

*Załącznik do Uchwały Zarządu nr87/2020
Powiatowego Banku Spółdzielczego w Opolu Lubelskim
z dnia 31-12-2020r.*

*Załącznik do Uchwały Rady Nadzorczej nr 2/2021
Powiatowego Banku Spółdzielczego w Opolu Lubelskim
z dnia 26-02-2021r.*

**STRATEGIA BANKU
na lata 2021-2025**

Opole Lubelskie, 2020

I zmiana UZ nr 58/2022 z 29-11-2022/URN35/2022z 08-12-2022r.

SPIS TREŚCI:

1. Wizja, misja i filozofia Banku	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
2. Analiza otoczenia	6
3. Ocena aktualnej sytuacji ekonomiczno-finansowej Banku i perspektyw jej rozwoju ..	12
4. Analiza SWOT	24
5. Cele strategiczne Banku	25
6. Strategia informatyzacji	31
7. Postanowienia końcowe	36
Załącznik 1: Projekcja planu finansowego Banku	
Załącznik 2: Harmonogram prac informatycznych	

1. WIZJA, MISJA i FILOZOFIA BANKU

Wizja Banku

Powiatowy Bank Spółdzielczy w Opolu Lubelskim, zwany w dalszej części Bankiem jest uniwersalnym bankiem, wyłącznie z polskim kapitałem, bankiem o cechach lokalnego banku, działającym jako spółdzielnia na terenie powiatu opolskiego. Podstawowy obszar działania Banku obejmuje działalność na terenie województwa lubelskiego. Jednostka Podstawowa (Centrala) Banku mieści się w Opolu Lub. przy ul. Stary Rynek 48, Oddziały w: Łaziskach, Chodlu, Karczmiskach. Bank zrzesza 3 247 członków w tym 3 247 członków z pełnymi udziałami tj. 100 %. Jednostka udziałowa wynosi odpowiednio 200 zł, wpisowe wynosi 20 zł.

Bank działa w systemie ochrony instytucjonalnej (IPS) Zrzeszenia BPS, co ma na celu poprawę bezpieczeństwa funkcjonowania w kontekście zapewnienia płynności i wypłacalności.

Bank, rozwijając dotychczasową współpracę z klientami, kieruje się podstawową zasadą:

Nowoczesność, efektywność, innowacyjność i ostrożność gwarantująca bezpieczeństwo środków naszych klientów to cechy Banku ważne dziś i w przyszłości.

Misja Banku

Bank działa w interesie swoich członków, z poszanowaniem interesu wszystkich klientów.

Bank świadczy korzystne i dogodne usługi kredytowe, oferuje bezpieczne i rentowne rachunki oszczędnościowe i rozliczeniowe w sposób rzetelny i konkurencyjny dla wszelkich osób prawnych i podmiotów gospodarczych, rolników, rzemieślników oraz ludności, kierując się ich dobrem oraz dobrze pojętym interesem Banku. Prowadząc działalność Bank bierze pod uwagę interesy wszystkich interesariuszy, o ile nie są one sprzeczne z interesami Banku.

Bank, stanowiąc własność członków i będąc efektywnym podmiotem o dobrej kondycji finansowej, będzie stale dążył do pomnażania korzyści członków Banku oraz wspiera wysiłki na rzecz rozwoju regionu, o ile działania te nie są sprzeczne z interesami Banku.

Filozofia Banku

- Zaspokojenie potrzeb klientów to najważniejsze zadanie Banku,
- w relacji klient - pracownik działalność Banku cechuje rzetelność, wiarygodność i profesjonalizm oraz najlepsza wiedza,
- pracownik, dobrze rozumiejący klienta i potrafiący dobrać odpowiednią ofertę jest najcenniejszym pracownikiem Banku,
- integrowanie i wzbogacanie katalogu produktów ma na celu zaspokojenie potrzeb klientów. Portfel produktów będzie podlegał ciągłym innowacjom, z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi informatycznych,
- Działalność promocyjna i relacje z klientami są kształtowane w Banku z zachowaniem Zasad ładu korporacyjnego.
- Bank jest lojalny w stosunku do swoich klientów, nie pozbawi ich opieki i pomocy w sytuacji kryzysowej,
- do kredytowania wybierani będą kredytobiorcy znani na rynku, których firmy są dobrze zarządzane i rentowne, sprawdzone jako rzetelni i lojalni klienci Banku,
- bezpieczeństwo depozytów jest dla banku najważniejsze – w tym celu Bank wdraża zasady stabilnego i ostrożnego zarządzania, mające na celu optymalizację ryzyka oraz skuteczność procesu szacowania kapitałowych wymogów wewnętrznych (ICAAP),
- szczególną uwagę Bank poświęca samorządom lokalnym, zabiegając o jak najściślejsze związki, uznając za pożądaną udział przedstawicieli samorządów lokalnych w organach samorządowych Banku,
- Bank aktywnie uczestniczy w życiu publicznym regionu na którym działa, wspiera lokalną działalność społeczną i oświatowo-kulturalną szczególnie w tych środowiskach, w których znajdują się jego członkowie. Pożądaną jest udział pracowników i członków organów samorządowych Banku w pracach organów samorządowych z uwzględnieniem obowiązujących przepisów,
- Bank angażuje się w procesy zmian zmierzające do zwiększenia stopnia cyfryzacji czynności urzędowych, czynności bankowych oraz komunikacji elektronicznej,
- Bank wspiera lokalne inicjatywy zmierzające do budowy społeczności cyfrowych,
- Bank wspiera lokalne inicjatywy przyjazne środowisku naturalnemu,
- Szczególną uwagę Bank przywiązuje do unikania wykluczeń i zapobieganiu dyskryminacji.

Nasze kluczowe wartości to:

1. GODNY ZAUFANIA - BEZPIECZNY
2. PARTNERSKI
3. INNOWACYJNY
4. NOWOCZESNY
5. PRZYJAZNY ŚRODOWISKU

2. ANALIZA OTOCZENIA

Bank działa w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia zewnętrznego, w tym otoczenia regulacyjnego i gospodarczego:

1. W pogłębiającym się kryzysie gospodarczym wywołanym epidemią wirusa COVID-19,
2. Stale zmieniających się przepisów prawa, wymagających częstych zmian regulacji wewnętrznych Banku (ryzyko braku zgodności), spowodowanych między innymi ciągłymi zmianami prawa w celu przeciwdziałaniu skutkom epidemii wirusa COVID-19
3. W warunkach przenoszenia coraz większej aktywności klientów, urzędów, instytucji nadzorczych oraz samego Banku do sieci,
4. Rosnącego zanieczyszczenia środowiska naturalnego,
5. Konieczności dostosowania do stale zmieniających się przepisów wspólnotowych Unii Europejskiej,
6. Silnej konkurencji na rynku usług finansowych, ze strony banków jaki i innych instytucji finansowych,
7. Agresywnego marketingu usług finansowych,
8. Zmniejszającej się skłonności do oszczędzania przez gospodarstwa domowe, w związku z rekordowo niskim poziomem rynkowych stóp procentowych.
9. Rosnąca konkurencja ze strony instytucji pozyskujących pieniądze z rynku (firmy ubezpieczeniowe, towarzystwa emerytalne, fundusze inwestycyjne, inne instytucje para bankowe, działające poza kontrolą Komisji Nadzoru Finansowego, itp.
10. Nowych technologii wykonywania usług finansowych zarówno przez sieć dużych banków komercyjnych jak i instytucji parabankowych,
11. Trudnej sytuacji gospodarczej będącej wynikiem konfliktów politycznych,

12. Postępującego procesu obniżania marży odsetkowej w sektorze bankowym wpływającego na zmniejszenie zysków banków,
13. Rosnących kosztów nadzoru i międzybankowych systemów pomocowych.
14. Zmian przepisów dotyczących funkcjonowania podmiotów gospodarczych, będących klientami Banku,
15. Rosnącej inflacji i bezrobocia,
16. Wzrostu zagrożeń bezpieczeństwa systemów informatycznych i informacji.

