

**Puls  
Biznesu**

# ZŁOTY BANKIER

## NAJLEPSZE BANKI 2026

XVII ranking jakości obsługi klienta, produktów i komunikacji



RYS. PIOTR CHATKOWSKI

Organizatorzy



**Bankier.pl**

Partner strategiczny



Partner merytoryczny

**MINDS  
& ROSES**

## NAJWYŻSZA WIELOKANAŁOWA JAKOŚĆ OBSŁUGI

Millennium Bank

## NAJWYŻSZA JAKOŚĆ OBSŁUGI NA INFOLINII

Millennium Bank

## NAJWYŻSZA JAKOŚĆ OBSŁUGI W ODDZIAŁACH

Santander Bank Polska

## NAJWYŻSZA JAKOŚĆ OBSŁUGI NA CZACIE I W MEJLU

VeloBank

## NAJWYŻSZA JAKOŚĆ OBSŁUGI W BANKOWOŚCI INTERNETOWEJ I W APLIKACJI

ING Bank Śląski

## KONTO OSOBISTE

Bank Millennium

## KONTO DLA DZIECKA

PKO Bank Polski

## KREDYT HIPOTECZNY

Bank BPS

## KREDYT GOTÓWKOWY

Santander Bank Polska

## KONTO PREMIUM

mBank

## BANK Z MISJĄ

ING Bank Śląski

## PRODUKT/USŁUGA Z MISJĄ

Bank Ochrony Środowiska

## BANK W SOCIAL MEDIACH

mBank

## ZŁOTA TARCZA CYBERBEZPIECZEŃSTWA

BNP Paribas Bank Polska

# ZŁOTY BANK



# 2026

## Złoty Bankier

LAUREACI



# Złoty Bankier 2026

www.pb.pl



► **DOŚWIADCZENIE I PEWNA RĘKA:**

W tym roku mija 20 lat od kiedy Joao Jorge Bras wszedł do zarządu Millennium. Siedem lat później przejął stery banku i jest jednym z najdłużej urzędujących prezesów w sektorze. I najbardziej doświadczonych. Dokończył rozpoczętą w 2010 r. transformację Millennium z banku o profilu consumerowym na bank uniwersalny. Pewną ręką przeprowadził go przez kryzys frankowy, bez oglądania się na innych rozpoczynając program ugód z klientami. Po kilku bardzo trudnych latach Millennium wróciło na ścieżkę wzrostu. Jedna czwarta z 1 mld EUR zysku portugalskiej grupy Millennium BCP w 2025 r. wypracował polski bank. [FOT. WM]

RANKING BANKÓW POD WZGLĘDEM JAKOŚCI OBSŁUGI

# Idź złoto do złota

Bank Millennium drugi raz z rzędu z tytułem Złoty Bank. Santander na drugim miejscu – tak samo jak przed rokiem. PKO Bank Polski także powtórzył wynik – jest trzeci. Układ w czołówce taki sam, ale w całym zestawieniu jest sporo zmian, w tym dwie duże niespodzianki



Eugeniusz Twaróg

**D**o ostatniego momentu zliczania punktów nie było wiadomo, kto zgarnie najważniejszą statuetkę w badaniu Złoty Bankier. O zwycięstwie Millennium nad Santanderem znowu – jak przed rokiem – przeważały detale. Te dwa banki to superliga jakości, dwóch gigantów rywalizujących tylko ze sobą, bo reszta rynku zostawiła w tyle. W tym roku minimalnie lepszy był Bank Millennium.

PKO Bank Polski jest łącznikiem między czołówką a grupą pościgową. Utrzymał się na podium, co jest nie lada sukcesem dla tak dużej instytucji.

A teraz niespodzianki. Pierwszą sprawił VeloBank, przebijając się z 9. na 5. miejsce. Bank wyraźnie okrzepł, pracownicy poczuli stabilny grunt pod stopami i nabrali pewności, co przełożyło się na serwis.

Drugie zaskoczenie to mBank. Nr 6. w rankingu. Miejsce jednak niewiele mówi o zmianach, jakie w nim zaszły. Dwa lata temu pisaliśmy, że coś się popsuło w państwie duńskim, bo mBank zaczął dramatycznie dołować w Złotym Bankierze (11. miejsce!). Teraz jest dużo lepiej, szczególnie w oddziałach, które zaczynają przypominać poziom obsługi w dawnym Multibanku.

Słabo w rankingu natomiast wypadł BNP Paribas. Przed rokiem czwarty, w tegorocznej edycji dopiero siódmy. Nic dramatycznego się nie stało, nie ma spadku poziomu serwisu. Bank jest tam, gdzie był, natomiast konkurencja mu odjechała.

To samo przydarzyło się także Pekao. Na wyniku banku zaważył słabszy niż u wielu konkurentów wynik sieci. Tu problemem nie jest merytoryka obsługi, ale organizacja pracy w placówkach i umiarkowane zainteresowanie wchodzącym klientem.

Przedstawiamy ranking banków pod względem jakości Złoty Bankier 2026 (w nawiasie miejsce w 2025 r.).

## 1. Bank Millennium (1)

Obsługa na infolinii	1 (1)
Obsługa w oddziałach	2 (2)
Formularz/czat	2 (1)
Aplikacja/serwis internetowy	6 (4)

Bank jest blisko zdobycia hat tricka. W tym roku po raz drugi z rzędu zgarnia statuetkę Złoty Bank i choć wygrał z wiceliderem o włos, to stale podnosi jakość i goni konkurentów w kategoriach, w których

nie jest mistrzem. A takich obszarów jest niewiele. Infolinia to sewryjski wzorzec w kategorii. Jakość w oddziałach poszła w górę i Santander, hegemon w placówkach, czuje już jego oddech na plecach. Kanały zdalne to też ekstraklasa.

### Infolinia. 1 (1)

Absolutny lider w tej kategorii. Czas dodzwonienia się do Millennium jest krótszy niż w jakimkolwiek innym banku, wliczając w to przejście przez IVR i nawiązanie połączenia z doradcą. Łatwiej dodzwonić się do banku niż do rodziny. Przy większości rozmów czas oczekiwania wynosi mniej niż kilkanaście sekund!

Z szybkością w parze idzie jakość. W słuchawce „słysząc uśmiech” doradcy. Brzmi jak reklamowy slogan, ale specjaliści z infolinii Millennium naprawdę mają podejście do klienta. Mają dla niego czas, nie spieszą się, co pozwala im na gruntowne zapoznanie się ze sprawą. Zwracają uwagę na szczegóły, jak np. czy klient ma jak i na czym zanotować ważną informację. Millennium ma wyczuć takich detali. Inny przykład: doradca nie podaje wysokości oprocentowania lokaty, ale kwotową wartość skapitalizowanych odsetek na zakończenie depozytu.

### Oddziały. 2 (2)

Millennium jest doskonały, jeśli chodzi o przyjęcie klienta. Uprzejmość, serdeczność, dobra organizacja personelu na etapie przywitania. Klient nie czeka, wie, co ma robić. Dotyczy to zarówno klientów stałych, jak też nowych. Jakość obsługi także jest na najwyższym poziomie, choć w pojedynczych przypadkach bywa on nieco niższy. I tym tylko różni się od lidera w tej kategorii, czyli Santander, który wszędzie trzyma standard najwyższej próby.

### Kanały zdalne: formularz, czat. 2 (1)

Różnica wobec zwycięzcy tej kategorii jest znikoma – na poziomie 0,4 pkt proc. W przypadku formularza imponuje szybkość odpowiedzi. Czas oczekiwania to kilkadziesiąt minut, co w tym kanale komunikacji jest osiągnięciem unikatowym na rynku.

Zwinność jest również cechą charakterystyczną dla obsługi czatu. W przypadku tego kanału komunikacji kluczowe są dwie rzeczy nie dla wszystkich oczywiste – dostępność doradcy i możliwość prowadzenia rozmowy niemal w czasie rzeczywistym. Tak to wygląda w Millennium – klient ma pewność, że zawsze połączy się przez czat, a kiedy to już się stanie, nie będzie minutami czekał na odpowiedź. Do tego trzeba dodać wysoki poziom przygotowania doradców, którzy są nie tylko szybcy, ale też merytoryczni.

### Kanały cyfrowe: serwis internetowy, aplikacja. 6 (4)

Wyniki w tej kategorii generalnie są bardzo zbliżone. Niemniej, jak na lidera, szóste miejsce w kanałach elektronicznych pozostawia pewien niedosyt. Tym bardziej że chodzi o bank, który jakiś czas temu był jednym z trendsetterów rynkowych. Klienci wyżej cenią sobie aplikację Millennium niż serwis internetowy głównie ze względu na przydatne funkcje, jak bilety, winiety, opłaty autostradowe.

## 2. Santander Bank Polska (2)

Obsługa na infolinii	3 (2)
Obsługa w oddziałach	1 (1)
Formularz/czat	4 (2)
Aplikacja/serwis internetowy	5 (5)



**▶ 10 LAT TO CAŁA EPOKA:** Michał Gajewski, prezes Santander (wkrótce Erste Banku) postawił na love branding w czasach, kiedy w bankowości nikt o tym nie słyszał. W listopadzie stuknie 10 lat został szefem banku. Santander był wtedy bardzo sprawny wehikułem sprzedażowym, skutecznie i szybko zdobywał klientów i równie szybko o nich zapominał. Michał Gajewski za cel nr 1 postawił jakość obsługi, UX i satysfakcję klienta. Dzisiaj bank jest ściślej czołówce najsukcesowniej biznesowo instytucji z wzorcowym serwisem klientowskim. [FOT. WM]

Tytuł Złotego Banku przegrał dosłownie o włos. O miejscu w rankingu zdecydowały detale. Wystarczył spadek generalnej oceny o 1,1 pkt proc. (sic!) w porównaniu z 2025 r., żeby statuetka wysliznęła się z rąk. To są zawody Formuły 1 i drobna wpadka na pit stopie może przeważać o zwycięstwie. Santander nadal jest królem sieci, choć po piętach depcze mu Millennium. Trochę słabiej wypadł w innych kanałach. I mimo że uzyskał w nich bardzo wysokie wyniki – ponad 80, 90 proc. – to konkurencja

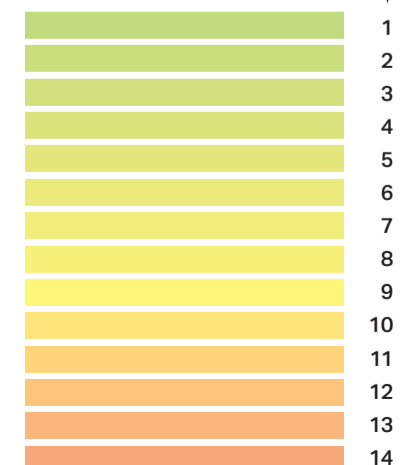
▶ Dokończenie na str. VI



ZŁOTY BANK  
ranking ogólny

Bank Millennium	81,5
Santander Bank Polska	79,9
PKO Bank Polski	76,7
Alior Bank	76,4
VeloBank	75,6
mBank	75,1
BNP Paribas	74,0
ING Bank Śląski	74,0
Bank Pekao	73,4
Credit Agricole	72,4
Nest Bank	67,0
BOŚ Bank	62,3
Citi Handlowy	58,6
Bank Poczty	53,5

wyniki w proc. ————— ↑  
miejsce w rankingu ————— ↓



► Dokończenie ze str. V

nie śpi. Przykładem czat, do którego inni przyłożyli się solidnie.

### Infolinia. 3 (2)

Wynik powyżej 90 proc. mówi dużo o tym, czego można spodziewać się po telefonie do Santander: wysoka kultura osobista, spokojny ton głosu, miłe nastawienie budzą zaufanie dzwoniącego, który wie, że ma do czynienia z profesjonalistami. Doradcy są otwarci na pytania, chętnie pomagają, polecają dodatkowe materiały do poczytania. I wszystko byłoby perfekcyjnie, gdyby nie trochę technicznych zakłóceń, jak np. przypadki chwilowej utraty słyszalności. Nie było tego dużo, ale chodzi o kategorię, w której konkurencja jest tak ostra, że najdrobniejsze potknięcia mogą kosztować ułamki punktu decydujące o miejscu w zestawieniu.

### Oddziały. 1 (1)

Sewryjski wzorzec fizycznej obsługi klienta. Santander świetnie czuje się i sprawdza w roli gospodarza: wita klienta w progu, opiekuje się i zajmuje nim, gdy czeka w kolejce. Robi to bardzo dobre wrażenie na klientach stałych i nowych. Ono nie mija po przejściu do rozmowy. Klienci są wręcz zachwyceni profesjonalizmem doradców, tym, jak potrafią zbadać i wysłuchać ich potrzeb. Podoba im się oferta, to, że „sprawia wrażenie dopasowania”, co bardzo dobrze świadczy o umiejętnościach sprzedażowych.

Generalnie Santander wie, że wrażenie jest ważne i potrafi je zrobić. Jedną z klientek została przywitana kwiatkiem, odwiedzając oddział 8 marca. Męska część załogi placówki była tego dnia pod muchą.

### Kanały zdalne: formularz, czat. 4 (2)

Wynik o 5,5 pkt proc. gorszy niż przed rokiem wyjaśnia spadek o dwa oczka poza podium. Formularze? Solidna robota, odpowiedzi na czas, pisane zrozumiałym językiem, tecz nie zawsze wyczerpują temat.

Większym problemem jest czat, głównie pod względem sprawności technicznej. Czas oczekiwania na odpowiedź, zakłócenia podczas połączenia to wpadki, których dzisiaj klienci już nie wybaczą. Nawet jeśli odpowiedź jest profesjonalna –



► **BANK PO RAZ TRZECI JEST TRZECI:** Jest to efekt pracy toczących się w PKO BP od 2020 r. Szymon Midera prezesem jest od dwóch lat. Dużym sukcesem obecnego kierownictwa jest utrzymanie zaangażowania załogi, bo, szczególnie w takim banku, zmiana szefostwa ma istotny wpływ na morale. Przed zarządkiem duże wyzwanie, żeby podciągnąć PKO BP chociaż o jedno oczko w zestawieniu. [FOT. ARC]

a w zdecydowanej większości taka była – to patrzeć na kręcące się kółeczko w oczekiwaniu na odpowiedź mocno sfrustrowało audytorów. Wyrok – ósme miejsce.

### Kanały cyfrowe: serwis internetowy, aplikacja. 5 (5)

Solidne, wygodne narzędzie dające łatwy dostęp do informacji, bez fajerwerków – to generalna ocena kanałów elektronicznych banku. Utrzymanie piątego miejsca z 2025 r. to duży sukces i dowód, że klient do wszystkiego może się przyzwyczaić.

## 3. PKO Bank Polski (3)

Obsługa na infolinii	8 (8)
Obsługa w oddziałach	5 (3)
Formularz/czat	6 (6)
Aplikacja/serwis internetowy	2 (1)

Drugi raz z rzędu na trzecim miejscu to dla tak dużego banku powód do dumy. Co prawda ambicje ma większe, bo przecież strategia PKO BP to Nr 1 i kropka. Pracy jeszcze przed nim dużo, ale kierunek dobry.

### Infolinia. 8 (8)

Na pierwszy rzut oka jest to odległa lokata, tylko że z infolinią jest jak ze slalomem gigantem na ostatniej olimpiadzie – różnice liczone są w setnych częściach sekundy. Ósme miejsce PKO BP lokuje go niemal dokładnie w połowie stawki, z tym że od pierwszego miejsca dzieli go mniej niż 10 pkt proc., a od ostatniego już 20.

Jakby jednak nie patrzeć, ósme miejsce to nie czołówka. PKO BP trudno będzie się w niej znaleźć ze swoim kilkusetosobowym call center obsługującym kilka milionów klientów. Czasem trzeba poczekać na połączenie – voiceboty raz pomagają, raz nie. Niemniej dostępność konsultantów się poprawia, pracownicy zwykle pomagają, ale nie zawsze mają czas i możliwości, żeby dłużej porozmawiać.

### Oddziały. 5 (3)

Spadek o dwie pozycje, choć wynik procentowy lepszy. Jakość serwisu w oddziałach można porównać, biorąc pod uwagę prace remontowe w sieci prowadzone przez bank. Trafisz na odnowioną placówkę, jest nowoczesnie i pięknie. Znajdziesz pod inny adres i przenosisz się do innej rzeczywistości. Podobnie nierówna jest jakość obsługi. Generalnie widać poprawę,

coraz częściej jest czysto, nowoczesnie, klienta od progu przejmuje pracownik pełniący funkcję nawigatora w oddziale, doradcy coraz częściej słuchają uważnie klienta. Wkrada się jednak rutyna i tendencja do skracania ścieżki w przechodzeniu od rozpoznania potrzeb do sprzedaży.

### Kanały zdalne: formularz, czat. 6 (6)

W trakcie trwania badania bank podjął prace nad zmianą formularza, które poszły w dobrą stronę. Odpowiedzi przychodzą i są dość dobrze spersonalizowane. Jeśli chodzi o czat, to inne banki mogłyby sporo nauczyć się od PKO BP, który konsekwentnie w niego inwestuje i przekierowuje tu klientów. To z pewnością jest kanał komunikacji, którego znaczenie będzie rosło.

### Kanały cyfrowe: serwis internetowy, aplikacja. 2 (1)

Nie ma Złotego Bankiera w tej kategorii jak przed rokiem. Jest to częściowo efekt tego, że łaska klientów na pstryku koniu jeździ. To oni oceniają kanały cyfrowe, a w tej kategorii niewielka różnica w punktacji może zdecydować o wszystkim. Co ciekawe, klienci PKO BP zapewnili pierwsze miejsce iPKO, czyli bankowości internetowej. Aplikacja iKO zdobyła trzecie miejsce. Jest to bardzo ciekawa sytuacja, która może coś mówić o UX aplikacji, jednej z najbardziej rozbudowanych na rynku pod względem funkcjonalności. Klienci chwalać sobie ułatwiacze, czyli rozmaite usługi ułatwiające codzienne życie: bilety, opłaty parkingowe itp.

## 4. Alior Bank (5)

Obsługa na infolinii	2 (3)
Obsługa w oddziałach	8 (10)
Formularz/czat	3 (5)
Aplikacja/serwis internetowy	6 (5)

To miejsce nie jest zaskoczeniem – bank kręci się wokół podium od kilku lat. Dwa lata temu też był czwarty. W tym roku wynik pociągnęła bardzo dobra infolinia – nr 2 na rynku. Dobrze wypadły kanały zdalne. Sieć naziemna w obsłudze zmienia się w dobrą stronę, ale do liderów wciąż sporo brakuje.

### Infolinia. 2 (3)

Silnik rakietowy, który pociągnął wynik banku. Znaleźć się tuż za Millennium to naprawdę duża rzecz. Alior, podobnie jak konkurent, rozmawia z klientem bez



► **UX KLIENTA SIĘ ZMIENIA:** Awans o jedno miejsce nie jest przypadkowy. Piotr Żabski prezesem Aliora jest od listopada 2024 r. Niedługo, ale zmiany w serwisie banku są wyraźne. Szczególnie w oddziałach, gdzie Alior zawsze odstawał od rynku, nawet, gdy oddziały spod igły z tabletami zamiast ulotek. Piotr Żabski jak mało kto zna się na consumer finance, gdzie szybkość jest ważnym elementem UX. W Aliorze widać, że przykłada dużą wagę do satysfakcji z obsługi. [FOT. WM]

pośpiechu, kulturalnie i z uwagą. Łatwo się do niego dodzwonić. Ma też, wzorem lidera, nietypowe rozwiązania, jak opcja podsumowania rozmowy telefonicznej wysyłanej na mejl.

