w obszarze regulacyjno-prawnym. Bardzo ważnym elementem jest również integracja środowiska bankowości spółdzielczej w zakresie wspólnych spotkań, konferencji, podczas których wypracowywane są stanowiska i rozwiązania dedykowane całej bankowości spółdzielczej. W zakresie edukacji KZBS przeprowadza szereg kampanii edukacyjnych, szkoleń specjalistycznych i warsztatów. Celem tych kampanii jest popularyzacja wiedzy, zwiększanie świadomości i wymiana dobrych praktyk. Uważam, że potencjał KZBS jest ogromny. Jest oficjalnym reprezentantem środowiska wobec organów władzy i administracji państwowej. Reprezentuje banki spółdzielcze w kontaktach i współpracy z zagranicznymi środowiskami banków spółdzielczych. Dzięki zaangażowaniu profesjonalnej i doświadczonej kadry KZBS zyskał reputację wiarygodnej i wpływowej instytucji

reprezentującej branżowe interesy banków spółdzielczych. Wnosi znaczący wkład w budowanie przyjaznego dla banków spółdzielczych otoczenia prawno-regulacyjnego, przyczyniając się pośrednio do optymalizowania warunków obsługi członków i klientów banków spółdzielczych w ich lokalnych środowiskach. Jako Przewodnicząca Rady KZBS chciałabym skupić się przede wszystkim na wsparciu banków spółdzielczych w zakresie ujednoczenia podejścia do wdrażania proponowanych zmian przepisów prawnych i uregulowań prawnych. Dlatego też z mojej inicjatywy, przy wsparciu Pani Prezes Zarządu KZBS, zawiązała się Grupa Robocza ds. regulacyjnych, składająca się z przedstawicieli BPS i SGB, przedstawicieli SSOZ BPS i SSO SGB i przedstawicieli banków spółdzielczych obu zrzeseń, która zajmuje się wypracowaniem jednolitego podejścia do realizacji uregulowań i zmian przepisów prawa w obszarach działalności banków spółdzielczych. Uważam, że takie wsparcie jest potrzebne dla wszystkich banków, a w szczególności dla mniejszych banków spółdzielczych, które niejednokrotnie mają utrudniony dostęp do wsparcia profesjonalnej obsługi prawnej. Grupa ta odniosła już pierwszy sukces w zakresie prezentacji stanowiska w sprawie zwrotu przez banki spółdzielcze klientom opłat za czas oczekiwania na wpis hipoteki do ksiąg wieczystych i sposobu jego rozliczania.