Analiza otoczenia regulacyjnego:

Ostatnie lata to dynamiczne zmiany zachodzące w ustawodawstwie, głównie poprzez dostosowanie polskich regulacji do prawa europejskiego oraz kryzysu związanego z pandemią wirusa COVID-19 i zmianą charakteru kontaktów gospodarczych. Obecnie najważniejsze dla Banku zmiany dotyczą wejścia w życie zmiany pakietu CRD IV / CRR – wdrożenie Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/876 z dnia 20 maja 2019 r., odnoszące się do składników kapitału, limitów koncentracji i norm płynności.

Powiatowy Bank Spółdzielczy w Opolu Lubelskim spełnia wszystkie normy adekwatności kapitałowej oraz posiada wymagany poziom kapitału założycielskiego oraz jest przygotowany do wdrożenia zapisów CRDII.

Rok 2020 to przede wszystkim zmiany regulacji zewnętrznych związane z przeciwdziałaniem skutkom epidemii wirusa COVID-19 takie jak:

1. Pakiet Impulsów Nadzorczych,
2. Ustawa o przeciwdziałaniu skutkom pandemii wirusa COVID-19.
3. Tarcze pomocowe itp.,

W kolejnych latach są i będą wdrażane dalsze przepisy zwiększające cyfryzację przepływu informacji, pracy urzędów itp.

Kolejny obszar zmian w otoczeniu prawnym, gospodarczym i społecznym to finansowanie inicjatyw związanych z ochroną środowiska.

Należy podkreślić, że częstotliwość ostatnich zmian regulacyjnych jest bardzo duża. Każda zmiana w ustawie czy przyjęcie nowej rekomendacji absorbuje pracowników do dostosowania regulacji wewnętrznych, wymaga ponoszenia dodatkowych kosztów zmian systemów informatycznych, procedur, szkoleń pracowników i jest to jeden z powodów, dla których banki wypracowują niższe wyniki finansowe.

Zapowiadane zmiany w przepisach prawa zwiększających koszty działania Banku ze szczególnym uwzględnieniem kosztów pracy mogą spowodować trudności w wypracowaniu zakładanego w dotychczasowych planach strategicznych wyniku finansowego.

Analiza konkurencji Banku

Powiatowy Bank Spółdzielczy w Opolu Lubelskim jest uniwersalnym bankiem, obsługującym głównie osoby fizyczne, małe i średnie firmy oraz sektor rolniczy.

Bank posiada swoje placówki w gminach Opole Lubelskie, Łaziska, Chodel, Karczmiska. Bank ma swoją siedzibę w Opolu Lubelskim – mieście liczącym 8388 (dane 31.12.2019r) mieszkańców, położonym 50 km od Lublina – siedziby województwa.

Bank systematycznie analizuje swoją pozycję konkurencyjną na terenie działania. Stosowane kryteria przyjmowane do oceny konkurencji to:

1. Kryterium geograficzne – Bank działa na lokalnym rynku usług finansowych, w związku z czym analizuje placówki działające na terenie działania Banku, określonym w Statucie;
2. Kryterium produktu – jako konkurencyjne Bank uznaje instytucje bankowe i około bankowe, oferujące produkty zbliżone do oferty Banku,
3. Kryterium linii biznesowych - Bank obsługuje sektor małych i średnich przedsiębiorców, w związku z czym uznaje za konkurencyjne podmioty oferujące usługi finansowe potencjalnym klientom Banku.

W oparciu o ww. kryteria można stwierdzić, że na terenie działania Banku działalność konkurencyjną prowadzi: PKO BP S.A., PKO S.A., BNP Paribas Bank Polska S.A., Alior Bank S.A., SKOK-i, Bank Poczty. Funkcjonuje też kilka placówek przedstawicieli organizacji zajmujących się kredytowaniem, jak PROVIDENT, czy też tzw. punktów przyjmowania opłat.

Analiza otoczenia gospodarczego:

Na podstawie: Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do 2020r. z perspektywą do 2030:

Strategia długookresowa zakłada:

1. Reindustrializację gospodarki polskiej,
2. Rozwój innowacyjnych firm,
3. Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw,
4. Założenia spójności społecznej,
5. Zrównoważony terytorialnie rozwój,
6. Poprawa efektywności wykorzystania środków UE,
7. Inwestycje w transport, cyfryzację,
8. Działania na rzecz ochrony środowiska,
9. Napływ inwestycji zagranicznych o dłuższym cyklu innowacyjnym,
10. Budowa społeczeństwa informacyjnego.

W 2019 r. polska gospodarka należała do grupy krajów rozwijających się najszybciej w UE a realne tempo wzrostu PKB w Polsce wyniosło 4,1%. Perspektywy polskiej gospodarki są obecnie determinowane przede wszystkim światowym kryzysem gospodarczym wywołanym pandemią COVID-19. Zakłada się, że w 2020 r. PKB spadnie o 4,6%, by w 2021 r. wzrosnąć o 4,0%. Głównym czynnikiem wzrostu pozostanie popyt krajowy.

Zakłada się, że w latach 2021i w perspektywie do 2030 podstawowe wskaźniki makroostrożnościowe będą się kształtować na oczekiwanym poziomie:

L.p.	Wskaźnik	2021	2022 i Perspektywa po 2022r.***)
	PKB	2,1%	3,8%**)
	Inflacja	3,2%	3,6%**)
	Stopa bezrobocia	5,4%	4,4%
	Oszczędności brutto gospodarstw domowych w relacji do PKB	2,2%	Powyżej 5%

*) Uzasadnienie do założeń Ustawy Budżetowej na 2021r.

***) Raport o inflacji NBP – listopad 2020r.

****) Strategia na rzecz stabilnego rozwoju do roku 2020 z perspektywą do 2030r.

Pandemia COVID-19 spowodowała silne spadki aktywności gospodarczej w wielu krajach. PKB w gospodarce światowej obniżył się w tym okresie o około 10%. Działania w zakresie polityki gospodarczej, w tym silne poluzowanie polityki fiskalnej i pieniężnej, złagodziły negatywneefekty ekonomiczne pandemii i –ograniczając jej wpływ napoziom bezrobocia i skalę bankructw firm –obniżyłyryzyko utrwalenia się aktywności na niskim poziomie. Po zawirowaniach, które nastąpiły na światowych rynkach finansowych w I połowie 2020 r.w związku zwybuchem pandemii COVID-19, w ostatnich miesiącach zmienność na rynkach była zdecydowanie niższa niż w marcu 2020r. ale wyraźnie wyższa niż przed pandemią. Napewną poprawę nastrojów na rynkach finansowych wpływały m.in. silnie ekspansywna polityka pieniężna banków centralnych oraz realizowane w wielu gospodarkachprogramystymulacji fiskalnej. W Polsce wII kw. 2020r. nastąpiło silne ograniczenie aktywności gospodarczej ze względu na pandemię COVID-19. PKB obniżył się o 8,4% r/r, a największy wkład dotego spadku miało obniżenie się konsumpcji. Spadekkonsumpcji dotyczył zarówno towarów, jak i usług i wynikał przede wszystkim z restrykcji epidemicznych, a także wysokiej niepewności i silnego pogorszenia się nastrojów konsumentów w związku z pandemią. Wyraźniespadły również inwestycje.