### Oddziały. 8 (10)

Bank z wyższą kulturą bankowości jakoś nigdy nie błyszczał w oddziałach i wciąż ma sporo pracy na tym odcinku. Największym wyzwaniem banku jest odpowiednie



► **ZAŁOGA POCZUŁA SIĘ PEWNI:** Adam Marciniak od początku prezesowania w Velobanku nie ma łatwo. Najpierw trzeba było zbudować bank. Przekonać pracowników i klientów, że nie jest to chwilowy projekt. Potem stworzyć ofertę i rozwijać biznes. Miejsce w rankingu pokazuje, jak dużo udało się zrobić. Najważniejsze jest chyba to, że załoga Velo wreszcie poczuła się pewnie. [FOT. WM]

zarządzanie ruchem w placówkach, żeby klienci nie czekali zdezorientowani, aż ktoś do nich podejdzie. Jest trochę chaosu w placówkach. Co ciekawe, pracownicy mają sporo materiału, dobrą ofertę, ale nie potrafią w pełni wykorzystać tych atutów.

### Kanały zdalne: formularz, czat. 3 (5)

Poprawa o dwa oczka. Formularz, bardzo dobrze sformatowany i spersonalizowany, wypadł świetnie – 2. miejsce. Czat trochę gorzej, aczkolwiek trzeba dodać, że w 2026 r. Alior wprowadził do użytku pełną możliwość korzystania z czatu i działa on bardzo sprawnie.

### Kanały cyfrowe: serwis internetowy, aplikacja. 6 (5)

Najlepiej oceniane funkcje aplikacji (4. miejsce w rankingu) to możliwość szybkiego sprawdzenia stanu finansów, szeroka oferta funkcji, łatwe wykonywanie przelewów. Bankowość internetowa jest doceniana szczególnie za wygodne przelewy i możliwość sprawnego zorientowania się w stanie własnych finansów.

## 5. VeloBank (9)

Obsługa na infolinii	7 (4)
Obsługa w oddziałach	9 (12)
Formularz/czat	1 (3)
Aplikacja/serwis internetowy	9 (8)

Jedno z dwóch największych zaskoczeń Złotego Bankiera 2026. Velo przeskoczył z 9. na 5. miejsce. I nie jest to przypadek czy wynik tego, że konkurencji pedałowali wolniej. Velo poprawił punktację o 4,4 pkt proc. i jest to trzeci pod względem wysokości wzrost na rynku. Gdyby jeszcze jakość była bardziej wyrównana we wszystkich kanałach, to lokata byłaby wyższa. Tymczasem VeloBank w poszczególnych kanałach zajął miejsca od 9. przez 7. do 1.

### Infolinia. 7 (4)

Niska lokata jak na kogoś, kto przed rokiem był czwarty na rynku. Skąd spadek? Jakość na infolinii minimalnie się pogorszyła,

## INFOLINIA

Bank Millennium	95,5
Alior Bank	93,2
Santander Bank Polska	91,1
BNP Paribas	90,5
Bank Pekao	90,0
mBank	88,1
VeloBank	86,3
PKO Bank Polski	86,1
BOŚ Bank	84,3
Credit Agricole	83,0
Nest Bank	79,7
ING Bank Śląski	78,1
Citi Handlowy	67,2
Bank Poczty	65,4
UniCredit	65,1

wyniki w proc. ↑

natomiast w górę poszła u konkurencji. I to jest prawdziwa przyczyna. Po raz kolejny wypada powiedzieć, że w tej kategorii jest jak w Legii Cudzoziemskiej – kto nie maszeruje, tego wynik ginie na tle innych. Dramatu nie ma. Konsultanci dostali dobre oceny (powyżej 90 proc.). Potrafią przekazywać wiedzę w zrozumiałym sposób. Są proaktywni. Przykład – proponują wysyłkę poradników o bezpieczeństwie. Było jednak trochę wpadek, które zaważyły na wyniku.

### Oddziały. 9 (12)

Trzy oczka w górę – niby niedużo, ale to jak krok Armstronga na Księżycu. Poprawa wyniku ma swoją wagę dla VeloBanku. Audytorzy zauważają, że zniknęła niepewność, jaką wcześniej dawało się wyczuć wśród pracowników, którzy nie wiedzieli, co będzie z ich bankiem. Jest więcej spokoju, a to budzi zaufanie i poczucie bezpieczeństwa. Klienci pozytywnie oceniają ofertę, promocje. Pracownicy mają wreszcie z czym pracować, bo mają o czym mówić i co proponować. Doświadczenie klienta mocno zależy od zaangażowania doradcy, a z tym jest różnie. Można trafić na dobrego, można na złego.

### Kanały zdalne: formularz, czat. 1 (3)

Zasłużony Złoty Bankier. Przez trzy lata w tej kategorii rządził i dzielił Bank Millennium. Velo pokonał mistrza doskonałą zindywidualizowaną korespondencją – nr 1 rynku. Czat to nr 2. Tu bank ociera się o perfekcję. Obsługa zindywidualizowana, płynna, bez przerw, problemów technicznych. Wszystko przebiega tak, jak powinno, a nierzadko wzbudza zachwyty klientów.

### Kanały cyfrowe: serwis internetowy, aplikacja. 9 (8)

Kanały cyfrowe zostały ocenione na zbliżonym poziomie, plasując bank na 9. miejscu rankingu. Serwis online najlepsze oceny zebrał za wygodę związaną z realizacją przelewów. Klienci chwalą też dużą liczbę funkcji. Największym plusem aplikacji jest szybki dostęp do informacji o stanie finansów oraz łatwe przelewy.

## 6. mBank (11)

Obsługa na infolinii 6 (9)  
Obsługa w oddziałach 4 (11)  
Formularz/czat 10 (10)  
Aplikacja/serwis internetowy 4 (7)



### ► DUCH MUTIBANKU KRAŻY NAD MBANKIEM:

Cezary Kocik w swojej długiej i bogatej karierze w mBanku (22 lata!) był m.in. dyrektorem banku ds. MultiBanku, legendarnej marki dla affluentowych klientów, gdzie UX i serwis były na najwyższym poziomie. Ducha tamtej bankowości widać w badaniu Złoty Bankier. Wygląda na to, że mBank wraca do gry, a potencjał ma taki, że może wyrzucić stolik. [FOT. WM]

Naprawdę duża złotobankierowa niespodzianka. Poprawa wyniku prawie o 8 pkt proc. Największa zmiana w całym

zestawieniu. Ewidentnie widać dużą pracę włożoną w poprawę jakości, choć nie we wszystkich kanałach kontaktu nakład był równie duży. Najbardziej wyróżniają się placówki. Jest dużo, dużo lepiej.

### Infolinia. 6 (9)

Dobra zmiana i dobry wynik. Trzy pozycje w górę i 88 proc. w ocenie audytorów mówi samo za siebie. Infolinia działa dobrze – klienci doceniają sprawność, fachową obsługę, szczegółowe wyjaśnienia w kwestii bezpieczeństwa. Jest miło, przyjaźnie, widać dbałość o atmosferę. Uwagę zwracają niestandardowe inicjatywy doradców, jak np. podpowiedzi, jak korzystać z aplikacji, żeby uniknąć opłat, czy podawanie przykładów oszustw finansowych, żeby wyculić klienta na kwestie bezpieczeństwa. Trochę więcej zastrzeżeń budzi pierwszy etap kontaktu przez infolinię – próba przebiccia się przez bota. Nie tylko w mBanku jest on jak prawdziwy Cerber.

### Oddziały. 4 (11)

Mega wow! mBank poszedł na grubo. Imponująca zmiana. Jakby przypomniał sobie, jak to kiedyś przed laty obsługiwał klientów w MultiBanku – była osoba wprowadzająca klienta, była kawa, było miło i nikomu to nie przeszkadzało. Dzisiaj wygląda to trochę inaczej. Obsługa jest krótsza, ale dynamiczna. Oddziały to już nie są dawne placówki MultiBanku o metrażu penthouse'a. Są mniejsze, klient często stoi, bo musi. I właśnie ta dynamiczna, lecz rzeczowa rozmowa wydaje się być rozwiązaniem na takie warunki lokalowe. Do placówek wraca zarządzanie ruchem. Wcześniej też ktoś witał klienta, ale generalnie czuł się on porzucony. Teraz jest moc. Z braków – przydałoby się bardziej zindywidualizowane podejście, mocniejsze wejście w temat. Momentami brakuje tematów związanych z cyfrowością, która przecież jest wizytówką banku.

### Kanały zdalne: formularz, czat. 10 (10)

Koń jaki jest, każdy widzi. Było słabo i jest. Adres mejlowy do korespondencji z bankiem jest, bo musi (11. miejsce). I na tym zaangażowanie banku w temat się kończy. I o ile jakoś można zrozumieć, że mBank odpuścił sobie ten temat, to czat budzi duże zdziwienie. 10. miejsce ze spadkiem wyniku? Kompetencje niby są, odpowiedzi padają rzeczowe, ale żeby czekać sześć czy siedem minut na reakcję doradcy? Negatywne komentarze audytorów dotyczą głównie zbyt długiego czasu oczekiwania na czacie i braku płynności rozmowy.

### Kanały cyfrowe: serwis internetowy, aplikacja. 4 (7)

Dobre miejsce to zasługa internetowego serwisu, któremu klienci zapewnili 2. miejsce w zestawieniu. Aplikacja jest dopiero 7. Klienci chwalą serwis za liczbę dostępnych funkcji, wygodę i wygląd. Lubią z niego korzystać.

## 7. BNP Paribas Bank Polska (4)

Obsługa na infolinii 4 (5)  
Obsługa w oddziałach 10 (7)  
Formularz/czat 5 (4)  
Aplikacja/serwis internetowy 6 (11)

Wystarczyła zmiana in minus o niespełna 1 pkt proc. w ogólnej punktacji, żeby zaliczyć zjazd o trzy miejsca. Kto nie biegnie, ten się cofa. Jest lekka poprawa na infolinii i w kanałach cyfrowych. O ogólnej pozycji banku przesądziły spadek w ocenie korespondencji oraz stagnacja wyniku oddziałów.



► **PIĘTA ACHILLESOWA:** Zgodnie z biblijnym „komu więcej dano”, od BNP Paribas można by oczekiwać więcej. Piątą achillesową banku zawsze były oddziały. I to się za bardzo nie zmienia. Przemek Gdański, prezes banku, ma kilka rzeczy do przemyślenia po tegorocznym badaniu Złoty Bankier. [FOT. ARC]

### Infolinia. 4 (5)

Wynik 90,5 proc. to pierwsza liga. Zaangażowanie, naturalny język, swoboda prowadzenia rozmowy, ciekawy sposób przekazania oferty, język korzyści (z umiarem, bez nachalnej sprzedaży) to opis pracy call center przedstawiony przez audytorów. Tylko w jednostkowych sytuacjach odnotowano minimalne problemy z wiedzą produktową. Zdecydowanie więcej jest pozytywnych opinii. Audytorzy zwrócili uwagę szczególnie na umiejętne, zrozumiałe przedstawienie spraw bezpieczeństwa.

### Oddziały. 10 (7)

Doradca stuknął bransoletką w blat biurka, jakby chciał szybko skończyć – to zdanie nie opisuje poziomu serwisu w całej sieci, jednak jest dość znamienne. W oddziałach BNP Paribas jest potencjał, warunki lokalowe są dobre, są materiały i produkty, ale czasami brakuje dobrej woli i zaangażowania pracowników. Poziom obsługi jest bardzo zróżnicowany. Na dodatek nie ma progresu w stosunku do roku ubiegłego, a to przy tak dynamicznym rynku oznacza regres. I to dużo, bo aż o trzy miejsca w rankingu.

### Kanały zdalne: formularz, czat. 5 (4)

W formularzu jest nieźle, rynkowy standard, pod warunkiem że bank udzieli odpowiedzi w wyznaczonym przez siebie terminie. Niestety nie zawsze tak było. Najlepsi w tym kanale odpowiadają zawsze i potrafią bardziej zindywidualizować komunikację z klientem. Mocny punkt banku to czat. Wysoki poziom kompetencji pracowników, krótki czas oczekiwania na odpowiedź. Widać, że BNP Paribas zależy na tym kanale kontaktu.

### Kanały cyfrowe: serwis internetowy, aplikacja. 6 (11)

Doceniony został głównie serwis internetowy. Cieszył się ogólnym bardzo wysokim zadowoleniem z obsługi – wysoko ocenione zostały możliwości sprawdzania stanu finansów, dokonywania przelewów, wygląd serwisu, zarządzanie funkcjami bezpieczeństwa. Wysokie noty serwis otrzymał też pod kątem emocji – klienci podkreślali, że lubią korzystać z serwisu, jest on bezproblemowy i ułatwia im życie.

## 8. ING Bank Śląski (8)

Obsługa na infolinii 12 (11)  
Obsługa w oddziałach 6 (9)  
Formularz/czat 8 (7)  
Aplikacja/serwis internetowy 1 (2)

Tak odległe miejsce niegdysiejszego zdobywcy Złotego Banku to temat na doktorat. Dlaczego taki bank jest tak daleko

## ODDZIAŁY

Santander Bank Polska	85,0
Bank Millennium	84,5
Citi Handlowy	80,7
mBank	79,9
PKO Bank Polski	76,7
ING Bank Śląski	76,6
Bank Pekao	75,8
Alior Bank	75,3
VeloBank	74,6
BNP Paribas	72,4
BOŚ Bank	72,1
Credit Agricole	69,8
Nest Bank	69,4
UniCredit	63,6
Bank Poczty	58,3

wyniki w proc. ————— ↑

w rankingu? Są jaskółki zmian, ale są też działania, które trudno zrozumieć.

### Infolinia. 12 (11)

Dlaczego topowy bank będący synonimem jakości nie może zadbać o pozytywne doświadczenia klienta, który dzwoni ze sprawą do call center? Generalna ocena serwisu jest dobra, tylko że 78 proc. w punktacji to za mało, żeby wyróżnić się na rynku. Bez 90 proc. nie ma szans, żeby znaleźć się wśród najlepszych. Bank jest chwalony za wiedzę, doradcy sprawnie poruszają się po ofercie. Największe zastrzeżenia budzi system połączenia się z konsultantem. Techniczna rzecz, coś, co można ustawić systemowo i na rynku działa. W ING Banku Śląskim voicebot określany jest jako chaotyczny, źle interpretujący polecenia i stwarzający problemy. Na dodatek konsultanci starają się w mało zręczny sposób przekierować interesanta do korzystania z innych kanałów kontaktu.

### Oddziały. 6 (9)

Jest poprawa. Na pewno trzeba podkreślić doskonałą organizację obsługi w placówkach. Powitanie, zaopiekowanie, stworzenie miłej atmosfery – generalnie kierujący ruchem mocno punktuja. Do tego nowoczesny wystrój, komfortowe warunki rozmowy –



► **ZŁOTY BANK 2016:** Michał Bolesławski jest w tej dobrej sytuacji, że wyniki z tegorocznego badania nie idzie na jego konto. Warto, żeby pamiętał, że 10 lat temu ING Bank Śląski zdobył tytuł Złoty Bank. [FOT. ARC]

► Dokończenie ze str. VII

wyciszone pomieszczenia, plus kawa, woda. Warunki naprawdę super.

Ale jest też łyżka dziegciu. Słabo działa system umawiania wizyt. Utrudnia załatwianie sprawy klientom wchodzącym z ulicy. To po pierwsze. Po drugie, gdy klient zarezerwuje czas, to nierzadko przekonuje się, że na spotkaniu szalu nie ma. Skoro już trzeba na rozmowę się umówić, co generalnie jest niezłym rozwiązaniem, to niech doradca będzie perfekcyjnie przygotowany. Tymczasem zdarzało się, że pracownik nie umiał zaprezentować aplikacji w telefonie czy nie poświęcił klientowi wystarczająco dużo czasu.

#### Kanały zdalne: formularz, czat. 8 (7)

Bank się nie poprawia i nie rozwija. O formularzu można powiedzieć tyle, że jest ukryty i trudno go znaleźć – 10. miejsce. Nie jest to kanał wykorzystywany do sprzedaży czy prezentowania oferty. Czat – 7. miejsce. Taki wynik pozwala sądzić, że nie jest to kanał szczególnie mocno poważany, co w tak scyfryzowanym banku dziwi i zaskakuje. Tym bardziej że konkurencja idzie w zupełnie innym kierunku.

#### Kanały cyfrowe: serwis internetowy, aplikacja. 1 (2)

Tu ING błysnął. Złoty Bankier w tej kategorii to wypadkowa pierwszego miejsca dla aplikacji i trzeciego dla bankowości internetowej. Za co klienci cenią Moje ING? Aplikacja mobilna cieszy się najwyższym ogólnym zadowoleniem użytkowników na rynku. Ma też w odczuciu swoich klientów najpełniejszą ofertę funkcji. Użytkownicy doceniają szczególnie możliwość szybkiego sprawdzenia swoich finansów, wygląd i przejrzystość narzędzia oraz to, jak ułatwia zarządzanie finansami. Klienci ING korzystający z aplikacji mają też pewność, że bank ochroni ich przed niepożądanymi ingerencjami z zewnątrz. Użytkownicy bankowości internetowej podkreślali poczucie bezpieczeństwa oraz to, że bank dobrze informuje o potencjalnych zagrożeniach.

## 9. Pekao (6)

Obsługa na infolinii 5 (6)  
Obsługa w oddziałach 7 (5)  
Formularz/czat 9 (8)  
Aplikacja/serwis internetowy 9 (9)



► **LEGACY:** Przed laty był taki żart, że po 20. Pekao nie wysyła faksów, bo kończy się papier i trzeba czekać na przydział w kolejnym miesiącu. Tak było za Włochów i legacy czasów Unicredit jest obciążeniem do dzisiaj. Niski wskaźnik C/I najbardziej kłuje w oczy w oddziałach. Załogi placówek bardzo liczą na Cezarego Stypułkowskiego, prezesa banku. [FOT. WM]

Drugie obok BNP Paribas negatywne zaskoczenie. I tak jak w przypadku

## INTERNET/APLIKACJA

ING Bank Śląski	66,9
PKO Bank Polski	66,8
mBank	63,8
Credit Agricole	63,5
Santander Bank Polska	60,2
Alior Bank	58,4
BNP Paribas	58,4
Bank Millennium	58,4
Bank Pekao	57,7
VeloBank	57,7
Nest Bank	55,2
Bank Pocztowy	52,1
Citi Handlowy	46,0
BOŚ Bank	42,1

wyniki w proc. ————— ↑

francuskiego konkurenta spadek w rankingu jest wynikiem nie tyle zaniechań, ile braku rozwoju. Bez postępu jest regres. Najbardziej od rynku odstają dwa kanały, w tym przede wszystkim placówki, które z silnej 5. pozycji spadły na 7. (mimo minimalnej poprawy wyniku o 1,3 pkt. proc.)

