

GRUPA ROBOCZA ZBP/FTB

Paperless bank & remote work

RAPORT
PODSUMOWUJĄCY



Wstęp

Cyfrowa rewolucja prowadząca do coraz szerszego upowszechniania się nowych technologii w sektorze bankowym powoduje, że banki wielokrotnie zmuszane są do zmiany swojego modelu operacyjnego.

Banki chciałyby przejść do cyfrowego modelu operacyjnego opartego na danych, innowacyjnych technologiach i nowych talentach. Niemniej jednak pogodzenie takich czynników, jak: oczekiwania klientów, wymagania regulacyjne, założenia strategiczne czy ograniczone zasoby budżetowe, a następnie podjęcie odpowiedniej decyzji o zastosowaniu konkretnego rozwiązania cyfrowego w organizacji, często nie są prostymi zadaniami dla zarządzających instytucjami finansowymi.

Aby jak najlepiej zaadresować wynikające z tego ryzyka i możliwości, Związek Banków Polskich uruchomił grupę roboczą, mającą na celu zaproponowanie inicjatyw oraz działań legislacyjnych, które pomogą bankom wykorzystać szanse nowej rzeczywistości. Zaproponowany zestaw inicjatyw może być dla banków podstawą do stworzenia programów cyfryzacji. Przyspieszenie tego procesu za sprawą COVID-19 wymusi zmianę priorytetów inwestycyjnych i sprawi, że rola IT znacząco wzrośnie.

W ramach prac grupy roboczej „*Paperless bank & remote work*”, stanowiącej kontynuację wypracowanych dotychczas wniosków z analiz grupy roboczej „Krajobraz po COVID-19”, poruszone i pogłębione zostały zagadnienia związane z:

- Cyfryzacją obiegu dokumentów w bankach i eliminowaniem dokumentów w formie papierowej,
- Optymalizacją i automatyzacją procesów realizowanych w bankach,
- Upowszechnianiem pracy zdalnej – zaproponowanie wytycznych, przygotowanie listy narzędzi zapewniających minimalny poziom bezpieczeństwa, opracowanie standardów/dobrych praktyk,
- Identyfikacją projektów/inicjatyw (np. sektorowych) zorientowanych na wdrożenie potencjalnych narzędzi wspierających upowszechnianie cyfryzacji wśród banków.

W prace grupy roboczej „*Paperless bank & remote work*”, działającej przy Związku Banków Polskich i Forum Technologii Bankowych, moderowanej przez Pana Wojciecha Kozysę (Accenture), zaangażowanych było łącznie ponad 50 osób, będących przedstawicielami instytucji finansowych i dostawców technologii. W ramach prac nad raportem od października 2020 r. realizowano cykliczne warsztaty z udziałem członków grupy roboczej, jak również spotkania w podgrupach, w ramach których uczestnicy pracowali nad wybranymi inicjatywami.

Przedmiotem prac grupy było 20 inicjatyw szczegółowych sklasyfikowanych w ramach trzech tematów przewodnich (Automatyzacja back-office, Elektroniczny obieg dokumentów / *paperless* oraz Zwiększenie efektywności i bezpieczeństwa w warunkach pracy zdalnej). Do efektów warsztatów i pracy indywidualnej uczestników grupy można zaliczyć m.in.:

- Zidentyfikowanie 9 propozycji zastosowania rozwiązań *paperless*,
- Podsumowanie aktualnie obowiązujących przepisów traktujących o pracy zdalnej,
- Dyskusja nad narzędziami wspierającymi efektywność pracy zdalnej,
- Omówienie efektów biznesowych automatyzacji back-office.

Niniejszy raport stanowi podsumowanie prac grupy.

Wierzmy, że sformułowane w raporcie wnioski i postulaty okażą się wartościowe zarówno dla przedstawicieli banków, jak i przedsiębiorstw technologicznych. Życzymy owocnej lektury!

Wojciech Kozysa

Przewodniczący grupy roboczej

Bartłomiej Nocoń

*Dyrektor Zespołu Systemów Płatniczych
i Bankowości Elektronicznej*

Spis treści

Wstęp	3
Transformacja cyfrowa	5
1 Sektor bankowy a COVID-19	6
2 Wyniki ankiety	6
3 Obszary automatyzacji procesów w bankach i ocena ich potencjału	8
4 Wyzwania back-office	10
5 Proces transformacji cyfrowej back-office	10
6 Proces transformacji cyfrowej – jak zacząć?	13
7 Korzyści biznesowe płynące z cyfryzacji	14
Automatyzacja back-office	15
1 Inteligentna automatyzacja	16
2 Automatyzacja procesów z wykorzystaniem narzędzi RPA	17
3 Analiza procedur operacyjnych a automatyzacja procesów biznesowych	18
4 Zarządzanie procesami biznesowymi – projektowanie procesów	19
5 Zarządzanie procesami biznesowymi – optymalizacja procesów	21
6 Zarządzanie procesami biznesowymi – automatyzacja procesów	23
Elektroniczny obieg dokumentów	25
1 Punkty styku wymiany dokumentów w banku	26
2 Przykłady/propozycje zastosowania rozwiązań paperless	27
A. Wymiana online dokumentów z klientem (kredytowych, inwestycyjnych itp.)	27
B. Umożliwienie dostępu do baz i rejestrów publicznych poprzez API dla banków	27
C. Polisy – umożliwienie elektronicznego dostępu do baz ubezpieczeniowych	28
D. Upowszechnienie portalu wykorzystywanego do obiegu dokumentów przy KNF	28
E. Dopuszczenie składania dokumentów w formie elektronicznej w postępowaniu administracyjnym	28
F. Centralny Rejestr Beneficjentów Rzeczywistych	29
G. Proces hipoteczny	30
H. Cyfryzacja pełnomocnictw i utworzenie ich rejestru	30
Zwiększenie efektywności i bezpieczeństwa w warunkach pracy zdalnej	31
1 COVID-19 a reorganizacja modelu pracy	32
2 Regulacje dotyczące pracy zdalnej w sektorze	32
3 Wsparcie krytycznych systemów biznesowych, kontrola dostępu	37
4 Wyzwania w warunkach pracy zdalnej	37
5 Poszukiwanie optymalnego trybu świadczenia pracy	38
6 Wpływ pracy zdalnej na dotychczasowe metodyki pracy	39
7 Narzędzia nietechniczne wspierające efektywność pracy zdalnej	39
8 Minimalizacja ryzyka nadużyć wewnętrznych w organizacjach w kontekście pracy zdalnej	40
Podsumowanie	41
Załącznik – Narzędzia wspomagające cyfryzację obiegu dokumentów i korzyści wynikające z ich wykorzystywania 44	
Rozwiązanie ATENDE SA	44
Rozwiązanie Biura Informacji Kredytowej S.A. – Platforma Blockchain BIK	46
Trwały nośnik opracowany przez KIR	47
System usług zaufania zbudowany w oparciu o rejestry bankowe	48
W raporcie wielokrotnie wskazano rosnącą rolę podpisu kwalifikowanego w procesach cyfrowych.	50



Transformacja cyfrowa

1 Sektor bankowy a COVID-19

Pandemia COVID-19 to nie tylko kryzys zdrowotny i humanitarny, ale także potężny wstrząs gospodarczy, w którym banki mają do odegrania kluczową rolę. Ekosystem bankowy narażony jest na wiele czynników mogących przyczynić się do niestabilności sektora – m.in.:

- pojawianie się nowych technologii cyfrowych, które mogą zmienić usługi świadczone dotychczas w sposób tradycyjny,
- gwałtowny wzrost możliwych do analizy danych,
- podwyższone oczekiwania klientów (np. możliwość obsługi finansów w każdym miejscu i czasie),
- duży udział kosztów stałych w strukturze kosztów działalności operacyjnej,
- niskie stopy procentowe,
- pojawienie się nowych podmiotów wchodzących na rynek,
- wdrażanie nowych regulacji.

Transformacja cyfrowa nie jest nowym tematem dla zarządzających instytucjami finansowymi. Jednak pandemia COVID-19 przyspieszyła zmianę sposobu pracy i życia o około 3 do 5 lat – wiele zmian, które prognozowane były w perspektywie 2025 roku, wydarzyły się już w 2020 r. Do zjawisk tych zaliczamy zamknięcie biur, powodujące bardziej powszechne zastosowanie zdalnego modelu pracy, wszelkiego rodzaju obostrzenia i zachowywanie dystansu społecznego, przyspieszające wykorzystywanie technologii cyfrowych czy ograniczoną mobilność społeczeństwa prowadzącą do szybkiego rozwoju branży e-commerce i usług udostępnianych online.

W obliczu szybko zmieniającego się otoczenia rynkowego, banki muszą zwrócić szczególną uwagę na istotne trendy:

- a) zarządzanie kredytami – ogólne pogorszenie koniunktury gospodarczej i pogorszenie się sytuacji ekonomicznej kredytobiorców może przyczynić się do zwiększenia udziału kredytów i pożyczek niespłaconych,
- b) zmniejszenie przychodów – obniżka stóp procentowych oraz zmniejszenie popytu na usługi bankowe,
- c) obsługa klientów – restrykcje w zakresie osobistych interakcji mogą zachęcić (a nawet przymusić) klientów do korzystania ze zdalnych kanałów obsługi i sprzedaży,
- d) dostosowanie modelu operacyjnego, kontrola kosztów i wdrażanie innowacji – celem optymalnego dostosowania się do nowych, bardziej zmiennych warunków rynkowych, banki powinny udoskonalać elastyczność operacyjną oraz zrewidować krótkoterminowe priorytety,
- e) rosnąca konkurencja ze strony innowacyjnych podmiotów z branży fintech.

2 Wyniki ankiety

W toku warsztatów i dyskusji w ramach grupy roboczej przeprowadzona została ankieta dotycząca cyfryzacji oraz pracy zdalnej. Kwestionariusz został przeprowadzony wśród uczestników grupy, będących przedstawicielami banków oraz firm technologicznych.

W ocenie ankietowanych back-office banków to obszary o relatywnie niskim poziomie cyfryzacji, podczas gdy usługi płatnicze oraz obsługa rachunków bankowych zaliczana jest do najbardziej rozwiniętych cyfrowo. Jednocześnie uczestnicy grupy największy potencjał cyfryzacji w zakresie możliwych do osiągnięcia korzyści upatrują w usługach kredytowych, płatniczych, obsłudze rachunków, a także obszarach związanych z compliance (zapewnienia zgodności z regulacjami) oraz sprzedażą i operacjami (back-office).

Co w Pani / Pana ocenie stanowi największe wyzwanie w procesie cyfryzacji?



Wyniki badania wskazują, iż największym wyzwaniem na drodze do transformacji cyfrowej banków są regulacje prawne i wymagania nadzoru (aż 61% ankietowanych uważa te kwestie za bardzo duże wyzwanie i 35% za duże wyzwanie). Kolejnymi istotnymi przeszkodami okazały się: wysokie koszty wdrożenia, opór wewnątrz organizacji, dostępność kompetencji oraz niski stopień cyfryzacji w otoczeniu rynkowym i instytucjonalnym. Relatywnie mniejszymi wyzwaniami w procesie cyfryzacji okazują się dostępność narzędzi i platform oraz brak twardych danych / oszacowań dot. korzyści.

Na podstawie wyników ankiety sporządzono ranking potencjału uzyskania korzyści z cyfryzacji w bankowości oraz ranking dostępności rozwiązań/technologii (rozumianej jako pochodna kosztów, trudności, czasochłonności i podaży kompetencji do wdrożenia rozwiązań cyfrowych). Jako najbardziej obiecujące technologie wybrane zostały cyfrowy obieg dokumentów (oceniony jednocześnie jako rozwiązanie o wysokiej dostępności), cyfrowa tożsamość (średnio dostępna) oraz zaawansowana analityka (średnio dostępna). Z drugiej strony chmura oceniona została jako najbardziej dostępna technologia, ale jednocześnie przynosząca najmniejsze korzyści względem innych analizowanych rozwiązań. Pełne rankingi zostały zawarte w poniższej tabeli.

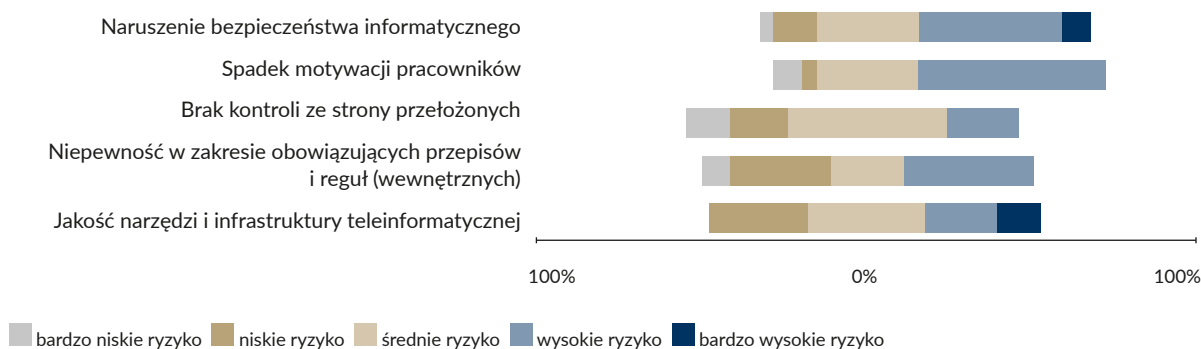
Ranking rozwiązań / technologii

Potencjał uzyskania korzyści z cyfryzacji w bankowości		Dostępność rozwiązań / technologii	
1 (największy)	Cyfrowy obieg dokumentów	1 (największa)	Chmura
2	Cyfrowa tożsamość	2	Cyfrowy obieg dokumentów
3	Zaawansowana analityka	3	Robotyka
4	Robotyka	4	Zaawansowana analityka
5	AI	5	Cyfrowa tożsamość
6	Chmura	6	Blockchain
7	Blockchain	7	AI

Dostępność – rozumiana jako pochodna kosztów, trudności, czasochłonności i podaży kompetencji do wdrożenia rozwiązań cyfrowych.

Uczestnicy ankiety zetknęli się z omawianymi technologiami / rozwiązaniami – dla wszystkich z nich, z wyjątkiem AI, ponad 50% uczestników odpowiedziało, że zetknęło się z zastosowaniem tych rozwiązań / technologii. Najwięcej osób miało do czynienia z cyfrowym obiegiem dokumentów, robotyką i cyfrową tożsamością. Nieco mniejszą powszechnością zastosowania charakteryzują się rozwiązania chmurowe oraz blockchain. Najmniej ankietowanych zetknęło się z zastosowaniem AI i zaawansowaną analityką.

Gdzie upatruje Pan/i największe ryzyka związane z pracą zdalną?



Z analizy odpowiedzi na pytania dotyczące zastosowania pracy zdalnej wynika, iż nikt nie chce powrotu do biura w pełnym wymiarze, 65% ankietowanych preferuje pracę hybrydową (częściowo zdalną, częściowo w biurze), zaś 35% opowiada się za kontynuacją pracy zdalnej w maksymalnym możliwym zakresie. Jednocześnie, zdaniem większości uczestników grupy (65%), efektywność pracy zdalnej pozostała bez zmian względem efektywności pracy świadczonej z biura. W 35% przypadków efektywność nawet wzrosła i nikt nie zadeklarował spadku efektywności.

Wśród największych ryzyk związanych z pracą zdalną wymienione zostały kwestie naruszenia bezpieczeństwa informatycznego, spadku motywacji pracowników oraz jakości narzędzi i infrastruktury teleinformatycznej.

Z punktu widzenia dalszego rozwoju transformacji cyfrowej w bankach, jednym z najistotniejszych pytań było to dotyczące działań, jakie zdaniem uczestników powinny zostać podjęte w celu przyspieszenia procesu cyfryzacji. Poniżej przedstawiamy listę wskazanych odpowiedzi, uszeregowaną od działań o największym priorytecie do działań o relatywnie najmniejszym priorytecie:

- 1) Propagowanie zmian legislacyjnych w zakresie ułatwienia / przyspieszenia procesu cyfryzacji w sektorze bankowym.
- 2) Opracowanie standardów sektorowych w odniesieniu do wykorzystania poszczególnych technologii.
- 3) Współdziałanie z administracją publiczną na rzecz budowy / otwarcia rejestrów państwowych.
- 4) Współdziałanie z administracją publiczną oparte o rozwiązania wykorzystywane w bankowości.
- 5) Budowa infrastruktury sektorowej / sektorowych centrów nowoczesnych usług.

3

Obszary automatyzacji procesów w bankach i ocena ich potencjału

Obszary możliwej automatyzacji można analizować z perspektywy funkcji i procesów realizowanych w poszczególnych jednostkach organizacji. Procesy realizowane w instytucjach finansowych można podzielić na „front-office” oraz „back-office”. Pierwszy obszar dotyczy procesów bankowości detalicznej i korporacyjnej (w tym obsługi bankowej, kredytów, płatności, usług compliance), a także bankowości inwestycyjnej. Funkcją tych obszarów jest bezpośrednie świadczenie usług lub obsługi na rzecz klienta banku.

Back-office to wydzielona część instytucji finansowej, gdzie przeprowadzane są procesy dotyczące wsparcia w prawidłowym i sprawnym funkcjonowaniu współczesnej organizacji. Back-office, do którego zaliczane są m.in. finanse i księgowość, kadry (HR), marketing, sprzedaż i operacje, zakupy/zaopatrzenie, to przeciwieństwo front-office, zbioru jednostek instytucji finansowej zajmujących się przede wszystkim bezpośrednim kontaktem

OBSZARY BANKOWOŚCI A STOPIEŃ UCYFRYZOWANIA

Front Office				Back Office	
Bankowość Detaliczna i Korporacyjna					
KREDYTY	PŁATNOŚCI	OBSŁUGA BANKOWA	USŁUGI COMPLIANCE	BANKOWOŚĆ INWESTYCYJNA	FINANSE I RACHUNKOWOŚĆ (Zarządzanie Finansami i Kosztami)
Obsługa Wniośków (obieg dokumentów, analiza kredytowa, uruchomienie środków)	Przelewy Krajowe i Zagraniczne (analiza, wprowadzanie danych, autoryzacja i odrzucanie, uzgodnianie, raportowanie)	Usługi Podstawowe (aktywacja i zarządzanie produktami)	Weryfikacja Dokumentów (weryfikacja dokumentów i podpisów)	Zakup i Obsługa Transakcji (akcje, obligacje, jednostki uczestnictwa - raportowanie, obsługa)	
Obsługa Pospredażowa (refinansowanie, spłata zadłużenia, zmiany stóp procentowych, raportowanie)	Pozostałe Płatności (polecenia zapłaty, gotówka, depozyt, zlecenia telefoniczne, rekoncylacja, raportowanie)	Obsługa rachunków (otwieranie, obsługa, przenoszenie, zamykanie rachunków)	KYC/AML (Weryfikacja tożsamości, monitorowanie transakcji, osób o statusie PEP)	Obsługa Portfolio Inwestycyjnego (kalkulacja wyników, kalkulacja podatków)	KADRY/HR (Pozyskiwanie talentów, Rozwój)
Zabezpieczenia (analiza dokumentacji, dochodzenie finansowe, wprowadzanie, wystawianie i archiwizacja danych)	Karty Płatnicze (wydawanie i odnawianie kart, dochodzenie w sprawach oszustw, blokowanie i wygaszanie)	Dziedziczenie	Dochodzenie Prawne (analiza, tworzenie dokumentacji, wsparcie działań administracji)		MARKETING (Kampanie, Marketing Cyfrowy)
Windykacja (miękkie i twarde działania, spory sądowe, przestępstwa, zarządzanie roszczeniami)	Windykacja (miękkie i twarde działania, spory sądowe, przestępstwa, zarządzanie roszczeniami)	Obsługa Gotówkowa (prognozowanie i zamawianie gotówki, monitorowanie i uzupełnianie bankomatów)	Kontrola Wewnętrzna (ocena, projektowanie, wsparcie przy kontroli wewnętrznej)		SPRZEDAŻ I OPERACJE (Customer Contact Center)
Analiza Kredytowa (analiza i dochodzenie w sprawie złych długów, tworzenie dokumentacji, wsparcie w sporach sądowych)	Inne (wirtualny bank, skrytki bankowe, skrzynka pocztowa, zarządzanie POS)		Wsparcie (komunikacja, wsparcie dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych)		ZAKUPY/ZAOPATRZENIE (Pocztą, Dokumenty, Wydruki, Logistyka)
Transformacja Organizacji		Wiedza Sektrowa	Specjalistyczne Platformy	Zawansowana Analityka & AI	Umiejętności Cyfrowe
+		+	+	+	
Legenda:		NISKI STOPIEŃ CYFRYZACJI		ŚREDNI STOPIEŃ CYFRYZACJI	
				WYSOKI STOPIEŃ CYFRYZACJI	

Źródło: Materiały Accenture oraz wyniki Ankiety (stopień cyfryzacji)

z klientem, jak sprzedaż czy doradztwo. Funkcje back-office'owe (związane z procesami wewnątrz organizacji) są podstawą prawidłowego funkcjonowania biznesu danej instytucji. Warto też zaznaczyć, że wiele czynności wykonywanych w back-office jest często realizowanych w outsourcingu.