Warunki pandemii wpływają na sytuację banków w wielu obszarach takich jak:

1. Spadek wyniku odsetkowego na skutek obniżki rynkowych stóp procentowych,
2. Wzrost kosztów działania,
3. Problemy z zatrudnieniem, konieczność pracy zdalnej, naprzemiennej itp.,
4. Zmiany przepisów zewnętrznych.

Pomimo trudnej sytuacji gospodarczej Bank wspiera lokalne inicjatywy w zakresie przetrwania trudnej sytuacji gospodarczej oraz finansuje zmiany w zakresie ochrony środowiska, nowych technologii, zapobiegania wykluczeniom itp.

3. OCENA AKTUALNEJ SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ BANKU I PERSPEKTYW JEJ ROZWOJU

Działania Banku na rzecz obsługi środowiska lokalnego

Bank prowadzi obsługę poprzez sieć placówek:

- podmiotów gospodarczych,
- przedsiębiorstw, spółek i spółdzielni
- rolników
- osób prywatnych
- instytucji niekomercyjnych działających na rzecz gospodarstw domowych
- jednostek samorządu terytorialnego – gmin i ich agend

W kolejnych latach obowiązywania Strategii Bank zamierza utrzymać wysoką konkurencyjną pozycję na lokalnym rynku usług finansowych poprzez:

1. Śledzenie powstawania nowych firm na terenie funkcjonowania Banku, sporządzanie listy potencjalnych klientów,
2. Organizowanie spotkań z nowymi klientami oraz z klientami, którzy zrezygnowali w przeszłości z usług Banku w celu zaprezentowania nowoczesnej i elastycznej oferty Banku,
3. Organizowane spotkań dla pracowników firm, które współpracują z Bankiem w celu zaprezentowanie korzyści ze współpracy z Bankiem.
4. Udział w przetargach na obsługę jednostek samorządu terytorialnego,
5. Pozyskiwanie do współpracy kredytowej jednostek samorządu terytorialnego.
6. Udział w imprezach lokalnych, dożynkach, imprezach organizowanych przez klientów oraz jednostki samorządu terytorialnego w celu zaprezentowania oferty Banku.
7. Śledzenie programów pomocowych wspierających działania na rzecz ochrony środowiska,
8. Dostosowanie działalności Banku do zmian w zakresie cyfrowej obsługi klientów, zapewnienie elektronicznego dostępu do rachunków, urzędów, programów wspierających rozwój lokalny itp.

Bank jest uniwersalnym bankiem, obsługującym nie tylko sektor rolniczy, ale także małe i średnie firmy oraz gospodarstwa domowe. Oferta Banku skierowana jest również do młodych klientów, wymagających zastosowania nowoczesnych rozwiązań, wykorzystujących

nowoczesną technologię informatyczną. Dowodem wysokiej jakości pracy Banku jest otrzymanie w 2018 roku II miejsca w Krajowym Rankingu wyróżniających się Banków Spółdzielczych wśród Banków od 100 mil – do 200 mil sumy bilansowej. Bank angażuje się we wszelkiego rodzaju inicjatywy społeczne, wspiera finansowo koła gospodyń wiejskich, Ochotnicze Straże Pożarne oraz kluby sportowe. Za to działanie dwukrotnie otrzymał nagrodę Opolski Topór w 2016 i 2017 roku.

Klientami Banku są również jednostki samorządu terytorialnego. Bank prowadzi kompleksową obsługę budżetu gminy Karczmiska, Łaziska i Chodla. Ponadto Bank wspiera działalność rolniczą oraz sektor małych i średnich firm poprzez odpowiednią politykę kredytową i doradczą w zakresie pozyskiwania funduszy unijnych. Strategia Banku zorientowana jest na określenie potrzeb i spełniania oczekiwań Klientów. Polityka długofalowa Banku to umocnienie konkurencyjnej pozycji rynkowej poprzez sprawny i powszechny system rozliczeń bankowych, nieustanne zwiększanie zakresu, poziomu i jakości świadczonych usług bankowych. Dzięki takim atutom, jak – elastyczność, krótki proces decyzyjny, bliski i dobry kontakt z klientem, jesteśmy w stanie sprostać istniejącej konkurencji usług bankowych na naszym terenie.

Bank angażuje się we wszelkiego rodzaju inicjatywy społeczne, wspiera koła gospodyń wiejskich Ochotnicze Straże Pożarne oraz kluby sportowe.

Powiatowy Bank Spółdzielczy w Opolu Lubelskim w bieżącej działalności wykorzystuje najważniejsze atuty:

- Decyzyjność (szybkość, indywidualizacja),
- Uczciwość przekazu: oferta, umowa,
- Jasne i przyjazne klientowi procedury obsługi klienta,
- Znajomość klienta oraz jego potrzeb i przyzwyczajzeń,
- Stabilność zatrudnienia,
- Identyfikacja z bankiem,
- Wskaźniki bezpieczeństwa (płynności, jakości aktywów, kapitałowe) na bardzo dobrym poziomie,
- Elastyczność przy wdrażaniu przepisów prawa, dostosowaniu struktury organizacyjnej do zmieniających się wymogów prawnych.

Zrzeszający. Nadmienić należy, że Powiatowy Bank Spółdzielczy w Opolu Lubelskim należy do Grupy IV Rówieśniczej, liczącej 108 banków.

Wyniki analizy sytuacji ekonomiczno-finansowej Banku Spółdzielczego w Opolu Lubelskim według stanu na dzień 30 września 2020 r. wykazały, iż w porównaniu z rokiem poprzednim, Bank odnotował wzrost skali działania wyrażający się zwiększeniem podstawowych pozycji bilansowych, natomiast wzrost skali sprzedaży nie przełożył się na wzrost dochodowości.

Adekwatność kapitałowa.

W Banku na dzień 31.12.2020r uznany łączny kapitał w IV kw wynosił 18 634 tys. zł natomiast w II kw 2020 wynosiły 18 630 tys. zł
Łączny współczynnik kapitałowy na 31. 12. 2020 kształtował się na poziomie 22,24% wobec średniego w grupie 19,10%.

W okresie najbliższych lat Bank planuje dalszy wzrost funduszy własnych poprzez odpisy zysku za poprzednie lata, nie planuje wypłaty dywidendy i korzystania ze zobowiązań podporządkowanych. Wysokość funduszy własnych pokrywa w pełni podejmowane ryzyko, uwzględniając przepisy wspólnotowe CRR / CRD IV.

W celu wzrostu sprzedaży, skutkującego wzrostem sumy bilansowej planowane są następujące działania:

1. Obserwacja rynku, działań i ofert konkurencji,
2. Rozszerzanie oferty produktowej w obszarze depozytów,
3. Pozyskiwanie nowych klientów, którym proponowane będzie zakładanie rachunków bieżących,
4. Stosowanie konkurencyjnych cen,
5. Podejmowanie działań promocyjnych i reklamowych,
6. Współpraca z Bankiem Zrzeszającym.

Jakość aktywów:

Poziom ryzyka kredytowego można określić jako niski. Kredyty zagrożone w wartości nominalnej wykazywały dość dużą stabilność. Udział aktywów przychodowych pracujących w aktywach ogółem był wysoki. Ryzyko obszaru zmniejszała dobra dywersyfikacja należności. Większość wolnych środków Bank inwestował w dłużne papiery wartościowe. W okresie prognozy Bank planuje utrzymanie niskiego poziomu udziału ekspozycji zagrożonych w portfelu, poprzez udzielanie kredytów podmiotom o sprawdzonej sytuacji ekonomiczno – finansowej, prawidłowo zabezpieczonych oraz monitorowanych.