#### Infolinia. 5 (6)

Jedyny kanał kontaktu z klientem w Pekao, który awansował w rankingu i generalnie pokazuje bardzo ładny progres w ostatnich latach. W 2024 r. call center było siódme, przed rokiem szóste, teraz jest piąte. Trzeba pamiętać, że kiedyś infolinia Pekao była bardzo dobrze oceniana i widać, że jest to cel, który zdaje się przyswieszczać bankowi. Ocena pracy doradców jest wysoka – 90 proc. Charakteryzuje ich kultura osobista, ciekawy sposób przedstawiania oferty, proaktywne podejście konsultantów do przekazywania informacji o bezpieczeństwie. Wyróżnikiem call center, choć nie wszystkich, jest dociekliwość pracowników w zgłębianiu potrzeb klienta. Gdyby to była powszechna praktyka, Pekao znalazłoby się w tej kategorii dużo wyżej.

#### Oddziały. 7 (5)

Po prostu jest słabo. Zaczynamy jednak od pozytywów. Doradcy sprawnie wykorzystują technologię do obsługi: tablety, wersje demonstracyjne aplikacji. To pomaga im (choć nie wszystkim) przeprowadzić szczegółową analizę potrzeb i otoczyć klientów opieką. W ciekawy sposób odwołują się do własnych doświadczeń, co uwiarygadnia przekaz. Teraz minusy. Po pierwsze czas oczekiwania – bywało, że nawet godzina! Nie były to incydentalne przypadki. W oddziałach nie ma systemów kolejkowych, zarządzania ruchem. Mało tego, pracownicy potrafią swobodnie rozmawiać o prywatnych, ale też wrażliwych dla banku tematach.

I ostatnia rzecz. Z ankiety wypełnianej po wizycie przez audytora już dawno została usunięta ocena za wygląd i czystość w oddziale. W przypadku Pekao, niestety, za wcześnie. Nie wszystkie placówki spełniały rynkowe standardy i w niektórych przydałaby się wizyta menedżera powierzchni płaskich. I choć to nie są elementy podlegające ocenie, to mają duży

wpływ na komfort spotkania i subiektywną ocenę banku.

#### Kanały zdalne: formularz, czat. 9 (8)

Bank nigdy nie był mistrzem kanałów korespondencyjnych i to się nie zmieniło. Czat – 11. miejsce na 12 ocenianych. To mówi samo za siebie. Poza problemami technicznymi słabo wypada merytoryka. Sporo jest komentarzy o braku zaangażowania, rzeczowych i konkretnych informacji. Uwagi dotyczą praktycznie wszystkiego. W przypadku formularza można napisać, że bank odpowiada, ale nie przykłada wagi do odpowiedzi.

#### Kanały cyfrowe: serwis internetowy, aplikacja. 9 (9)

Klienci aplikacji Pekao doceniają wielość jej funkcji. Pod tym kątem jest oceniana jako jedna z najlepszych na rynku. Również możliwość szybkiego zorientowania się w stanie finansów jest mocną stroną aplikacji PeoPay. Ostatni wysoko oceniony element – użytkownicy podkreślali, że aplikacja ułatwia im życie. Bankowość internetowa została doceniana za prostą możliwość sprawdzenia stanu finansów, łatwą organizację przelewów oraz ładny wygląd.

## Miejsca 10.-14.

### 10. Credit Agricole (7)

Bank należy docenić za konsekwencję w odejściu od papieru i przejście na cyfrowe materiały. Równie konsekwentny mógłby być w zarządzaniu ruchem w oddziałach.

### 11. Nest Bank (12)

Czatbot, który zrobił furorę w ubiegłym roku i stał się wzorem dla innych banków, nadal robi dobrą robotę. Cały kanał zdalny zajął 10. miejsce, ale czat był 6. i niewiele zabrakło mu do podium.

### 12. BOŚ Bank (11)

Nieźle wypadła infolinia, która awansowała z 10. na 9. miejsce. Spadek BOŚ zaliczył w chwalonych przed rokiem placówkach. Wtedy zajęły 6. miejsce, w tym roku 11. Jeśli chodzi o czat, to bank nie ma takiego narzędzia.

## MAIL/FORMULARZ/CZAT

VeloBank	93,6
Bank Millennium	93,2
Alior Bank	87,3
Santander Bank Polska	84,3
BNP Paribas	82,5
PKO Bank Polski	80,4
Credit Agricole	79,8
ING Bank Śląski	73,4
Bank Pekao	71,1
Nest Bank	63,6
mBank	63,6
UniCredit	43,8
BOŚ Bank	40,8
Bank Pocztowy	27,0
Citi Handlowy	9,7

wyniki w proc. ————— ↑

### 13. Citi Handlowy (13)

Bank błysnął klasą w placówkach. Zajął trzecie miejsce, a trafić w tej kategorii na podium to już prawdziwy sztos. Jakość serwisu jest na poziomie. Doradcy poświęcają sporo czasu klientowi, chwalą ofertę, nie tylko opowiadają o produktach, ale dopasowują je do potrzeb klienta. Bardzo dobrze zarządzali informacją o zmianie brandu. Zapewniali, że klient kupuje produkt pod starym szyldem, zmiana nazwy nic nie zmienia w relacji z doradcą i bankiem.

### 14. Bank Pocztowy (14)

Ma problem z pełną obsadą w placówkach. Pracowników charakteryzuje życzliwość, potrafią stworzyć pozytywną atmosferę. Obsługa niestety okienkowa – szybka i dość pobieżna. Rozmowa nastawiona na sprzedaż produktu z najnowszej kampanii reklamowej.

### UniCredit

Bank wszedł na rynek z pełną wielokanałową obsługą. Z jakością jest różnie. Pracownicy są skupieni na promocyjnej ofercie oszczędnościowej i na karcie wielowalutowej. © ®

## Jak ocenialiśmy banki

► Badanie składa się z 4 modułów.

- Rozmowy z konsultantami na infolinii. W sumie wykonano 600 połączeń do banków (po 40 do każdego). Połowę telefonów wykonali klienci aktualni, a połowę potencjalni, niemający żadnej relacji z daną marką. Oceniano przyjazność ścieżki IVR/VB, czas oczekiwania na połączenie, koncentrację na problemie/temacie, styl prowadzonej rozmowy (naturalność i zrozumiałość), wiedzę i kompetencje konsultanta, uzyskanie odpowiedzi na pytanie, umiejętność zaprezentowania i zainteresowania ofertą, aktywność sprzedażową oraz bezpieczeństwo. Waga modułu 20 proc.
  - Korespondencja przez e-mail/formularz oraz czat. W sumie potencjalni klienci wysłali 300 zapytań przez formularz/na adres mailowy, a aktualni klienci przeprowadzili 260 rozmów przez czat (3 banki w momencie badania nie posiadały tego kanału kontaktu). Oceniano wygląd i estetykę formularzy oraz korespondencji przez czat, czas oczekiwania na kontakt, sprawność komunikacji, koncentrację na problemie/temacie, styl/przejrzystość komunikacji, wiedzę/kompetencje konsultanta, uzyskanie odpowiedzi na pytanie, umiejętność zaprezentowania i zainteresowania ofertą, aktywność sprzedażową oraz bezpieczeństwo. Waga modułu 15 proc.
  - Wizyty informacyjne w oddziałach własnych. W sumie odwiedzone 732 oddziały własne banków biorących udział w rankingu. Połowę rozmów przeprowadzili klienci aktualni, a połowę potencjalni, niemający żadnej relacji z daną marką. Oceniano przywitanie klienta w placówce, komfort obsługi, umiejętność zrozumienia potrzeb klienta i dostosowania do nich zaprezentowanych rozwiązań, zakres przekazywanych informacji, sposób i formę prezentacji oferty, z uwzględnieniem rozwiązań cyfrowych, aktywność sprzedażowa oraz bezpieczeństwo. Waga modułu 40 proc.
  - Bankowość internetowa i aplikacja mobilna. W badaniu wzięli udział użytkownicy aplikacji/bankowości internetowej, dla których dany kanał jest głównym kanałem i równocześnie są klientami banku (jest to ich główny bank) od minimum 3 miesięcy. Zrealizowano 2400 wywiadów online. Oceniano różnorodne aspekty związane z satysfakcją z korzystania z narzędzi, zakres palety funkcji, percepcję bezpieczeństwa oraz aspekty emocjonalne. Waga modułu 25 proc.
- W modułach 1, 2 i 3 badaniem objętych było 15 banków. W 4 - tym 14 (bez UniCredit). Całe badanie było realizowane w lutym i marcu 2026.

OKIEM EKSPERTA

# Bankowe „Dzień Dobry” na Wagę Złota: Jak pierwsze chwile w placówce decydują o zadowoleniu klienta

HANNA PIOTROWICZ, PARTNER W MINDS &amp; ROSES

**W**chodzimy do banku i... co dalej? To pytanie, choć pozornie banalne, jest kluczowe dla całego doświadczenia klienta. Analiza, którą przeprowadziliśmy na podstawie setek wizyt w placówkach bankowych w całej Polsce dowodzi, że pierwsze minuty od przekroczenia progu mają ogromny wpływ na finalną ocenę spotkania. To, czy klient poczuje się zauważony i zaopiekowany, czy też zignorowany, koreluje bezpośrednio z jego ogólnym zadowoleniem.

Nie chodzi tu o kosztowne inwestycje, lecz o proste, ludzkie gesty. W najlepszych placówkach standardem staje się dedykowany pracownik, tzw. „Gospodarz Oddziału”, który wita wchodzących, pyta o cel wizyty i kieruje do odpowiedniego doradcy. Nawet

jeśli trzeba poczekać, sama świadomość bycia zauważonym i poinformowanym o czasie oczekiwania diametralnie zmienia nastawienie. Jak ujął to jeden z klientów: „Fajnie, że ktoś wita klientów już w progu placówki. Bardzo podoba mi się takie zadbanie o klienta. Czułem, że ktoś na mnie czeka i jest gotów mi pomóc.”. Propozycja kawy czy wody w trakcie oczekiwania to drobny gest, który buduje pozytywną relację i sprawia, że czas mija przyjemniej.

Z drugiej strony, dane bezlitośnie obnażają, jak łatwo zepsuć to pierwsze wrażenie. Najniższe oceny zbierają oddziały, w których klient czuje się niewidzialny. Poczucie bycia ignorowanym, chaos w niezorganizowanej kolejce czy brak jakiegokolwiek reakcji ze strony

personelu to najczęściej wymieniane przyczyny frustracji. Jeden z klientów opisał swoje doświadczenie w wyjątkowo obrazowy sposób: „Po wejściu zastałem 4 pracowników przy biurkach. Dwóch z nich obsługiwało klientów. Dwóch siedziało bez klientów. NIKT nie podniósł głowy, a stałem 2 m od nich. Udawali, że mnie nie widzą”. Taka sytuacja, nawet jeśli trwa krótko, rodzi poczucie lekceważenia i negatywnie nastawia do dalszej rozmowy.

Nawet najnowocześniejsza i najbardziej estetyczna placówka nie obroni się, jeśli klient zostanie pozostawiony sam sobie w długiej kolejce. Jak czytamy w jednej z opinii: „Do placówki wszedłem z pozytywnym nastawieniem. Niestety uległo ono pogorszeniu, gdy ostatecznie musiałem czekać przeszło

30 minut. Najgorsze było to, że żaden z pracowników nie zainteresował się mną w tym czasie”. To dowód na to, że inwestycja w wygląd oddziału musi iść w parze z inwestycją w aktywne zarządzanie doświadczeniem klienta.

Co ciekawe, nawet zły początek nie musi oznaczać porażki. Badanie pokazuje, że profesjonalny i empatyczny doradca potrafi odwrócić losy spotkania, choć jest to trudne i nie każdemu się udaje.

Wnioski są jednoznaczne. Te banki, które zrozumiały, że pierwsze wrażenie można zrobić tylko raz, a wizyta powinna zaczynać się od serdecznego powitania, wygrywają walkę o lojalność i satysfakcję klientów. W dzisiejszym, cyfrowym świecie, zwyczajne zainteresowanie klientem i proste „dzień dobry” wciąż ma ogromną moc.

PB

PODCASTY )))

Best  
Stream  
Awards

Follow the LII>E  
VIDEO, AUDIO, MEDIA

pb.pl

PONIEDZIAŁEK - PIĄTEK

BRIEF

PONIEDZIAŁEK

OUT OF THE BOX

WTOREK

NIERUCHOMOŚCI

ŚRODA

INWESTOR WOJTEK

CZWARTEK

AUTOPORTRET

PIĄTEK

BILANS



SŁUCHAJ:



## KREDYT HIPOTECZNY

# Przebudzenie rynku hipotek podgrzało konkurencję

Obniżki stóp dały w końcu paliwo rynkowi kredytów hipotecznych. Banki zaczęły mocniej konkurować o klientów, co przełożyło się na dynamiczne zmiany w cennikach



Michał Kisiel

Na tle innych rynków bankowości detalicznej kredyty hipoteczne bywają określane jako „nudne”. Nowe produkty pojawiają się dość rzadko, a cenowe manewry mają zdecydowanie wolniejsze tempo niż chociażby w przypadku kredytów gotówkowych. O tym, że nie jest to reguła świadczą mogą jednak ostatnie kwartały. Do wyjścia z etapu stabilizacji przyczyniła się seria obniżek stóp procentowych i przebudzenie popytu.

Efekty zmian w otoczeniu makro szybko przełożyły się na przesunięcia na rynku hipotek. Z jednej strony obserwowaliśmy stały wzrost zdolności kredytowej, co miało swój wpływ na podbicie sprzedażowych słupków. Z drugiej - nieco na znaczeniu zyskały kredyty ze zmiennym oprocentowaniem, przez wiele kwartałów kryjące się w cieniu stałoprocentowych opcji. W pierwszym kwartale roku doszło do tego zjawisko, które można nazwać „hipoteczną mijanką”. Wyjściowo kredyty w formule „marża plus wskaźnik” w części banków okazywały się tańsze niż z okresowo stałym oprocentowaniem.

W tegorocznym rankingu „Złoty Bankier” obserwowaliśmy efekty rynkowego ożywienia. Niektóre banki obudziły się z letargu i zaczęły mocniej reagować na ruchy konkurencji. Porównując chociażby oferty z końca 2025 r. i początku 2026 r. dostrzec można było oznaki żywszych reakcji w cennikach i wzrostu strategicznego znaczenia hipotek. Widać także, nieśmiało na razie, sygnały dołączania do walki o rynek kilku instytucji stojących dotąd z boku. O tym, czy trend ten zahamuje w obliczu niepewności w otoczeniu wywołanej konfliktem na Bliskim Wschodzie jeszcze za wcześniej wyrokować. Pewne jest jednak, że na nudę już nie można narzekać.

## Debiutant zgarnia nagrodę za najlepszą hipotekę

Pierwsze miejsce w rankingu „Złoty Bankier” w 2026 r. zajął Bank BPS, po raz pierwszy uczestniczący w tej kategorii w konkursowych zmaganiach. Instytucja doskonale zaprezentowała się pod względem kosztów finansowania, nieco tylko ustępując wielkim rywalom w ofercie z oprocentowaniem zmiennym. Wysoko plasowała się również pod względem szacunków zdolności kredytowej i parametrów akceptacji dochodów. Zdecydowanie poniżej średniej wypadła natomiast w zestawieniu wyników sprzedażowych i elektronicznej obsłudze procesów.

Mimo niewielkiej skali działania Bank BPS konsekwentnie stawia na hipoteki. Jesienią 2025 r. przebudował ofertę pakietów ze sprzedażą krzyżową i ma propozycje zarówno dla zwolenników zmiennego oprocentowania, stałej stopy, jak i dysponujących niskim wkładem własnym. Być może to wstęp do wypłynięcia wkrótce na szerokie wody.

## Wyróżnieni potentaci i hipoteczny „challenger”

Druga lokata w rankingu przypadła ex aequo VeloBankowi i Bankowi Pekao. VeloBank w ostatnich latach dobitnie potwierdził, że chce być pierwszoplanowym graczem na rynku kredytów hipotecznych. W zeszłym roku instytucja zajęła trzecie miejsce, chociaż w ofercie nie miała jeszcze propozycji przynajmniej dla części klientów preferujących zmiennooprocentowe hipoteki. Dziś oferuje już wszystko, czego można oczekiwać od kredytodawcy. Można powiedzieć, że VeloBankowi brakuje już tylko skali. Warto jednak pamiętać, że jeszcze dwa lata temu bank zasługiwał na miano debutanta.

VeloBank doskonale zaprezentował się pod względem dostępnych kwot finansowania. Mocną stroną instytucji okazały się także osiągane dynamiki sprzedaży, zwłaszcza pod koniec minionego roku. Jeśli bank będzie utrzymywać strategiczny kurs, ma szansę za kilka lat dołączyć do peletonu także pod względem wolumenów.

Bank Pekao triumfował w poprzedniej edycji rankingu. Instytucja świetnie zaprezentowała się w niemal każdej kategorii i należy do wąskiego grona wszechstronnych rynkowych graczy. Oferta znalazła się w czołówce we wszystkich scenariuszach pod względem kosztów. Bank nie ma też słabych punktów w obszarze obsługi elektronicznej, a pod względem podejścia do akceptacji dochodów wyprzedzał rywali. Tym razem jednak dość skromnie prezentowały się, pod względem dynamiki, wyniki sprzedażowe.

Na trzecim miejscu znalazł się PKO Bank Polski, wielokrotnie wygrywający w poprzednich edycjach „Złotego Bankiera”. Instytucja to prawdziwy hipoteczny wielozadaniowiec, stale rozwijający swój arsenał. Ma w ofercie pełen pakiet propozycji dla wybierających zmienne lub okresowo stałe oprocentowanie, również z gwarancją wkładu własnego. Bank pokazał moc w kategorii parametrów oferowanych hipotek, elektronicznej obsłudze i wyników sprzedażowych. Kredytodawca nie jest natomiast liderem pod względem kosztów czy dostępności finansowania.