Realizacja procesu transformacji cyfrowej może przynieść wymierne korzyści w sektorze bankowym. Analizując poszczególne obszary funkcjonalne banku, doświadczenia Accenture wskazują, iż nie wszystkie obszary mają jednakowy potencjał do wygenerowania korzyści.

Z perspektywy kanałów komunikacji banku z klientem funkcjonowanie placówek fizycznych ma największy potencjał do zastosowania automatyzacji. Mniejszym stopniem potencjalnej automatyzacji charakteryzuje się komunikacja drogą poczty elektronicznej, web chatu czy call-center. Z kolei w kanale internetowym i mobilnym pole do automatyzacji jest relatywnie małe.

Analizując obszary funkcjonalne back-office, miejscami o największych możliwościach zastosowania automatyzacji są przede wszystkim procesy związane z obsługą klienta, obsługą rachunków, analizą operacji pod kątem wystąpienia fraudów i innych ryzyk, a także obszar finansów (controlling kosztów, planowanie finansowe, rachunkowość i sprawozdawczość). Relatywnie mniejszy potencjał do automatyzacji mają procesy realizowane w obszarze płatności, windykacji, HR czy zakupów.

4 Wyzwania back-office

Do wyzwań dotyczących szeroko pojętej cyfryzacji, z jakimi muszą się mierzyć działy back-office banków, zalicza się m.in. fragmentaryczne podejście do inicjatyw związanych z eliminowaniem papierowego obiegu dokumentów, powielanie inicjatyw, a także złożoność starszych rozwiązań.

Projekty cyfryzacyjne mające na celu wdrożenie cyfrowego obiegu dokumentów często implementowane są pionowo w ramach struktur instytucji finansowych, na potrzeby konkretnego produktu, co w konsekwencji skutkuje występowaniem rozwiązań o różnym etapie dojrzałości elektronicznej w ramach jednej organizacji. Ponadto przyjęta strategia cyfrowa i strategia eliminowania papierowego obiegu dokumentów nie zawsze są ze sobą spójne.

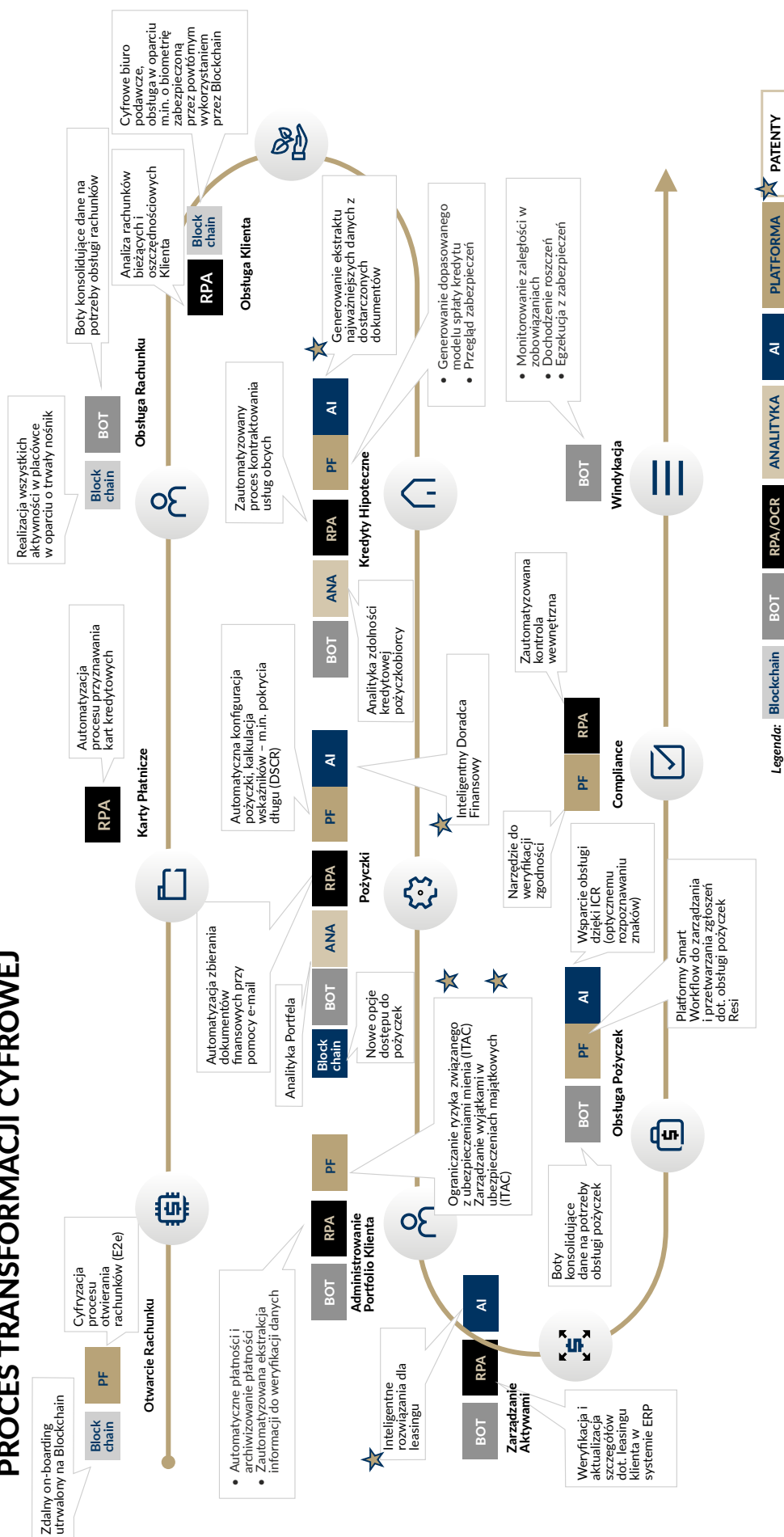
Dlatego też należy stosować horyzontalne podejście do wdrażania projektów zorientowanych na eliminację obiegu dokumentów w formie papierowej, a więc uwzględniać wiele produktów jednocześnie, a także gromadzić wszystkich interesariuszy przy konsultowaniu nowych inicjatyw czy strategii cyfrowych.

Doświadczenia Accenture wskazują przykładowo, że wdrożenie cyfrowego procesu ubiegania się o pożyczki może wygenerować 10-krotny wzrost wydajności przetwarzania wniosków.

5 Proces transformacji cyfrowej back-office

Rozwój usług finansowych zarówno dla klientów indywidualnych, jak i szeroko rozumianych klientów biznesowych (mniejszych i większych korporacji), a także usług z zakresu B2B przyczynił się do znacznego wzrostu koniecznej do przetworzenia przez jednostki finansowe dokumentacji, za której prowadzenie, selekcję i przechowywanie odpowiedzialne są właśnie działy back-office. Obejmują one szeroko rozumiane procesy, które są wymagane przez wewnętrzne procedury, ale również spełnienie zobowiązań regulacyjnych. Po wskazaniu/wybraniu istotnych dla instytucji finansowej procesów można się zastanawiać nad tym, które powinny być automatyzowane w pierwszej kolejności, biorąc pod uwagę np. efekt ekonomiczny (oszczędność pracy ludzkiej) czy efekt w jakości obsługi klientów.

PROCES TRANSFORMACJI CYFROWEJ



Na automatyzację ma wpływ szereg czynników, zarówno ekonomicznych (obniżenie kosztów własnych), jak również związanych z bezpieczeństwem danych oraz spełnianiem wymogów regulacyjnych. W ostatnich latach duży wpływ na instytucje finansowe ma szeroko postępujący rozwój technologiczny. Nie tylko sprzyja on obniżeniu kosztów, ale skraca również czas obsługi, sprawiając, że doświadczenie klienta jest lepsze. Za dobrą reputacją płyną korzyści w pozyskiwaniu nowych klientów oraz trafianiu do grup klientów, do których wcześniej nie było możliwości dotarcia. Z tego też powodu rozwój technologiczny oraz rozwiązania typowe dla instytucji finansowych przyspieszają jeszcze bardziej, napędzając automatyzację działań operacyjnych.

Warto przyjrzeć się możliwościom automatyzacji z perspektywy cyklu życia produktów bankowych – od ich uruchomienia, poprzez procesy obsługi i utrzymania, aż po zamknięcie i ew. windykację. Diagram zawarty na stronie 11 ilustruje główne procesy, jakie realizowane są na poszczególnych etapach cyklu życia produktów oferowanych przez bank, oraz przykłady zastosowania rozwiązań i technologii usprawniających działanie banku – należą do nich m.in.:

- rozwiązania automatyzujące obieg informacji wewnątrz organizacji (m.in. na potrzeby cyfryzacji procesów, obsługi kredytu, zarządzania i przetwarzania zgłoszeń dot. obsługi pożyczek, weryfikacji zgodności),
- narzędzia oparte o RPA/AI (automatyzacja przyznawania kart kredytowych, generowanie ekstraktu najważniejszych danych z dostarczanych dokumentów, weryfikacja umów, optyczne rozpoznawanie dokumentów),
- boty konsolidujące dane na potrzeby obsługi rachunków, pożyczek, boty monitorujące zaległości w zobowiązaniach na potrzeby dochodzenia roszczeń i egzekucji z zabezpieczeń,
- zaawansowana analityka do obliczania portfela i zdolności kredytowej klienta,
- zdalny onboarding – wykorzystanie dostępnych narzędzi KYC i zdalnej identyfikacji klienta,
- realizacja wszystkich aktywności w placówce w oparciu o trwałe nośniki (bez wykorzystania papierowych dokumentów) / obszar wykorzystania technologii blockchain.

W tabeli poniżej zawarte zostały przykłady procesów realizowanych w ramach back-office instytucji finansowych wraz z możliwym rozwiązaniem cyfrowym mającym na celu zwiększenie efektywności działania organizacji.

Proces Back-office	Zastosowanie cyfryzacji
Otwarcie rachunku bankowego	• Cyfryzacja procesu otwierania rachunków E2E • Proces zdalnego onboardingu i wszelkie aktywności związane ze zdalną obsługą utrwalone na blockchain
Wydawanie kart płatniczych	• Automatyzacja procesu przyznawania kart kredytowych
Obsługa rachunku bankowego	• Realizacja wszystkich aktywności w placówce w oparciu o trwałe nośniki, bez używania papieru • Boty konsolidujące dane na potrzeby obsługi rachunków
Obsługa klienta	• Analizy rachunków bieżących i oszczędnościowych klienta • Cyfrowe biuro podawcze, obsługa w oparciu m.in. o biometrię zabezpieczoną przed powtórным wykorzystaniem przez blockchain
Kredyty hipoteczne	• Generowanie ekstraktu najważniejszych danych z dostarczonych dokumentów • Zautomatyzowany proces kontraktowania usług obcych • Analityka zdolności kredytowej pożyczkobiorcy • Generowanie dopasowanego modelu spłaty kredytu oraz przegląd zabezpieczeń

Pożyczki – udzielanie i obsługa	• Inteligentny Doradca Finansowy • Automatyczna konfiguracja pożyczki, kalkulacja wskaźników – m.in. pokrycia długu (DSCR) • Automatyzacja zbierania dokumentów finansowych przy pomocy e-mail • Analityka Portfela • Boty konsolidujące dane na potrzeby obsługi pożyczek • Platformy Smart Workflow do zarządzania i przetwarzania zgłoszeń dot. obsługi pożyczek • Wsparcie obsługi dzięki ICR (optycznemu rozpoznawaniu znaków) • Wykorzystanie trwałego nośnika do nowych opcji dostępu do pożyczek – już dziś istnieje opcja zawierania umowy pożyczkowej przez bankomat, gdzie dokumenty są generowane i udostępniane na trwałym nośniku w portalu klienta
Administrowanie Portfolio Klienta	• Automatyczne płatności i archiwizowanie płatności • Zautomatyzowana ekstrakcja informacji do weryfikacji danych • Ograniczanie ryzyka związanego z ubezpieczeniami mienia (ITAC) • Zarządzanie wyjątkami w ubezpieczeniach majątkowych (ITAC)
Zarządzanie aktywami	• Inteligentne rozwiązania dla leasingu • Weryfikacja i aktualizacja szczegółów dot. leasingu klienta w systemie ERP
Compliance	• Zautomatyzowana kontrola wewnętrzna • Narzędzie do weryfikacji zgodności
Windykacja	• Monitorowanie zaległości w zobowiązaniach • Dochodzenie roszczeń • Egzekucja z zabezpieczeń

6 Proces transformacji cyfrowej – jak zacząć?

Proces transformacji cyfrowej składa się z kilku etapów. Pierwszy z nich to analiza stanu obecnego, a więc ocena aktualnych zasobów organizacji (m.in. infrastruktura, kompetencje, procesy), skoncentrowanie się na kluczowych parametrach, jak procesy, efektywność, zgodność, jakość, zrozumienie wyzwań stojących przed organizacją oraz opracowanie innowacyjnych rozwiązań, aby im sprostać. W fazie analizy stanu obecnego warto również dokonać analizy porównawczej (benchmarking) względem najlepszych.

W kolejnym kroku organizacja powinna wypracować wizję stanu docelowego, roadmapę koniecznych działań na drodze do zakładanego poziomu transformacji cyfrowej, a także ocenić wpływ proponowanych zmian organizacyjnych. Istotnym elementem całościowej koncepcji transformacji cyfrowej jest przygotowanie oszacowań w ramach Business Case, aby zweryfikować, czy planowane działania przyniosą organizacji spodziewane korzyści, redukcję kosztów, przy uwzględnieniu niezbędnych nakładów transformacji. Najważniejszym etapem przed rozpoczęciem działań związanych z wdrażaniem innowacji jest wykonanie PoC (*Proof of Concept*), którego celem jest upewnienie się, że zaplanowany schemat działania i sposób wykorzystania technologii jest realistyczny.

7

Korzyści biznesowe płynące z cyfryzacji

Z doświadczenia Accenture wynika, iż realizacja procesów transformacji cyfrowej może wygenerować wiele korzyści z perspektywy banków. W poniższej tabeli zawarto przykłady korzyści wygenerowanych dzięki zastosowaniu rozwiązań cyfrowych:

Obszar/Proces	Przykładowe rozwiązania	Korzyści
Wnioskowanie o kredyt hipoteczny	Weryfikacja dokumentów przy pomocy AI	- Skrócenie czasu rozpatrywania wniosku nawet o 50% - Wzrost stopy konwersji wniosków kredytowych vs. udzielonych kredytów
Analiza zabezpieczeń kredytów	- Weryfikacja warunków zabezpieczeń w systemie bankowym z wykorzystaniem AI - Dodatkowe weryfikacje podpisów i dat na dokumentach	- Redukcja ryzyka niezgodności zabezpieczenia kredytów w przypadku niewypłacalności klientów - Wzrost kwoty uzyskanej z tytułu zabezpieczeń niespłaconych kredytów
KYC oraz AML	AI i zaawansowana analityka pomagająca w priorytetyzowaniu alertów ostrzegawczych	- Redukcja błędnych alertów - Zmniejszenie ryzyka naliczenia grzywny przez organy nadzoru

Cyfryzacja procesów biznesowych przynosi szereg korzyści dla wszystkich stron, zarówno dla organizacji, jak i klienta. Zaliczamy do nich m.in.:

- ograniczenie kosztów,
- dostęp online do wszystkich danych,
- skrócenie obsługi klienta,
- samoobsługa klienta,
- obsługa klienta w trudnych sytuacjach, np. pandemia,
- zapewnienie dostępności do wszystkich usług bez wychodzenia z domu,
- ograniczenie zużycia papieru, dbanie o ekologię.

Także cyfrowy obieg istotnych dokumentów może znacząco podnieść efektywność tego procesu oraz przynieść wymierne oszczędności. Główne korzyści to:

- minimalizacja kosztów poniesionych na wydruki, obieg dokumentacji,
- minimalizacja kosztów związanych z wysyłką dokumentów, usługami kurierskimi,
- przyspieszenie procesów oraz możliwość automatyzacji obiegu cyfrowych dokumentów, przekładająca się na optymalizację wykorzystania zasobów back-office.



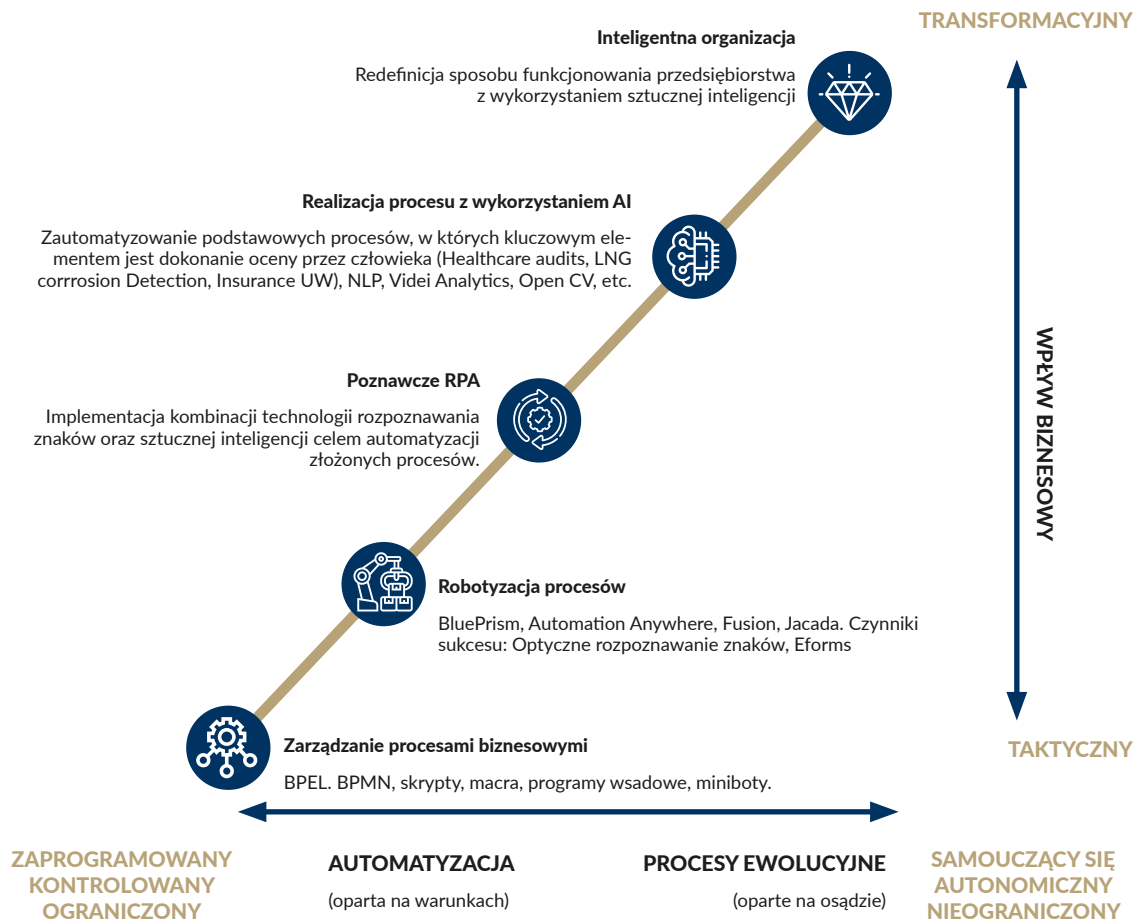
Automatyzacja back-office

1

Inteligentna automatyzacja

IA (Inteligentne Automatyzacje) to spektrum narzędzi umożliwiających zdefiniowanie na nowo sposobu, w jaki działa przedsiębiorstwo poprzez wykorzystanie szerokiej gamy technologii w celu automatyzacji procesów od początku do końca. Możemy spośród nich wyodrębnić:

- zarządzanie procesami biznesowymi (np. makra, skrypty),
- robotyzacja procesów (np. automatyzacja nadzorowana, nienadzorowana),
- poznawcze RPA (np. połączenie RPA z OCR),
- realizacja procesu z wykorzystaniem AI (np. wirtualni asystenci),
- inteligentna organizacja (optymalizacja i automatyzacja procesów od początku do końca).