Efektywność działania

W 2020 r. Bank wypracował zysk netto w kwocie 656 tys. zł.. W kolejnych latach obowiązywania niniejszej Strategii Bank planuje z uwagi na niższe przychody spowodowane spadkiem stóp procentowych spadek wyniku w 2021r a następnie umiarkowany przyrost w kolejnych latach.

Wzrost wyniku z tytułu odsetek spowodowany będzie z jednej strony zwiększeniem wielkości portfela kredytowego oraz wzrostem zaangażowania w instrumenty finansowe, pomimo obniżenia rynkowych stóp procentowych. Bank planuje wzrost przychodów z tytułu opłat i prowizji poprzez weryfikacje tabeli opłat i prowizji oraz aktywizację sprzedaży produktów generujących ww. przychody związane z rachunkami bankowymi. Planuje się zwiększenie

nasylenia rachunków kartami płatniczymi oraz innymi usługami generującymi przychody z opłat i prowizji.

Dynamika przyrostu wyniku z działalności bankowej zrównoważy wzrost kosztów działania, rosnące koszty amortyzacji środków trwałych. Bank nie zakłada pogorszenia się jakości portfela kredytowego, stąd nie zakłada się znaczącego wzrostu rezerw celowych.

Stabilny, zrównoważony wzrost działalności Banku będzie sprzyjać jego bezpieczeństwu, przy jednoczesnej poprawie wskaźników efektywności działania.

Stale rosnące koszty działania związane między innymi z wdrażaniem zmieniających się przepisów ostrożnościowych przy ograniczeniach działania banku spółdzielczego wpływają na wskaźniki efektywności. Dotychczasowe i planowane kształtowanie się wskaźników efektywności prezentuje załącznik do niniejszej Strategii.

W okresie prognozy przewiduje się poprawę wskaźników na skutek intensyfikacji działań sprzedażowych, wykorzystując potencjał jaki posiada rynek na którym dział Bank.

Zakłada się, że Bank nie będzie tworzył nowych placówek i nie będzie zwiększał zatrudnienia.

Natomiast zakładana jest aktywizacja sprzedaży, dotarcie do nowych klientów oraz rozszerzanie współpracy z dotychczasowymi klientami wpłynie na wzrost przychodów z działalności bankowej (odsetkowych oraz z opłat i prowizji). Zwiększenie obliża kredytowego oraz inwestycji na rynku instrumentów finansowych spowoduje spadek wskaźnika odsetek zapłaconych do odsetek pobranych. Przewidywane działania mające na celu osiągnięcie zakładanych wskaźników efektywności przy jednoczesnym zachowaniu bezpieczeństwa działania zawiera poniższa tabela:

Lp.	PROPONOWANE	DZIAŁANIA PLANOWANE PRZEZ BANK
	DZIAŁANIE	
1	Analiza i modyfikacja oferty produktowej	<p>Bank realizował będzie następujące zadania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systematyczne analiza rentowności oferowanych produktów, • Promowanie produktów najrentowniejszych, • Wylimitowanie produktów niezgodnych z celami strategicznymi, • Traktowanie płatności detalicznych, jako strategię dotarcia do klienta kredytowego, • Wdrożenie nowej strategii cenowej, wprowadzającej preferencje cenowe dla produktów strategicznych, • Wdrażanie produktów wspierających dostęp do środków pomocowych kierowanych na ochronę środowiska, • Wspieranie rozwoju społeczeństwa cyfrowego, • Zapewnienie dostępu do urzędów za pośrednictwem Banku, • Rozwój usług oferowanych za pośrednictwem bankowości

		internetowej.
2	Segmentacja rynku	<p>Bank będzie regularnie analizował strukturę rynku w celu właściwej jego segmentacji, umożliwiającej precyzyjne adresowanie produktów bankowych, zwłaszcza nowych.</p> <p>Szczególny nacisk Bank zamierza położyć na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategiczne segmenty: <ul style="list-style-type: none"> - Rolnicy, - Przedsiębiorcy indywidualni, - Osoby fizyczne, - Jednostki samorządu terytorialnego, • Dotarcie z dedykowaną ofertą do wybranych segmentów: <ul style="list-style-type: none"> - Zawody prestiżowe i wolne (nauczyciele, lekarze, prawnicy, architekci, rewidenci, itd.), - Ludzie młodzi, - Seniorzy, osoby nieaktywne zawodowo, • Różne strategie produktowe i cenowe dla różnych rynków i segmentów,
3	Redukcja kosztów	<p>W celu redukcji kosztów Bank planuje podjąć następujące działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redukcja kosztów odsetkowych poprzez: <ul style="list-style-type: none"> - utrzymywanie na poziomie średniej atrakcyjności cenowej oferty depozytowej, • Redukcja kosztów osobowych poprzez: <ul style="list-style-type: none"> - analizę stanu zatrudnienia w całym Banku, - redukcja liczby etatów poprzez wprowadzenie ruchomego czasu pracy, • Zwiększenie efektywności pracy: <ul style="list-style-type: none"> - zmiana organizacji pracy (np. praca zdalna) - rozważenie wdrożenia systemu premiowania zależnego od indywidualnych wyników
4	Doskonalenie oferty produktowej	<p>Bank będzie doskonalił swoje produkty poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Badanie potrzeb klientów, • Dostosowanie istniejących produktów do zmieniających się potrzeb klientów, • Zwiększenie kompleksowości oferowanych produktów, • Zwiększanie dostępności i zakresu usług poprzez kanały elektroniczne (Internet, mobile banking), • Rozważenie wprowadzenia sprzedaży pakietowej usług <ul style="list-style-type: none"> • Dostarczenie klientom dodatkowych usług, m.in. poprzez stronę www oraz Infolinię, • Aktywne stosowanie materiałów reklamowych w sieci, • Stosowanie dynamicznej polityki cenowej
5	Rozwijanie nowych produktów	<p>W celu zidentyfikowania zapotrzebowania na nowe produkty, Bank:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • monitoruje potrzeby klientów, • Analiza konkurencji, • Współpraca z bankiem zrzeczającym w zakresie oferowania nowych produktów. • Oferowanie produktów komplementarnych do usług bankowych, tj. ubezpieczenia, fundusze inwestycyjne, inne.
6	Zwiększanie udziału w rynku	<p>Bank planuje zwiększenie udziału w rynku poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stałą poprawę atrakcyjności oferowanych usług, • Wyszukiwanie i przejmowanie klientów niezadowolonych z obsługi przez konkurencję, • Zintensyfikowanie i zmodyfikowanie działań reklamowych i promocyjnych oraz zwiększenie nakładów na ten obszar działalności, m.in. ekrany prezentacyjne, gadzety produktowe, • Wychodzenie poza swoje rutynowe obszary działania, • Zwiększenie efektywności pracy i obniżenie kosztów usług • Zwiększenie nakładów na zasoby informatyczne a zwłaszcza na elektroniczne kanały komunikacji z klientami.

4. ANALIZA SWOT

Konieczność wyznaczenia celów strategicznych, spowodowała konieczność przeprowadzenia przez Kierownictwo Banku wnikliwej analizy pozycji rynkowej Banku oraz towarzyszących rozwojowi szans i zagrożeń (Analiza SWOT).