## Cyfrowa hipoteka to już nie ciekawostka

Rok temu z radością obwieszczaliśmy koniec oczekiwań na nadejście prawdziwej cyfrowej hipoteki. Postęp w tej dziedzinie okazuje się szybszy niż można było się spodziewać. W ko-

## Ranking banków z najlepszą ofertą kredytów hipotecznych

1. Bank BPS	5. ING Bank Śląski	9. mBank
2. VeloBank	6. Alior Bank	10. Credit Agricole
3. Bank Pekao SA	7. Santander Bank Polska	11. Bank Ochrony Środowiska
4. PKO BP	8. BNP Paribas Bank Polska	

## Jak ocenialiśmy banki

Do współzawodnictwa przystąpiło w tym roku 11 instytucji, które przedstawiły do analizy oferty dostępne dla klientów w IV kw. 2025 r. oraz I kw. 2026 r. Porównaliśmy nie tylko oferty kredytodawców w formie symulacji dla kilku scenariuszy, ale także parametry produktów i wymagania stawiane potencjalnym klientom. Analizy uzupełniliśmy oceną wyników sprzedażowych instytucji w trzech kwartałach minionego roku. Zyskaliśmy w ten sposób wgląd w to, kto w dynamicznym otoczeniu był w stanie skutecznie uplasować swoje propozycje na rynku. Wyliczając zwycięzców uwzględnialiśmy 6 obszarów oceny:

- Koszty finansowania** (30 proc. łącznej oceny). Banki przygotowały symulacje dla wskazanego profilu klienta, osobno w wariantach z niskim i standardowym wkładem własnym oraz z oprocentowaniem okresowo stałym i zmiennym. Wagi przypisane poszczególnym scenariuszom odzwierciedlały preferencje klientów w minionych kwartałach, gdzie nadal zdecydowaną przewagę miały kredyty z oprocentowaniem okresowo stałym.
- Kwota dostępnego finansowania** (20 proc. łącznej oceny). Pod lupę wzięliśmy szacunki maksymalnej zdolności kredytowej profilowych klientów. Banki przygotowały estymacje dla scenariuszy zmiennego i stałego oprocentowania oraz niskiego i 20-procentowego wkładu własnego. Uwzględniliśmy tu wagi takie same jak w przypadku kosztów.
- Wyniki sprzedażowe** (20 proc.), z których stworzyliśmy dwa rankingi. Pierwszoplanową rolę odegrało zestawienie dynamiki sprzedaży kwartał do kwartału. Jedną dziesiątą oceny stanowiło natomiast porównanie wolumenów sprzedaży kredytów hipotecznych w trzech kwartałach 2025 r.
- Akceptowane dochody** (10 proc.), czyli wymagania stawiane klientom pod względem historii i źródeł wpływów. Uwzględniliśmy także minimalne oczekiwania, co do wysokości dochodu dla kilku scenariuszy.
- Obsługa w kanałach elektronicznych** (10 proc.). Pod uwagę braliśmy dostępność poszczególnych etapów procedury wnioskowania o kredyt online, a także wybrane elementy obsługi posprzedażowej (np. podgląd harmonogramu, zmiana terminu płatności raty) w bankowości internetowej i mobilnej.
- Parametry produktu** (10 proc.) obejmujące m.in. koszty wcześniejszej spłaty, dostępność gwarancji wkładu własnego czy wakacji kredytowych.

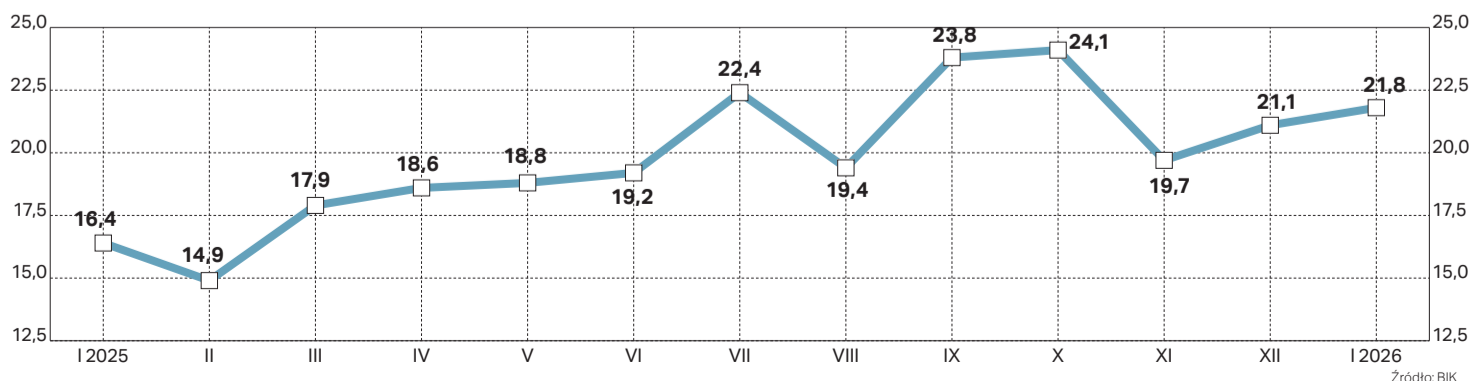
lejnych bankach, na razie raczej w wybranych scenariuszach, całość procesu wnioskowania o finansowanie można już przejść nie wychodząc z cyfrowego otoczenia.

Technologiczni optymiści upatrują w tym trendzie „gamechangera” dla rynku hipotek. Pod znakiem zapytania staje chociażby rola, nadal bardzo istotna, sektora pośrednictwa kredytowego. Pesymiści studzą oczekiwania, wskazując, że w tak skomplikowanej materii rola ludzkiego wsparcia pozostanie kluczowa.

Realista może postawić hipotezę, że jesteśmy świadkami rodzącej się dychotomii. Rynek może wkrótce podzielić się na dwa nurty. Pierwszym będą tzw. „proste hipoteki”, gdzie mamy do czynienia ze standardowymi transakcjami i klientami o typowej sytuacji finansowej i majątkowej. Tam cyfrowa hipoteka już łąda moment ma szansę okazać się standardem. Drugi segment, bardziej zawiślanych uwarunkowań, pozostanie domeną z pierwszoplanową rolą czynnika ludzkiego. ©

## Miesięczna sprzedaż kredytów mieszkaniowych

► Liczba umów (w tys.)



## KONTO OSOBISTE

## Rachunek to rozbudowana platforma

Liczba punktów zdobytych przez trzy najlepsze banki pokazuje, jak rozbudowana jest oferta kont osobistych, które z rachunków rozliczeniowych zmieniły się w platformy do zarządzania finansami osobistymi. Różnice w punktacji świadczą natomiast o tym jak duża jest konkurencja na tym rynku

Wojciech Boczoń



Konto osobiste dawno przestało być prostym rachunkiem do odbierania przelewów i płatności kartą. Dziś to rozbudowany ekosystem, w którym sam produkt bankowy spleta się z aplikacją mobilną, narzędziami do zarządzania budżetem, portfelami cyfrowymi i usługami wykraczającymi daleko poza tradycyjną bankowość. Ocenianie rachunków wyłącznie przez przyznanie opłat i prowizji nie oddaje już rzeczywistości – liczy się całość doświadczenia, jakie bank oferuje klientowi na co dzień. Właśnie z takim założeniem przygotowaliśmy tegoroczną edycję rankingu Złoty Bankier w kategorii kont osobistych.

Nagroda za najlepszy rachunek trafia do Banku Millennium, który zdobył pierwsze miejsce w rankingu, gromadząc 85 na 114 możliwych punktów. Na drugiej pozycji uplasował się mBank z dorobkiem 84 punktów, a podium zamknął Santander Bank Polska z wynikiem 83 punktów.

## Najlepsze konto w Banku Millennium

Złoty Bankier idzie do banku, który wyróżnia konsekwentna strategia łącząca nowoczesność z przystępnością. Konto Millennium 360° jest bezwarunkowo darmowe, bez wymogu minimalnych wpływów, z bezprowizyjnymi wypłatami ze wszystkich bankomatów w Polsce. Szczególnie dobrze Millennium wypadło w kategorii funkcji rachunku (26 na 28 punktów) i płatności (komplet). Aplikacja oferuje kantor walutowy, cele oszczędnościowe, agregację rachunków z innych banków, zarządzanie subskrypcjami i budżetem domowym.

W ubiegłym roku bank wprowadził szereg nowości. Jako pierwszy na polskim rynku udostępnił w aplikacji kartę eSIM – wirtualną kartę SIM na potrzeby wyjazdów zagranicznych. To rozwiązanie dopełnia ofertę konta zaprojektowanego z myślą o mobilności: brak marży za przewalutowanie do 5 tys. zł miesięcznie i darmowe wypłaty z bankomatów za granicą sprawiają, że klient nie musi szukać dodatkowych rozwiązań przed wyjazdem. Bank wdrożył też BLIK Płacę Później, płatności powtarzalne BLIK, usługę Millennium ID do potwierdzania tożsamości w e-urzędach, a kwotę objętą promocyjnym oprocentowaniem na koncie oszczędnościowym podwoił ze 100 do 200 tys. zł.

Warto podkreślić model hybrydowy Millennium. W dobie cyfryzacji bank utrzymuje jedną z najszerzych sieci placówek w kraju, oferując klientom realny wybór kanału kontaktu. Proces otwarcia konta w oddziale został tak zaprojektowany, że klient wychodzi z aktywną aplikacją i wiedzą, jak z niej korzystać. Kanały cyfrowe i oddział nie konkurują ze sobą – wzajemnie się uzupełniają.

**mBank – kompletna bankowość cyfrowa**  
Bezwarunkowo darmowe eKonto, jeden z najlepszych menedżerów finansów na rynku i bo-

gaty ekosystem usług dodatkowych zapewniły bankowi drugie miejsce. W kategorii płatności mBank zdobył komplet punktów – m.in. dzięki wdrożeniu pierścieni płatniczych NFC: zarówno wersji smart (z monitorem pulsu, snu i poziomu stresu), jak i klasycznej, wodoodpornej, działającej bez ładowania.

Drugą głośną nowością w ofercie jest karta Visa Podróże, pozwalająca płacić w dowolnej walucie bez prowizji za przewalutowanie i wypłacać gotówkę z bankomatów za granicą bez opłat. W połączeniu z usługą wielowalutową i mKantorem (natychmiastowa wymiana 10 walut po atrakcyjnych kursach) mBank buduje jedną z najsilniejszych ofert dla podróżujących. Na uwagę zasługuje też „Panic Button” – przycisk natychmiast blokujący wszystkie operacje na koncie w przypadku podejrzenia oszustwa. mBank silnie wypada również w zarządzaniu finansami: automatyczna kategoryzacja wydatków, asystent płatności i roczne podsumowanie w formie „wrapped” dopełniają obraz kompletnej bankowości cyfrowej.

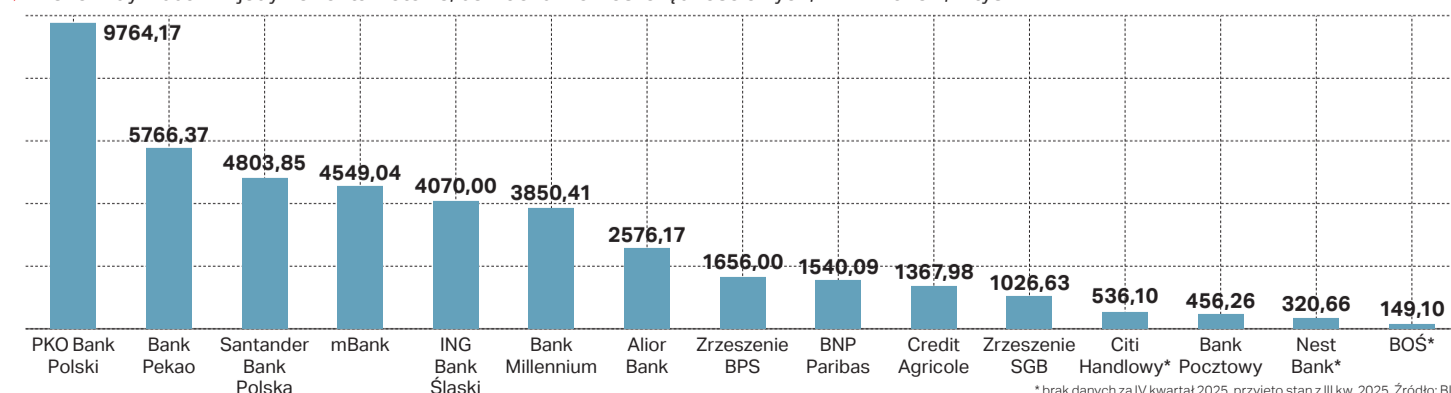
## Najbardziej funkcjonalny rachunek w Santanderze

Santander zamknął podium, demonstrując najsilniejszą pozycję w kategorii funkcji rachunku – jako jedyny bank w rankingu zdobył tu komplet 28 punktów. To efekt systematycznej rozbudowy ekosystemu: kantor walutowy, wielowalutowa karta Dopasowana obsługująca osiem walut, pełen pakiet ubezpieczeń online, asystent finansów i moduł subskrypcji. Do tego darmowe przelewy natychmiastowe bez limitu, darmowe wypłaty BLIK-iem ze wszystkich bankomatów w Polsce oraz do 800 zł premii powitalnej na start.

W minionym roku Santander intensywnie rozwijał kanały cyfrowe. Rodzice mogą otwierać konta dla dzieci w aplikacji, bez wizyty w oddziale. Bank wdrożył płatności powtarzalne BLIK i jako jeden z pierwszych udostępnił Samsung Pay, poszerzając portfolio cyfrowych portfeli. Przebudowano też moduł płatności na podstawie opinii klientów: skrócono proces przelewu, dodano listę ulubionych odbiorców i zaprojektowano płatności BLIK-iem. Procesy dostosowano do europejskiej dyrektywy o dostępności (EAA), co przekłada się na lepszą użyteczność aplikacji dla osób z różnymi potrzebami.

## Liczba ROR

► Klienci indywidualni – jedynie konta złotowe, bez rachunków oszczędnościowych, IV kw. 2025 r., w tys.



\* brak danych za IV kwartał 2025, przyjęto stan z III kw. 2025. Źródło: BLK

## Ranking banków z najlepszymi kontami osobistymi

1. Bank Millennium	6. PKO BP	11. BNP Paribas
2. mBank	7. VeloBank	12. Nest Bank
3. Santander Bank Polska	8. Alior Bank	13. Bank Poczty
4. ING Bank Śląski	9. UniCredit	14. BOŚ
5. Bank Pekao	10. Credit Agricole	

## Jak ocenialiśmy banki

► Wyłaniając zwycięzców, uwzględniliśmy 6 obszarów oceny:

- Parametry ogólne** (16 proc. łącznej oceny), czyli opłaty za prowadzenie konta i kartę debetową oraz warunki zwalniające z tych opłat.
- Opłaty za operacje** (26 proc.), obejmujące koszty przelewów (w tym natychmiastowych i zagranicznych), wypłat z bankomatów w kraju i za granicą oraz usługę cashback.
- Funkcje rachunku** (25 proc.) – najszerza kategoria, oceniająca m.in. kantor walutowy, agregację rachunków, cele oszczędnościowe, zarządzanie subskrypcjami, budżet domowy, dostęp do platform inwestycyjnych i ubezpieczeń.
- Płatności** (7 proc.) – nowa kategoria premiująca portfele cyfrowe, BLIK zbliżeniowy, płatności zegarkiem i gadżetami zbliżeniowymi.
- Bezpieczeństwo cyfrowe** (5 proc.) – również nowa kategoria, uwzględniająca blokowanie karty, limity transakcji, biometrię i monitoring.
- Oferta oszczędnościowa** (12 proc.), czyli oprocentowanie kont oszczędnościowych, dostępne limity kwotowe i warunki promocyjne.

Pozostałe 9 proc. stanowiła ocena zmian i wdrożeń, jakie bank wprowadził w ciągu minionego roku. W tegorocznej edycji zmieniono proporcje w istniejących kategoriach – funkcje lifestyle'owe (bilety, opłaty autostradowe) ustąpiły miejsca narzędziom PFM, a w płatnościach wyżej oceniono BLIK zbliżeniowy i urządzenia noszone. Suma możliwych punktów nie zmieniła się – to wciąż 114.

## Dobre oferty są także za podium

Tuż za podium uplasował się ING Bank Śląski (81 pkt) – solidna oferta bez wyraźnych słabości, ale też bez pojedynczego wyróżnika zdolnego przechylić szalę. Bank Pekao i PKO BP zdobyły po 78 punktów – to banki o szerokim zasięgu i rozbudowanych ekosystemach, które jednak w kilku kategoriach tracą do czołówki. VeloBank (77 pkt) i Alior Bank (75 pkt) wyróżniają się atrakcyjnymi warunkami cenowymi, ale mają luki w funkcjach rachunku. W środku stawki znalazły się UniCredit (69 pkt), Credit Agricole (62 pkt) i BNP Paribas (60 pkt), a najniższe pozycje zajęły Nest Bank (59 pkt), Bank Poczty (57 pkt) i BOŚ (47 pkt) – instytucje tracące przede wszystkim na ograniczonych funkcjach aplikacji mobilnej.

## Co ranking mówi o rynku

Minimalne różnice punktowe między trzema pierwszymi bankami pokazują, jak wyrów-

nana jest czołówka rynku kont osobistych. To, co różnicuje zwycięzców, to filozofia produktu. Millennium stawia na model hybrydowy – cyfrowa doskonałość połączona z rozbudowaną siecią placówek. mBank wyznacza trendy w innowacjach, od pierścieni płatniczych po roczne podsumowania finansowe. Santander buduje najszerzy ekosystem funkcji, próbując odpowiedzieć na każdą potrzebę klienta w jednej aplikacji. Trzy różne strategie, trzy mocne produkty – każdy trafiający w nieco inną grupę klientów.

Konta osobiste stają się platformami finansowymi agregującymi usługi płatnicze, oszczędnościowe, ubezpieczeniowe i inwestycyjne. Banki, które to rozumieją i konsekwentnie budują kompletne ekosystemy, wygrywają nie tylko rankingi, ale przede wszystkim lojalność klientów. Rynek kont osobistych w Polsce nigdy nie był tak konkurencyjny – i nigdy tak wymagający wobec banków, które chcą się na nim liczyć. ©

## KONTO DLA JUNIORA

# Banki walczą o portfele najmłodszych

Oferta jest coraz bardziej zbliżona i walka o Złotego Bankiera była bardzo wyrównana. O zwycięstwie decydowały detale. Różnica punktowa między triumfotorem a zdobywcą drugiego miejsca jeszcze nigdy nie była tak niewielka

Monika Dekrewicz



Trzy lata temu na palcach jednej ręki można było policzyć liczbę kont, w których dostępna była dedykowana aplikacja mobilna dla dzieci, a podstawowe z punktu widzenia dorosłego klienta funkcje dostępne były w średnio w co drugim z nich. Dzisiaj wygląda to już inaczej. Karty debetowe i aplikacje mobilne są standardem. Rachunek oferuje analogiczne funkcje jak konta dla dorosłych, wzbogacone dodatkowo o komponent edukacyjny. Wirtualne skarbonki czy dedykowane materiały w przystępny sposób uczą najmłodszych świadomego zarządzania budżetem i pomagają stawiać pierwsze kroki w świecie nowoczesnych finansów.

## PKO Bank Polski liderem po raz trzeci

Hat trick pokazuje jaką pozycję PKO BP osiągnął na rynku młodocianych rachunków. Był zresztą trendsetterem tej kategorii produktowej. Konto jest twórczym rozwinięciem programu „Dziś oszczędzam w SKO jutro w PKO BP”. Szacunek.

W tym roku zdobycie Złotego Bankiera nie było już takie proste. Konkurenci nauczyli się grać w konta dla młodych. PKO BP wyprzedził wicelidera zaledwie o 1 punkt, gromadząc w sumie 110 pkt. Bank zbudował swoją przewagę już na etapie analizy konta dla dziecka, wyprzedzając drugą w kolejności instytucję o 3 punkty.