Inteligentna automatyzacja, w odróżnieniu od RPA, ma na celu nie tylko zautomatyzowanie procesu, ale także wprowadzenie symulacji inteligentnych modeli zachowań prowadzących do podejmowania autonomicznych decyzji dla osiągnięcia określonych rezultatów w procesach biznesowych. RPA pozwalało na usprawnienie procesu przy skończonej liczbie scenariuszy, natomiast automatyzacja z wykorzystaniem AI (*Artificial Intelligence*) umożliwia zautomatyzowanie podejmowania decyzji na podstawie pozyskanych informacji. Warto pamiętać, że RPA i AI są niezależne od siebie i aby korzystać z narzędzi AI, nie trzeba mieć wdrożonej robotyzacji.

W ramach sztucznej inteligencji możemy wyodrębnić 3 pojęcia: Artificial Intelligence (technika, która pozwala maszynom naśladować zachowanie ludzkie), Machine Learning (jedna z technik AI, która za pomocą metod statystycznych pozwala na rozwój maszyny wraz z doświadczeniem) oraz Deep Learning (składowa Machine Learning, która umożliwia wykonywanie obliczeń wielowarstwowej sieci neuronowej).

Z punktu widzenia korzyści biznesowych istnieją dwa typy decyzji, przy których opłacalne jest wykorzystanie narzędzi AI w organizacji:

- decyzje, które człowiek podejmuje gorzej niż AI (np. przy konieczności przeanalizowania dużego zestawu różnorodnych danych),
- decyzje, które człowiek podejmuje nie gorzej niż inteligentne algorytmy, ale wolniej.

Sektor finansowy jest w czołówce liderów we wdrażaniu AI, ponad 50% branży adaptuje różnego rodzaju inteligentną automatyzację. Do najczęstszych zastosowań AI w branży finansowej możemy zaliczyć:

- chatboty/voiceboty,
- autentykacja i zdalny onboarding,
- analiza transakcji/historii transakcji klienta,
- profilowanie produktu (AI może odczytywać przekaz podprogowy, np. może ocenić nasze preferencje, cechy charakteru po tonie i sposobie mówienia klienta),
- detekcja fraudów,
- analiza wniosków kredytowych i ocena zdolności kredytowej, umów, doradztwo inwestycyjne,
- likwidacja szkód.

Oprócz szeregu korzyści i nowych możliwości, jakie niesie ze sobą inteligentna automatyzacja, warto zaznaczyć, że obarczona jest ona także ryzykiem. Inteligentne, autonomiczne algorytmy są stosunkowo nowym narzędziem, którego nie znamy jeszcze całkowicie i nie potrafimy w pełni kontrolować wszystkich jego ruchów. Jest to złożony i skomplikowany proces, co może spowodować ryzyko nieprzejrzystości podjętych decyzji przez AI – nawet znając i mając kontrolę nad danymi, jakie dostarczamy do aplikacji, możemy nie być w stanie odtworzyć logiki składowych pliku końcowego. Dodatkowo AI wiąże się z wielopodmiotowością cyklu życia i w proces działania zaangażowanych jest wiele różnych źródeł czy dostawców danych, a to zwiększa ryzyko zawodności procesu.

Warto pamiętać, że kluczowym elementem przy efektywnym wdrożeniu inteligentnej automatyzacji są dane, jakie organizacja jest w stanie dostarczyć dla AI. Dane powinny być uporządkowane i dostosowane do wykorzystywanego modelu. Kolejnym bardzo istotnym czynnikiem jest ciągła analiza wyników, reagowanie w czasie rzeczywistym oraz ciągłe douczanie AI – takie aktywne zarządzanie algorytmem umożliwi zmaksymalizowanie korzyści płynących z automatyzacji.

2 Automatyzacja procesów z wykorzystaniem narzędzi RPA

Automatyzacja procesów przy zastosowaniu botów to programowanie powtarzalnych, przewidywalnych zadań i procesów, które do tej pory były wykonywane manualnie przez pracowników. Zaprogramowanie procesów przy użyciu narzędzi RPA nie zastąpi czynności intelektualnych powiązanych z działaniami kognitywnymi, ale doskonale sprawdzi się w wyeliminowaniu rutynowych zadań, które da się opisać za pomocą skończonej liczby scenariuszy. Do tego typu zadań można wliczyć szereg procesów back-office, gdzie przetwarzane są w sposób przewidywalny duże ilości danych, arkuszy czy procesy, takie jak np. pobieranie danych z określonych źródeł bądź wysyłanie wyników do wyspecyfikowanych odbiorców lub lokalizacji.

Cechy, jakie powinien spełniać proces, aby był dobrym kandydatem do automatyzacji przy użyciu narzędzi RPA:

- proces jest rutynowy, powtarzalny,
- przebieg procesu można opisać za pomocą skończonej liczby scenariuszy,
- decyzje oparte są na określonych regułach, a nie na ocenie informacji,
- istnieje duże ryzyko manualnych błędów ludzkich bądź błędy niosą wysokie ryzyko,
- duża częstotliwość wykonywania procesu lub czasochłonność,
- dane wejściowe są w postaci cyfrowej.

Oprogramowanie RPA służące do zrobotyzowanej automatyzacji powtarzalnych procesów biznesowych to zastąpienie przez robota czynności wykonywanych dotychczas przez pracowników. Wdrożenie RPA umożliwi skrócenie czasu realizacji czynności, zwiększenie efektywności działania oraz osiągnięcie większej wydajności (praca 24 h / 7 dni w tygodniu / brak przerw), a także wyeliminowanie ludzkich błędów.

Roboty powinny być kierowane do obszarów, w których techniczna modyfikacja istniejącego procesu jest bardzo kosztowna lub niemożliwa. RPA nie wspiera realizacji procesu od początku do końca, lecz tylko te fragmenty, których zrobotyzowanie przyniesie najwięcej korzyści. Jeden proces może być realizowany przez wiele robotów.

Zastosowanie robota powinno być poprzedzone:

- **rekomendacjami procesowymi**, takimi jak: duży wolumen działań, działania powtarzalne (stała lub cykliczna liczba powtórzeń), działania angażujące duże zasoby ludzkie, wystandaryzowane działania z jasno zdefiniowanymi regułami biznesowymi, brak dokumentów w wersji papierowej,
- **rekomendacjami operacyjnymi**, czyli: uciążliwość i monotoność wykonywanych zadań (przepisywanie danych z systemu A do systemu B), spiętrzenia pracy, w tym sezonowość, brak kroków związanych z podejmowaniem decyzji i koniecznością autoryzacji,
- **analizą ograniczeń**, takich jak: niestabilne środowisko (częste zmiany w procesie lub systemach), ograniczenia lub brak możliwości przeprowadzenia testów (dane testowe, środowiska testowe), występowanie tak zwanych wolnych tekstów (np. brak wystandaryzowanych komentarzy).

Wraz z wprowadzeniem robotów zostanie uwolniony czas pracowników, co umożliwi instytucjom skierowanie ich aktywności na inne działania operacyjne.

3

Analiza procedur operacyjnych a automatyzacja procesów biznesowych

Ważnym aspektem w każdej działalności biznesowej jest optymalizacja procesów. Wiąże się to z analizą procedur operacyjnych, która pozwala na znalezienie elementów operacji, gdzie można przyspieszyć proces, oraz procesowanie bez błędów. Błędne procesowanie często może doprowadzić do generowania wysokich kosztów dla organizacji, które obciążają system, a mogłyby być wyeliminowane, gdyby zmniejszyć czynnik ludzki.

Analiza powinna się opierać zarówno na samych procesach, jak również na wykorzystywanych narzędziach. Każdy punkt procesu powinien być rozpatrzony pod względem obecnych narzędzi, którymi jednostka operuje, oraz narzędzi, które są dostępne na otwartym rynku do podobnych procesów.

Często mocno rozbudowane i długie procesy są zbyt skomplikowane na automatyzację w całości, co nie zmienia podejścia, że części mogą zostać usprawnione i przyspieszone. Warto zatem spojrzeć na dany proces z szerszej perspektywy i odnaleźć elementy, które albo nie wnoszą do procesu nic, albo niewiele. Działy operacyjne dokonujące takich analiz stają się bardziej efektywne, a ich procesy łatwiejsze i szybsze. Prowadzi to do zwiększenia zadowolenia klienta i lepszej atmosfery w samym dziale. Pracownicy czują, że ich praca jest istotna i ma realny

wpływ zarówno na organizację, jak i na klientów. Im lepiej dział jest zautomatyzowany, tym mniej pomyłek oraz kosztów związanych z takowymi.

Oczywiście w niektórych aspektach nie jest możliwe całkowite wyeliminowanie czynnika ludzkiego przy procesach, niemniej można doprowadzić do bardziej efektywnego procesowania.

4 Zarządzanie procesami biznesowymi – projektowanie procesów

Procesowy sposób zarządzania współczesną firmą jest znacznie bardziej efektywny w porównaniu z metodami zarządzania tradycyjnego. Firmy, które zdecydowały się wdrożyć zarządzanie procesowe, lepiej radzą sobie z prognozowaniem i generowaniem przychodów. Ponadto są one lepiej przystosowane do realiów rynkowych oraz łatwiej poprawiają funkcjonowanie całej organizacji i szybkość jej działania. Warto wdrożyć w instytucjach finansowych zarządzanie procesami, ponieważ służy ono m.in. do stałego doskonalenia procesów pod kątem wzrostu efektywności i zredukowania ponoszonych kosztów oraz pomaga w skuteczniejszy sposób zarządzać kapitałem ludzkim, zwiększa interakcję z rynkiem i klientami.

W celu prawidłowego zarządzania procesami należy zadbać o właściwe projektowanie i modelowanie procesów biznesowych, w tym zapewnić ich monitorowanie i, w razie konieczności, przeprowadzić optymalizację procesów, która może prowadzić m.in. do automatyzacji i robotyzacji.

Proces biznesowy to praca:

- wykonywana w celu osiągnięcia wyników biznesowych posiadających wartość dla klientów i innych interesariuszy,
- wykonana zgodnie z zasadami (polityki, przepisy, regulacje, reguły biznesowe itp.),
- przy wykorzystaniu zasobów, które powinny zapewniać mu zdolności osiągnięcia wyznaczonych celów.

Procesy biznesowe umożliwiają wydajną i skuteczną współpracę między różnymi obszarami organizacji i prowadzą do wspólnego celu, jakim powinien być wzrost satysfakcji klienta z obsługi. Procesy należy traktować jako aktywa organizacji, które bezpośrednio przyczyniają się do tworzenia wartości i osiągania wyników biznesowych.

Projektowanie procesów wpisuje się w nurt funkcjonowania współczesnych firm. Praktyka wykazuje, że prawidłowo zaprojektowane procesy biznesowe wpływają na efektywność działania całej organizacji, przez co przynoszą korzyści zarówno dla instytucji finansowej, jak i dla klientów (zewnętrznych oraz wewnętrznych).

Na projektowanie procesów biznesowych składają się:

- 1) określenie celu procesu,
- 2) ustalanie zakresu procesu,
- 3) zdefiniowanie przez właściciela procesu jego przebiegu z uwzględnieniem oczekiwań i wymagań klientów procesu (wewnętrznych i zewnętrznych),
- 4) opisanie oraz mapowanie procesu, czyli stworzenie mapy, która zilustruje cały jego przebieg,
- 5) określenie kluczowych, mierzalnych wskaźników efektywności procesu (KPI),
- 6) zapewnienie monitorowania efektywności procesów, by móc szybko podejmować decyzje, planować i nadawać priorytety działaniom oraz reagować na pojawiające się problemy.

Na początku projektowania procesów należy zwrócić szczególną uwagę na prawidłowe określenie celu i zakresu procesu oraz uwzględnić rolę, jaką pełni właściciel procesu.

Cel procesu powinien:

- wskazywać, co jest najważniejsze w realizacji tego procesu i jak dokonywać wyborów w tym procesie,
- wynikać z celów strategicznych oraz z celu procesu nadrzędnego,
- łączyć się z wymaganiami interesariuszy, które powinny być spełniane przez proces i jego produkty,
- determinować sposób dobierania mierników,
- być określony zgodnie z zasadą SMART.

W zakres procesu powinien wchodzić ciąg zdarzeń, które prowadzą do realizacji celu procesu. Przy ustalaniu zakresu procesu zawsze należy kierować się następującymi zasadami:

- zakresy procesów ustalone na wyższym poziomie w hierarchii procesów muszą być zachowane przy opisywaniu procesów na niższych poziomach,
- suma zakresów procesów na niższym poziomie musi być równa zakresowi procesu, z którego zostały wydzielone,
- zakresy procesów na jednym poziomie hierarchii procesów nie mogą nakładać się,
- zakres procesu jest dobry, gdy zawiera wszystkie czynności wymagane do realizacji celu procesu.

Osobą odpowiedzialną za wydajność procesu podczas realizacji jego celów, mierzonych przez wskaźniki oceny procesu, powinien być właściciel procesu, który:

- definiuje, jak ma przebiegać proces,
- określa, jaki efekt ma przynieść proces,
- odpowiada za zgodność procesu z oczekiwaniami biznesowymi,
- przekłada strategię firmy na strategię, cele i mierniki procesu,
- uzgadnia z innymi właścicielami procesów wyniki procesu i sposób ich przekazywania (np. poprzez SLA procesowe),
- monitoruje i raportuje efektywność procesu,
- ustala zmiany w procesie w porozumieniu z właścicielami innych powiązanych procesów.

Projektowanie nowych oraz modyfikacja istniejących procesów front, middle, back-office'owych powinno w szczególności uwzględniać oczekiwania i wymagania klientów procesu (wewnętrznych i zewnętrznych). Klientem wewnętrznym jest każdy pracownik, który bierze udział w procesie w instytucji, zaś klientem zewnętrznym określamy osobę lub organizację, na którą ma wpływ dany proces, niebędącą pracownikiem instytucji odpowiedzialnym za jego realizację.

Zapewnienie oczekiwanego poziomu obsługi klientów wymaga szybkiej reakcji na ich potrzeby. Reakcję tę zagwarantować mogą wyłącznie sprawne, efektywne i rentowne procesy.

Klienci wymagają, aby produkty procesów były w 100% wolne od wad, zatem procesy powinny być tak tworzone, by były zabezpieczone przed błędami. Oznacza to zastosowanie metod lub wyposażenia uniemożliwiających wystąpienie błędu, na przykład wymóg dwukrotnego wpisania adresu e-mail i hasła w trakcie rejestracji użytkownika poczty elektronicznej w celu zapewnienia, że wprowadzony zestaw danych jest poprawny.

W celu właściwego określenia miejsca i sposobu budowy wartości dla klienta bardzo ważną czynnością przed rozpoczęciem projektowania nowych procesów jest ich rzetelny opis oraz mapowanie. Ustalając przebieg procesu, należy uwzględnić sekwencję działań lub czynności oraz wykonawców, obieg dokumentów lub informacji, wykorzystywane aplikacje. Po określeniu wejść i wyjść procesu można sporządzić graficzny model procesu, czyli stworzyć jego mapę.

Kolejnym ważnym elementem projektowania procesów biznesowych jest określenie kluczowych mierzalnych wskaźników efektywności procesu. Wskaźniki te pozwalają na ustalenie poziomu oczekiwanego przez klienta i organizację wyniku procesu w kategorii: czas, koszt, jakość (np. czasochłonność, koszt jednostkowy, NPS). Przy

określeniu KPI należy uwzględnić cele strategiczne oraz cel procesu, a definiowanie wskaźników należy zacząć od zapoznania się z celami i produktami procesu (analiza interesariuszy). KPI dostarczają danych o realizacji strategii i zmieniają się wraz ze strategią – służą do tego przeglądy mierników. Przy tworzeniu wskaźników należy pamiętać o zasadzie SMART.

Dobór KPI wpływa na zachowanie pracowników, dlatego przy określaniu wskaźników należy mieć na uwadze:

- czy wybrany wskaźnik będzie kierował zachowaniem pracowników w pożądany sposób?
- jaki rodzaj postępowania będzie inspirował ten wskaźnik (biorąc pod uwagę ograniczenia i trudności)?
- czy w średnim i długim okresie takie zachowania będą kierować organizację we właściwym kierunku?

Wskaźniki muszą być:

- odpowiednio zakomunikowane,
- monitorowane w oparciu o rzeczywiste dane.

Zakres, metodyka i częstotliwość pomiarów wskaźników zależy od potrzeb instytucji.

Określenie SLA może pomagać w zaspokojeniu potrzeb klienta zewnętrznego i wewnętrznego. SLA opisują punkty styku pomiędzy procesami i umożliwiają uzgodnienie wymagań jakościowych wewnątrz organizacji, pomiędzy różnymi procesami.

Projektując proces, należy również zaplanować i zapewnić systematyczne monitorowanie jego efektów oraz podejmowanie działań ciągłego doskonalenia i poprawy wyników.

Celem monitorowania efektywności procesów w instytucji jest zapewnienie poprawy efektywności procesów poprzez standaryzację elementów ich monitorowania, dokonywanie przeglądów i analizy danych ich dotyczących.

5 Zarządzanie procesami biznesowymi – optymalizacja procesów

Zoptymalizowane procesy, zarówno wewnętrzne (back i middle-office), jak i bezpośredniej obsługi klientów (front-office), przynoszą korzyści dla instytucji finansowej i dla klientów (zewnętrznych oraz wewnętrznych) m.in. poprzez maksymalne „odchudzenie” procesów w wyniku wyeliminowania zbędnych i powtarzalnych działań, skrócenie czasu ich trwania, obniżenie kosztów procesów, zminimalizowanie błędogenności działań manualnych, zminimalizowanie ryzyka przedawnienia spraw, poprawę jakości obsługi.

Działania optymalizacyjne procesów mają na celu uproszczenie sposobu realizacji procesów oraz wprowadzenie automatyzacji lub robotyzacji. Podjęcie takich działań najczęściej skutkuje wyeliminowaniem z procesów nośnika papierowego.

Na optymalizację procesów biznesowych składają się:

- 1) **Wybór procesu do optymalizacji.**
Właściwe zdefiniowanie celu, jakiemu ma służyć optymalizacja, pozwoli określić procesy i obszary, które powinny ulec optymalizacji. Wybór procesu powinien uwzględniać cele i inicjatywy strategiczne.
- 2) **Zebranie danych o procesie.**
- 3) **Analiza ilościowa i jakościowa danych o procesie.**
- 4) **Przegląd procesu** w celu zidentyfikowania nieefektywności występujących w procesie i określenia propozycji zmian procesu.