ANALIZA SWOT

MOCNE STRONY	SZANSE
<ul style="list-style-type: none"> • Bardzo dobra pozycja konkurencyjna na lokalnym rynku finansowym – wysoki udział w rynku lokalnym, • Bardzo dobra znajomość potrzeb lokalnego rynku, • Wieloletnia współpraca z 	<ul style="list-style-type: none"> • Wspieranie rozwoju rolnictwa oraz małych i średnich przedsiębiorstw środkami pomocowymi z funduszy unijnych, • Stale rosnące znaczenie Banku w dystrybucji środków finansowych

<p>jednostkami samorządu terytorialnego,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bogata historia i tradycja Banku, przekładająca się na zaufanie klientów, • Dobra znajomość marki Banku Spółdzielczego wśród lokalnej społeczności, • Wyłącznie polski kapitał Banku, • Elastyczność, możliwość szybkiego podejmowania decyzji, • Nowoczesna, uniwersalna oferta Banku, • Rozwinięta sieć sprzedaży w postaci dobrze zorganizowanych oddziałów Banku, • Wykorzystanie elektronicznych kanałów dystrybucji usług bankowych, • Bardzo dobra znajomość klientów, • Doświadczona, starannie dobierana kadra pracownicza, • Historyczne związki z rolnictwem, • Tradycyjne podejście do środowiska naturalnego, • Związki banku z lokalnymi producentami, • Dystrybucja środków finansowych wspierających ochronę środowiska 	<p>Unii Europejskiej,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozwój turystyki, • Stały postęp w zakresie edukacji informatycznej społeczeństwa, przekładający się na wzrost zapotrzebowania na usługi z zakresu bankowości elektronicznej, • Stały rozwój wykorzystania narzędzi informatycznych w bieżącej pracy Banku, • Wdrożenie obsługi dewizowej, • Doskonalenie jakości obsługi klientów poprzez rozwój oferty oraz szkolenia w zakresie profesjonalnej obsługi, • Dywersyfikacja produktów, poprzez rozwój narzędzi informatycznych • Stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników Banku, • Wdrażanie skutecznych metod zarządzania ryzykiem bankowym, • Nastawienie proekologiczne, • Wspieranie działań lokalnych w zakresie ochrony środowiska, • Wsparcie dla lokalnych producentów zdrowej żywności, • Przenoszenie funkcji życiowych mieszkańców miast na wieś, • Oferowanie usług pośrednictwa.
<p>SŁABE STRONY</p>	<p>ZAGROŻENIA</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Słaby rozwój lokalnej przedsiębiorczości na terenie działania Banku • Duże rozdrobnienie rolnictwa – niewielka ilość gospodarstw towarowych, wielohektarowych, • Niski stopień świadomości informatycznej i potrzeb klientów w zakresie nowoczesnych usług 	<ul style="list-style-type: none"> • Utrzymujący się słaby wzrost rozwoju gospodarczego, • Odływ wysokiej klasy specjalistów do państw Unii Europejskiej, • Rosnąca konkurencja banków komercyjnych oraz instytucji parabankowych, • Stale malejące marże na rynku usług finansowych, wzrost znaczenia

<p>bankowości elektronicznej,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niewystarczający stopień automatyzacji czynności bankowych, • Wysokie koszty pozyskania wykwalifikowanej kadry pracowniczej, • Przeniesienie aktywności klientów do sieci – odmiejscowienie rynków lokalnych, • Dostęp do nowoczesnych technologii, • Specjalizacja pracowników, • Kryzys rynku finansowego, • Kryzys gospodarczy. 	<p>ryzyka stóp procentowych,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wysokie koszty dostosowania Banku do wymagań Unii Europejskiej, szczególnie w zakresie standardów bezpieczeństwa, • Powracające fale kryzysu na rynkach światowych, • Częste zmiany przepisów nadzorczych, •
--	--

Analiza słabych i mocnych stron Banku, a także szans i zagrożeń, szczególnie w kontekście pozycji Polski w strukturach Unii Europejskiej - pozwala na zbudowanie strategii rozwoju, zmierzającego do utrzymania stałej przewagi konkurencyjnej na lokalnym rynku finansowym. Stały rozwój w zakresie jakości obsługi klienta oraz poprawy bezpieczeństwa funkcjonowania Banku ma na celu wzrost zaufania klientów, a tym samym wzrost sprzedaży usług.

4. CELE STRATEGICZNE

Realizacja przyjętej Misji wymaga stałego rozwoju Banku, w taki sposób, aby sprostać nowym wyzwaniom, związanym z wdrożeniem Pakietu CRD IV / CRR oraz rosnącej konkurencji na rynku usług finansowych.

Każdy podmiot gospodarczy kieruje się w swoim postępowaniu celem długookresowym, a takim celem jest utrzymanie i umocnienie swojej pozycji na rynku. Również Bank musi dostosować się do zmieniających się warunków rynkowych oraz wymagań i potrzeb klientów, zarówno w zakresie produktów, jak też standardu obsługi.

Będąc instytucją zaufania publicznego, Bank zobowiązany jest jednocześnie pokazywać swoim dotychczasowym i nowym klientom, że jest instytucją bezpieczną – zdolną do terminowego regulowania swoich zobowiązań.

W takiej sytuacji niezbędnym jest prowadzenie bieżącej analizy sytuacji finansowej Banku, śledzenie podstawowych wskaźników ekonomicznych oraz właściwe zarządzanie Bankiem. W związku z tym Bank stale musi doskonalić jakość obsługi klientów najbliższych lat. Wyznacza następujące **cele strategiczne**:

- 1. Stałe doskonalenie jakości obsługi klientów;**
- 2. Dążenie do wzrostu bezpieczeństwa funkcjonowania Banku, poprzez wdrażanie i aktualizację metod zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka oraz adekwatnością kapitałową;**
- 3. Umacnianie siły kapitałowej.**
- 4. Utrzymanie stopy zwrotu z kapitału na odpowiednim poziomie (stopa rentowności kapitału – ROE)**
- 5. Utrzymanie stopy rentowności z aktywów n (stopa rentowności aktywów – ROA)**
- 6. Utrzymanie wskaźnika poziomu kosztów (koszty ogółem /dochody ogółem)**

CEL I: STAŁE DOSKONALENIE JAKOŚCI OBSŁUGI KLIENTÓW

Sprostanie wymaganiom rosnącej konkurencji stawia przed Bankiem wyzwania w postaci dostosowania swojej działalności do zmieniających się warunków społecznych, gospodarczych, ekonomicznych, demograficznych itp.

W tym celu w okresie objętym niniejszym dokumentem określa się następujące cele biznesowe:

1. W ramach realizowanej polityki handlowej planuje się utrzymanie dotychczasowej podstawowej działalności w zakresie kredytowania, gromadzenia depozytów oraz obsługi rachunków bieżących i rozliczeń elektronicznych, stale zwiększając wolumen sprzedaży. Miernikiem realizacji ww. celów są analizy kształtowania się ilości rachunków bieżących, wysokości portfela kredytowego oraz poziomu depozytów terminowych. Zakładane wielkości ww. celów oraz terminy ich realizacji są określone w projekcji finansowej, stanowiącej załącznik do niniejszej Strategii. Za realizację ww. celów odpowiada Członek Zarządu ds. Handlowych.
2. W ramach przyjętej polityki kredytowej Bank na bieżąco analizuje potrzeby rynku lokalnego w zakresie kredytowania inwestycji, finansowania budownictwa mieszkaniowego, wsparcia rozwoju lokalnej przedsiębiorczości oraz realizacji zapotrzebowania na kredyty detaliczne. Cele biznesowe w zakresie portfela kredytowego określa się poprzez długoterminowe plany sprzedaży kredytów ogółem, kredytów zabezpieczonych hipotecznie oraz detalicznych. Za realizację ww. celów odpowiada Członek Zarządu ds. Handlowych.