Tym, co wyraźnie wyróżnia zwycięzcę jest przede wszystkim oferta oszczędnościowa. Jako jeden z dwóch banków biorących udział w badaniu, nie tylko udostępnił dzieciom konta oszczędnościowe (skarbonkę), ale nalicza oprocentowanie od pieniędzy na rachunku bieżącym. Za to PKO BP zgarnął dodatkowe 7 punktów, a w całej kategorii „oszczędzanie” uzyskał wynik 21 punktów – najwyższy w stawce.

Filarem oferty banku jest także polityka cenowa dla grupy wiekowej poniżej 13. roku życia (20 punktów i pierwsze miejsce ex aequo z Santander Bank Polska) oraz szeroki zakres funkcji dostępnych dla nieco starszych klientów (20 punktów i samodzielne prowadzenie w tej kategorii). PKO Bank Polski zanotował również wysoki wynik w pozostałych obszarach.

Mimo ugruntowanej już pozycji PKO BP nie osiada na laurach. W sierpniu ubiegłego roku bank wprowadził nową kartę debetową dla dziecka. Jej atutem jest możliwość zachowania karty, kiedy użytkownika skończy 13 lat – bez konieczności wymiany przy zmianie rachunku na PKO Konto dla Młodych. Karta jest wydawana bezpłatnie i umożliwia darmowy dostęp do gotówki w bankomacie. Bank wprowadził także istotną aktualizację aplikacji

IKO, dodając funkcję „Finanse dziecka”. Pozwala ona na to, co wcześniej było możliwe wyłącznie w serwisie iPKO, w tym m.in. zmiany limitów transakcji.

## Skok o trzy pozycje Santander Banku Polska

Jeszcze rok temu poza podium, dziś o krok od zwycięstwa. Santander Bank Polska zgromadził łącznie 109 punktów, co zapewniło mu drugie miejsce w rankingu. Za tak wysokim awansem stoi przede wszystkim skierowanie się banku ku nowoczesnym technologiom.

Kluczowym momentem był lipiec 2025 r., kiedy bank udostępnił najmłodszym dedykowaną aplikację mobilną, którą wyposażył w dodatkowe funkcje. Kontrast jest uderzający: w ubiegłorocznej edycji rankingu w kategorii bankowości elektronicznej bank nie zdobył ani jednego punktu. Obecnie zanotował ich 13 – wyrównując tym samym wynik swojego głównego rywala, PKO Banku Polskiego.

Kolejnym mocnym punktem oferty jest polityka cenowa w segmencie 13+. Z wynikiem 22 punktów bank został samodzielnym liderem w kategorii opłat za operacje dla starszej młodzieży. Instytucja ta jest również drugim z zaledwie dwóch graczy na rynku, którzy aktywnie zachęcają najmłodszych do oszczędzania poprzez oprocentowanie rachunku bieżącego. Dodatkowym atutem jest mechanizm typu saver. Zgromadzone w tej grupie parametrów punkty pozwoliły zbudować solidną przewagę nad pozostałą częścią stawki.

Aplikacja mobilna dla dzieci to nie jedyna nowość w ofercie banku. Santander postawił także na maksymalne uproszczenie procesów dla opiekunów. Wdrożenie możliwości otwarcia konta dziecka bezpośrednio w aplikacji mobilnej rodzica to istotna oszczędność czasu. Równolegle rozbudowano panel rodzica na smartfony, który pozwala na zarządzanie limitami płatności mobilnych, blokowanie usług elektronicznych czy bieżący podgląd salda i historii transakcji dziecka.

## Czwarte podium dla Banku Pekao

Trzecie miejsce dla Konta Przekorzystnego w wariantach dla dzieci i młodzieży. Pekao uzyskał za nie 98,5 punkt i po raz czwarty stanął na podium rankingu.

Bezspornie najsilniejszym punktem oferty Banku Pekao pozostają parametry kosztowe. Bank konsekwentnie nie pobiera podstawowych opłat za prowadzenie rachunku, obsługę karty oraz wypłaty ze wszystkich bankomatów w Polsce – i to aż do osiągnięcia przez klienta pełnoletności. Polityka „zero złotych” jest silnym magnesem dla rodziców poszukujących prostej i przewidywalnej cenowo oferty.

Wysokie noty bank zebrał również w kategorii funkcji dedykowanych opiekunom. Bank Pekao zajął tu pierwsze miejsce (ex aequo z ING Bankiem Śląskim), zdobywając 8

punktów. Bank należy do wąskiego grona zaledwie trzech instytucji (obok ING oraz PKO BP), które dają rodzicom narzędzie kontroli w postaci możliwości akceptacji przelewów zleczanych przez dziecko.

W działaniach banku z ostatnich 12 miesięcy wyraźnie dominuje motyw edukacyjny. Współpraca z partnerami zaowocowała projektami takimi jak słuchowisko czy książka edukacyjna dla najmłodszych. Równoległe z tymi działaniami, bank odświeżył interfejs aplikacji mobilnej, aby była jak najwygodniejsza dla najmłodszych klientów.

## Kilka banków w peletonie

Różnice w środkowej części stawki były minimalne, a o kolejności decydowały pojedyncze punkty. Czwarte miejsce z wynikiem 95 punktów przypadło Alior Bankowi, który świetnie wypadł w części badania dotyczącej opłat za rachunki. Zaledwie jedno oczko mniej zgromadził Bank Millennium (94 punkty), który zasługuje na wyróżnienie za dwucyfrowy wynik w kategorii bankowości elektronicznej dla najmłodszych. Jako jedyny gracz w zestawieniu udostępnił dzieciom funkcję zakupu biletów komunikacyjnych. Szóste miejsce zajął ING Bank Śląski (92,5 punktu), który w ubiegłym roku cieszył się z brązowego medalu. Spadek o trzy pozycje nie wynika jednak z pogorszenia samej oferty, lecz z faktu, że konkurencja odrobiła lekcje w zakresie funkcjonalności rachunku, podnosząc poprzeczkę.

Na dalszych pozycjach uplasowały się mBank, Credit Agricole oraz BNP Paribas Bank Polska. W przypadku mBanku głównym hamulcem okazał się brak punktów w kategorii produktów oszczędnościowych

dedykowanych dzieciom. Z kolei dla pozostałej dwójki „piętą achillesową” pozostaje brak nowoczesnych rozwiązań umożliwiających najmłodszym samodzielne zarządzanie finansami w kanałach cyfrowych. W dobie cyfryzacji usług bankowych brak dedykowanej aplikacji dla dzieci staje się barierą, której nie da się nadrobić nawet najatrakcyjniejszym cennikiem. © ®

## Konkurencja o najmłodszego klienta

► Ostatnie kilka lat to prawdziwy przewrót kopernikański w bankowaniu dla dzieci i młodzieży. W czasach zupełnie prehistorycznych, w 2013 r., PKO BP wprowadził pierwsze konto dla klientów poniżej 13 roku życia, do którego wydawał również karty płatnicze. Bank przygotował dla dzieci dedykowany serwis transakcyjny z możliwością zmieniania „skórek” i elementami grywalizacji, która miała ich zachęcić do zaglądania na rachunek i oszczędzania.

Pozostałe banki dużo później zainteresowały się klientami in spe. Cztery lata temu, kiedy w ramach przygotowania do kolejnej edycji Złotego Bankiera odbyliśmy szereg spotkań z bankami, żeby dowiedzieć się na co warto zwrócić uwagę podczas badania, usłyszeliśmy, że warto zrobić ranking kont dla dzieci. Nabór okazał się trudny, bo na rynku było raptem kilka pełnowymiarowych ofert dla tej grupy klientów.

Dzisiaj rodzice mogą zamówić konto z kartą dla dzieci i nastolatków w jedenastu bankach. Pięć lat temu na rynku pojawiła się pierwsza aplikacja bankowa dla juniorów. Obecnie bankować z telefonem w rękę mogą młodociani klienci aż 10 banków.

## Ranking kont dla dzieci i młodzieży

1. PKO Bank Polski	PKO Konto Dziecka, PKO Konto dla Młodych
2. Santander Bank Polska	Konto Santander
3. Bank Pekao	Konto Przekorzystne
4. Alior Bank	Konto dla Dziecka, Konto dla Młodych
5. Bank Millennium	Konto 360° Junior
6. ING Bank Śląski	Konto z Lwem Mobi
7. mBank eKonto	Junior, eKonto możliwości
8. Credit Agricole	Konto dla Ciebie Junior, Konto dla Ciebie GO!
9. BNP Paribas Bank Polska	Konto Samodzielniaka

## Jak ocenialiśmy banki

► Analizowaliśmy dwa produkty: ofertę dla dzieci 7–13 lat oraz rozwiązania dla nastolatków (do 18. roku życia), pod kątem ceny m.in. opłaty za prowadzenie konta, obsługę karty, wypłaty z bankomatów oraz przelewy zlecane za pośrednictwem kanałów elektronicznych, i parametrów jakościowych: oferta oszczędnościowa, funkcjonalności systemów (aplikacji i serwisu desktop) oraz zakresu kontroli rodzicielskiej.

Banki mogły zdobyć za juniorskie konto 66 punktów.

W kontaktach dla nastolatków sprawdzaliśmy koszty oraz UX i dodatkowe funkcje. Istotnym rozszerzeniem tegorocznej ankiety są pytania o ofertę walutową – sprawdziliśmy zarówno samą dostępność takich kont, jak i liczbę obsługiwanych walut.

Tu do zdobycia były maksymalnie 142 punkty.

## KREDYT GOTÓWKOWY

# Oferta kredytów gotówkowych jest coraz bardziej różnorodna

Poprawiły zarówno warunki ofert, jak dostępność kredytów dla klientów. O końcowej klasyfikacji decydowały nie tylko parametry cenowe, lecz także jakość rozwiązań i dopasowanie produktów do potrzeb różnych grup odbiorców

Dominika Florek



Nie cena jest najważniejszym parametrem decydującym o miejscu w rankingu Najlepszy kredyt gotówkowy i konsolidacyjny Złoty Bankier. Tak samo jak liczba zawartych umów kredytowych czy skali sprzedaży. Cechą charakterystyczną naszego badania jest to, że w pierwszej kolejności analizujemy parametry produktów z perspektywy klienta, a następnie sprawdzamy, na ile poszczególne oferty pozostają dostępne dla grup szczególnie narażonych na wykluczenie. Takie podejście pozwala nam spojrzeć na bankowe produkty szerzej, nie tylko przez pryzmat wyników sprzedażowych, ale również jakości oferty i jej realnej dostępności.

Do tegorocznej rywalizacji o Złotego Bankiera za najlepszy kredyt gotówkowy przystąpiło 12 banków. Każdy przekazał na potrzeby analizy szczegółowe symulacje kredytów dla określonych parametrów i profili klientów, a także informacje o warunkach, kosztach i dostępności ofert w placówkach oraz kanałach zdalnych.

**Santander Bank Polska liderem rankingu**  
Zwycięzcą tegorocznej edycji rankingu „Złoty Bankier” w kategorii kredytów gotówkowych został Santander Bank Polska. Na pozycje lidera zapracował dzięki bardzo dobrym wynikom osiągniętym w kilku kluczowych obszarach branż pod uwagę w metodologii zestawienia. Na tle konkurencji wyróżnił się przede wszystkim atrakcyjnością oferty kre-

dytu gotówkowego, uzyskując wysokie oceny za parametry istotne z punktu widzenia klientów. Mocną stroną Santander okazała się jednak nie tylko sama oferta cenowa. Bank został również wysoko oceniony za dostępność produktów dla różnych grup klientów, co miało istotne znaczenie w jakościowej części rankingu. Bank pokazał, że potrafi łączyć konkurencyjne warunki finansowania z szerokim dostępem do oferty w różnych kanałach i dla zróżnicowanych grup odbiorców.

Silną pozycję banku w tej linii produktowej potwierdziły także wyniki sprzedażowe. W tej części zestawienia Santander uplasował się na czele rankingu, co dodatkowo wzmocniło jego końcowy rezultat. Ostatecznie to właśnie połączenie atrakcyjnej oferty, wysokiej oceny jakościowej i mocnej pozycji rynkowej przesądziło o zwycięstwie Santander Bank Polska w tegorocznym rankingu.

## Alior Bank i Bank Pocztowy na drugim miejscu

Na drugim miejscu ex aequo uplasowały się Alior Bank oraz Bank Pocztowy. O końcowym wyniku obu instytucji w dużej mierze przesądziły identyczne oceny uzyskane w obszarze jakościowym, który w tegorocznej metodologii miał istotne znaczenie dla końcowej klasyfikacji.

Bank Pocztowy zanotował bardzo dobre rezultaty zarówno w segmencie kredytów gotówkowych, jak i konsolidacyjnych. Wysokie noty za ofertę ocenianą z perspektywy klienta pozwoliły mu zająć miejsce ścisłej czołówce zestawienia. Na korzyść banku działała przede wszystkim stabilna pozycja w kilku kluczowych obszarach analizy, a nie jednorazowo

## Ranking kredytów gotówkowych

1. Santander Bank Polska	5. Bank Pekao S.A.	9. ING Bank Śląski
2. Alior Bank	6. BNP Paribas Bank Polska S.A.	10. Credit Agricole Bank Polska S.A.
3. Bank Pocztowy S.A.	7. Bank Millennium	11. Bank Ochrony Środowiska S.A.
4. VeloBank S.A.	8. mBank S.A.	12. UniCredit

bardzo wysoki wynik w jednej kategorii. To przełożyło się na mocny i wyrównany rezultat w końcowej klasyfikacji.

Alior Bank dobrą pozycję zbudował natomiast przede wszystkim dzięki konkurencyjnym warunkom cenowym w obszarze kredytów konsolidacyjnych. Bank okazał się najsilniejszy wszędzie tam, gdzie największe znaczenie miała atrakcyjność parametrów finansowych oferty. To właśnie dobre wyniki w tej części rankingu, w połączeniu z wysoką oceną jakościową, przełożyły się na miejsce na podium.

## VeloBank na trzecim miejscu

Podium rankingu „Złoty Bankier” w kategorii kredytów gotówkowych zamyka VeloBank. Wysokie noty zdobył przede wszystkim w obszarze jakościowym, wyróżniając się dostępnością oferty w różnych kanałach sprzedaży, jak i w odniesieniu do zróżnicowanych grup klientów. To właśnie elastyczność rozwiązań oraz szeroki zakres obsługi okazały się jednymi z najmocniejszych atutów banku w tegorocznym zestawieniu. Pozycję VeloBanku w rankingu wzmocniły także dobre wyniki w części cenowej. Bank uplasował się wysoko w zestawieniu ofert kredytów konsolidacyjnych, co przełożyło się na jego silną pozycję w końcowej klasyfikacji. Ostatecznie o miejscu na podium zdecydowało połączenie wysokiej oceny jakościowej z konkurencyjnością oferty w wybranych segmentach rynku. © ©

## Jak oceniliśmy banki

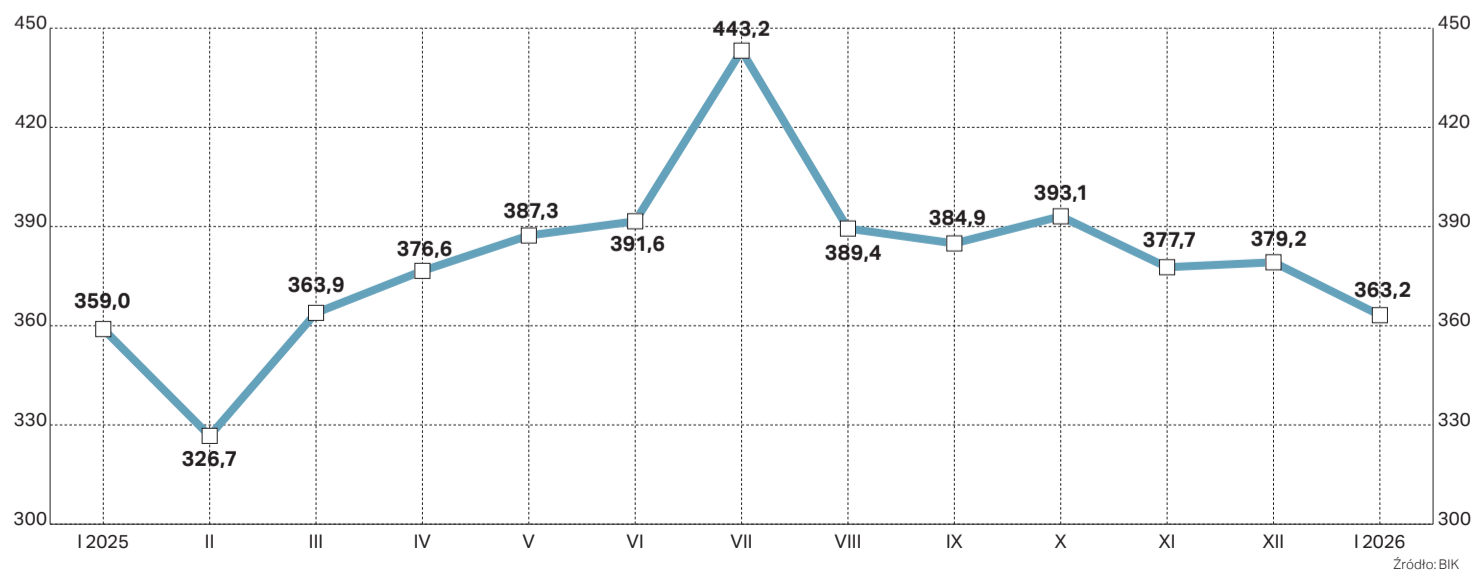
► Metodologia rankingu opierała się na trzech grupach kryteriów, z których każda ma przypisaną wagę w końcowej ocenie. Takie podejście pozwoliło uwzględnić nie tylko atrakcyjność samych parametrów kredytowych, ale również dostępność oferty dla różnych grup klientów oraz rynkową skuteczność poszczególnych instytucji.

Pierwszym filarem analizy była oferta produktowa. Na potrzeby badania banki przygotowały kalkulacje dla dwóch scenariuszy: kredytu gotówkowego oraz kredytu konsolidacyjnego. W każdym przypadku instytucje przedstawiły symulacje dla wskazanych założeń w dwóch badanych kwartałach, zarówno w wariacie z ubezpieczeniem, jak i bez niego. Analizie poddano oferty dostępne w IV kwartale 2025 r. oraz I kwartale 2026 r. Pozwoliło to porównać warunki proponowane klientom w dwóch kolejnych okresach i ocenić, jak banki dostosowują ofertę do zmieniającego się otoczenia rynkowego.