- 5) **Weryfikacja lub ustalenie nowych parametrów procesu, standardów** w celu zapobiegnięcia ponownemu wystąpieniu nieefektywności.
- 6) **Wdrożenie rozwiązań, zmian typu *quick wins***, niwelujących przyczyny zidentyfikowanych nieefektywności.
- 7) Ewentualne **przeniesienie doświadczeń do innych procesów, obszarów działania**.

Punktem wyjścia do działań optymalizacyjnych jest określenie **potencjału do optymalizacji procesu** w wyniku:

- pozyskania informacji o procesie, takich jak: zakres procesu, jednostki zaangażowane w realizację procesu,
- zebrania danych o procesie, w tym o wolumenach, zaangażowanych FTE do realizacji procesu, reklamacjach, stratach występujących w procesie, kosztach procesu.

Przegląd procesu powinien rozpocząć się od określenia jego aktualnego przebiegu, między innymi w oparciu o mapę procesu. Istnieje wiele narzędzi i metodyk wspierających realizację tego działania, np. diagram przebiegu procesu, MS Office Visio, ADONIS, ARIS.

Po przeprowadzonej analizie przebiegu procesu powinny być określone i opisane MUDA, czyli **zidentyfikowane nieefektywności** występujące w procesie (m.in. niepotrzebnie drukowane dokumenty, niepotrzebny obieg dokumentów, nieefektywna kontrola transakcji, niepotrzebna kontrola jakości – ustalona lata temu dla problemu, który już został wyeliminowany), a także wskazane przyczyny źródłowe występowania tych strat.

W następstwie zidentyfikowanych nieefektywności powinno przystąpić się do przeprojektowania procesu, czyli zaproponowania nowych **rozwiązań lub koniecznych usprawnień** procesu. Zmiana procesu powinna zaspokoić potrzeby i oczekiwania klientów (zewnętrznych i wewnętrznych) oraz obniżyć koszty i czas realizacji procesu. Prace powinny być skierowane na wyeliminowanie czynności zbędnych, powtarzających się, niedostarczających wartości dla klientów oraz na wprowadzenie automatyzacji czynności lub robotyzacji.

Podkreślić należy, by zaproponowane zmiany w rzeczywisty sposób poprawiły efektywność realizacji procesu. W tym celu powinny być zweryfikowane umowy **SLA oraz KPI dla procesu** lub ustalone nowe parametry procesu, które powinny uwzględnić wypracowane nowe rozwiązanie lub usprawnienie procesu. Wprowadzając nowe rozwiązanie, można je, w miarę możliwości, porównać z dobrymi praktykami innych instytucji.

Występuje wiele **narzędzi i metodyk wspierających działania optymalizacyjne**. Ich wybór powinien ściśle odpowiadać celowi optymalizacji, a także być uzależniony od charakteru procesu oraz warunków, w jakich jest wykonywany, np.:

- **Analiza interesariuszy** – badanie ma na celu określenie oraz zdefiniowanie zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy procesu (grupy lub pojedynczych osób, które mogą wywierać istotny wpływ na realizację procesu lub być zależne od funkcjonowania procesu, są zainteresowane efektami procesu), a także określenie ich hierarchii według istotności dla procesu oraz ich wpływu na proces. Analiza przeprowadzana jest dla wyznaczenia najlepszego sposobu realizacji procesu.
- **Diagram SIPOC** – narzędzie pozwalające zrozumieć etapy procesu i zależności zachodzące między nimi oraz zidentyfikować obszar procesu, w którym pojawia się jakiś problem. Sporządzenie schematu – dostawcy, wejście, proces, wyjście, klienci – przed przystąpieniem do działań optymalizacyjnych znacząco ułatwia identyfikację obszarów wymagających zmian.
- **Badanie głosu klienta** – badanie wykorzystywane w celu pozyskiwania opinii i preferencji klientów. Wyniki analizy są wykorzystane przy wprowadzaniu znaczących zmian w funkcjonowaniu procesu.
- **7 obszarów strat – TIMWOOD** – narzędzie pozwalające określić czynności, które zużywają zasoby oraz nie dodają wartości dla klienta zewnętrznego lub wewnętrznego. Narzędzie wskazuje 7 marnotrawstw: transport (wykonywanie operacji niedających wartości dodanej do procesu, niska elastyczność pracowników), zapasy („zamrożone” pieniądze, praca w toku: 50% ukończenia), ruch („zużycie” sprzętu lub angażowanie pracowników, gdy np. niepotrzebnie przewożona jest gotówka), oczekiwanie (czas, w którym czeka się na zatwierdzenie transakcji, na złożenie podpisu na dokumencie), nadmierne przetwarzanie (brak zrozumienia potrzeb i oczekiwań klienta względem realizowanej dyspozycji, wielokrotne wpisywanie tych samych danych, ponowny telefon do klienta, ponowne rozpatrywanie wniosku), nadprodukcja (brak standaryzacji pracy, przekazywanie więcej danych, wcześniej, szybciej, niż wymaga proces), wady (brak zrozumienia wymagań i oczekiwań klientów, brak jedno-

znaczących procedur i odpowiedniego przeszkolenia pracowników, brak zdefiniowanych metod postępowania w sytuacji wystąpienia błędu, problemy z odpowiednim wyposażeniem stanowiska pracy).

- **Diagram Ishikawy, zwany diagramem przyczyn i skutków, diagramem rybiej ości, diagramem drzewa błędów** – narzędzie używane do zilustrowania związków przyczynowo-skutkowych pomaga oddzielić przyczyny od skutków danej sytuacji i dostrzec złożoność problemu.
- **Analiza potencjalnych zagrożeń i ich skutków (FMEA)** – za pomocą metody dokonuje się oceny ryzyka w poszczególnych etapach procesu oraz wskazuje konieczne do wprowadzenia usprawnienia w zakresie wykrywania niezgodności lub częstości ich występowania. Polega ona na analitycznym ustaleniu związków przyczynowo-skutkowych powstawania potencjalnych błędów w procesach oraz uwzględnieniu w analizie czynnika krytyczności (ryzyka).
- **PDCA (Plan, Do, Check, Act), zwane cyklem Deminga, cyklem poprawy** – schemat ilustrujący podstawową zasadę ciągłego ulepszania: planowanie (określenie procesu, zidentyfikowanie przyczyn występowania nieefektywności w procesie, określenie i wybranie rozwiązania), wykonanie (przeprowadzenie testów wybranego rozwiązania), sprawdzenie (analiza rezultatów przeprowadzonych testów, podjęcie decyzji, czy proces został zmieniony zgodnie z oczekiwaniami), działanie (wdrożenie rozwiązania, monitorowanie i kontrolowanie realizacji procesu).
- **Analiza 5 Why** – metoda pozwalająca na wykryciu przyczyn problemów. Zadawanie kilku pytań „Dlaczego?” pozwala dojść do źródła zakłóceń, gruntownie zbadać ich przyczynę i skupić się na ich skutecznym rozwiązaniu. Analiza pozwala odpowiedzieć na pytania: dlaczego powstał problem, dlaczego nie został zauważony, jak zlikwidować problem.

Standaryzacja jest jedną z podstawowych metod ciągłego doskonalenia procesów. Dzięki niej łatwiej można obsłużyć procesy, mierzyć je, identyfikować nieefektywności. Standaryzacja nie oznacza usztywnienia metod pracy, zamrożenia zmian. Standaryzacja pozwala na utrwalenie zmiany w procesie do czasu przeprowadzenia kolejnego usprawnienia. Standaryzacji możemy poddać procesy, które spełniają dwa podstawowe warunki: są powtarzalne i dają się opisać. Pozwala ona na obniżanie kosztów, eliminację działań wykonywanych niepotrzebnie, rezygnację z powielania działań przez osoby pracujące w innym obszarze, a także wspiera wprowadzanie produktów masowych, automatyzację czynności lub robotyzację.

Kluczowym punktem w działaniach optymalizacyjnych jest **wdrożenie zaproponowanych nowych rozwiązań lub usprawnień procesu**. Zoptymalizowany proces przyniesie korzyści, gdy zaproponowana zmiana procesu zostanie wdrożona w odpowiednim czasie oraz przy zachowaniu wypracowanych założeń.

Istotnymi elementami etapu wdrożenia optymalizacji są harmonogram działań oraz komunikacja. W ramach realizacji działań optymalizacyjnych mogą wystąpić tzw. *quick wins*, czyli pomysły i zmiany, które są możliwe do wdrożenia w krótkim czasie, np. rezygnacja z papierowej wersji dokumentu, wdrożenie oprogramowania RPA zastępującego realizację wybranych działań.

Wdrożenie rozwiązań optymalizujących procesy to etap, w którym bardzo istotną rolę odgrywają pracownicy. Dlatego ważna jest odpowiednio przeprowadzona komunikacja z realizatorami procesu. Precyzyjne wyjaśnienie, na czym mają polegać zmiany, jaki jest ich cel oraz jak one wpłyną na pracę pracowników, ma kluczowe znaczenie dla powodzenia przedsięwzięcia.

Warto sprawdzić, czy wdrożone nowe rozwiązanie może być zaimplementowane do innych procesów funkcjonujących w instytucji. Takie działanie pozwoli zaoszczędzić czas i koszty poniesione podczas wcześniejszych działań optymalizacyjnych.

6 Zarządzanie procesami biznesowymi – automatyzacja procesów

Wprowadzenie automatyzacji procesów biznesowych wiąże się z zastąpieniem, ulepszeniem oraz przyspieszeniem realizacji działań wykonywanych przez pracowników. Jest to możliwe dzięki zastosowaniu nowoczesnych

technologii, których wdrożenie pozwoli zautomatyzować rutynowe, powtarzalne oraz czasochłonne czynności, a także wyeliminować ryzyko wystąpienia błędów.

Dzięki automatyzacji procesów biznesowych możliwe jest zoptymalizowanie przepływu pracy, dokumentów i informacji między pracownikami i w konsekwencji poprawienie jakości funkcjonowania całej organizacji.

Automatyzacja procesów wpływa pozytywnie na rozwój instytucji i jej skalowalność. Wdrażając automatyzację procesów, przy zwiększeniu liczby klientów instytucja nie musi zwiększać zatrudnienia.

Wprowadzenie automatyzacji procesów pozwoli instytucjom skierować działanie pracowników na realizację prac wymagających samodzielnego i kreatywnego myślenia, prac mających znaczenie z punktu widzenia organizacji.

Cyfryzacja procesów jest w dużej mierze odpowiedzią na oczekiwania klientów. Coraz częściej są to potrzeby dotyczące digitalizacji, udostępniania w bankowości elektronicznej jak największej ilości dyspozycji, w tym posprzedażowych, umożliwienia klientom funkcji samoobsługi.

Digitalizacja dokumentów pozwoli na szereg korzyści biznesowych, kosztowych i jakościowych, m.in. na:

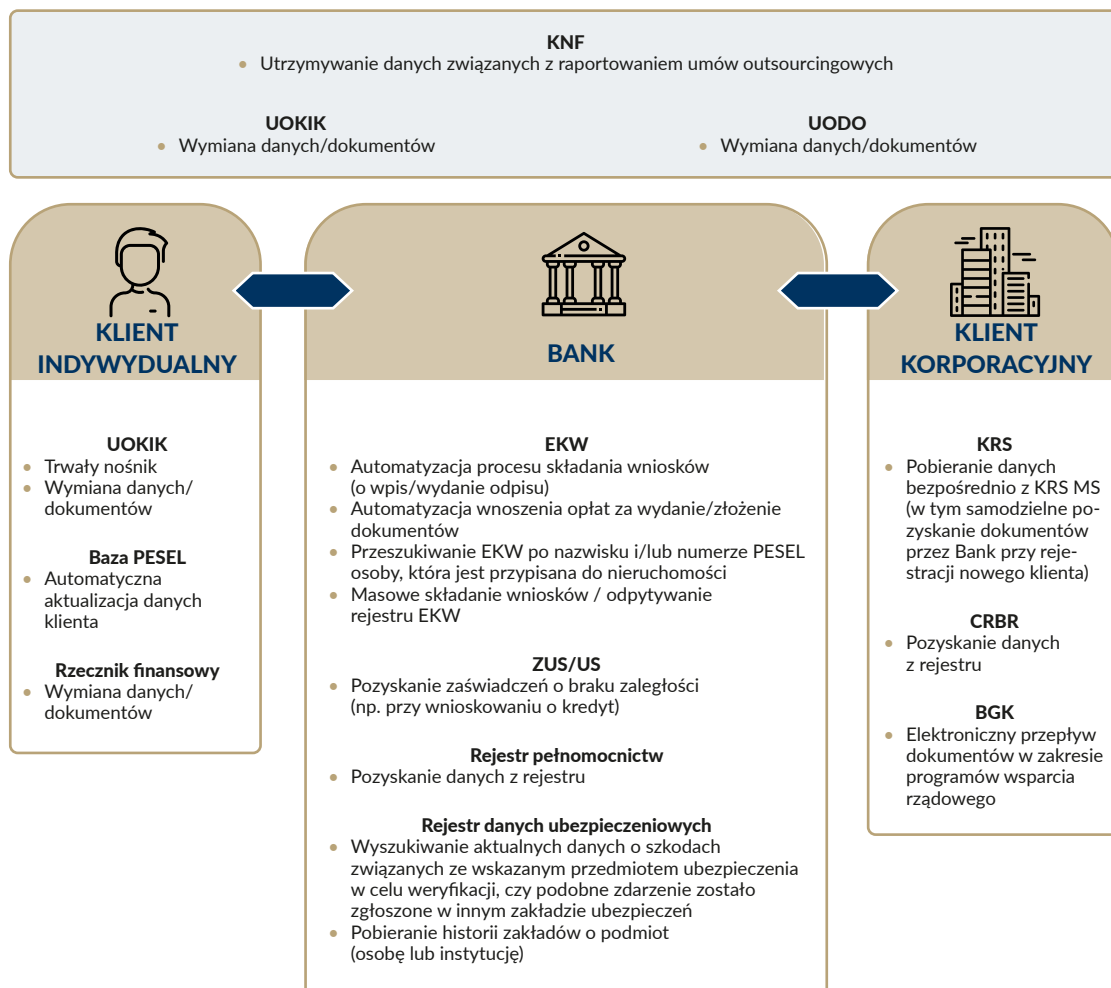
- redukcję kosztów związanych z procesowaniem papierowych dokumentów,
- efektywne zarządzanie przepływem dokumentów,
- lepsze zarządzanie ryzykiem operacyjnym,
- sprawną identyfikację typów dokumentów mających potencjał do digitalizacji,
- przyjazną i innowacyjną obsługę klientów.



Elektroniczny obieg dokumentów

1

Punkty styku wymiany dokumentów w banku



Relacja	Poziom cyfryzacji	Przeszkody na poziomie legislacyjnym	Dostępne narzędzia
BANK <-> KLIENT (indywidualny i korporacyjny)	Niewystarczający	Nie zidentyfikowano*	Tak
BANK <-> INSTYTUCJE PUBLICZNE	Niewystarczający	Istnieją	Tak

* Do dalszej analizy w toku dalszych prac poświęconych poszczególnym zagadnieniom szczegółowym

Banki stanowią ogniwo systemu obiegu dokumentów na wielu płaszczyznach, zarówno w relacji bank – klient (indywidualny lub korporacyjny), jak i w relacji bank – instytucje publiczne (realizacja procesów związanych bezpośrednio z obsługą klienta oraz procesów związanych z wymogami regulacyjnymi).

W toku dyskusji warsztatowych grupy roboczej stwierdzono, iż poziom cyfryzacji w relacji banków z klientami oraz z instytucjami publicznymi jest niewystarczający, pomimo dostępności narzędzi, które umożliwiłyby digitalizację tych obszarów. Jednocześnie podkreślono, że w przypadku procesu wymiany dokumentów pomiędzy bankiem a instytucją publiczną istnieją przeszkody na poziomie legislacyjnym.

Zastosowanie cyfryzacji dokumentów oraz ich obiegu znacząco usprawnia procesy wewnętrzne i zewnętrzne. Wdrożenie rozwiązań związanych z e-doręczeniami oraz upowszechnienie rozwiązań powiązanych z podpisem kwalifikowanym pozwoli na sprawne zarządzanie przepływem dokumentów.

Dodatkowo *paperless* w przypadku istotnych dokumentów wspiera proces archiwizacji dokumentacji, która w formie cyfrowej pozwala na lepsze zarządzanie ryzykiem operacyjnym. Przechowywanie dokumentów w formie cyfrowej pozwala na weryfikację dostępności oraz gwarantuje niezmiennosc podpisanych dokumentów.

2 Przykłady/propozycje zastosowania rozwiązań *paperless*

A. Wymiana online dokumentów z klientem (kredytowych, inwestycyjnych itp.)

Cel: Zapewnienie klientowi prostej i bezpiecznej możliwości przesyłania plików, takich jak wypełnione formularze, skany dokumentów, zdjęcia, JPK oraz inne pliki potrzebne do m.in. analiz kredytowych.

Nie ma przeszkód prawnych do tego, by przyjmować od klientów dokumenty w postaci cyfrowej/elektronicznej. Wydaje się, że taka praktyka ma już miejsce – klienci mogą wysyłać do banku dokumenty w postaci skanów/zdjęć, np. w usługach bankowości elektronicznej. Być może niektóre banki dopuszczają też wysyłanie dokumentów e-mailem.

Każdy z banków decyduje, czy taką możliwość udostępnia – mając na uwadze aspekty techniczne, ale też ocenę ryzyka związaną z odstąpieniem od weryfikacji oryginałów dokumentów.

W ramach procesowania kredytowego klient musi dostarczyć do banku szereg dokumentów. W przypadku umów z klientami instytucjonalnymi, a w szczególności z deweloperami, ilość tych dokumentów jest tak duża, że nie ma możliwości przesłania ich pocztą elektroniczną.

Można zastosować dwa rozwiązania.

- 1) Przenieść obowiązek udostępnienia plików na klienta. W przypadku, gdy klient nie posiada odpowiednich narzędzi lub wiedzy, można zaproponować mu rozwiązania z zakresu chmury publicznej (np. Dropbox, OneDrive, Google Drive) wraz z instrukcją bezpiecznego umieszczania plików w tej przestrzeni, m.in. jak zabezpieczyć archiwum hasłem. Pliki dla banku byłyby udostępniane za pomocą hiperłącza do pliku w chmurze. Rozwiązanie to po części zwalnia bank z odpowiedzialności za bezpieczeństwo i sprawy formalne dotyczące przetwarzania w chmurze.
- 2) Drugim rozwiązaniem jest udostępnienie dedykowanej platformy dla klienta, najlepiej w formie odpowiednio zabezpieczonej strony internetowej. Mogłaby to być strefa dostępna po zalogowaniu, np. w bankowości elektronicznej czy trwałym nośniku, lub rozwiązanie zbliżone do chmury publicznej, gdzie klient wgrywałby swoje pliki bez konieczności logowania, a zwrótnie otrzymywałby link, który mógłby przekazać doradcy w banku. Te rozwiązania wymagają przygotowania samej metody oraz stworzenia procedur dotyczących przechowywania, przetwarzania i udostępniania plików.