3. Prowadzony będzie stały monitoring oferty banków konkurencyjnych w celu utrzymania atrakcyjności oferty Banku, ze szczególnym uwzględnieniem nowoczesnej oferty i elektronicznych kanałów dystrybucji usług bankowych.
4. Utrzymywana będzie stała współpraca z Bankiem Zrzeszającym w zakresie wprowadzania na rynek wspólnych produktów, z wykorzystaniem procedur i technologii opracowanych przez Bank Zrzeszający.
5. Zapewnienie zgodności działania Banku w zakresie sprzedaży produktów z przepisami prawa, regulacjami wewnętrznymi oraz przyjętymi standardami postępowania.
6. Szczegółowe założenia wartościowe i ilościowe polityki handlowej i kredytowej zawarte są w planach ekonomiczno-finansowych opracowanych na poszczególne lata.
7. Zamierza się utrzymać dotychczasowy profil klientów, tj. obsługę klientów detalicznych, rolników oraz małych i średnich przedsiębiorstw z terenu działania Banku. Podejmowane będą działania zmierzające do utrzymania aktualnej grupy, jak i pozyskiwanie nowych klientów.
8. Planuje się stałą dywersyfikację oferty produktowej, szczególnie poprzez rozwój elektronicznych kanałów dystrybucji usług bankowych, tj. Internet, usługi SMS, bankomaty a także sprzedaż usług pośrednictwa takich jak sprzedaż ubezpieczeń, jednostek uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych i innych pojawiających się na rynku, korzystnych dla klientów Banku.
9. Zakłada się stały wzrost sprzedaży kart płatniczych, w tym kart kredytowych. Dynamika przyrostu ilości kart płatniczych w poszczególnych latach obowiązywania Strategii określona jest w projekcji finansowej. Za realizację ww. zadania odpowiedzialny jest Członek Zarządu ds. Handlowych.
10. Przewiduje się stały wzrost wykorzystania narzędzi informatycznych w celu doskonalenia jakości obsługi, w tym w celu pozyskania do obsługi osób małoletnich oraz studentów. Przedsięwzięcia w zakresie rozwoju informatyki są określone w rozdziale niniejszej Strategii pt. Strategia informatyzacji. Za realizację celów w zakresie informatyzacji odpowiada Prezes Zarządu.
11. Prowadzony będzie stały dobór, monitoring oraz doskonalenie pracowników sprzedażowych, mogących sprostać wymaganiom konkurencji banków komercyjnych oraz zapewnić realizację bieżących i przyszłych celów strategicznych Banku.
12. Planuje się prowadzenie systematycznych szkoleń w zakresie profesjonalnej obsługi klientów i nowoczesnych technik sprzedaży usług bankowych. Szczegółowy plan szkoleń jest opracowywany w zależności od potrzeb w ramach polityki zarządzania ryzykiem operacyjnym.
13. W celu zapewnienia bezpiecznego i wygodnego dostępu klientów do usług Banku przewiduje się utrzymanie dotychczasowej sieci placówek, z możliwością tworzenia w przyszłości, w miarę pojawiających się potrzeb, niewielkich punktów obsługi klienta.
14. Planuje się prowadzenie działań promocyjnych adekwatnych do rozwoju oferty, takich jak np. reklama na stronie internetowej, reklama w lokalnej prasie, podczas imprez organizowanych na terenie działania Banku, a także reklama ogólnokrajowa (wizerunkowa) organizowana wspólnie z Bankiem Zrzeszającym.

15. Opracowanie / utrzymanie jednolitych standardów wizualizacji jednostek organizacyjnych Banku.
16. Wykorzystanie Internetu do dystrybucji informacji o usługach Banku.
17. Zmiana struktury przychodów w postaci opłat i prowizji, poszukiwanie nowych źródeł przychodów,
18. Dążenie do uniwersalności pracowników obsługujących klientów,
19. Doskonalenie wiedzy w zakresie sprzedaży usług pośrednictwa – szkolenia,
20. Rozwój technologii IT w procesach sprzedażowych,
21. Pośrednictwo w dostępie do programów wsparcia zmian proekologicznych,
22. Dystrybucja środków dla rolnictwa,
23. Współpraca z firmami świadczącymi usługi w zakresie czystych technologii,
24. Finansowanie budownictwa na wsi,
25. Finansowanie zakupu nowych technologii,
26. Zmiany w procedurach kredytowych – uwzględnienie wpływu inwestycji na środowisko naturalne w ocenie zdolności kredytowej,
27. Zmiany w procedurach kredytowych – uwzględnienie wpływu inwestycji na wsparcie grup wykluczenia,
28. Stosowanie polityki różnorodności,
29. Wspieranie programów ograniczających wykluczenie społeczne, rozwijanie oferty dla seniorów,
30. Rozwój usług świadczonych za pośrednictwem bankowości internetowej,
31. Wspieranie lokalnych grup producenckich na rynkach elektronicznych,
32. Rozszerzanie usług świadczonych drogą elektroniczną – zwiększanie dostępności do banku przez internet,
33. Akceptacja dokumentów elektronicznych,
34. Oferowanie linii kredytowych na zakup nowoczesnych technologii,
35. Zmiana zasad podejścia do marketingu w związku z przeniesieniem aktywności do sieci,
36. Przegląd zawartości strony internetowej Banku,
37. Przesyłanie informacji handlowych drogą elektroniczną

Podjęcie wymienionych wyżej działań ma na celu osiągnięcie poziomu następujących wskaźników określonych w załącznikach do niniejszej Strategii.

Za opracowanie szczegółowych zasad realizacji wymienionych wyżej kierunków działań w ramach corocznych planów ekonomiczno-finansowych, planów działań marketingowych, w oparciu o bieżącą analizę rynku i potrzeb klientów odpowiada Zarząd Banku. Realizacja ww. celów biznesowych jest oceniana przez Radę Nadzorczą w oparciu o analizy realizacji Strategii w terminie zatwierdzania planu ekonomiczno-finansowego na kolejne lata.

CEL II: DAŻENIE DO WZROSTU

BEZPIECZEŃSTWA FUNKCJONOWANIA BANKU

Ciągle innowacje technologiczne i konkurencja pomiędzy istniejącymi i wchodzącymi na rynek organizacjami finansowymi, spowodowały dynamiczny rozwój bankowości elektronicznej – również w bankach spółdzielczych. Niesie to ze sobą zarówno korzyści jak i wzrost ryzyka. Banki zawsze narażone były na ryzyko błędów i oszustw, ale skala tego ryzyka i szybkość, z jaką mogą te zjawiska obecnie wystąpić, zwiększyła się wydatnie wraz z rozwojem komputerowego przepływu środków pieniężnych. Profil ryzyka każdego banku jest inny i wymaga dostosowania metod jego redukcji do skali i złożoności prowadzonej działalności oraz przygotowania banku do zarządzania tym ryzykiem.

W Banku systematycznie są i będą wdrażane, w miarę wchodzenia w życie kolejnych regulacji nadzorczych systemy zarządzania ryzykiem bankowym. W Banku prowadzona jest identyfikacja, pomiar, monitoring i analiza istotnych rodzajów ryzyka. W miarę rozwoju zakresu działalności (np. wdrożenie obsługi dewizowej) oraz wzrostu stopnia dostosowania wewnętrznych regulacji bankowych do wymagań Unii Europejskiej Bank będzie wdrażał procedury zarządzania kolejnymi rodzajami ryzyka – o ile staną się one istotne dla działalności Banku i będą zgodne z przyjętym modelem biznesowym Banku.