Drugą grupę kryteriów stanowiły parametry jakościowe, czyli zakres dopasowania oferty do potrzeb klientów o zróżnicowanym profilu. Oceniliśmy zarówno rozwiązania kierowane do osób preferujących tradycyjny model obsługi, w tym seniorów, jak i do klientów oczekujących pełnej dostępności usług w kanałach cyfrowych. W praktyce oznaczało to analizę m.in. możliwości złożenia wniosku kredytowego online oraz dostępności obsługi w oddziale, w tym wypłaty środków w formie gotówkowej. Kolejnym elementem tej części badania była ocena podejścia banków do przedsiębiorców. Weryfikowaliśmy, w jakim stopniu oferta kredytowa uwzględnia specyfikę prowadzenia działalności gospodarczej, w tym minimalny wymagany okres jej prowadzenia, uprawniający do ubiegania się o finansowanie. Analizie poddano również warunki stawiane cudzoziemcom, sprawdzając, na ile banki otwierają się na tę grupę klientów i czy oferują jej realny dostęp do kredytu. Trzecim obszarem oceny były wyniki sprzedażowe banków. Kryterium to miało pokazać, które instytucje nie tylko deklarują konkurencyjne warunki, ale również skutecznie funkcjonują na rynku i potrafią przekuć ofertę w realną sprzedaż. Łącznie opracowano 10 rankingów cząstkowych, które stały się podstawą do wyłonienia zwycięzcy. Taka konstrukcja zestawienia pozwoliła połączyć ocenę warunków finansowych z analizą jakości oferty i pozycji rynkowej banków.

## Miesięczna sprzedaż kredytów gotówkowych

► Liczba umów (w tys.)



## KONTO PREMIUM

# Wygoda i cyfrowość ważniejsze niż kiedykolwiek

W tegorocznej edycji Złotego Bankiera w kategorii kont premium wyraźnie widać zmianę akcentów. O zwycięstwie nie decydują już wyłącznie opłaty i podstawowe parametry rachunku, ale przede wszystkim jakość codziennego korzystania z banku, dostępność usług oraz doświadczenie klienta w kanałach cyfrowych

Andrzej  
Stec



**A**naliza objęła rachunki premium oferowane przez największe banki działające w Polsce. Ocenie poddano zarówno twarde parametry finansowe, jak i elementy, które w tym segmencie odgrywają coraz większą rolę – obsługę klienta, dostęp do inwestycji oraz funkcjonalność bankowości mobilnej.

W praktyce oznacza to odejście od prostego porównania „tabel opłat” na rzecz bardziej całościowego spojrzenia na ofertę. Konto premium ma dziś nie tylko kosztować rozsądnie, ale przede wszystkim działać sprawnie w codziennym użytku i zapewniać klientowi realne wsparcie – zarówno finansowe, jak i operacyjne.

Z tego powodu w tegorocznej metodologii szczególny nacisk położyliśmy na takie obszary jak cyfrowość, jakość obsługi czy dostępność usług inwestycyjnych. Każdy rachunek mógł uzyskać maksymalnie 100 punktów, a końcowy wynik był sumą ocen w sześciu kluczowych kategoriach (są opisane w ramce).

**Lider: mBank wygrywa doświadczeniem**  
Najwyższą ocenę w tegorocznym zestawieniu uzyskał mBank, którego mKonto Intensive najlepiej łączy funkcjonalność rachunku premium z nowoczesnym doświadczeniem użytkownika.

O zwycięstwie zdecydowała przede wszystkim bardzo wysoka ocena w obszarze cyfrowym. mBank od lat rozwija aplikację mobilną i kanały zdalnej obsługi, co w praktyce przekłada się na wygodę korzystania z usług i szybki dostęp do najważniejszych funkcji. Jednocześnie bank oferuje spójne połączenie bankowości codziennej z inwestycjami, co w segmencie premium ma coraz większe znaczenie.

Nie bez znaczenia była także jakość obsługi – dostępność doradców, szeroki zakres kanałów kontaktu oraz płynność obsługi spraw sprawiają, że oferta mBanku dobrze odpowiada na potrzeby współczesnego klienta premium.

**Minimalna różnica. Santander w ścisłej czołówce**

Tuż za liderem uplasował się Santander Bank Polska z Kontem Select. Bank uzyskał bardzo wysokie oceny w obszarze warunków finanso-

wych oraz dostępności usług, pozostając jedną z najbardziej kompletnych ofert na rynku.

O minimalnej różnicy zdecydowały detale – przede wszystkim obszar cyfrowy, w którym mBank uzyskał nieco wyższą ocenę. Santander pozostaje jednak bardzo mocnym, równym produktem, który łączy szeroką ofertę z czytelnymi warunkami.

**BNP Paribas – stabilność i równowaga**

Trzecie miejsce zajął BNP Paribas, którego rachunek Premium wyróżnia się spójnością i brakiem wyraźnych słabych punktów. Bank

oferuje szeroki zakres usług, dobrą obsługę oraz stabilną ofertę inwestycyjną, co przełożyło się na wysoką, wyrównaną ocenę.

Tegoroczne wyniki pokazują wyraźny trend: konto premium przestaje być jedynie „droższym rachunkiem z dodatkami”. Coraz częściej staje się kompleksową usługą, w której kluczowe znaczenie ma wygoda, dostępność i jakość doświadczenia.

To właśnie banki, które potrafią najlepiej połączyć funkcjonalność, obsługę i cyfrowość, zdobywają dziś przewagę – i to one wyznaczają kierunek rozwoju segmentu premium. © ®

## Jak ocenialiśmy banki

► Ocena została przeprowadzona na podstawie ankiet wypełnionych przez banki. Każdy rachunek mógł uzyskać maksymalnie 100 punktów.

### Kryteria oceny:

Koszt i dostępność rachunku	23 pkt
Codziennie bankowanie	18 pkt
Obsługa premium	17 pkt
Możliwości inwestycyjne	15 pkt
Cyfrowość i funkcjonalność	20 pkt
Benefity i usługi dodatkowe	7 pkt

Końcowy wynik stanowił sumę punktów uzyskanych w poszczególnych kategoriach.

## PRODUKT/USŁUGA Z MISJĄ

# Stały element oferty

Kategoria „Produkt/usługa z misją” w konkursie Złoty Bankier pozostaje jednym z najciekawszych barometrów zmian zachodzących w sektorze bankowym. Tegoroczna edycja przyniosła nieco mniejszą liczbę zgłoszeń niż przed rokiem – otrzymaliśmy 14 propozycji – ale jednocześnie wyraźnie wyższy poziom ich dojrzałości i praktycznego zastosowania.

To sygnał, że banki coraz rzadziej zgłaszają projekty „na próbę”, a coraz częściej prezentują rozwiązania sprawdzone, osadzone w ofercie i realnie wykorzystywane przez klientów.

Oceny dokonała kapituła złożona z dziennikarzy i redaktorów Bankier.pl. W niejawnym głosowaniu członkowie kapituły przyznawali punkty, biorąc pod uwagę realny wpływ projektu, jego innowacyjność, skalę oddziaływania oraz autentyczność realizowanej misji.

## Produkt/usługa z misją 2026

### I miejsce: Bank Ochrony Środowiska

Kredyt odnawialny w rachunku kredytowym dla instalatorów realizujących inwestycje na rzecz beneficjentów Programu Priorytetowego Czyste Powietrze. To rozwiązanie, dla instalatorów systemów grzewczych, CWU czy wykonawców termomodernizacji – zapewniając im płynność i finansową swobodę działania podczas realizacji inwestycji na rzecz beneficjentów programu.

### II miejsce: mBank

Funkcja „Włącz blokadę transakcji” w aplikacji: mBank jako pierwszy bank w Polsce wprowadził funkcję „Włącz blokadę transakcji” – innowacyjne rozwiązanie w aplikacji mobilnej, które realnie wzmacnia bezpieczeństwo finansowe klientów.

### III miejsce: Bank Pekao

Kredyt na studia medyczne: To rozwiązanie finansowe dla studentów płatnych studiów na kierunku lekarskim, prowadzonych w języku polskim. Jego misją jest ułatwienie dostępu do edukacji medycznej i realne wsparcie w kształceniu lekarzy, którzy po zakończeniu nauki wzmocnią system publicznej służby zdrowia w Polsce.

### Od edukacji po realne wsparcie gospodarki

Tegoroczne zgłoszenia dobrze pokazują, że banki coraz częściej wychodzą poza deklaracje i koncentrują się na konkretnych rozwiązaniach, które odpowiadają na realne potrzeby klientów i całej gospodarki.

Widoczny jest silny nacisk na bezpieczeństwo finansowe – zarówno w kontekście rosnącej liczby cyberzagrożeń, jak i codziennego korzystania z usług bankowych. Równolegle banki rozwijają ofertę wspierającą transformację energetyczną, edukację oraz dostęp do kluczowych

usług społecznych, takich jak ochrona zdrowia.

Coraz częściej misją jest „wbudowana” w produkt – klient nie musi jej szukać ani podejmować dodatkowego wysiłku. To rozwiązania, które działają w tle, ale mają bardzo realny wpływ.

### Dlaczego bez statuetek?

Decyzja o przyznawaniu głównej nagrody i dwóch wyróżnień jest świadoma. W tej kategorii porównujemy projekty bardzo różne – od funkcji w aplikacji mobilnej, przez produkty kredytowe, po rozwiązania wspierające konkretne branże i programy publiczne.

Jednocześnie widzimy, że znaczenie „misji” w bankowości rośnie na tyle szybko, że wymaga szerszego spojrzenia.

Dlatego w tegorocznej edycji konkursu uruchomiliśmy nową, bardziej przekrojową kategorię – „Bank z misją”. To właśnie tam przyznajemy statuetki i oceniamy całościowe podejście banków do odpowiedzialności, ESG i wpływu na otoczenie. © ® Andrzej Stec

## CYBERBEZPIECZEŃSTWO

# Rywalizacja o złoto jak w wyścigach Formuły 1

Po raz drugi statuetkę Złota Tarcza Cyberbezpieczeństwa wygrywa BNP Paribas Bank Polska. Dosłownie o włos. Różnica w punktacji między miejscem pierwszym i drugim wyniosła 5 tysięcznych punktu

Eugeniusz  
Twaróg



Niemal w każdej kategorii ocenianej w ramach Złotego Bankiera – czy to jeśli chodzi o jakość obsługi, czy produkty – o zwycięstwie decydują detale. Z każdym rokiem stawka staje się coraz bardziej wyrównana i miejsce w rankingu często ma charakter techniczny – ktoś musi być drugi, ósmy itd. W żadnej jednak kategorii różnice punktowe między bankami nie są tak niewielkie jak w przypadku Złotej Tarczy Cyberbezpieczeństwa. Poziom rywalizacji jest podobny jak w wyścigach na torach bobslejowych lub podczas wyścigów Formuły 1, gdzie czas na mecie liczy się w tysięcznych częściach sekundy. W badaniu cyberodporności banków różnica między pierwszym i drugim miejscem wyniosła 0,005, a numerem dwa dzieliły od numeru trzy 0,007.

## 9,3 pkt w 10-stopniowej skali

Po raz drugi z rzędu statuetka Złota Tarcza Cyberbezpieczeństwa tafia w ręce bezpieczników z BNP Paribas Bank Polska.

Pozycja lidera nie wynika już z fundamentalnych różnic w architekturze bezpieczeństwa, lecz z detali, konsekwencji w realizacji oraz jakości operacyjnej. O zdobywcy Złotej Tarczy Cyberbezpieczeństwa można powiedzieć, że zajmuje pozycję primus inter pares – pierwszego wśród równych sobie.

Poziom cyberodporności jest nie tylko wyrównany, ale bardzo wysoki, wyższy niż w ubiegłorocznej edycji Tarczy Cyberbezpieczeństwa.

► 11 banków uzyskało najwyższą ocenę A

► Średnia rating dla badanych instytucji to 9,3 w 10-cio stopniowej skali (dla porównania, rok temu badane banki osiągnęły średnią ocenę 8,6)

► Wszystkie 8 instytucji, które wzięły udział w obu edycjach badania, podniosło swój rating, średnio o 0,84 punktu

► Banki obniżyły średnią liczbę podatności o 34 proc.

## Nadzór wystawia bankom laurkę

Badania i nagroda Złota Tarcza Cyberbezpieczeństwa mają specjalny charakter. Analiza cyberodporności nie ma na celu wyłonienia najbezpieczniejszego banku, ani stworzenia rankingu instytucji pod względem poziomu cyberbezpieczeństwa. Mamy świadomość jak wrażliwa jest to kwestia z punktu widzenia komunikacyjnego. Poza tym celem naszego badania jest przede wszystkim pokazanie jak polski sektor bankowy jest bezpieczny. Wyniki tegorocznej Złotej Tarczy Cyberbezpieczeństwa tylko to potwierdzają. Statuetka trafia do jednego banku, ale tak



naprawdę jest to nagroda dla wszystkich członków sektora bankowego.

Najlepszą opinię bankom w zakresie cyberbezpieczeństwa wystawił zespół CSIRT KNF, który w raporcie o cyberbezpieczeństwie, opublikowanym w marcu, tak pisze o odporności rynku: „Pomimo znacznej liczby ataków i rekordowych wolumenów, zdecydowana większość z nich nie przyniosła skutków dla ciągłości działania usług finansowych. Klienci banków i innych instytucji finansowych, w większości przypadków, nie odczuli wpływu tych ataków na dostępność usług, z których korzystają na co dzień”.

Na koniec prawdziwa laurka: „To efekt lat systematycznej pracy całego sektora – inwestycji w bezpieczeństwo, budowania kompetencji zespołów oraz rozwijania współpracy między instytucjami. Polski sektor finansowy traktuje cyberbezpieczeństwo jako priorytet i wspólną odpowiedzialność, a nie tylko koszt czy wymóg regulacyjny”.

Nadzór informuje w raporcie, że w 2025 r. nie odnotowano ani jednego udanego ataku ransomware na podmiot na polskim rynku finansowym co uważa za znaczący sukces i świadectwo wysokiego poziomu dojrzałości cyberbezpieczeństwa w tym sektorze. „Polskie banki, domy maklerskie i inne instytucje finansowe skutecznie zabezpieczają swoją infrastrukturę przed tego typu zagrożeniami”.

Sektor wykazał się też dużą odpornością na ataki typu DDoS, których w ubiegłym roku było rekordowo dużo. Zarejestrowano 787 incydentów, wobec 271 rok wcześniej. W maju 2025 r. doszło do ataku o bezprecedensowym wolumenie 1,3 Tbps.

I kolejna opinia KNF: „Pomimo tej skali zagrożeń sektor wykazał wysoką odporność. To efekt lat inwestycji w infrastrukturę, budowania relacji z operatorami telekomunikacyjnymi i dostawcami usług bezpieczeństwa oraz systematycznego doskonalenia procedur reagowania”.

## Edukacyjna misja pracowników banków

Jest jeszcze jeden bardzo ważny element cyberbezpieczeństwa niewidoczny podczas analizy systemów zabezpieczeń i weryfikacji parametrów technicznych, a stanowiących kluczową część ekosystemu bezpieczeństwa, którą mogliśmy obserwować w trakcie badania jakościowego Złoty Bankier. Dwa lata temu, po raz pierwszy zaleciliśmy audytorom szczerze i wyczerpująco na temat bezpieczeństwa pieniędzy przechowywanych w bankach i zabezpieczeń z tym związanych. W tym roku nie było takiej potrzeby, ponieważ pracownicy z własnej inicjatywy chętnie opowiadali o oszustwach finansowych, jak się przed nimi chronić, podawali ciekawe przykłady metod stosowanych przez oszustów. Tak było zarówno w czasie spotkań w placówkach, jak też w trakcie połączeń z infolinią. Podczas rozmowy doradcy z własnej inicjatywy poruszali wątek bezpieczeństwa, wyjaśniali jak o nie dbać, a także odsyłali po więcej informacji na konkretną stronę banku.

Edukacja przynosi pozytywne efekty, co widać z kolei w badaniu kanałów zdalnych. Klienci często podkreślają, że serwis internetowy, czy aplikacja bankowa są bezpieczne. Spośród rozmaitych funkcji kwestia bezpieczeństwa jest dla nich najważniejsza. © ®

## Oszukańcze reklamy fałszywych inwestycji

► W 2025 r. CSIRT KNF zgłosił do zablokowania 256 stron powiązanych z oszustwami bankowymi. To ułamek wobec 9751 wszystkich zablokowanych domen, ale nadzór podkreśla, że stanowią one bardzo poważne zagrożenie dla klientów bankowości elektronicznej. „To właśnie one służą do bezpośredniej kradzieży poświadczeń logowania i są ogniwem złożonych ataków socjotechnicznych, prowadząc do bezpośrednich strat finansowych poszkodowanych klientów” – stwierdzają eksperci CSIRT. Specwydział KNF zablokował też 4358 profili na Facebooku publikujących fałszywe reklamy. To o 42 proc. więcej niż rok wcześniej.

## Jak ocenialiśmy banki

► Metodologia badania Złota Tarcza Cyberbezpieczeństwa była podobna jak w roku ubiegłym, choć z pewnymi modyfikacjami. Wyboru lidera dokonano, opierając się na dwóch działaniach: analizie wewnętrznej organizacji na podstawie badania ankietowego przygotowanego przez eksperta merytorycznego Mastercard oraz analizie zewnętrznej, w ramach której poddano weryfikacji podatności domen internetowych banków przy użyciu platformy RiskRecon. Zmiana polega na tym, że zamiast badania ankietowanego w formie checklisty przeszliśmy do modelu oceny dojrzałości. W poprzednim podejściu pytania weryfikowały obecność konkretnych rozwiązań i polityk, w nowym ujednolicono skalę punktową, dzięki czemu każdy bank był oceniany według tych samych kryteriów, a wynik można policzyć szybko i przejrzysto.

Zastosowana w nowym kwestionariuszu skala odpowiedzi jest inspirowana podejściem nadzorczym typu SREP (Supervisory Review and Evaluation Process), stosowanym przez regulatorów finansowych do oceny dojrzałości i zgodności banków, a nie tylko do potwierdzania istnienia pojedynczych kontroli. Pytania są mniej „produktowe”, a bardziej „systemowe”, dzięki czemu bank może pokazać dojrzałość i skuteczność mechanizmów bez ujawniania nadmiarowych szczegółów technicznych. RiskRecon to technologia, która w sposób ciągły i obiektywny ocenia poziom cyberbezpieczeństwa organizacji, analizując jej publicznie widoczną infrastrukturę IT z perspektywy zewnętrznej. Skanowanie polega na identyfikowaniu podatności, błędnych konfiguracji i przestarzałych zabezpieczeń, które mogą zwiększać ryzyko cyberataku, bez ingerencji w systemy klienta. Na podstawie skali i istotności wykrytych problemów budowana jest czytelna ocena ryzyka, umożliwiająca porównywanie poziomu bezpieczeństwa różnych organizacji w prosty i zrozumiały sposób.

## BANK Z MISJĄ

# ING Bank Śląski wyznacza standard, mBank i Bank Millennium z wyróżnieniami

Czy bank może dziś być kimś więcej niż dostawcą konta, kredytu czy aplikacji mobilnej? Coraz wyraźniej widać, że tak. W nowoczesnej bankowości liczy się już nie tylko oferta, technologia i wygoda, ale również sens, odpowiedzialność i realny wpływ na otoczenie. Właśnie z takiego założenia wyrasta nowa, ważna kategoria „Bank z misją” w ramach Złotego Bankiera

Andrzej Stec



**B**ank z misją to inicjatywa, która ma pokazywać nie chwilowe mody, lecz trwałe punkty odniesienia dla całej branży. Szukamy banków, które potrafią połączyć biznes z odpowiedzialnością, strategię z autentycznością, a cele komercyjne z rzeczywistą wartością dla klientów i społeczeństwa. W ocenie braliśmy pod uwagę zarówno część twardą, opartą na mierzalnych danych i ankiecie (znalazło się w niej 20 pytań z szeroko pojętego zrównoważonego rozwoju i ESG; miała 70 proc. wagę), jak i część miękką – ocenę kapituły (miała 30-proc. wagę w łącznej punktacji), uwzględniającą m.in. spójność misji z biznesem, skalę i realny wpływ społeczny, długoterminowość, konsekwencję oraz wiarygodność działań.