B. Umożliwienie dostępu do baz i rejestrów publicznych poprzez API dla banków

Obecnie istnieje możliwość wyszukiwania w KRS i EKW poprzez ręczne wprowadzenie zapytania na stronie Ministerstwa Sprawiedliwości dla KRS i EKW. W obu przypadkach istnieją zabezpieczenia uniemożliwiające automatyczne zapytanie eliminujące ręczne wprowadzanie danych. Mamy tu do czynienia z CAPTCHA w różnej formie. Nie ma wystawionego żadnego API, które umożliwiłoby bankom swobodny dostęp do danych. W związku z tym zaproponowano kilka potencjalnych zastosowań API, które usprawniłyby procesy wewnętrzne w bankach:

- 1) **Krajowy Rejestr Sądowy (1):** Pobieranie danych bezpośrednio z KRS Ministerstwa Sprawiedliwości pozwoli na szybszą weryfikację danych podmiotów współpracujących z bankami oraz przyspieszy czas akredytacji nowych podmiotów, które chcą pośredniczyć w sprzedaży usług bankowych. Dodatkowo utworzenie takiej usługi pomoże zoptymalizować procedury w kluczowych jednostkach banku.
- 2) **Krajowy Rejestr Sądowy (2):** Potencjalny klient chce skorzystać z usług banku, np. założyć konto lub skorzystać z oferty kredytowej. Klient standardowo musi dostarczyć dokumenty z KRS, lecz dzięki usłudze bank mógłby samodzielnie pozyskać takie dokumenty, zdejmując tym samym obowiązek ich dostarczenia z klienta.
- 3) **Elektroniczna Księga Wieczysta:** Klient wnioskuje o kredyt hipoteczny. Wraz ze złożonym wnioskiem musi dołączyć kopię księgi wieczystej lub podać jej numer. Bank pobiera księgę wieczystą ze strony, co jest utrudnione poprzez konieczność ciągłego wpisywania CAPTCHA. Wdrożenie w tym miejscu połączenia z bazą EKW poprzez API uprościłoby analizę złożonych wniosków. Ponadto w procesie monitoringu kredytów zabezpieczonych hipoteką pobieranie automatycznie informacji, czy został dokonany wpis w KW na rzecz banku (po słowach kluczach: numer umowy, kwota hipoteki, nazwa banku, właściciele, adres nieruchomości, data wpisu), wyeliminowałoby ręczny monitoring i zautomatyzowało proces.
- 4) **Zakład Ubezpieczeń Społecznych i/lub Urząd Skarbowy:** Klient składa wniosek o kredyt. Dodatkowo musi złożyć zaświadczenie o niezaleganiu z płatnościami do ZUS i/lub US. Wdrożenie w tym miejscu połączenia poprzez API uprościłoby analizę złożonych wniosków.
- 5) **Baza PESEL:** Obecnie klienci muszą/powinni dostarczyć do banku serię i numer dowodu osobistego w celu aktualizacji tych danych w bazach banku. Proponuje się rozbudowę obecnego API o ww. dane.

Dostęp do baz poprzez API skróciłby czas procesowania wniosku klienta, eliminując część czynności manualnych. Oczekiwalibyśmy wystawienia API dostępnego tylko dla banków, gdzie każdy autoryzowany bank miałby dostęp do tych baz z pominięciem obecnie funkcjonującego zabezpieczenia. Oczywiście dostęp byłby nadawany po otrzymaniu przez bank specjalnego certyfikatu, autoryzacji czy innego dostępu zdefiniowanego przez właściciela bazy.

C. Polisy – umożliwienie elektronicznego dostępu do baz ubezpieczeniowych

Celem jest umożliwienie elektronicznego dostępu do:

- pobierania szkód związanych z przedmiotem (budynkiem, pojazdem, innym), czyli wyszukiwanie aktualnych danych o szkodach związanych ze wskazanym przedmiotem ubezpieczenia w celu weryfikacji, czy podobne zdarzenie zostało zgłoszone w innym zakładzie ubezpieczeń – wyzwalaczem pobierania informacji jest adres nieruchomości i jest zabezpieczeniem kredytu w danej instytucji pobierającej informacje,
- pobierania historii zapytań zakładów o podmiot (osobę lub instytucję) – usługa umożliwiłaby pozyskanie zbiorczej informacji o zapytaniach dot. wskazanego podmiotu realizowanych przez inne zakłady ubezpieczeń w celu weryfikacji, czy wskazany podmiot podlegał badaniu przez inne zakłady ubezpieczeń w przeprowadzanych przez nie procesach biznesowych. Informacje potrzebne przy wycenie zabezpieczenia kredytu z polisy.

Dostęp ten przyspieszyłby obsługę klienta i wyeliminowałoby papierową oraz mailową korespondencję pomiędzy towarzystwem ubezpieczeniowym a bankiem. Mając dostęp do bazy, powinniśmy mieć podgląd do zgłoszonej szkody oraz informację, że była cesja na rzecz banku.

D. Upowszechnienie portalu wykorzystywanego do obiegu dokumentów przy KNF

Zaproponowano, aby regulatorzy (w tym UOKIK, Rzecznik Finansowy) wdrożyli portal, jaki jest wykorzystywany przez KNF. Portal umożliwia lepszy i bardziej efektywny przepływ dokumentów, niweluje ryzyko zaginięcia przesyłki czy zaadresowania do niewłaściwej osoby.

E. Dopuszczenie składania dokumentów w formie elektronicznej w postępowaniu administracyjnym

Zgodnie z ustawą o nadzorze nad rynkiem finansowym – art. 11 ust. 5 do postępowania toczącego się przed KNF stosuje się przepisy kodeksu postępowania administracyjnego (kpa). W kpa znajdują się uregulowania

dotyczące postępowania prowadzonego za pomocą środków komunikacji elektronicznej. W raporcie „Krajobraz po COVID-19” wskazano na problemy związane z postępowaniem dotyczącym wydania zgody na zawarcie umowy outsourcingowej:

Z uwagi na aktualną sytuację uniemożliwiającą zebranie wymaganych dokumentów, ale również na znaczne utrudnienia związane z uzyskiwaniem oświadczeń pisemnych przy niezakłóconej pracy banków, w tym przede wszystkim pisemnych oświadczeń przedsiębiorców zagranicznych spoza EOG, koniecznym jest uelastycznienie formy składanych dokumentów w postępowaniach przed UKNF. Dotyczy to w szczególności zezwolenia na zawarcie lub zmianę umów outsourcingu bankowego zgodnie z ustawą prawo bankowe. Wskazano, że zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Rozwoju i Finansów z 10 maja 2017 r. w sprawie wykazu dokumentów dołączanych przez bank do wniosku o wydanie zezwolenia na powierzenie przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznemu wykonywania pośrednictwa w zakresie niektórych czynności, dokumenty składane w toku postępowania przed KNF wymagają formy pisemnej.

Jednocześnie problematyczne może być składanie w toku postępowania administracyjnego kopii dokumentów w postaci elektronicznej, które to dokumenty powinny być potwierdzone za zgodność z oryginałem.

Postulowane rozwiązania:

- 1) Zmiana w rozporządzeniu w sprawie wykazu dokumentów dołączanych przez bank do wniosku o wydanie zezwolenia na powierzenie przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznemu wykonywania pośrednictwa w zakresie niektórych czynności:
 - dopuszczenie składania dokumentów – oświadczeń podmiotu zagranicznego w postaci elektronicznej, przy czym, dla zachowania pewności postępowania, dokumenty mogą być opatrywane kwalifikowanym podpisem elektronicznym osoby działającej w imieniu danego podmiotu składającego oświadczenia, o których mowa w rozporządzeniu, bądź kwalifikowaną pieczęcią elektroniczną podmiotu, którego dotyczy dany dokument,
 - dopuszczenie składania innych dokumentów w postaci elektronicznych kopii (skanów, zdjęć), dla bezpieczeństwa postępowania można przewidzieć, iż np. w toku postępowania strona składająca takie elektroniczne kopie oświadcza, że są one zgodne z oryginałem, pod rygorem odpowiedzialności karnej.
- 2) Zmiana w kpa – dopuszczenie składania elektronicznych kopii dokumentów (skanów, zdjęć), dla bezpieczeństwa postępowania można przewidzieć, iż np. w toku postępowania strona składająca takie elektroniczne kopie oświadcza, że są one zgodne z oryginałem, pod rygorem odpowiedzialności karnej.

Zmiana w kpa wpłynęłaby nie tylko na postępowania przed KNF, ale i innymi organami – np. Prezesem UOKiK czy Prezesem UODO.

F Centralny Rejestr Beneficjentów Rzeczywistych

W zakresie procesu Beneficjenta Rzeczywistego jako usprawnienie oraz automatyzację procesu proponujemy między innymi:

- możliwość masowego i automatycznego pozyskiwania danych z Centralnego Rejestru Beneficjenta Rzeczywistego,
- poszerzenie rejestru o podmioty, które dotychczas nie są zobowiązane do wskazania Beneficjenta Rzeczywistego, m.in. o wspólnoty mieszkaniowe.

Powyższe wymagałoby wypracowania w ramach podgrupy skupiającej ekspertów ujednoliconego stanowiska wszystkich banków co do jednoznacznej interpretacji kwestii dotyczących zagadnienia Beneficjenta Rzeczywistego oraz ustalenia zakresu koniecznej zmiany przepisów (w tym również planowanej nowelizacji ustawy o AML), która określi zasady pozyskiwania przez banki danych o Beneficjencie Rzeczywistym z Centralnego Rejestru Beneficjenta Rzeczywistego.

Stanowiąc one będą niejako podstawę i punkt wyjścia dla dalszych analiz pod kątem automatyzacji procesów w tym zakresie.

G. Proces hipoteczny

Odnosnie do obsługi ksiąg wieczystych stanowiących część procesu hipotecznego proponujemy:

- Automatyzację procesu składania wniosków (o wpis/wydanie odpisu)
- Automatyzację wnoszenia opłat za wydanie/złożenie dokumentów
- Umożliwienie przeszukiwania EKW po nazwisku i/lub numerze PESEL osoby, która jest przypisana do nieruchomości
- Umożliwienie masowego składania wniosków / odpytywania rejestru EKW
- Umożliwienie monitorowania zmian w EKW

Dla tego procesu oczywiście również należy podkreślić konieczność modyfikacji przepisów prawa dotyczących EKW.

H. Cyfryzacja pełnomocnictw i utworzenie ich rejestru



Zwiększenie efektywności
i bezpieczeństwa
w warunkach pracy zdalnej

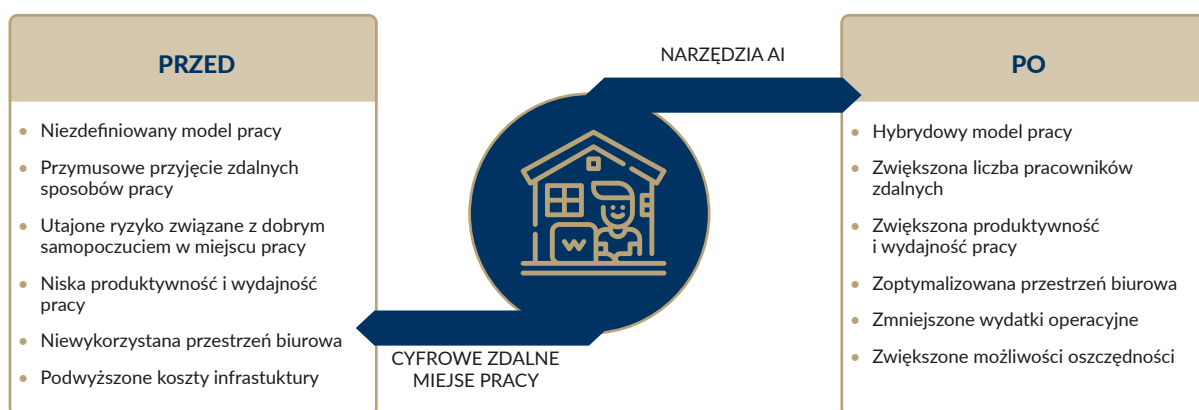
1

COVID-19 a reorganizacja modelu pracy

Banki muszą działać aktywnie, aby sprostać wyzwaniom COVID-19, i reagować na bodźce rynkowe w celu obniżenia kosztów i dostosowania się do nowych sposobów organizacji pracy. Niezbędne są natychmiastowe inwestycje w narzędzia, innowacje i technologię, aby skrócić czas obsługi klientów i zoptymalizować na nowo procesy wewnątrz organizacji.

Z doświadczenia Accenture wynika, że czasem przymusowe i nagłe przyjęcie elastycznego modelu świadczenia pracy (m.in. praca zdalna) mogło przyczynić się do obniżenia efektywności. Dlatego też niezbędne jest zredefiniowanie modelu pracy i jednocześnie skupienie się na efektywności operacyjnej, produktywności i wydajności.

Jak zobrazowano na schemacie poniżej, dzięki bardziej elastycznemu podejściu do środowiska pracy oraz zastosowaniu narzędzi AI organizacja może zoptymalizować działania – m.in. poprzez zwiększenie liczby pracowników zdalnych, zwiększenie efektywności, ograniczenie powierzchni biurowej, obniżenie wydatków operacyjnych.



2

Regulacje dotyczące pracy zdalnej w sektorze

Obszar pracy zdalnej uregulowany jest w powszechnie obowiązujących przepisach prawnych (zarówno aktualnie obowiązujących, jak i projektowanych).

Do najważniejszych aktualnie obowiązujących przepisów traktujących o pracy zdalnej należą:

- art. 67 (5) i następne kodeksu pracy w zakresie dotyczącym telepracy (praca regularnie wykonywana poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej)**

Telepraca uregulowana w kodeksie pracy, od art. 67(5) do art. 67(17), stanowi aktualnie jedyne stałe i kompleksowe uregulowanie pracy wykonywanej poza stałym miejscem pracy. Przepisy te zostały wprowadzone do kodeksu pracy z dniem 16 października 2007 r. i są wzorowane na europejskim Porozumieniu ramowym w sprawie telepracy, zawartym 16 Lipca 2002 r. przez europejskich partnerów społecznych na podstawie art. 139 TWE. Należy jednak zaznaczyć, iż telepraca uregulowana w kodeksie pracy w systemie prawa pracy jest odmienną kategorią normatywną od pracy zdalnej, która oprócz rozwiązania czasowego przewidzianego na potrzeby odizolowania pracowników w związku z pandemią COVID-19, nie została dotychczas uregulowana w przepisach powszechnie obowiązujących, w tym z zakresu prawa pracy.

Definicję telepracy wyznaczają następujące przesłanki: regularność jej wykonywania, wykonywanie pracy poza zakładem pracy, korzystanie ze środków komunikacji elektronicznej, rodzaj pracy. Wszystkie wymienione elementy telepracy muszą wystąpić łącznie. Praca ta jest świadczona na zasadzie dobrowolności,

tj. porozumienia pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, w szczególności w sytuacji jej wprowadzenia do trwającego już stosunku pracy po uprzednim uregulowaniu warunków jej świadczenia w porozumieniu z organizacjami związkowymi lub też regulaminie. Jednocześnie dla stron stosunku pracy, a w szczególności dla pracodawcy, proces jej wprowadzenia jest dość sformalizowany, gdyż wymaga nie tylko zawarcia lub wprowadzenia porozumieniem odpowiednich zapisów w umowie o pracę wymaganych ww. przepisami kodeksowymi, ale i warunki jej świadczenia wymagają uprzedniego uregulowania w porozumieniu zawieranym z organizacjami związkowymi działającymi u pracodawcy lub wydania przez pracodawcę regulaminu w razie braku organizacji związkowych lub braku porozumienia z takimi organizacjami.

Zaprzestanie pracy w formie telepracy, podobnie jak jej wprowadzenie, następuje co do zasady na mocy porozumienia stron, chyba że którakolwiek ze stron umowy wystąpi o jej zaprzestanie w terminie 3 miesięcy od podjęcia, wówczas taki wniosek danej strony jest wiążący dla drugiej. Dla pracownika dodatkowo ustawodawca przewidział możliwość także późniejszego złożenia wniosku o zaprzestanie świadczenia telepracy, tj. po upływie ww. 3-miesięcznego terminu, lecz wówczas pracodawca powinien w miarę możliwości go uwzględnić. Natomiast w sytuacji, gdy pracodawca chciałby zrezygnować z telepracy po upływie terminu 3-miesięcznego względem pracownika, wówczas jednostronnie może zastosować jedynie instytucję wypowiedzenia zmieniającego warunki pracy. Pozostałe postanowienia wskazanych przepisów kodeksu pracy regulują szczegółowo warunki wykonywania pracy w formie telepracy, czyli obowiązki leżące po stronie pracodawcy w zakresie zabezpieczenia pracownika w sprzęt do pracy, jego serwis i pomoc techniczną, zwrot kosztów, warunki bhp, ubezpieczenia, zabezpieczenia przekazanych pracownikowi danych niezbędnych do pracy, jak i uprawnienia do kontroli w miejscu wykonywania telepracy, w tym w miejscu zamieszkania pracownika.

Cechą charakterystyczną telepracy uregulowanej w przepisach kodeksu pracy jest jej dobrowolność, czyli jej inicjowanie przez każdą ze stron w warunkach jej kodeksowej definicji oraz wprowadzanie na zasadzie uzgodnień pomiędzy stronami dotychczasowej umowy o pracę. Jednocześnie przepisy kodeksu pracy w pełni zabezpieczają interesy pracownika w zakresie jej świadczenia zarówno w zakresie kosztów, sprzętu, ubezpieczenia, warunków bhp, jak i możliwości rezygnacji z niej praktycznie w każdym czasie pod warunkiem, iż pracodawca będzie miał możliwość przywrócenia pracownikowi warunków pracy sprzed telepracy.

- **art. 3 ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (dalej jako „ustawa covidowa”)**

Uregulowanie pracy zdalnej w ustawie covidowej zostało podyktowane stanem zagrożenia epidemiologicznego związanego z COVID-19, a następnie stanem epidemii na terenie RP, w celu przeciwdziałania rozprzestrzenianiu się COVID-19. Według art. 3 ust. 1 ustawy covidowej przepisy w zakresie pracy zdalnej w niej uregulowane obowiązują w okresie obowiązywania stanu zagrożenia epidemicznego albo stanu epidemii, ogłoszonego z powodu COVID-19, oraz w okresie 3 miesięcy po ich odwołaniu. Zgodnie z art. 3 ustawy covidowej, pracodawca – jednostronnie na zasadzie polecenia służbowego – może polecić pracownikowi wykonywanie, przez czas oznaczony, pracy określonej w umowie o pracę poza miejscem jej stałego wykonywania (praca zdalna). Dalsze ustępy art. 3, wprowadzone ustawą zmieniającą z dniem 24 czerwca 2020 r., regulują bardzo zwięźle warunki polecenia pracodawcy oraz warunki wykonywania samej pracy zdalnie. Jednocześnie porównując te uregulowania względem postanowień kodeksu pracy dotyczących telepracy, są one bardzo zwięzłe i dają pracodawcy dużą elastyczność i decyzyjność, natomiast po stronie pracownika nie wyczerpują wszystkich elementów, które zabezpieczałyby jego warunki.

Co do warunków pracy zdalnej, ustawa covidowa pozwala pracodawcy na wydanie pracownikowi polecenia w zakresie jej świadczenia, jeżeli pracownik ma umiejętności i możliwości techniczne oraz lokalowe do wykonywania takiej pracy i pozwala na to rodzaj pracy. Praca taka może być wykonywana przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość lub dotyczyć wykonywania części wytwórczych lub usług materialnych. Narzędzia i materiały potrzebne do wykonywania pracy zdalnej oraz

obsługę logistyczną pracy zdalnej zapewnia pracodawca. Pracownik może używać innych narzędzi lub materiałów pod warunkiem, że umożliwia to poszanowanie i ochronę informacji poufnych i innych tajemnic prawnie chronionych, w tym tajemnicy przedsiębiorstwa lub danych osobowych, a także informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę. Jeżeli pracodawca tak poleci, pracownik, zgodnie z poleceniem pracodawcy, ma obowiązek prowadzić ewidencję wykonanych czynności. Polecenie wydane pracownikowi w przedmiocie wykonywania pracy zdalnej pracodawca może w każdym czasie cofnąć.