W celu zarządzania istotnymi rodzajami ryzyka Bank wyznacza następujące kierunki działań:

1. Bank na bieżąco analizuje zmiany obowiązujących zewnętrznych przepisów prawnych i dostosowuje swoje wewnętrzne procedury do tych zmian, stale doskonaląc swoje systemy zarządzania ryzykami oraz mechanizmy kontroli wewnętrznej.
2. Bank dostosowuje wykorzystywane narzędzia informatyczne do zmieniających się przepisów prawa.
3. Bank wdraża zapisy Pakietu CRD IV/ CRR, zgodnie z dyrektywami i rozporządzeniami Parlamentu Europejskiego oraz z uchwałami i z rekomendacjami nadzorczymi Komisji Nadzoru Finansowego.
4. Bank posiada i na bieżąco aktualizuje pisemne procedury, zawierające zasady identyfikacji, pomiaru, monitorowania i analizy poszczególnych rodzajów ryzyka, obejmujące wszystkie istotne obszary działania Banku oraz wszystkie poziomy zarządzania, a także wszystkie komórki i jednostki organizacyjne.
5. Bank wdrożył oraz stale doskonali zasady wyznaczania minimalnych oraz wewnętrznych wymogów kapitałowych (ICAAP). W okresie obowiązywania Strategii Bank będzie dążył do utrzymania / będzie utrzymywał wskaźniki kapitałowe na poziomie określonym w pakiecie CRD IV / CRR oraz w zaleceniach KNF.
6. Bank dokonuje okresowej analizy profilu ryzyka i stosuje odpowiednie narzędzia redukcji ryzyka, adekwatne do jego profilu i skali.
7. W Banku wdrażane są narzędzia informatyczne, wykorzystywane w procesie rejestracji i pomiaru wpływu poszczególnych rodzajów ryzyka na sytuację ekonomiczno-finansową Banku – w tym na wysokość funduszy własnych.
8. Wdrażane są i doskonalone działania chroniące systemy informatyczne i informacje w Banku.

9. Przeprowadzane są systematyczne audyty rozwiązań informatycznych i ich bezpieczeństwa.
10. W celu ograniczania poszczególnych rodzajów ryzyka w Banku ustalane są wewnętrzne limity ostrożnościowe, których wysokość zależy od skali ryzyka. Szczegółowy tryb oraz wysokość poszczególnych limitów ustala Zarząd Banku.
11. Bank zapewnia wysokie kwalifikacje osób odpowiedzialnych za monitorowanie i zarządzanie ryzykiem w Banku.
12. W Banku prowadzone są systematyczne szkolenia pracowników z zakresu bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa informatycznego i informacji.
13. W Banku prowadzona jest systematyczna kontrola przestrzegania wewnętrznych przepisów i procedur bankowych, w tym regulacji dotyczących bezpieczeństwa Banku.
14. Rada Nadzorcza Banku zatwierdza kierunki działań w celu ograniczania ryzyka w Banku, zawarte w niniejszej „Strategii” oraz poddaje okresowej ocenie (nie rzadziej niż raz w roku) jakość zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka w Banku.
15. Zarząd Banku jest odpowiedzialny za opracowanie, wdrożenie i kontrolę przestrzegania szczegółowych pisemnych procedur zarządzania ryzykiem w Banku.
16. Zarząd określa, a Rada Nadzorcza zatwierdza akceptowalny poziom ryzyka, który został zawarty w projekcji finansowej oraz w szczegółowych strategiach zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka (politykach długoterminowych), stanowiących załączniki do Strategii zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka.
17. Długoterminowe Polityki zarządzania ryzykami (Strategie) obejmują obszary:
 - a. Ryzyka kapitałowego (niewypłacalności),
 - b. Ryzyka kredytowego oraz ryzyka kontrahenta,
 - c. Ryzyka płynności i finansowania,
 - d. Ryzyka stopy procentowej w księdze bankowej,
 - e. ryzyka operacyjnego,
 - f. ryzyka braku zgodności,
18. W okresie obowiązywania Strategii Bank wdraża europejskie normy płynnościowe LCR i NSFR, w ramach pakietu CRD IV / CRR i będzie dążył do utrzymywania ww. norm na wskazanym w Rozporządzeniu unijnym poziomie, z uwzględnieniem okresów przejściowych.
19. Zgromadzenie przedstawicieli Banku podjęło decyzję o przystąpieniu do Systemu Ochrony, tworzonego w ramach Zrzeszenia i w okresie trwania Strategii Bank będzie podejmował działania w celu pełnego dostosowania do wymagań umowy ochrony lub Bank na bieżąco śledzi postęp prac w zakresie tworzenia Systemu Ochrony w ramach Zrzeszenia i w przypadku podjęcia decyzji o przystąpieniu do ww. systemu opracuje program dostosowania swoich regulacji do ww. systemu.
20. Dostosowanie zasad zarządzania ryzykami do wymagań Dyrektywy 2013/36 UE.
21. Wdrożenie zasad oceny odpowiedniości Rady Nadzorczej oraz członków Rady Nadzorczej, zgodnie z wymaganiami Dyrektywy 2013/36 UE oraz odpowiednich rekomendacji nadzorczych KNF.

22. Opracowanie i umieszczenie na stronie internetowej Banku zasad zarządzania z zachowaniem ładu korporacyjnego (art. 96 Dyrektywy 2013/36 UE).
23. Opracowanie kierunków inwestycji finansowych Banku w związku z lokowaniem środków w papiery wartościowe.
24. Podejmowanie działań w celu wzrostu sprzedaży oraz zwiększenia dochodowości aktywów, a w konsekwencji poprawę wskaźnika C/I.
25. Przeniesienie aktywności do sieci,
26. Ograniczanie kosztów obsługi, eliminacja papierów,
27. Wdrażanie elektronicznych systemów obiegu dokumentów,
28. Automatyzacja czynności,
29. Wdrażanie metod pracy zdalnej,
30. Zwiększanie bezpieczeństwa bankowości elektronicznej.

CEL III: UMACNIANIE SIŁY KAPITAŁOWEJ BANKU

Doskonalenie jakości obsługi klientów oraz dążenie do wzrostu bezpieczeństwa funkcjonowania Banku poprzez doskonalenie narzędzi identyfikacji, pomiaru, monitorowania i zabezpieczania ryzyka, ma na celu utrzymanie przewagi konkurencyjnej na terenie jego działania. Podejmowane aktywności mają na celu wzrost sprzedaży, wypracowanie planowanego wyniku finansowego, zwiększającego fundusze własne, a w efekcie na umacnianie siły kapitałowej. Im wyższy poziom kapitałów w Banku tym większe możliwości rozwoju, między innymi poprzez wzrost inwestycji w nowoczesne technologie, reklamę, systemy motywacyjne dla pracowników, poprawę wizerunku zewnętrznego placówek bankowych, wzrost skali działalności ograniczanej wskaźnikami koncentracji, wskaźnikami kapitałowymi itp.

Bank dąży do umacniania swojej siły kapitałowej poprzez podejmowanie następujących działań:

1. Stały wzrost działalności handlowej, w celu wypracowania zysków na poziomie określonym w Załączniku nr 1 do niniejszej „Strategii”, przeznaczanych w znacznej części na wzrost funduszy własnych Banku.
2. Optymalizacja kosztów między innymi poprzez racjonalizację zatrudnienia oraz oszczędność kosztów działania.
3. Pozyskiwanie nowych członków spółdzielni oraz systematyczne uzupełnianie wkładów członkowskich do pełnych kwot. Wprowadzenie zmian do Statutu w celu dostosowania do zmiany ustawy o bankach spółdzielczych, ich zrzeszaniu się oraz bankach zrzeszających w celu opracowania planu działań w zakresie utrzymania / osiągnięcia współczynników kapitałowych w okresie obowiązywania Strategii na poziomie wymaganym przez przepisy zewnętrzne.