Kto zwyciężył? Bankiem z misją 2026 roku został ING Bank Śląski. To bank, który uzyskał najwyższą łączną ocenę, łącząc bardzo dobre wyniki w części ankietowej z wysoką oceną kapituły. ING został doceniony za spójne podejście do odpowiedzialności, umiejętne łączenie celów biznesowych z realnym wpływem społecznym oraz za inicjatywy odpowiadające na ważne wyzwania współczesności – od edukacji i wsparcia społecznego po rozwiązania wspierające bardziej zrównoważoną przyszłość. Kapituła wysoko oceniła wiarygodność, konsekwencję i jakość działań, które nie mają charakteru wyłącznie wizerunkowego, lecz są częścią długofalowego podejścia do roli banku.

Postanowiliśmy przyznać również dwa wyróżnienia. Powód? Poniższym instytucjom niewiele zabrakło do zwycięzcy. Ponadto miały dokładnie taki sam wynik.

Wyróżnienie otrzymuje zatem mBank (najlepszy wynik w części ankietowej), który osiągnął bardzo mocny, wszechstronny wynik i przekonująco pokazał, że nowoczesna bankowość może iść w parze z odpowiedzialnością społeczną. Szczególne uznanie budzi podejmowanie tematów bliskich codziennemu życiu klientów – od edukacji finansowej po bezpieczeństwo cyfrowe i wspieranie świadomych decyzji ekonomicznych.

Drugie wyróżnienie trafia do Banku Millennium, docenionego za bardzo wysoką łączną ocenę oraz za konsekwentne budowanie działań, które wykraczają poza tradycyjnie rozumianą ofertę bankową. Prawdziwą odwa-

gą w biznesie nie jest podążanie za masowymi trendami, lecz pójście pod prąd i zaangażowanie w ambitne, wymagające refleksji projekty. Bank Millennium realizuje działania z misją wzorcowo, rozciągając swój wszechstronny mecenat nad kulturą już ponad 20 lat. W ocenie kapituły Bank Millennium wyróżnił się jako instytucja, która potrafi łączyć skalę działania z odpowiedzialnością i wiarygodnością i otrzymuje to wyróżnienie za odwagę w kreowaniu ambitnej przestrzeni społecznej, konsekwencję oraz bycie niezawodnym, wieloletnim mecenasem kultury.

W tegorocznej edycji chcemy pokazać nie tylko lidera, ale przede wszystkim wzorce do naśladowania. Bo „bank z misją” to nie hasło. To kierunek, który może i powinien wyznaczać standardy dla całej branży. © P

## Kapituła



**Maria Andrzejewska**  
dyrektorka generalna UNEP/  
GRID-Warszawa, wiceprezesa  
Narodowej Fundacji Ochrony  
Środowiska



**Irena Pichola**  
prezesa Forum  
Odpowiedzialnego Biznesu,  
przewodnicząca Komitetu  
Sterującego Chapter Zero  
Poland



**Agata Robińska**  
prezesa Fundacji  
TAKpełnosprawni



**Andrzej Stec**  
redaktor naczelny Bankier.pl



**Kamil Wyszyński**  
przedstawiciel krajowy  
i dyrektor wykonawczy UN Global  
Compact Network Poland,  
przedstawiciel UNOPS w Polsce

## Wyniki i ocena kapituły

### Bank z misją 2026 roku: ING Bank Śląski

ING Bank Śląski zdobył najwyższą łączną ocenę w kategorii „Bank z misją”, łącząc bardzo dobre wyniki w części ankietowej z wysoką oceną kapituły. Bank został doceniony za spójne podejście do odpowiedzialności, umiejętne łączenie celów biznesowych z realnym wpływem społecznym oraz za projekty, które odpowiadają na ważne wyzwania współczesności – od edukacji i wsparcia społecznego po rozwiązania wspierające bardziej zrównoważoną przyszłość.

W ocenie kapituły ING wyróżnił się wiarygodnością, konsekwencją oraz jakością inicjatyw, które nie mają wyłącznie wizerunkowego charakteru, ale są elementem szerszego, długofalowego podejścia. To właśnie połączenie mierzalnych działań, odpowiedzialności i dobrze rozumianej misji sprawiło, że ING Bank Śląski zajął pierwsze miejsce w tegorocznej edycji.

### Wyróżnienie: mBank

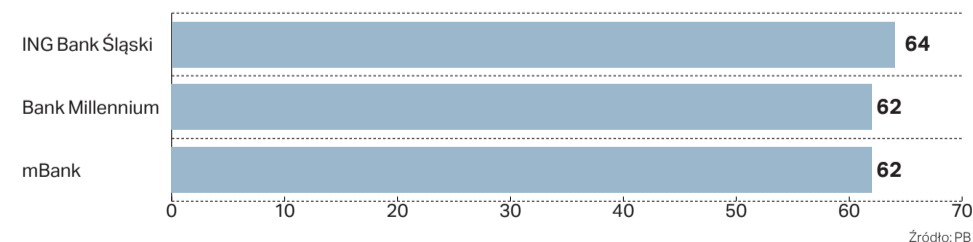
mBank otrzymuje wyróżnienie za bardzo mocny, wszechstronny wynik oraz działania, które w przekonujący sposób łączą nowoczesną bankowość z odpowiedzialnością społeczną. Bank został wysoko oceniony zarówno za część twardą, jak i za jakość projektów przedstawionych kapitule. Szczególne uznanie budzi podejmowanie tematów bliskich codziennemu życiu klientów i społeczeństwa, takich jak edukacja finansowa, bezpieczeństwo w świecie cyfrowym czy wspieranie świadomych decyzji ekonomicznych. mBank pokazał, że misja banku może być realizowana w sposób nowoczesny, praktyczny i dobrze osadzony w jego podstawowej działalności. O bardzo wysokiej pozycji zdecydowała również spójność przedstawionej wizji oraz bliski kontakt z potrzebami współczesnego klienta.

### Wyróżnienie: Bank Millennium

Bank Millennium otrzymuje wyróżnienie za bardzo wysoką łączną ocenę oraz za konsekwentne budowanie działań, które wykraczają poza tradycyjnie rozumianą ofertę bankową. Prawdziwą odwagę w biznesie nie jest podążanie za masowymi trendami, lecz pójście pod prąd i zaangażowanie w ambitne, wymagające refleksji projekty. Bank Millennium realizuje działania z misją wzorcowo, rozciągając swój wszechstronny mecenat nad kulturą już ponad 20 lat.

W ocenie kapituły Bank Millennium wyróżnił się jako instytucja, która potrafi łączyć skalę działania z odpowiedzialnością i wiarygodnością i otrzymuje to wyróżnienie za odwagę w kreowaniu ambitnej przestrzeni społecznej, konsekwencję oraz bycie niezawodnym, wieloletnim mecenasem kultury.

► Wyniki (70% ankietowa + 30% ocena kapituły) w pkt



### Jak ocenialiśmy banki

► Ocena w kategorii „Bank z misją” składała się z dwóch części. Pierwszą była część twarda – ankietowa oparta na mierzalnych danych dotyczących m.in. działań społecznych, edukacyjnych, środowiskowych i organizacyjnych banków (miała 70-procentową wagę). Drugą stanowiła część miękką, czyli ocena kapituły przygotowana na podstawie zgłoszonych projektów i inicjatyw (miała 30-procentową wagę).

Kapituła brała pod uwagę przede wszystkim spójność misji z biznesem, skalę i realny wpływ społeczny, długoterminowość i konsekwencję działań oraz ich wiarygodność. O końcowym wyniku decydowała łączna punktacja z obu części oceny.

## BANK W SOCIAL MEDIACH

# mBank detronizuje wieloletniego lidera

Zasięgi to już za mało – w influencer marketingu banków liczy się dziś autentyczność, strategia i wiarygodność. Tegoroczna edycja Złotego Bankiera w kategorii Social Media przyniosła zmianę warty na szczycie zestawienia i potwierdziła, że sektor bankowy wyznacza coraz wyższe standardy komunikacji w mediach społecznościowych

Wojciech Boczoń



W badaniu „Złoty Bankier 2026” kapituła oceniła wykorzystanie influencer marketingu w komunikacji banków w social media. Analizie poddano dopasowanie działań do specyfiki poszczególnych kanałów, atrakcyjność i kreatywność treści, poziom zaangażowania odbiorców, a także przestrzeganie standardów etycznych, w tym przejrzyste oznaczanie współprac komercyjnych.

Pierwsze miejsce zajął mBank, który postawił na świadomy dobór twórców i autentyczną relację z odbiorcami, osiągając imponujące wskaźniki zaangażowania. Drugie miejsce przypadło ING Bankowi Śląskiemu – wieloletniemu faworytowi kategorii, konsekwentnie budującemu systemowe podejście do influencer marketingu. Podium zamknął Santander Bank Polska, wyróżniający się przemyślaną architekturą kanałów i precyzyjnym zdefiniowaniem roli twórców w strategii. Wyróżnienie kapituła przyznała Bankowi Pekao SA za odważne eksperymenty z formatami, w tym obecność w gamingu i projektach edukacyjnych kierowanych do młodszych odbiorców.



Najważniejszy jest świadomy dobór twórców.

► **Janusz Wróblewski**  
Communications director, MADOGZ

W tegorocznej edycji Złotego Bankiera w kategorii Social Media wyraźnie widać, że influencer marketing w bankowości dojrzewał. Coraz rzadziej pełni jedynie rolę narzędzia do generowania zasięgu, staje się raczej elementem spójnej i przemyślanej strategii komunikacyjnej.

Oceniając zgłoszenia, uważnie badaliśmy jak to, co banki deklarują w prezentacjach, przekłada się na realne działania. Największą wagę przykładaliśmy do spójności strategii z egzekucją. Sprawdzaliśmy, czy dobór influencerów, kanałów i formatów rzeczywiście wynika ze strategii, czy może jest przypadkowy lub oparty wyłącznie na zasięgu.

Przyjrzeliliśmy się również komunikacji kierowanej do najmłodszych: czy jest prowadzona odpowiedzialnie i czy niesie ze sobą wartość merytoryczną. Od banków, jako instytucji zaufania publicznego, wymagamy w tym zakresie więcej. Wysoko oceniliśmy projekty, których fundamentem jest edukacja

młodsze odbiorcy, a nie tylko budowanie skojarzeń z marką czy obecność w trendach.

Istotnym elementem naszej oceny była również weryfikacja wyników. Bardzo uważnie konfrontowaliśmy deklarowane efekty kampanii z danymi z narzędzi takich jak Sotrender czy Brand24. Przy rosnących budżetach sama skala działań nie jest już wystarczająca. Kluczowe stają się jakość, efektywność i wiarygodność komunikacji.

Zwycięstwo mBanku to dowód na to, że najważniejszy jest świadomy dobór twórców. Oprócz skali liczy się stopień dopasowania do marki i kontekstu komunikacji. W takim podejściu influencer przestaje być nośnikiem zasięgu, a zaczyna pełnić rolę partnera w budowaniu znaczenia brandu.



Gaming to gigantyczny i wciąż nienasycony rynek.

► **Mikołaj Winkiel**  
chief evangelist w Brand24

Drugie miejsce dla ING Bank Śląski to wynik konsekwencji i długofalowego podejścia. Bank buduje systemowy influencer marketing i rozwija go w czasie, między innymi poprzez kontynuację działań wokół muzyki, wydarzeń i młodych odbiorców, łącząc edukację z rozrywką oraz realnym użyciem produktów.

Santander Bank Polska zajął miejsce trzecie. Ten bank wyróżnia niezwykle jakościowe i przemyślane podejście strategiczne. To jeden z tych przypadków, w których strategia jest dopracowana w każdym detalu, od architektury kanałów po rolę twórców, i może stanowić punkt odniesienia dla całej kategorii.

Wyróżnienie dla Banku Pekao S.A. pokazuje natomiast, że odwaga w eksperymentowaniu z formatami oraz konsekwentne budowanie ekosystemu działań, obejmującego zarówno gaming, jak i projekty edukacyjne, pozwalają skutecznie angażować młodsze grupy i wzmacniać nowoczesny wizerunek banku.



Banki wyznaczają standardy dla całego rynku marketingu.

► **Maciej Leonard Żybuła**  
wykładowca akademicki z zakresu marketingu, SoMe, digital i AI; Founder/CEO agencji Bees & Honey

Najważniejszy wniosek? W 2026 roku nie wygrają marki, które robią influencer marketing tylko na dużą skalę, lecz te, które robią go świadomie, odpowiedzialnie i konsekwentnie. W finansach, bardziej niż w jakiegokolwiek innej kategorii, najważniejszą walutą jest wiarygodność, nie zasięg.

Obrazy kapituły były doskonałą okazją do przeanalizowania strategii influencerskich w sektorze bankowym. Trzeba przyznać, że branża odrobiła lekcje – widać przemyślaną dywersyfikację, precyzyjny dobór twórców do konkretnych produktów oraz konsekwentne rozwijanie koncepcji zapoczątkowanych w ubiegłych latach.



Coraz mocniejsza walka o młodych klientów.

► **dr Jan Zając**  
prezes zarządu Sotrender

Szczególnie cieszy rosnący nacisk na gaming. To gigantyczny i wciąż nienasycony rynek, który działa marketingu dopiero zaczynają w pełni eksplorować. Liderzy zestawienia nie ograniczają się jedynie do lokowania produktów – umiejętnie wykorzystują nowych twórców do budowania obecności marki bezpośrednio w świecie gier. Poprzedzka idzie w górę z każdym rokiem i mam przeczucie, że wybór przyszłorocznego zwycięzcy będzie jeszcze twardszym orzechem do zgryzienia.



Emocje podczas obrad kapituły.

► **Małgorzata Grabowska-Elzanowska**  
ekspertka badań marketingowych, senior partner w Minds & Roses

Polski sektor bankowy nie tylko świetnie radzi sobie w kanałach cyfrowych, ale wyznacza standardy dla całego rynku marketingu. Jako jurorzy mierzyliśmy się z niezwykle wysokim poziomem zgłoszeń, gdzie o ostatecznym sukcesie decydowały detale: precyzyjne dopasowanie twórców do celów strategicznych oraz realna skuteczność mierzona nie tylko zasięgiem, ale przede wszystkim jakością interakcji.

Największym zaskoczeniem i zarazem punktem zwrotnym tegorocznej edycji jest zmiana na szczycie. Po latach dominacji ING Banku Śląskiego, pierwsze miejsce wywalczył mBank. Jako „mocny challenger” postawił na strategię, która przyniosła mu aż czterokrotnie wyższy poziom zaangażowania niż w przypadku kolejnych instytucji w zestawieniu. To pokazuje, że w influencer marketingu walutą przyszłości nie są już same wyświetlenia, ale autentyczna relacja z odbiorcą.

Na podium znalazły się także ING oraz Santander, które konsekwentnie realizują swoje przemyślane strategie. Warto odnotować wyróżnienie dla PKO BP za solidną re-

alizację celów wizerunkowych oraz wysoką pozycję BNP Paribas, który choć otarł się o podium, zaprezentował bardzo dojrzałe podejście do komunikacji w social mediach i współprac influencerskich.

Poziom konkursu był w tym roku wyjątkowo wysoki. Najlepsze banki prowadzą spójne działania rozwijane przez lata. Dobrze rozumieją rolę poszczególnych kanałów i potrafią je sensownie podzielić. Influencerzy są dziś właściwie standardem, ale część marek idzie dalej. Widać eksperymenty z Robloxem, gamingiem i nowymi formatami, które jeszcze kilka lat temu byłyby w bankowości mało oczywiste. Dane pokazują też, że wiele banków coraz mocniej walczy o najmłodszych odbiorców. Chcą być obecne tam, gdzie młodzi naprawdę spędzają czas i w formatach, które są dla nich naturalne.

Obrady kapituły były w tym roku bardzo interesujące i momentami emocjonujące. Temat wykorzystania influencer marketingu w social mediach bankowości naturalnie wywołał szerokie spektrum opinii – często odmiennych, opartych na indywidualnych przekonaniach członków jury. Trudno się temu dziwić, bo obszar ten w dużej mierze dotyka naszych własnych doświadczeń i ocen dotyczących roli influencerów w życiu społecznym – czy wnoszą realną wartość, czy są jedynie elementem lekkiego, „scrollowego” contentu.

W trakcie obrad cenne było podejście, które wykraczało poza zasięgi generowane przez współpracę z influencerami. Mimo że łatwo wpaść w pewne poznawcze pułapki subiektywnej oceny i trudno całkowicie się od nich uwolnić, w mojej ocenie ważne było spojrzenie na jakość tych partnerstw – kim są twórcy, jakie wartości reprezentują i co faktycznie komunikują swoim odbiorcom – oraz na to, na ile banki potrafią wykorzystać ich potencjał w sposób spójny ze swoją strategią i długofalowym wizerunkiem. ©

## Kapituła

**Wojciech Boczoń**  
analityk Bankier.pl

**Zofia Bugajna-Kasdepeke**

ekspertka komunikacji marketingowej

**Małgorzata Grabowska-Elzanowska**

ekspertka badań marketingowych, Minds & Roses

**Mateusz Szymański**

head of audience engagement, „Puls Biznesu”

**Mikołaj Winkiel**

chief evangelist, Brand24

**Janusz Wróblewski**

communications director, MADOGZ

**dr Jan Zając**

prezes Sotrendera

**Maciej Leonard Żybuła**

wykładowca akademicki, CEO agencji Bees & Honey



RAPORT: OD MISJI DO MIŁOŚCI

# Zaangażowanie społeczne buduje przewagę banków

Wartości i misja banków wpływają na decyzje klientów. Już 63 proc. Polaków przyznaje, że ma to dla nich znaczenie. Dla 51 proc. przekłada się na poziom zaufania, a 68 proc. uznaje takie banki za bardziej atrakcyjne

**T**o, że wartości są ważne dla klientów i mają realny wpływ na decyzje klientów potwierdzają wyniki raportu „Od misji do miłości - bankowość, która tworzy love brand”, przygotowanego przez Minds & Roses na zlecenie wydawcy „Pulsu Biznesu”. Badanie zrealizowano w lutym na ogólnopolskiej próbie Polaków. Partnerem strategicznym projektu jest Mastercard.

## Klienci mówią: sprawdzam

Wartości coraz częściej stają się realnym kryterium oceny marek. Dotyczy to także sektora bankowego. Badanie pokazuje jednak, że dziś to już za mało. Dla wielu klientów znaczenie ma nie tylko to, jak bank zarządza finansami, ale również to, jakie miejsce zajmuje w świecie społecznym.