Jak pokazuje dotychczasowa praktyka, w tym przeprowadzone analizy i badania, mimo zwięzłego i okrojonego uregulowania, powyższy przepis znalazł uznanie nie tylko po stronie pracodawców, ale i pracowników z uwagi na jego masowe stosowanie w obecnym stanie pandemii związanej z COVID-19. Jednocześnie regulacja ta pozwoliła w sposób szybki i nieskomplikowany formalnie odizolować pracowników w celu przeciwdziałania COVID-19. Praca wykonywana zdalnie na mocy tego przepisu, głównie w miejscu zamieszkania pracownika, tzw. *home office*, zyskała w bieżącym i poprzednim roku ogromną popularność i cieszy się zainteresowaniem obu stron stosunku pracy, przez co zarówno pracownicy, jak i pracodawcy deklarują korzystanie z takiej formy pracy także po ustaniu stanu zagrożenia epidemiologicznego. Skłoniło to MPRIIPS do podjęcia prac nad wprowadzeniem zmian do kodeksu pracy celem wprowadzenia uregulowań obejmujących pracę zdalną. Zatem okres pandemii, zmuszając ustawodawcę do wprowadzenia uregulowań czasowych w zakresie pracy zdalnej, przyczynił się do zmian w organizacji pracy oraz przyspieszył proces uregulowania pracy zdalnej na stałe w warunkach powszechnego prawa pracy.

- **projekty regulacji: roboczy projekt ówczesnego MRPIPS zmiany ustawy kodeksu pracy, w którym przewiduje się zastąpienie przepisów k.p. w zakresie telepracy przepisami dotyczącymi pracy zdalnej, czyli także takiej wykonywanej poza zakładem pracy nieregularnie**

Roboczy projekt zmian kodeksu pracy opracowany przez MPRIIPS przewidujący wprowadzenie pracy zdalnej obejmuje zastąpienie obecnych przepisów dotyczących telepracy, cieszącej się małym powodzeniem w praktyce, pracą zdalną.

Roboczy projekt zmiany kodeksu pracy w ww. zakresie, który przygotował resort rodziny i pracy, przewiduje wprowadzenie pracy zdalnej bazującej na dotychczasowych zasadach telepracy, choć lekko zmodyfikowanych. Projekt, obok usunięcia z kodeksu pracy pojęcia telepracy i zamieszczenia w nim szeroko pojętej pracy zdalnej, przewiduje m.in. zdefiniowanie pracy zdalnej nie tylko jako świadczonej stale poza stałym miejscem pracy, ale i na zasadzie hybrydowej, funkcjonowanie pracy zdalnej w oparciu o zasadę dobrowolności i na zasadzie porozumienia stron, lecz w określonych warunkach, np. stanu epidemii także na podstawie jednostronnego polecenia pracodawcy, uzgodnienie zasad wykonywania pracy zdalnej przez pracodawcę z działającymi u niego związkami zawodowymi lub przedstawicielami pracowników, a w braku porozumienia przez samego pracodawcę. Pracodawca będzie odpowiadał za bhp również w przypadku pracy zdalnej, z pewnymi wyłączeniami, m.in. pracodawca nie będzie ponosił odpowiedzialności za stan budynku, w którym wykonywana jest praca zdalna. W zakresie kosztów wykonywania pracy zdalnej projekt przewiduje, iż pracodawca ma dostarczyć narzędzia i materiały, ponosić odpowiedzialność za ich instalację i eksploatację, a jeżeli pracownik będzie korzystał ze swojego sprzętu, to należy ustalić ekwiwalent dla pracownika za jego używanie.

Powyższe prace związane z wprowadzeniem zmian do kodeksu pracy kontynuowane są w ramach Ministerstwa Rozwoju, Pracy i Technologii, w zakresie funkcjonowania którego aktualnie znajduje się resort pracy. Projekt zmian został przekazany do konsultacji społecznych¹.

Istnieją również rekomendacje niestanowiące powszechnie obowiązujących przepisów prawa. Przykładem mogą być dobre praktyki wynikające z Rekomendacji ZBP dotyczących zachowania ciągłości świadczenia usług bankowych w związku z COVID-19 oraz ew. zaleceń organu nadzoru (*Rekomendacje Zarządu Związku Banków Polskich z dnia 29 września 2020 r. dotyczące zachowania ciągłości świadczenia usług bankowych w związku z COVID-19*).

Wprowadzenie pracy zdalnej na stałe, jako rozwiązania długofalowego, wymaga szeregu działań organizacyjnych umożliwiających zapewnienie ciągłości działania i zmniejszających ekspozycję organizacji na ryzyko. W ramach takich działań Rekomendacje wskazują m.in. na:

¹ Numer wykazu UD210, <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12346911/katalog/12789150#12789150> (dostęp: 9.12.2021 r.).

- 1) Opracowanie standardów/dobrych praktyk dla zapewnienia:
 - właściwego zdalnego stanowiska pracy,
 - ochrony dostępów zdalnych, w tym niezbędnych mechanizmów/konfiguracji, autoryzacji i zabezpieczenia połączenia (VPN, wielostopniowa autoryzacja, szyfrowanie połączenia),
 - odpowiedniego i dopuszczalnego wykorzystania prywatnych urządzeń pracownika (BYOD – *bring your own device*);
- 2) Zmianę procedur nadawania uprawnień oraz dostępów do systemów;
- 3) Zaproponowanie zmian regulacyjnych dotyczących pracy zdalnej i wymogów, jakie powinny być spełnione, aby dopuścić do takiego trybu pracy w organizacji (przedłużenie działania ustawy covidowej (art. 3) na czas nieoznaczony);
- 4) Przygotowanie listy narzędzi, jakie powinny być stosowane w celu zapewnienia co najmniej minimalnego poziomu bezpieczeństwa;
- 5) Opracowanie standardów/dobrych praktyk dla zapewnienia sprawnego i efektywnego procesu onboardingu nowych pracowników, w nie mniej bezpieczny sposób, co klientów.

W Rekomendacjach wskazuje się, iż w organizacji pracy szczególne wyzwanie po stronie podmiotu zlecającego pracę zdalnie stanowi:

- 1) Zlecanie i kontrola postępów prac wobec braku fizycznego kontaktu między pracownikami – w celu mitygacji ryzyka związanego z utrudnieniami w zlecaniu i kontroli wykonywania pracy zdalnie, zaleca się poddanie pod rozagę i zastosowanie następujących działań:
 - a) zmianę struktury zarządzania pracownikami poprzez powołanie dodatkowych zespołów tworzących i wdrażających dobre praktyki oraz monitorujących ich stosowanie i efektywność,
 - b) przypisanie właścicieli systemów i obszarów koordynujących zmiany w ramach swoich kompetencji,
 - c) zmianę sposobu definiowania i zlecania zadań:
 - i) zmianę kwantyfikacji zadań, podział zadania na mniejsze podzadania,
 - ii) bardzo jasne określenie priorytetów zadań,
 - iii) zapewnienie, że zlecane zadania nie są redundantne lub sprzeczne,
 - d) zapewnienie narzędzi do pracy zdalnej grupowej (oparte na rozwiązaniach chmurowych magazyny danych, pakiety biurowe itp.);
- 2) Zapewnienie pracownikowi poczucia „bycia częścią organizacji”;
- 3) Brak bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami w długiej perspektywie może wywołać poczucie izolacji od organizacji i sprzyja tworzeniu się małych podgrup pracowników skoncentrowanych na jednym obszarze działalności. Celem przeciwdziałania powyższym sytuacjom zaleca się podejmowanie poniższych działań, które także aktualnie stosowane są przez podmioty zatrudniające:
 - a) spotkania online pracowników niezwiązane z wykonywanymi zadaniami (np. spotkania typu „wirtualna kuchnia”),
 - b) spotkania indywidualne z coachem/psychologiem,
 - c) rozszerzanie kręgu osób zapraszanych na spotkania (celem konsultacji, „spojrzenia z zewnątrz”),
 - d) przygotowanie managerów do długotrwałej pracy zdalnej (szkolenia, wsparcie, rozszerzenie katalogu narzędzi).

Ponadto Rekomendacje wskazują także na inne kwestie problematyczne, które mogą pojawiać się w związku z pracą zdalną, a mianowicie:

- 1) Certyfikowanie niektórych grup pracowników np. Osób Wykonujących Czynności Agencyjne, co do których aktualnie obowiązujące przepisy wymagają fizycznej obecności pracownika podczas komisyjnego egzaminu, który jest wymagany do ubiegania się o licencję.

Jako rozwiązanie powyższego problemu Rekomendacje wskazują wdrożenie egzaminów przeprowadzanych zdalnie, po uprzedniej zmianie obowiązujących w tym zakresie przepisów, pod pewnymi warunkami technicznymi i organizacyjnymi jak np.:

- konieczność potwierdzenia tożsamości – potwierdzenie może zostać wykonane z użyciem sektorowego (opartego o dane bankowe) mechanizmu potwierdzenia tożsamości – mojID w relacji z podmiotami komercyjnymi lub profilu zaufanego w relacji z sektorem usług publicznych. Alternatywnie potwierdzenie tożsamości można wykonać z wykorzystaniem podpisu osobistego z aktywnej warstwy elektronicznej e-dowodu,
- konieczność weryfikacji przestrzeni egzaminu poprzez panoramiczne zobrazowanie pomieszczenia, w którym znajduje się egzaminowany,
- konieczność zdawania egzaminu pod kontrolą kamery z zakazem opuszczania przestrzeni „widzianej” przez kamerę,
- konieczność kontrolowania przekazu wideo przez cały czas trwania egzaminu przez osobę nadzorującą egzaminowanego,
- przygotowanie odpowiedniego oprogramowania do prowadzenia egzaminów, digitalizację i zabezpieczenie bazy pytań, prowadzenie elektronicznego rejestru przystępujących do egzaminu, szkolenia i wyposażenie egzaminatorów.

2) Funkcjonowaniu jednostek typu call center w warunkach zdalnych, które dotychczas działały w fizycznie położonych centrach, gdzie udostępniano pracownikom dedykowane do pracy komputery z oprogramowaniem i sprzętem umożliwiającym często dostęp do wrażliwych danych klienta.

Dostosowanie jednostek call center do pracy zdalnej niesie ze sobą kilka ważnych wyzwań natury security i accesability, tj.:

- konieczność wdrożenia nowego oprogramowania umożliwiającego dostęp zdalny dla pracowników centrów; niesie to ze sobą nie tylko dodatkowe koszty i standardowe ryzyka wdrożeniowe, ale również konieczność powiększenia wewnętrznego wsparcia o kolejną, kluczową aplikację,
- ryzyko wycieku danych klienta poprzez udostępnienie ich poza kontrolowane środowisko, w jakich standardowo działa call center,
- konieczność wdrożenia nowych mechanizmów kontroli wydajności i jakości świadczonych usług,
- konieczność przygotowania nowych procedur onboardingu pracowników, szkoleń doskonalących, wprowadzenie wewnętrznej infolinii, gdzie pracownicy będą mogli zasięgnąć merytorycznej porady.

Warto nadmienić, że Urząd Komisji Nadzoru Finansowego podkreśla, iż banki powinny dążyć do zapewnienia poziomu bezpieczeństwa danych w warunkach pracy zdalnej do poziomu równoważnego poziomowi, jaki zapewniony był w warunkach pracy stanowiskowej. Cel ten możliwy jest do osiągnięcia m.in. poprzez wdrożenie odpowiednich standardów w zakresie:

- metod komunikacji, w tym wymiany dokumentów;
- współpracy zespołowej;
- rodzajów aplikacji wykorzystywanych w pracy;
- systemów zabezpieczeń;
- zabezpieczenia stacji roboczej:
 - poczta e-mail,
 - dostęp aplikacyjny,
 - uwierzytelnienie i autoryzacja;
- korzystania z narzędzi pracy zdalnej.

3

Wsparcie krytycznych systemów biznesowych, kontrola dostępów

Dla każdej instytucji finansowej kwestie bezpieczeństwa informacji oraz bezpieczeństwa systemów powinny być priorytetowe, szczególnie w warunkach pracy zdalnej. Przykładowa procedura adresująca te kwestie została przytoczona poniżej:

1) Bezpieczeństwo informacji

- Każdy przenośny sprzęt komputerowy winien posiadać zainstalowane oprogramowanie szyfrujące nośniki danych, zgodne z rozwiązaniem przyjętym do eksploatacji w danym banku.
- Dane, dla których sprzęt przenośny jest jedynym miejscem ich przechowywania, powinny być regularnie zabezpieczane poprzez deponowanie ich kopii w bezpiecznych zasobach informatycznych banku – do decyzji zarządzającego jednostką odpowiedzialną za bezpieczeństwo danych.

2) Bezpieczeństwo systemu

- Dopuszczalne winno być wykorzystywanie wyłącznie sprzętu przenośnego wymagającego uwierzytelnienia w celu uzyskania dostępu do systemu i przetwarzanych w nim informacji.
- System operacyjny przenośnego sprzętu komputerowego musi być skonfigurowany w sposób wymuszający automatyczną blokadę dostępu w przypadku pozostawienia sprzętu w stanie bezczynności przez czas dłuższy niż 10 minut (do ostatecznej decyzji zarządzającego jednostką odpowiedzialną za bezpieczeństwo danych). Odblokowanie dostępu musi wymagać podania hasła. Zaleca się stosowanie wygaszacza ekranu zgodnego z regułami ustalonymi przez jednostkę banku odpowiedzialną za bezpieczeństwo informacji, skonfigurowanego w sposób uniemożliwiający zmianę powyższych parametrów.
- Przenośny sprzęt komputerowy musi być skonfigurowany w sposób pozwalający na zdalne i centralne zarządzanie nim przez pracowników jednostki banku odpowiedzialnej za bezpieczeństwo informacji.
- Przenośny sprzęt komputerowy musi posiadać zainstalowane i aktywne oprogramowanie typu: firewall (zapora sieciowa), antywirusowe oraz wykrywające tzw. aplikacje złośliwe, zgodnie z przyjętymi w banku standardami.
- System operacyjny oraz inne aplikacje mające wpływ na bezpieczeństwo danych muszą być regularnie uaktualniane, nie rzadziej niż raz w tygodniu.
- Przenośny sprzęt komputerowy pracujący całkowicie poza siecią banku lub pracujący w niej sporadycznie musi być regularnie (do decyzji zarządzającego jednostką odpowiedzialną za bezpieczeństwo danych) podłączany do sieci bankowej poprzez bezpieczną i nadzorowaną przez bank komunikację sieciową, celem aktualizacji konfiguracji i oprogramowania (o ile taka aktualizacja nie może być prowadzona zdalnie).

4

Wyzwania w warunkach pracy zdalnej

Praca zdalna związana jest z szeregiem wyzwań, z jakimi muszą zmierzyć się pracownicy wykonujący swoje obowiązki poza biurem. Do najczęstszych wyzwań należą:

- niejasność i niezrozumienie celów biznesowych w momencie przejścia na pracę zdalną,
- brak systemu monitorowania sposobu i efektów działań, a w konsekwencji poziomu realizacji celów,
- ograniczona kontrola dotycząca zgodności działań z procedurami/compliance,
- dezorientacja, niepokój, poczucie alienacji, w konsekwencji spadek motywacji i/lub wzrost absencji chorobowej,

- słaba integracja nowych pracowników – wzrost rotacji, spadek produktywności,
- pogłębianie się silosów organizacyjnych – spadek jakości współpracy między departamentami,
- spadek jakości współpracy między członkami tego samego zespołu,
- walka z izolacją i rozproszeniem,
- praca z domu w warunkach rodzinnych,
- monitoring czasu pracy i wydajności (możliwość wykorzystania różnych narzędzi, elektronicznych list obecności w systemach HR, powiadomień e-mail, odnotowania obecności w narzędziach komunikacyjnych np. Skype),
- trudności w onboardingu – proces musi być zaprojektowany z myślą o pracy zdalnej; nowi pracownicy są zachęceni do opierania się na dokumentacji i swoim onboardingowym koledze,
- komunikacja – używanie odpowiednich narzędzi do współpracy, łatwiejsze dokumentowanie,
- wyłączanie się z pracy – oddzielanie życia osobistego od zawodowego,
- samomotywacja.

5

Poszukiwanie optymalnego trybu świadczenia pracy

Wykorzystywanie konkretnych rozwiązań w zakresie narzędzi do realizacji pracy zdalnej może pozytywnie lub negatywnie wpływać na końcową efektywność zespołu. Dlatego też niezmiennie istotną rolę w procesie planowania pracy zdalnej odgrywa wdrażanie odpowiednich polityk, systemów i procesów w organizacji. Muszą być one spójne i efektywne pod kątem wymagań związanych z pracą zdalną. Ważne jest również udostępnienie systemów umożliwiających samoobsługę pracowników.

Jak zobrazowano na poniższym schemacie, w pierwszej kolejności, przed wyborem odpowiednich narzędzi, należy dokonać analizy możliwości zmiany dotychczasowej metodyki pracy na tryb zdalny (z większym zastosowaniem narzędzi cyfrowych), uwzględniając kontekst biznesowy i potrzeby organizacji. Następnie na bazie założeń należy przeanalizować, jaki będzie optymalny model świadczenia pracy w organizacji. Analityka może pomóc w ocenie zadań realizowanych w organizacji pod kątem wdrożenia zdalnego trybu pracy na stałe, przy dodatkowym wsparciu technologicznym. Wnioski i spostrzeżenia z analiz (w tym % zadań, które mogą być realizowane zdalnie, % czasu, w którym pracownicy mogą świadczyć pracę w trybie zdalnym) powinny pomóc organizacji w opracowaniu odpowiedniej strategii i planu działania, aby zrealizować zakładane cele i zwiększyć efektywność pracy.

KONTEKST BIZNESOWY

Jakie stałe zmiany w sposobie świadczenia pracy wywołał COVID-19?

- COVID-19 zmusił wiele organizacji do szybkiego dostosowania się do nowych sposobów pracy.
- W szczególności nadszedł czas, aby zidentyfikować i zarządzać zmianami pracy w miarę przechodzenia pracowników na **zdalne i cyfrowe sposoby świadczenia pracy**.
- pytania często zadawane przez kierownictwo:
 - Które role mogą być realizowane w sposób zdalny?
 - Jakie jest nasze podejście do ponownego otwarcia? Realizacja wszystkich procesów w trybie zdalnym?
 - Ile dni pracownicy mogą pracować zdalnie?

PODEJŚCIE ANALITYCZNE

Jaki jest optymalny model świadczenia pracy w organizacji?

- Niezbędne jest przeanalizowanie procesów, ról, celem przygotowania kompleksowej analizy potencjału zaimplementowania zdalnego trybu pracy na stałe.
- Analityka może pomóc w ocenie zadań realizowanych w organizacji pod kątem obecnego poziomu „zdalności” oraz przy dodatkowym wsparciu technologicznym.

WNIOSKI I SPOSTRZEŻENIA

Jakie działania powinna podjąć organizacja?

- Wnioski z analizy powinny odpowiadać przynajmniej na poniższe pytania:
 - **% zadań** może być realizowanych zdalnie,
 - **% czasu**, w którym pracownik może pracować zdalnie, przy zastosowaniu dodatkowych narzędzi technologicznych
- **Dodatkowe analizy:** identyfikacja umiejętności, które pozwolą na zoptymalizowanie efektywności pracy, zadania mające na celu upowszechnienie zdalnego trybu pracy, inicjatywy na potrzeby osiągnięcia równowagi pomiędzy zdalnym trybem pracy a pracą w biurze.

6 Wpływ pracy zdalnej na dotychczasowe metodyki pracy

Praca zdalna niesie za sobą konieczność modyfikacji dotychczasowej metodyki pracy. W kontekście utrzymania efektywności i motywacji wśród członków zespołu ważne jest przede wszystkim:

- przeprojektowanie kanałów komunikacji wewnętrznej (zdefiniowanie nowego szkieletu rutynowych spotkań) – kiedy, kto, jak długo i jaka jest etykieta obowiązująca w trakcie spotkań,
- komunikowanie jednej sprawy w kilku kanałach (newsletter, e-mail, spotkanie),
- sprawdzenie zrozumienia i dopytywanie o emocjonalny odbiór (nie można liczyć na komunikaty niewerbalne),
- precyzyjne określenie czynników sukcesu i terminów – celem utrzymania dyscypliny,
- celebrowanie sukcesów – słabnie siła marketingu szeptanego i niewerbalnych gestów uznania oraz wsparcia,
- transparentność = zaufanie – kalendarze (rejestracja spotkań + aktywności),
- nieformalna komunikacja – budowanie klimatu organizacyjnego – spotkania nieformalne (happy hours), gazetki, kluby zainteresowań, fora wsparcia,
- wzmocnienie komunikacji na stykach departamentów,
- komunikacja ogólnofirmowa – np. nagranie prezesa.