Z jednej strony ponad połowa Polaków uznaje działania firm w obszarach takich jak CSR, ESG czy D&I za ważne, a niemal dwie trzecie deklaruje, że wpływają one na ocenę banku. Z drugiej strony świadomość samych pojęć wciąż pozostaje ograniczona. Około czterech na dziesięciu badanych nigdy się z nimi nie spotkało. Ta sprzeczność może oznaczać, że konsumenci nie muszą znać specjalistycznych terminów, by oczekiwać od instytucji finansowych realnego zaangażowania społecznego.

Ponad połowa potencjalnych klientów przyznaje, że społeczne zaangażowanie zwiększa ich zaufanie do banku, a większość deklaruje większą skłonność do polecenia instytucji, które podejmują takie inicjatywy. Jednocześnie aż 68 proc. badanych uważa banki angażujące się społecznie za bardziej atrakcyjne. W praktyce oznacza to, że odpowiedzialność społeczna przestaje być dodatkiem do strategii. Jest jednym z jej fundamentów.

## Nic na pokaz

Istotną częścią budowy wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej jest komunikacja. Z badania wynika, że tylko część respondentów postrzega działania banków jako wyraz autentycznego zaangażowania w rozwiązywanie problemów społecznych. To pokazuje, że przed sektorem wciąż stoi wyzwanie budowania wiarygodności i udowodnienia realnego wpływu podejmowanych inicjatyw. Brak działań nie jest rozwiązaniem – ponad połowa Polaków uważa, że w przyszłości negatywnie odbije się to na reputacji banków.

Badanie wskazuje również wyraźnie kierunek oczekiwań. Klienci chcą, by banki angażowały się przede wszystkim tam, gdzie mają kompetencje – w obszarach takich jak cyberbezpieczeństwo, ochrona danych, edukacja finansowa czy zwiększanie dostępności usług dla grup wykluczonych. Jednocześnie wciąż istnieje duża przestrzeń do zagospodarowania. Wiedza o działaniach banków nie jest powszechna, a ich komunikacja nie zawsze dociera do odbiorców.

Działania z zakresu CSR, ESG i D&I stają się odpowiedzią na społeczne oczekiwania. To także istotne narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej. Warunkiem jest jednak ich autentyczność, długofalowość oraz umiejętne wpisanie w DNA marki. Banki, które potrafią to zrobić, mogą nie tylko przyciągać nowych klientów, ale także wzmacniać lojalność obecnych.

„Komunikując działania z obszaru CSR, ESG, D&I, budując świadomość tematów społecznie istotnych, a następnie angażując w nią społeczeństwo, można zbudować publikę czującą na takie tematy. Komunikacja każdego kolejnego działania jest bardziej efektywna. Można to porównać do efektu kuli śniegowej – częściej komunikując, edukujemy większą część społeczeństwa, która staje się mocniej zaangażowana, a w konsekwencji bardziej czuła na kolejne komunikaty w obszarach ESG, CSR, D&I” – czytamy w raporcie.

Jak to komunikować? Co piąty Polak deklaruje, że chciałby usłyszeć o działaniach banków w przestrzeni publicznej, a niemal co trzeci wskazuje media tradycyjne jako źródło takich informacji (telewizja, prasa, radio). Jednocześnie aż 39 proc. badanych szukałoby wiedzy bezpośrednio na stronach internetowych banków, a 25 proc. w mediach społecznościowych. Wynika z tego jasno, że skuteczna komunikacja działań z obszaru CSR, ESG i D&I powinna być prowadzona wielotorowo i obejmować zarówno kanały własne, jak i zewnętrzne.

Warto jednak zauważyć, że szeroka komunikacja, szczególnie w mediach tradycyjnych, ma ograniczoną skuteczność wśród osób, dla których tematy społecznego zaangażowania nie są istotne. Jedynie 12 proc. z nich wskazuje media tradycyjne jako źródło wiedzy o działaniach banków, a 15 proc. preferuje komunikację w przestrzeni publicznej. Jednocześnie to właśnie przestrzeń publiczna i media tradycyjne pozostają kanałami o szerokim zasięgu, pozwalającymi dotrzeć do wszystkich grup wiekowych, w tym także młodszych odbiorców w wieku 18-28 lat.

## Etyka i misja ponad zysk

Choć aż dwie trzecie Polaków nie potrafi wskazać konkretnych działań banków z obszarów CSR, ESG i D&I, potencjał tych inicjatyw pozostaje bardzo duży. Warto podkreślić, że 60 proc. osób, które nie mają wiedzy o dotychczasowych aktywnościach banków, uważa jednocześnie, że instytucje te powinny je podejmować. Sam fakt zaangażowania jest dla konsumentów równie ważny jak w innych branżach. To znaczy, że oczekiwania wobec sektora finansowego wyraźnie rosną i nie ograniczają się wyłącznie do jakości usług.

Działania na rzecz społeczeństwa i środowiska mają realny wpływ na to, jak postrzegane są banki. Aż dwie trzecie Polaków ocenia je bardziej pozytywnie, gdy angażują się w takie inicjatywy. Jednocześnie 7 na 10 osób uważa, że banki nie powinny przedkładać zysku nad

etyczne prowadzenie biznesu. Co ważne, dla większości respondentów działania te nie są jedynie fasadą – dwie trzecie widzi w nich realny wysiłek na rzecz zmiany społecznej. To oznacza wysoki poziom społecznego zaufania, który z jednej strony stanowi ogromny kapitał, a z drugiej nakłada na banki odpowiedzialność za autentyczność i długofalowość podejmowanych działań. Greenwashingu czy pozornych działań nikt już nie kupi.

Zaangażowanie społeczne wzmacnia kluczowe dla banków wartości, takie jak zaufanie i poczucie bezpieczeństwa, a także budzi pozytywne emocje, nawet wśród osób sceptycznych wobec tego typu aktywności. Jednocześnie konsumenci wyraźnie wskazują, że oczekują działań osadzonych w realnych kompetencjach instytucji finansowych. Najczęściej wymieniają obszary to cyberbezpieczeństwo i ochrona danych (41 proc. wskazań), ale także edukacja finansowa, zwiększanie dostępności usług dla grup wykluczonych czy odpowiedzialność pracodawcy. Oczekiwania są więc bardzo konkretne.

## To się opłaca

Wszystko sprowadza się do prostego wniosku: to się opłaca. Społeczne zaangażowanie nie tylko wzmacnia wizerunek banku, ale realnie przekłada się na jego biznes. Dla ponad dwóch trzecich Polaków oznacza większą atrakcyjność, a dla 64 proc. jest powodem do większej lojalności i gotowości do polecenia. Klienci są świadomi marketingowego wymiaru tych działań. Dostrzegają w nich jednak autentyczną próbę wpływu na rzeczywistość. To przykład sytuacji „win-win”, w której zyskują zarówno banki, jak i społeczeństwo.

Brak zaangażowania nie jest już neutralny. 54 proc. Polaków uważa, że w przyszłości będzie szkodził reputacji banków. W świecie rosnących oczekiwań społecznych decyzja o działaniu lub jego braku staje się więc wyborem strategicznym. [D] © P

## O raporcie

▶ Raport „Od misji do miłości - bankowość, która tworzy love brand” to analiza wpływu usług opartych na misji na postrzeganie oraz stosunek konsumentów do banków. Raport powstał na podstawie badania Minds & Roses dla Bonnier Business Polska, wydawcy „Pulsu Biznesu”. Partnerem strategicznym jest Mastercard. Badanie zrealizowano metodą CAWI, składało się ono z jednego etapu w postaci ankiety internetowej. W ankiecie wzięło udział 1000 respondentów. Próba miała charakter ogólnopolski i obejmowała osoby posiadające konta bankowe, w wieku od 18 do 65 lat. Celem badania było całościowe spojrzenie na obszary związane z CSR, ESG oraz D&I, a także analiza wpływu usług z misją na budowanie wizerunku love brand w kategorii banków.

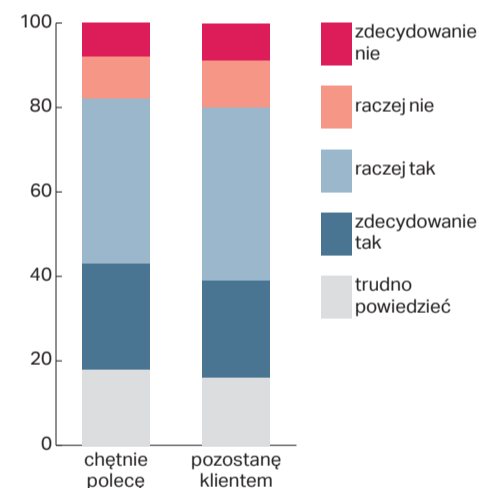
## Zaangażowanie społeczne banku a jego odbiór wśród... ...obecnych klientów

▶ w proc.

### 64 proc. Polaków

chce pozostać dłużej klientem banku, jeżeli ten podejmuje działania społeczne.

Dla 2/3 Polaków działania banków w obszarach CSR, ESG, D&I są powodem do większej lojalności oraz większej otwartości do polecenia banku. Szczególnie widać to wśród grupy wiekowej 45+.



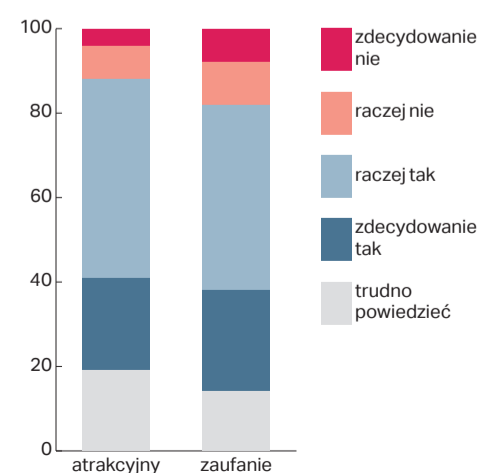
## ...potencjalnych klientów

▶ w proc.

### Ponad 2/3 Polaków

twierdzi, że bank podejmując działania z obszarów CSR, ESG, D&I jest dla nich bardziej atrakcyjny.

Nie da się ukryć, że społeczne zaangażowanie banku wspiera budowanie jego wizerunku. Bank staje się bliższy, bardziej atrakcyjny, jak również rośnie zaufanie do niego. Zgadają się z tym również osoby, dla których bank to przede wszystkim instytucja finansowa. MOże to oznaczać, że działania CSR, ESG, D&I nie „rozwadniają” wizerunku banku, o ile nadal dostarcza on wartość klientom w ramach swojej podstawowej działalności.



KOMENTARZ PARTNERA STRATEGICZNEGO

# Polski sektor finansowy należy do najbezpieczniejszych w Europie, ale nie możemy tracić czujności

MARTA ŻYCIŃSKA, DYREKTORKA GENERALNA POLSKIEGO ODDZIAŁU MASTERCARD EUROPE

**P**olski sektor, szczególnie finansowy, należy dziś do najbardziej zaawansowanych i bezpiecznych w Europie, co jest efektem wieloletnich inwestycji w technologie, standardy i współpracę rynkową. To ważny powód do dumy. Niemniej rosnąca skala i złożoność cyberzagrożeń oznaczają, że bezpieczeństwo trzeba stale rozwijać – zarówno w obszarze technologii, jak i kompetencji w organizacjach.

Wyniki badania Mastercard pokazują wyraźnie, że percepcja zagrożeń nie zawsze nadąża za rzeczywistością. Aż 71 proc. ankietowanych małych firm w Polsce ocenia ryzyko cyberataku jako niskie lub raczej niskie. Tymczasem dane pokazują znacznie bardziej wymagający obraz: około jedna czwarta małych przedsiębiorstw, 44 proc. firm średnich oraz co drugie duże przedsiębiorstwo w Polsce doświadczyło incydentu związanego z cyberbezpieczeństwem.

To wyraźny sygnał, że skala ryzyka nadal bywa niedoszacowana. Co więcej, zagrożenia te nie rozkładają się równomiernie. Najczęściej ofiarami cyberprzestępców padają firmy z branży produkcyjnej, handlowej oraz e-commerce. To właśnie tam cyberincydenty mogą bezpośrednio wpływać nie tylko na ciągłość działania, lecz także na relacje z klientami, reputację marki i wyniki biznesowe.

## Cyberbezpieczeństwo to gra zespołowa – współpraca kluczem do odporności

Największym wyzwaniem w cyberbezpieczeństwie nadal pozostaje czynnik ludzki. Cyberprzestępcy coraz częściej wykorzystują błędy, brak czujności i luki w procedurach jako najprostszy sposób wejścia do organizacji, dlatego o odporności nie decyduje już wyłącznie technologia, ale także gotowość operacyjna, edukacja i kultura bezpieczeństwa. Z badania Mastercard wynika, że to właśnie zagrożenia wykorzystujące pracownika są dziś dla firm najistotniejsze, podczas gdy 54 proc. małych firm w Polsce nigdy nie szkoliło pracowników z zakresu cyberbezpieczeństwa, a tylko 18 proc. ma plan reagowania na cyberincydenty. W przypadku dużych podmiotów sytuacja wygląda lepiej – posiadanie formalnych procedur deklaruje 78 proc. z nich – jednak również tutaj widać potrzebę dalszego doskonalenia. Warto jednak zaznaczyć, że skuteczna ochrona nie może być budowana w izolacji. Cyberbezpieczeństwo stało się wspólnym zadaniem całego ekosystemu - firm, instytucji, partnerów technologicznych i organizacji branżowych. To właśnie współpraca, wymiana wiedzy o zagrożeniach, dzielenie się doświadczeniami, wspólne standardy i skoordynowane działania budują dziś realne bezpieczeństwo. Im silniejsza i bardziej świadoma jest cała branża, tym trudniej wykorzystać słabość pojedynczej organizacji.



## Sztuczna inteligencja staje się istotnym narzędziem ochrony

Z drugiej strony technologia rozwija się w bezprecedensowym tempie i staje się jednym z najważniejszych sojuszników w walce z cyberprzestępczością. Szczególną rolę odgrywa tu sztuczna inteligencja. W sieci Mastercard każdego roku analizowanych jest ponad 159 miliardów transakcji, a systemy oparte na AI są w stanie w czasie rzeczywistym oceniać setki parametrów – od danych o urządzeniu i lokalizacji, po wzorce zachowań użytkowników.

Dzięki wykorzystaniu zaawansowanych modeli uczenia maszynowego oraz generatywnej AI możliwe jest identyfikowanie potencjalnych nadużyć w czasie krótszym niż 50 milisekund. To przekłada się na większą skuteczność wykrywania oszustw, szybsze reagowanie i ograniczenie liczby fałszywych alarmów, które również mają znaczenie dla doświadczenia klientów oraz sprawności działania instytucji.

## Technologia pomaga, ale cyberprzestępcy także przyspieszają

Jednocześnie ten sam postęp technologiczny działa również na korzyść cyberprzestępców, których działania stają się coraz bardziej zorganizowane, zautomatyzowane i trudniejsze do wykrycia. Narzędzia, które

wspierają biznes i bezpieczeństwo, mogą być również wykorzystywane do prowadzenia bardziej wyrafinowanych oszustw.

To sprawia, że przewagę w obszarze cyberbezpieczeństwa nie buduje się poprzez jednorazowe inwestycje, lecz dzięki długofalowym, konsekwentnym działaniom. Potrzebne są zarówno zaawansowane narzędzia, jak i systematyczne wzmocnianie procesów w firmach, kompetencji i współpracy między uczestnikami rynku.

## Złota Tarcza Cyberbezpieczeństwa jako impuls do dalszego rozwoju

Dlatego drugi rok z rzędu – jako partner merytoryczny – przyglądamy się bezpieczeństwu banków w ramach Złotego Bankiera. Złota Tarcza Cyberbezpieczeństwa to wyróżnienie dla instytucji, które osiągają najwyższy poziom odporności zarówno w obszarze technologicznym, jak i procesowym. Analiza obejmuje między innymi poziom zabezpieczeń domen oraz dojrzałość procedur i procesów reagowania na incydenty.

Wierzymy, że tego typu inicjatywy stanowią realny impuls do dalszego podnoszenia standardów w całym sektorze – nie poprzez rywalizację, lecz dzięki promowaniu najlepszych praktyk i dzieleniu się wiedzą. Naszym celem nie jest tworzenie rankingu, ale wska-

zywanie rozwiązań i podejść, które wzmocnią odporność całego systemu i przekładają się na bezpieczeństwo klientów.

## Wspólna odpowiedzialność za bezpieczeństwo cyfrowe

W Mastercard od lat inwestujemy w rozwój zaawansowanych rozwiązań opartych na danych, technologii i globalnym doświadczeniu, wspierając instytucje finansowe oraz przedsiębiorstwa w skutecznym zarządzaniu ryzykiem i przeciwdziałaniu nadużyciom. Łączne inwestycje na poziomie 10,7 miliarda dolarów w obszar cyberbezpieczeństwa i walki z fraudami pozwalają nam nie tylko reagować na zagrożenia, ale przede wszystkim je wyprzedzać.

Jednocześnie aktywnie angażujemy się w rozwój kompetencji rynku – m.in. poprzez współpracę z sektorem publicznym i inicjatywy edukacyjne. Wysoki poziom cyberbezpieczeństwa polskiej bankowości, który już dziś przewyższa średnią europejską, to efekt wspólnych działań całego ekosystemu.

Utrzymanie tej pozycji będzie możliwe tylko pod warunkiem dalszej współpracy, inwestycji i systematycznej edukacji. Cyberbezpieczeństwo to obszar, w którym przewagę buduje się nie jednorazowo, lecz konsekwentnie – każdego dnia.



# Złoty Bankier 2026

## ZAMÓW SZCZEGÓŁOWY RAPORT Z WYNIKAMI BANKÓW

### ZŁOTY BANK – NAJLEPSZA WIELOKANAŁOWA JAKOŚĆ OBSŁUGI

Największe w Polsce badanie jakości obsługi obejmujące 15 banków, po raz kolejny z udziałem aktualnych i potencjalnych klientów!

**W raporcie znajdziesz analizę jakości obsługi i satysfakcji z korzystania z różnych kanałów kontaktu:**

- » kontakty bezpośrednie – rozmowy z pracownikami banków w placówkach własnych
- » kontakty telefoniczne – rozmowy z konsultantami na infolinii
- » kontakty korespondencyjne – wiadomości wysyłane do banków przez formularz www i rozmowy prowadzone na czacie
- » kontakty cyfrowe – ocena udostępnianych przez banki systemów transakcyjnych i aplikacji

**Każdy raport zawiera szczegółowy opis całego rynku i najlepiej ocenionych marek.**

W ramach poszczególnych kanałów kontaktu analizujemy kluczowe obszary wpływające na satysfakcję klientów.

---

Szczegółowych informacji na temat raportów udzielają:

**HANNA PIOTROWICZ**  
hanna.piotrowicz@mindsandroses.com  
M +48 571 226 335

**PIOTR PODOLSKI**  
piotr.podolski@mindsandroses.com  
M +48 662 298 307



# MINDS & ROSES

**MINDS & ROSES** - merytoryczny partner badania, działa od 2021 roku. Jest obecnie największą polską firmą badawczą według rankingu Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii za 2024 rok.

[kontakt@mindsandroses.com](mailto:kontakt@mindsandroses.com)