7 Narzędzia nietechniczne wspierające efektywność pracy zdalnej

Praca zdalna niesie za sobą konieczność modyfikacji dotychczasowej metodyki pracy. Istnieje szereg narzędzi nietechnicznych – motywacyjnych, związanych z dobrymi praktykami pracy czy podejściem do rozliczania czasu pracy, które mogą przyczynić się do wspierania efektywności zespołu. W kontekście utrzymania efektywności i motywacji wśród członków zespołu ważne jest przede wszystkim:

- dbanie o integrację – integracja online, integracja w mniejszych grupach, w grupach zadaniowych/przełamywanie silosów,
- zastosowanie multimedialnych form prezentacji wyników, przekazywania informacji i budowania społeczności firmowej,
- tworzenie relacji opartych o zaufanie oraz systematyczny kontakt i komunikację,
- rozliczanie zadań, a nie z obecności,
- organizowanie wspólnych lunchy przy biurku,
- pozwolenie pracownikom na rozmowy niezwiązane z pracą na przykład przez kilka minut na początku codziennych spotkań zespołowych online,
- zachęcanie pracowników do współpracy poprzez zlecanie zadań, które muszą być realizowane wspólnie,
- akcentowanie kluczowych zasad i wartości firmy, a także sprawianie, żeby zatrudnieni w niej pracownicy czuli się z nią nadal związani i życzli,
- informowanie o sytuacji w firmie, szczególnie o kondycji finansowej oraz planowanych zmianach – warto postawić na otwartość i transparentność,
- wprowadzanie jasnych zasad pracy i bieżące przedstawianie oczekiwań – aby każdy wiedział: jaką pracę należy wykonać, z czego będzie rozliczany i na czym dokładnie powinien się skupić,

- zapewnienie wsparcia przełożonych i współpracowników – pracodawca powinien dać zatrudnionym możliwość podzielenia się spostrzeżeniami i obawami, żeby czuli się wysłuchani i potrzebni; nie można również zapominać o chwaleniu pracowników i przekazywaniu wyrazów uznania,
- indywidualne podejście do każdego zatrudnionego; aby pracownicy czuli się naprawdę zmotywowani w takiej sytuacji, menedżerowie powinni być bardziej elastyczni i dostosować czas oraz formę pracy do indywidualnych potrzeb. Dobrym rozwiązaniem może być np. umożliwienie pracy w różnych godzinach czy odpracowania nieobecności pracownika. Może to pomóc szczególnie tym osobom, które muszą dzielić obowiązki zawodowe z opieką nad dziećmi.

8

Minimalizacja ryzyka nadużyć wewnętrznych w organizacjach w kontekście pracy zdalnej

Ochronę informacji realizuje się za pomocą reguł zarządzanych i konfigurowanych przez odpowiednią jednostkę banku odpowiedzialną za bezpieczeństwo informacji z wykorzystaniem odpowiedniego systemu informatycznego służącego do ochrony przed wyciekami danych za pomocą:

- przesyłania danych na urządzenia zewnętrzne za pomocą interfejsów:
 - Bluetooth,
 - USB,
 - SATA/ATA,
 - inne porty wejścia/wyjścia;
- używania zabronionych aplikacji;
- przetwarzania dokumentów w zasobach sieciowych umieszczonych poza bankiem (np. Cloud Computing);
- przesyłania treści i dokumentów pocztą elektroniczną poza bankiem;
- publikowania dokumentów i treści na stronach internetowych;
- tworzenia zrzutów ekranu dokumentów i treści objętych ochroną.

W zależności od decyzji reguły mogą przybrać formę blokowania akcji, monitorowania akcji lub interakcji użytkownika z systemem lub administratorem, uwzględniającej uprawnienia użytkownika do wykonania czynności. Dostęp do alertów, dowodów oraz zbioru aktualnych i archiwalnych reguł także podlegać winien ścisłej ochronie, a jego dystrybucja możliwa byłaby tylko w uzasadnionych przypadkach za zgodą zarządzającego jednostką odpowiedzialną za bezpieczeństwo danych.

Decyzja o podjęciu działań ograniczających ryzyko utraty informacji powinna zostać podjęta przez zarządzającego jednostką odpowiedzialną za bezpieczeństwo danych zgodnie z przyjętymi w tym zakresie zasadami.

W przypadku alertów dotyczących zdarzeń związanych z wyciekiem informacji, sygnalizowanych w systemie informatycznym służącym do ochrony przed wyciekami danych, upoważnieni pracownicy pionu bezpieczeństwa powinni niezwłocznie podjąć wszelkie czynności związane z zabezpieczeniem dodatkowych dowodów, uzyskiwaniem niezbędnych wyjaśnień oraz wszczynaniem i przeprowadzaniem postępowań zgodnie z obowiązującymi w banku przepisami wewnętrznymi.



Podsumowanie

Nie wydaje się, aby cyfrowe przyspieszenie miało wyhamować. Pandemia przesunęła nas niejako w czasie oraz sprawiła, że pewne kroki zostały postawione wcześniej. Te w wielu dziedzinach wyznaczają liderzy. Przyglądając się najlepszym, w Accenture wyróżniamy trzy grupy banków na światowym rynku. Pierwsza to najdoskonalsze wersje tradycyjnego banku – podmioty zdolne do jasnego określenia celów, uwzględniających ich relacje z klientem i ciągłe budowanie jego zaufania (tzw. *purpose-driven banks*), dojrzałe cyfrowo, o zoptymalizowanej sieci dystrybucji oraz bardzo wydajne operacyjnie. Druga to wiodące banki cyfrowe, które poszerzają zakres usług i dokonują klarownych wyborów w zakresie modeli biznesowych. Przykładowo w Australii Commonwealth Bank podjął decyzję o zainwestowaniu 14 milionów dolarów w symulator obliczeń kwantowych, który może działać w chmurze lub na infrastrukturze lokalnej. Natomiast trzecia grupa to tzw. niewidoczne banki, które czerpią zyski z działalności bankowej i niebankowej. Najlepszym przykładem jest tu chiński WeChat (1,2 miliarda użytkowników) i powstały w 2014 r. WeBank. Wykorzystując ekosystem (social media, płatności, platformy rozrywki, usługowe i inwestycyjne) i technologie grupy Tencent (rozwiązania chmurowe, mikrouslugi, otwarte technologie, blockchain, wbudowaną zaawansowaną analitykę oraz sztuczną inteligencję), obsługuje dziś ponad 100 milionów osób, które wcześniej nie były klientami banków. Wydaje się, że to właśnie ta trzecia grupa banków będzie nadal wyznaczać trendy i pozostanie na kolejne lata niedoścignionym wzorcem dla pozostałych. To właśnie z jej doświadczeń można czerpać wzorce, aby wyznaczać kierunki w ramach własnej strategii i myśląc o lokalnym rynku. To się niewątpliwie dzieje – widzimy przykłady w polskim sektorze, gdzie powstają powiązania serwisów bankowych z branżą e-commerce (programy korzyści, nagród), pojawiają się oferty dystrybuowanych przez bank usług dodanych np. dla małych i średnich firm, inicjatywy wykorzystujące *open banking* (np. agregacja rachunków) czy monetyzacja (np. tożsamości bankowej). Oczywiście skala i tempo tych działań się różnią. Większą uwagę zwraca natomiast ich fragmentaryczność – trudno odnieść wrażenie, że są wynikiem spójnej całościowej strategii i bardzo pewnego postawienia akcentów.

Przyglądając się polskim bankom, widać, że łatwiejsze cele zostały już osiągnięte. Stopień digitalizacji w obszarze realizacji płatności, obsługi rachunków, usług inwestycyjnych jest wysoki. W zakresie relacji banku z klientem najwięcej do zrobienia pozostaje w zakresie cyfryzacji usług kredytowych, choć i tak można powiedzieć, że cała sfera kontaktów z klientem jest relatywnie bardziej zdigitalizowana niż back-office. Tu właściwie w każdym obszarze – compliance, finanse i księgowość, HR, marketing, sprzedaż i operacje, zakupy – jest duże pole do działania. Reasumując, wysiłki związane z cyfryzacją będą kierowane w rejony dotychczas w mniejszym stopniu wsparte nowymi technologiami, bardziej wyszukane i charakteryzujące się mnogością procesów i zagadnień. Kolej rzeczy wydaje się naturalna – wraz z dokonującym się postępem, identyfikowane są coraz to nowe obszary, w których można osiągać usprawnienia, a tym samym przewagę konkurencyjną.

Szerokie spektrum dostępnych technologii obejmujące robotykę, sztuczną inteligencję, blockchain, zaawansowaną analitykę czy chmurę stwarza obecnie możliwości całościowej cyfryzacji wielu procesów w banku, czyli tzw. kompleksowej cyfryzacji (*end-to-end*). We współczesnym podejściu do implementowania inteligentnej automatyzacji powinno dążyć się do pełnej digitalizacji. Obecnie funkcjonuje wiele przykładów inteligentnych rozwiązań na różnych etapach cyklu życia produktów bankowych – m.in. automatyzacja opiniowania wniosków o wydanie karty kredytowej, w obsłudze kredytów hipotecznych – inteligentna ekstrakcja danych z dokumentów dołączanych do wniosków kredytowych, automatyzacja zamówień usług stron trzecich, weryfikacja ubezpieczeń, ocena zdolności kredytowej, a także w innych obszarach, takich jak kredyty korporacyjne, leasing, compliance itd. Można powiedzieć, że pola do cyfryzacji istnieją w każdym obszarze, w licznych manualnych procesach.

Warto również zauważyć, że wiele procesów zachodzi na styku banku z jego otoczeniem – regulatorami rynku, organami administracji publicznej, sądami. Tu również pożądane są zmiany umożliwiające cyfryzację – popularyzacja platform obiegu dokumentów, utworzenie i otwarcie publicznych rejestrów, zmiany prawne. Czynności angażujące kontakty z ww. instytucjami realizowane w sposób manualny są istotnym kosztem dla banku, stąd identyfikowanie i usuwanie przeszkód oraz promowanie usprawnień w ramach prac gremiów bankowych jest zasadne.

Podsumowując, w erze post-COVID największe perspektywy otworzą się przed bankami najmocniej scyfryzowanymi oraz strukturalnie odpornymi. Accenture przeprowadziło badanie, które objęło największe banki na 21 rynkach w Europie, Azji i obu Amerykach. Wynika z niego, że 13% banków ocenionych jako wysoce dojrzałe cyfrowo wypadło zdecydowanie lepiej pod względem każdej z pięciu metryk, jakie posłużyły do oceny wyników rynkowo-finansowych (*price/book ratio*, wzrost przychodów w horyzoncie 5-letnim, ROE, dochód, *cost/income ratio*). Nie wiemy jeszcze dokładnie, kiedy ta nowa era się rozpocznie, co oznacza, że wysiłki w kierunku cyfryzacji trzeba planować i realizować już teraz, aby być dobrze spozycjonowanym do startu. Cyfryzacja to klucz, a wyścig trwa.

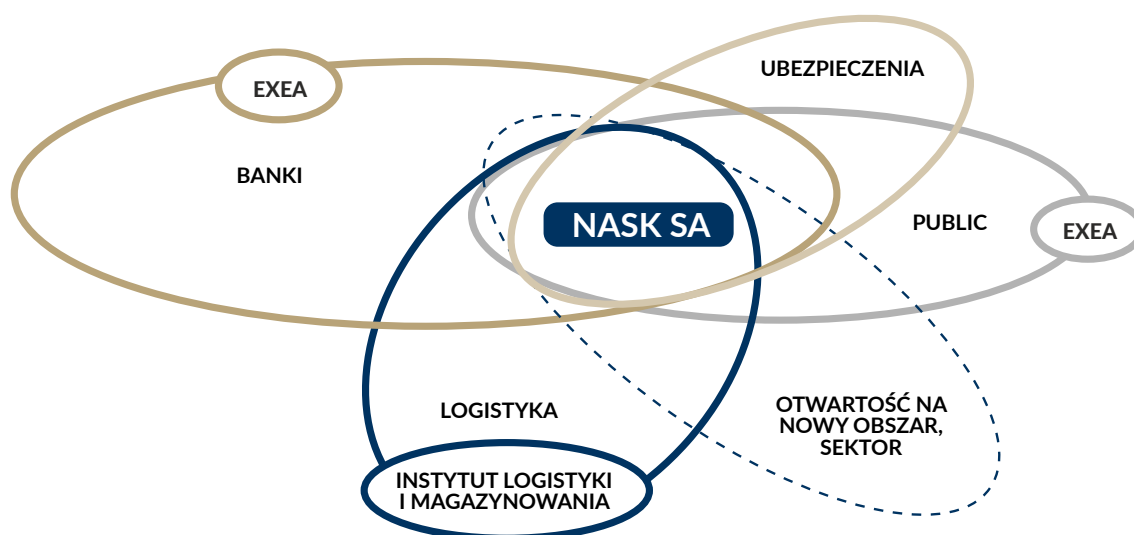
Załącznik –

Narzędzia wspomagające cyfryzację obiegu dokumentów i korzyści wynikające z ich wykorzystywania

Rozwiązanie ATENDE SA

Wielosektorowe rozwiązanie wspierające cyfryzację obiegu dokumentów od blisko dwóch lat jest komercyjnie wykorzystywane na polskim rynku. Koncepcja opiera się na usługowym podejściu do zagadnienia komunikacji w oparciu o trwałe nośniki, jak i konieczności zaadresowania takich potrzeb jak cyfrowe potwierdzenie zdarzenia czy koncepcja *paperless*.

Architektura rozwiązania oparta jest na prywatnych sieciach branżowych z zaufanym węzłem centralnym, jakim jest NASK SA. Oprócz tego podmiotu w rozwiązaniu uczestniczą inne instytucje branżowe będące gwarantem zdarzeń, jakie są utrwalone w sieci blockchain. Zdarzenia te sprowadzają się do zapisywania i potwierdzania skrótów dokumentów (SHA 256), podczas gdy oryginalne dokumenty pozostają w gestii publikujących; klient może również w ramach proponowanego rozwiązania skorzystać z zasobów typu WORMaaS, aby móc trwale, efektywnie kosztowo zadbać o to, aby dokument nie został utracony.



Rys.1. Schemat architektury rozwiązania

W sektorze bankowym obecnie z rozwiązania korzysta ponad dwadzieścia banków, dla których realizowana jest obsługa w zakresie dokumentów publicznych (obowiązek informacyjny w stosunku do klientów banku – publikacja regulaminów, tabel opłat itp. dokumenty wspólne dla wszystkich). Od półtora roku klienci bankowi (obecnie osiem banków) korzystają z obsługi dokumentów prywatnych zawierających dane wrażliwe. Zastosowanie

jest dość szerokie, od prostej komunikacji dot. sald, indywidualnych harmonogramów, poprzez obsługę procesów, które mają miejsce w placówce, po podpisywanie dokumentów na odległość, a skończywszy na placówce, gdzie nie ma papieru.

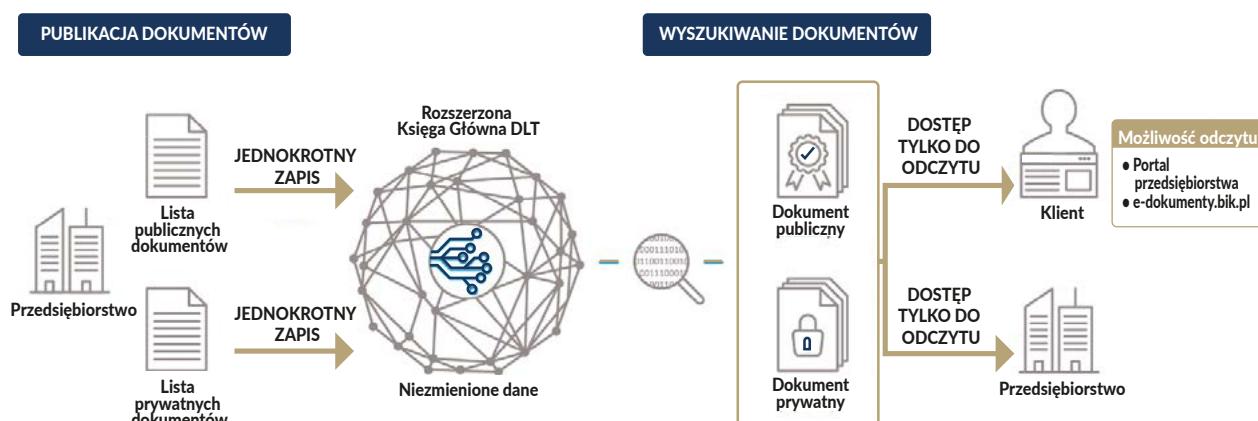
Realizacja ww. aktywności w obszarze dokumentów prywatnych wydajnie i bardzo wymiennie finansowo wspiera cyfryzację instytucji finansowych, dając szansę rozpoczęcia w pełni cyfrowej obsługi, od prostych aktywności w placówce lub zdalnie, a skończywszy na cyfrowym repozytorium, bez konieczności utrzymywania archiwów przez cały okres retencji wymagany prawem.

Przykłady zastosowania – rzeczywiste use case'y klientów

- 1) Rejestry – w bankowości jest mnóstwo miejsc i sytuacji, gdzie banki zobowiązane są do tworzenia, przechowywania i udostępniania informacji (np. dla regulatorów). Pierwszy z brzegu przykład – rejestr umów outsourcingowych (docelowo mógłby funkcjonować centralny rejestr prowadzony np. przez KNF). Idealne wykorzystanie technologii blockchain, która jest niczym innym, jak właśnie rejestrem z dodatkowymi natywnymi mechanizmami bezpieczeństwa i niezaprzeczalności, co może być wymagane przez organy nadzorcze, które w dowolnej chwili mogą zweryfikować status tychże rejestrów. Dla banków to prostota, bezpieczeństwo, transparentność.
- 2) Obsługa komunikacji z klientami w zakresie dokumentów publicznych – najprostsze z zastosowań, które eliminuje konieczność tradycyjnej komunikacji. Dla banków to szybkość obsługi procesu, oszczędności (czas i pieniądze), element digitalizacji.
- 3) Obsługa wszystkich aktywności w placówce – wyeliminowanie procesów, gdzie ostatecznie klient w oddziale podpisuje wszelkie dokumenty. Korzyści to: redukcja kosztów, pełna digitalizacja, placówki bez dokumentacji papierowej, tworzenie pełnego, automatycznego repozytorium dokumentów oraz relacji z klientami.
- 4) Komunikacja z akcjonariuszami, udziałowcami banków. Szczególnie w bankowości spółdzielczej spotkało się to z zainteresowaniem, z uwagi na konieczność komunikowania, dostarczania i potwierdzania dokumentów związanych z działalnością banku. Wraz z dodatkowymi narzędziami do elektronicznej komunikacji audio-wideo (również w naszym portfolio) pojawiła się możliwość realizacji takich inicjatyw, jak walne zgromadzenia, głosowania, a wszystko oparte o trwałe, niepodważalny ślad w blockchain. Korzyści: oszczędność czasu i pieniędzy, zdalna obsługa ważnych procesów IR; pandemiczny czas potwierdził, że sięgnięcie po tego typu rozwiązanie miało sens i niektóre instytucje miały już zaadresowany ten obszar.
- 5) Obsługa klientów banku w obszarze dokumentów wrażliwych (dokumenty prywatne). Korzyści dla banków: przekazywanie na trwałym nośniku indywidualnych danych dot. sald, harmonogramów itp., zawieranie umów na odległość, obsługa komunikacji w drugą stronę – bank nie potrzebuje już papierowych (o ile prawo tego nie ogranicza) dokumentów od klienta, są one digitalizowane i wrzucane na trwały nośnik.
- 6) Wsparcie w obszarze zarządzania dostawcami (*end-to-end*, wraz z wykonaniem kontraktów/zamówień); realizacja platformy do zarządzania dostawcami. Korzyści: wsparcie dla obszaru Procurement, transparentność procesów, automatyzacja rozliczeń – wykorzystanie np. w łańcuchu dostawców wartość w postaci body leasingu.
- 7) Digitalizacja zasobów papierowych.
- 8) „Skracanie procesów”, których czas trwania i koszty zależą od czynnika ludzkiego. Przykład to zawieranie umów poprzez pośredników, gdzie ostatecznie moment dostarczenia kompletu podpisanych dokumentów uruchamia daną aktywność po stronie instytucji. Zastosowanie takich elementów jak mobilna aplikacja, biometria, uczenie maszynowe i oparcie tego na transparentności technologii blockchain przekłada się dla banku na szybkość realizacji procesu dostarczenia usługi, redukcję kosztów obsługi procesów opartych na dostarczaniu dokumentów, automatyzację i szybkość rozliczeń z partnerami, pośrednikami.
- 9) Obsługa kontaktu z klientem – stworzenie i wdrożenie w pierwszych bankach elektronicznego biura podawczego, gdzie dokumenty wymagane przez bank – w formie elektronicznej – składane są na platformę, na której następuje weryfikacja pod kątem bezpieczeństwa, a dopiero w drugim kroku są one dołączane do repozytorium historii klienta banku.

Rozwiązanie Biura Informacji Kredytowej S.A. – Platforma Blockchain BIK

Jednym z narzędzi wspomagających cyfryzację obiegu dokumentów, a jednocześnie spełniającym wymagania Trwałego Nośnika Informacji, jest Platforma Blockchain BIK. Platforma ta oferuje kompletne rozwiązanie technologiczne oparte o technologię blockchain do wiarygodnego i nieodwołalnego publikowania dokumentów w sieci rozproszonej, która zapewnia nieograniczony dostęp do nich każdej posiadającej odpowiednie uprawnienia osobie łączy się przez urządzenie posiadające dostęp do Internetu (np. komputer). Rozwiązanie oparte jest o technologię Rozproszonej Księgi Główniej (DLT), która pozwala na przechowywanie informacji, ich publikację i odczyt. Przechowywane w DLT dokumenty są poza kontrolą Publikatora oraz jakiegokolwiek innego podmiotu. System umożliwia publikację zarówno dokumentów publicznych, dostępnych dla dowolnych, nieokreślonych klientów, jak i dokumentów prywatnych, dostępnych wyłącznie dla wybranego odbiorcy. Zaletą Platformy Blockchain BIK jest możliwość przechowywania w bezpieczny sposób całej treści dokumentu, a nie wyłącznie jego skrót w sieci blockchain, co zapewnia nie tylko niezmienność opublikowanego dokumentu, a także możliwość jego odczytu nawet w przypadku zakończenia relacji instytucja publikująca – klient lub w przypadku awarii systemów instytucji publikującej.



Rys.2. Schemat zarządzania dokumentami na Platformie Blockchain BIK

Rozwiązanie umożliwia:

- publikację dokumentów publicznych (dokumenty adresowane do szerokiej grupy odbiorców, nie zawierają danych osobowych, np. regulaminy, tabele opłat i prowizji),
- publikację dokumentów prywatnych (dokumenty adresowane i możliwe do odczytu wyłącznie przez wskazanego klienta; dokumenty prywatne mogą zawierać dane osobowe, które nie powinny być ogólnodostępne, np. umowy, wyciągi, pisma; po opublikowaniu dokumentu prywatnego do klienta zostają przesłane wiadomości e-mail oraz SMS, zawierające części kodu umożliwiające odczyt dokumentu na stronie e-dokumenty.bik.pl).

Publikacja dokumentu odbywa się poprzez interfejs API Webservice lub poprzez Portal Korporacyjny BIK.

Przykłady zastosowania:

- 1) Obsługa komunikacji z klientami w zakresie publikacji dokumentów publicznych.

Dokumenty publiczne to dokumenty, które nie zawierają danych osobowych i nie wymagają szyfrowania. Dokumenty te skierowane są do dowolnej, nieokreślonej grupy klientów (np. do wszystkich klientów lub do ich części). Każdy dokument po opublikowaniu otrzymuje unikalny identyfikator. Publikator za pomocą dedykowanego portalu WWW lub automatycznie za pomocą Webservice API publikuje dokumenty w DLT.

Przykładem tego typu dokumentów mogą być m.in.: różnego rodzaju regulaminy, tabele prowizji i płat, cenniki, ogólne warunki danego produktu/usługi itp.

2) Obsługa komunikacji z klientami w zakresie publikacji dokumentów prywatnych.

Dokumenty prywatne są to dokumenty, które mogą zawierać dane osobowe i nie powinny być ogólnodostępne (np. umowa kredytowa, polisa ubezpieczeniowa, harmonogram spłaty, pismo skierowane do danego klienta). W przeciwieństwie do dokumentów publicznych dokument prywatny w celu ograniczenia dostępu do danych jest dodatkowo zaszyfrowany, co zabezpiecza go przed nieuprawnionym odczytem – dostęp do dokumentu prywatnego ma jedynie Publikator oraz adresat.

Przykładem tego typu dokumentów mogą być m.in.: wszelkiego rodzaju umowy zawierane z danym klientem (np. umowy kredytowe, umowy leasingowe), polisy ubezpieczeniowe (majątkowe lub na życie), harmonogramy spłat, wyciągi z rachunku danego klienta, potwierdzenie roczne sald lub składek, korespondencja z klientem (np. pisma reklamacyjne lub pisma informujące o wypłacie środków czy rozliczeniu transakcji), publikacja dyplomów lub certyfikatów (np. dyplomy ze studiów, certyfikaty szkoleń), faktury itp.

3) Realizacja prawa do bycia zapomnianym.

Platforma Blockchain BIK umożliwia jednostronne usunięcie kluczy, które odszyfrowują dokument, co sprawia, że dane będą niemożliwe do odczytania przez Publikatora, a klient w dalszym ciągu będzie posiadał dostęp do dokumentów. Proces ten można porównać do przetopienia jedynych kluczy otwierających sejf. W praktyce ta funkcja systemu wspiera żądania klienta lub decyzje sądowe w celu nieodwracalnego usunięcia z systemu dostępu do osobistych danych osoby. Proces ten pozostawia, zawsze możliwy do odtworzenia, niezacieralny ślad, który zapewnia obydwu stronom pełną przejrzystość takiej operacji.

4) Dodatkowe funkcjonalności i możliwości rozwoju rozwiązania.

Platforma Blockchain BIK daje możliwości jej rozbudowywania w przyszłości o dodatkowe nowe elementy lub łączenie jej z innymi nienależnymi komponentami w celu stworzenia dodatkowego ekosystemu wokół Platformy Blockchain BIK. Dzięki uzupełnieniu Platformy Blockchain BIK o inne moduły, platforma może stanowić jeszcze bardziej innowacyjne kompleksowe rozwiązanie. Przykładowe moduły działające w relacji z blockchain to np.:

- moduł zdalnej identyfikacji klientów,
- moduł zdalnego podpisywania umów,
- Platforma Blockchain BIK jako moduł publikacji dokumentów w technologii blockchain (elektroniczne repozytorium dokumentów).

Korzyści z zastosowania rozwiązania Platformy Blockchain BIK:

- eliminacja konieczności tradycyjnej (np. papierowej) komunikacji z klientami i możliwość przejścia na drogę elektroniczną przekazywania dokumentów spełniających wymogi trwałego nośnika informacji,
- *paperless*, czyli ograniczenie lub całkowite wyeliminowanie papieru,
- digitalizacja procesów komunikacji z klientami,
- obniżenie kosztów (koszty finansowe związane z listowną komunikacją do szerokiego grona klientów, redukcja kosztów pracochłonności po stronie Publikatora),
- spełnienie wymogów w zakresie trwałego nośnika informacji.

Trwały nośnik opracowany przez KIR

Trwały nośnik – system wykorzystujący m.in. technologię rejestrów rozproszonych, opracowany przez KIR, umożliwia przechowywanie dokumentów w sposób zgodny z wymogami dla trwałego nośnika, tj. gwarantuje

niezmiennosc dokumentów i ich niezaprzeczalność oraz łatwy dostęp do informacji w przyszłości przez czas odpowiedni do celów, jakim te informacje służą. Usługa umożliwia klientowi łatwy dostęp do elektronicznych dokumentów z gwarancją ich autentyczności oraz zapewnieniem dostępu do nich także po zakończeniu trwania umowy poprzez portal KIR. Na stronie internetowej www.kir.pl znajduje się aplikacja do weryfikacji i potwierdzenia zapisu skrótu (*hash*) dokumentu w sieci blockchain. Weryfikacji można dokonać w sposób anonimowy poprzez przeciągnięcie dokumentu lub wklejenie skrótu dokumentu.

Trwały nośnik KIR to połączenie potencjału:

- usług zaufania – kwalifikowanej pieczęci elektronicznej oraz znacznika czasu z możliwością skorzystania z dodatkowych elementów, co pozwala na integrację z rozwiązaniami umożliwiającymi automatyzację procesów (mojeID, mSzafr),
- blockchain – umożliwiającego detekcję zmian dokonywanych w dokumencie,
- macierzy WORM, czyli repozytorium stanowiącego bezpieczny magazyn danych wraz z zapewnieniem retencji, bezpieczeństwa, prawem do zapomnienia oraz nieusuwalności.

Połączenie blockchain i macierzy WORM sprawia, że możliwe jest wysyłanie zarówno treści publicznych (np. regulaminów usług), jak i prywatnych (np. umowy prowadzenia rachunku). Osadzenie macierzy WORM w chmurze umożliwia wygodną i efektywną implementację rozwiązania przez użytkowników końcowych. Trwały nośnik skierowany jest do podmiotów działających w branżach ściśle regulowanych, takich jak np. bankowość, ale może być także wykorzystywany wszędzie tam, gdzie priorytetem dla firm jest szybka i bezpieczna wymiana informacji z klientami.

Z rozwiązania KIR korzystają dwa duże banki komercyjne oraz instytucja ubezpieczeniowa. Klienci tych podmiotów mają możliwość audytowania w każdym czasie dokumentów, jakie zostały zapisane w trwałym nośniku KIR. Narzędzie to pozwoliło na udostępnienie dokumentów ponad 11 milionów razy.

Prywatna sieć blockchain funkcjonująca dla trwałego nośnika znalazła również praktyczne zastosowanie do zapewniania bezpieczeństwa danych dotyczących transakcji realizowanych na obligacjach oszczędnościowych. Projekt został zrealizowany przez KIR we współpracy z PKO Bankiem Polskim i z udziałem Ministerstwa Finansów.

KIR wraz z partnerami (Chmurą Krajową, IBM, PKO Bankiem Polskim, Urzędem Komisji Nadzoru Finansowego, Fundacją Fintech Poland oraz Fundacją KIR na Rzecz Rozwoju Cyfryzacji Cyberium) udostępnił piaskownicę – SandboxBlockchain, która umożliwia przedsiębiorcom testowanie własnych rozwiązań w technologii HyperledgerFabric (HLF) na bazie skalowalnej platformy rozproszonego rejestru, przeznaczonej do zastosowań biznesowych. Pomysły na biznes wykorzystujące blockchain, zweryfikowane dzięki tej technologicznej platformie, pozwolą firmom potwierdzić zachowanie prywatności, zachować poufność transakcji i kontrolę dystrybucji informacji pomiędzy jednoznacznie zidentyfikowanymi uczestnikami sieci oraz uzyskać wysoką transakcyjność.

System usług zaufania zbudowany w oparciu o rejestry bankowe

W Polsce podjęto decyzję o wdrażaniu federacyjnego modelu usług identyfikacji. Jego implementacja zakłada możliwość budowy systemów identyfikacji zarówno komercyjnych, jak i publicznych oraz wzajemne wspieranie się przez te sektory w celu dostarczenia klientom najlepszego poziomu usług.

Z punktu widzenia skuteczności oraz pewności legislacyjnej podstawowe znaczenie dla systemu identyfikacji mają bazy zawierające zweryfikowane dane klientów umożliwiające ich pewną identyfikację. W Polsce wiele przedsiębiorstw z różnych sektorów zgromadziło bardzo duże zbiory danych obejmujące miliony polskich klientów. Niestety często jakość danych nie jest pewna, a co za tym idzie nie nadają się one do tego, aby stanowić pewny fundament usług zaufania.

Inaczej rzecz się ma w przypadku banków. Te instytucje z racji istoty swojej działalności, pewność identyfikacji klientów miały od zawsze w centrum swojego zainteresowania. Odpowiednie procesy i systemy kontrolne powodują, że w bankach zgromadzone są dotyczące użytkowników dane o najwyższej jakości.

Kolejnym warunkiem sprawnego systemu identyfikacji jest ochrona dostępu do danych, gwarantowanego tylko ich właścicielom, a tak jest właśnie w bankach, w których od lat prowadzone są kampanie ochrony danych dostępowych w postaci par loginów i haseł.

Wreszcie pożądanym warunkiem powodzenia systemu jest możliwość zaoferowania go dużej liczbie użytkowników. Także tutaj banki, mające blisko 20 milionów klientów z cyfrowym dostępem do usług, oferują największy możliwy zasięg usługi.

Efektem opisanych okoliczności jest opracowanie i wdrożenie przez KIR usługi zdalnej weryfikacji tożsamości – mojID. Partnerami KIR w tym procesie są banki, pełniące kluczową rolę dostawców tożsamości.

MojID to wygodne i bezpieczne narzędzie potwierdzania tożsamości online w usługach świadczonych komercyjnie oraz w administracji publicznej. Umożliwia realizację wszelkich formalności, które dotychczas wymagały potwierdzenia danych osobiście w ramach wizyty w punkcie obsługi klienta, urzędzie czy poprzez kuriera.

Usługa mojID zapewnia najwyższy poziom bezpieczeństwa przekazywania danych. Dostawcami tożsamości i jednocześnie wydawcami środków identyfikacji elektronicznej są obecnie banki, które dysponują zweryfikowanymi informacjami na temat użytkownika oraz chronią je kompleksowo w systemach bankowości elektronicznej. Użytkownik na każdym etapie procesu weryfikacji ma pełną wiedzę o wykonywanych działaniach i wyraża zgodę na kolejne czynności w ramach potwierdzania tożsamości: wybiera dostawcę tożsamości (bank), który będzie potwierdzał jego tożsamość, wykorzystuje mechanizmy logowania i uwierzytelnienia znane mu z bankowości elektronicznej, wyraża zgodę na wydanie środka identyfikacji elektronicznej oraz akceptuje przekazanie jego danych w określonym celu dla wskazanego dostawcy usług. Klient na każdym etapie tego procesu może go przerwać i zrezygnować z kontynuacji.

Usługa, uruchomiona w czerwcu 2019 roku, obecnie obejmuje swoim zasięgiem blisko 13 milionów klientów bankowości elektronicznej (około 70% wszystkich klientów bankowości elektronicznej) i biorąc pod uwagę trwające prace wdrożeniowe z kolejnymi bankami, wkrótce powinna być dostępna dla 90% użytkowników bankowości elektronicznej, stając się powszechnie dostępnym dla internautów systemem identyfikacji.

Przykłady zastosowań mojID

• Rejestracja w portalu / odzyskiwanie hasła • Sprzedaż polis ubezpieczeniowych przez internet • Odnawianie polis • Rejestracja szkód online	• Rejestracja / autoryzacja dostępu do usług medycznych • Zamawianie usług medycznych • Dostęp do danych medycznych	• Założenie Profilu Zaufanego • Uwierzytelnienie w usługach eAdministracji • Składanie wniosków • Dostęp do systemów administracji publicznej, np. IKP	• Dostęp do portalu klienta • Zawieranie umów • Zamawianie usług • Zlecenia polecenia zapłaty
---	---	---	--

Korzystanie z mojID zawsze odbywa się w kontekście usług rynkowych oferowanych przez podmioty z różnych branż (np. telekomunikacja, medycyna, ubezpieczenia, usługi finansowe, usługi administracji publicznej), a obok wielu już funkcjonujących i wspieranych przez system usług wciąż licznie pojawiają się nowe.

System identyfikacji mojID, wykorzystujący rejestry bankowe oraz bankowe credentiala na potrzeby klientów funkcjonujących w cyfrowym świecie, jest idealnym przykładem możliwości wykorzystania zgromadzonego kapitału technologicznego sektora bankowego na potrzeby innych gałęzi gospodarki.

System identyfikacji oparty o dane bankowe jest również wykorzystywany przez sektor publiczny. Dzięki integracji danych bankowych z systemami publicznymi (Węzeł Krajowy) było możliwe spopularyzowanie Profilu Zaufanego pełniącego rolę środka identyfikacji w usługach publicznych, co dowodzi wysokiej synergii sektora komercyjnego i publicznego.

Podsumowując, mojID to obecnie jedyny na rynku system identyfikacji elektronicznej, który jest zintegrowany z Węzłem Krajowym (login.gov.pl). Zapewnia najwyższy poziom bezpieczeństwa przetwarzania danych w oparciu o nowoczesne rozwiązania wykorzystywane m.in. w obszarze kryptografii i szyfrowania. Usługa umożliwia zarówno usługodawcom, jak i bankom szybkie przenoszenie swoich klientów do świata usług cyfrowych.

W raporcie wielokrotnie wskazano rosnącą rolę podpisu kwalifikowanego w procesach cyfrowych.

Europejska dyrektywa eIDAS otworzyła ścieżkę legislacyjną do oferowania podpisów kwalifikowanych pozyskiwanych w oparciu o dane z systemu identyfikacyjnego, spełniające odpowiednie kryteria. Jednym z pierwszych podmiotów, który wykorzystał tę możliwość, jest KIR, który wprowadził na rynek mSzafr – unikalny w skali kraju, dostępny w pełni zdalnie podpis kwalifikowany. To produkt w pełni cyfrowy – nie wymaga stosowania fizycznych urządzeń, takich jak karty i czytniki. Podpis można uzyskać lub odnowić w sposób całkowicie zdalny, wykorzystując potwierdzenie tożsamości w systemach bankowości elektronicznej. Użytkownicy mają do wyboru dwa warianty podpisów mSzafr. Jednym z nich jest certyfikat do jednorazowego wykorzystania, tj. podpisanie pojedynczego dokumentu. Drugi wariant jest przeznaczony dla tych, którzy podpisują wiele dokumentów – to certyfikaty z długim terminem ważności – rocznym lub dwuletnim, z wybranym limitem podpisów.

Stosowanie e-podpisu jest zgodne z rozporządzeniem eIDAS, które reguluje zasady działania podpisu elektronicznego i usług zaufania w całej Unii Europejskiej. Oznacza to, że międzynarodowe umowy zawarte z kontrahentami czy oferty składane w postępowaniach przetargowych podpisane kwalifikowanym e-podpisem są prawnie wiążące.

Reasumując, mSzafr to kwalifikowany podpis elektroniczny dostępny w wersji mobilnej, eliminującej konieczność stosowania fizycznych urządzeń, których wymaga klasyczny Szafr. Dokumenty, niezależnie czy dotyczą spraw prywatnych, biznesowych czy urzędowych, można podpisywać w każdym miejscu i czasie, z dowolnego urządzenia – komputera, tabletu czy smartfona, bez potrzeby instalowania i konfigurowania dodatkowego oprogramowania.



Związek Banków Polskich
ul. Kruczkowskiego 8
00-380 Warszawa
www.zbp.pl/ftb