4. Doskonalenie jakości pracy w zakresie oceny ryzyka kredytowego, skutkującej stałym obniżaniem się udziału należności zagrożonych w obligu kredytowym.
5. Intensyfikacja działań windykacyjnych.
6. Opracowanie i okresowa weryfikacja procedur w zakresie zarządzania ryzykami oraz tworzenia wymogów kapitałowych. Stałe dostosowywanie ww. procedur do zmian przepisów unijnych, w tym Dyrektywy 2013/36/UE oraz Rozporządzenia 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013r.
7. Przekształcanie miar ryzyka w wymogi kapitałowe – dostosowanie do nowych wymagań pakietu CRD IV / CRR.
8. Agregację systemu zarządzania ryzykiem i kapitałem.
9. Tworzenie limitów alokacji kapitału, zgodnie z Instrukcją oceny adekwatności kapitałowej, z uwzględnieniem tworzenia buforów kapitału (zabezpieczającego i antycyklicznego) oraz dźwigni kapitałowej.
10. Uzależnienie Polityki dywidendowej od sytuacji Banku oraz zmian wynikających z pakietu CRD IV/ CRR oraz zmian ustawy o bankach spółdzielczych, ich zrzeszaniu i bankach zrzeszających.
11. Weryfikacja istotności poszczególnych rodzajów ryzyka w zarządzaniu Bankiem, pod kątem Dyrektywy 2013/36 UE.
12. Weryfikacja i stały przegląd zasad tworzenia i utrzymywania kapitału wewnętrznego na pokrycie ryzyk istotnych, w oparciu o zapisy Dyrektywy 2013/36 UE.

Prognozowaną wielkość wskaźników charakteryzujących siłę kapitałową Banku w latach objętych niniejszą „Strategią”, z uwzględnieniem zmian wynikających z pakietu CRD IV / CRR zawiera załącznik – Projekcja finansowa oraz szczegółowa Polityka długoterminowa (cele strategiczne) w zakresie funduszy własnych, stanowiąca załącznik do Strategii zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka.

CEL IV: STOPA RENTOWNOŚCI KAPITAŁU (ROE)

Głównym celem naszego banku jest ciągle podnoszenie efektywności naszego działania. W związku z tym zakładamy utrzymanie stopy zwrotu z kapitału w wysokości nie mniejszej niż 1,70 %. Możliwe to będzie poprzez wzrost liczby klientów i lepsze dostosowanie ofert usług do wyodrębnionych segmentów rynku oraz wzrost sprzedaży usług o najwyższej opłacalności, a także usprawnienie systemu zarządzania bankiem.

CEL V: STOPA RENTOWNOŚCI Z AKTYWÓW

Zakłada się, że poziom stopy zwrotu na aktywa nie będzie niższy niż 0,20 %. Poprawa efektywności zarządzania aktywami nastąpi w wyniku wzrostu skali działalności banku oraz

zmiany struktury aktywów na rzecz kredytów. Bank będzie dążył do utrzymania obecnego poziomu kredytów nieregularnych w portfelu kredytowym.

CEL VI: WSKAŹNIK POZIOMU KOSZTÓW (KOSZTY OGÓŁEM/DOCHODY OGÓŁEM)

Bank będzie w dalszym ciągu dążył do obniżenia kosztów stałych i zmiennych do przychodów. Przeprowadzi przegląd i standaryzację procedur operacyjnych w celu ich uproszczenia co wpłynie na zmniejszenie kosztów operacyjnych oraz poprawę sprawności działania Banku. Zmniejszająca się marża odsetkowa oraz perspektywa wyczerpania się możliwości dalszych obniżek kosztów powodują, że o wyniku finansowym w najbliższych latach w coraz mniejszym stopniu będą decydować dochody odsetkowe, a znacznie większa rola przypadnie dochodom poza odsetkowym tj. prowizjom i opłatom.

Polityka marży odsetkowej i prowizji

Oprocentowanie depozytów i kredytów, z wyjątkiem kredytów preferencyjnych, ustala Zarząd Banku, uwzględniając poziom planowanego zysku, rentowność sprzedaży oraz oprocentowanie proponowane przez banki konkurencyjne działające na rynku lokalnym, jak też obowiązujące uwarunkowania prawne.

Zarząd będzie dążył do osiągnięcia opłacalnej marży odsetkowej na poziomie gwarantującym efektywność produktów. Bank będzie stosował zasadniczo zmienne stopy procentowe w działalności depozytowej. W odniesieniu do kredytów na działalność gospodarczą stosowane będą zmienne stopy procentowe, natomiast w kredytach konsumpcyjnych mogą być stosowane stałe stopy procentowe przy kredytach do 2 lat.

Bank stosuje zasadę miesięcznego naliczania zarówno odsetek od kredytów jak też rezerw od depozytów. Należy dążyć, aby odsetki od kredytów spłacane były miesięcznie. Dopuszcza się możliwość kwartalnej spłaty odsetek od kredytów na działalność rolniczą lub inną sezonową.

Kapitalizacja odsetek w odniesieniu do lokat terminowych następuje po okresie zapadalności, od depozytów bieżących - na koniec kwartału, a od książeczek mieszkaniowych – na koniec roku i nie przewiduje się zmian w tym zakresie.

Polityka pieniężna

Klient detaliczny jest i pozostanie głównym dostawcą środków finansowych dla Banku, a produkty depozytowe będą podstawowym czynnikiem jego konkurencyjności. Rozwój instrumentów rynku kapitałowego, pieniężnego, funduszy emerytalnych oraz ubezpieczeniowych stymulować będzie zainteresowanie banków wydłużaniem okresu oszczędzania i oferowania kompleksowych pakietów lokacyjnych.

Bank dysponuje kwotą depozytów w pełni pokrywającą działalność kredytową. W sytuacjach wzmożonego zapotrzebowania na kredyty, Bank ma możliwość wykorzystania środków oferowanych przez Bank Zrzeszający. Obserwuje się przyrost depozytów terminowych. W okresie najbliższych lat Bank będzie dążył do pozyskania tańszych środków pieniężnych z rachunków bieżących podmiotów gospodarczych, samorządów i gospodarstw domowych.

Zadania w zakresie działalności depozytowej to:

- zmniejszenie kosztów pozyskania depozytów,
- rozwój oferty produktów depozytowych,
- zwiększenie wykorzystania usług i produktów, związanych z posiadaniem rachunków,
- wzmocnienie działań promocyjnych
- sukcesywne rozszerzanie zainteresowania kartami płatniczymi własnych i międzynarodowych

W latach 2021 – 2025 przewiduje się systematyczny wzrost stanu depozytów.

Stan depozytów na koniec okresu (w tys. zł.) wg wartości bilansowej netto

Rok	Ogółem	Dynamika	W tym terminowe	Dynamika
2020	164 003	-	58 088	-
2021	168 920	103,00%	59 388	102,24%
2022	173 990	103,00%	60 768	102,32%
2023	179 210	103,00%	62 168	102,30%
2024	184 600	103,01%	63 618	102,33%
2025	190 120	102,99%	65 118	102,36%

Rok	Ogółem	Dynamika	W tym terminowe	Dynamika
2020	164 003	-	58 088	-
2021	191 177	112,91%	55 065	94,60%
2022	215 000	107,29%	59 000	112,46%
2023	221 450	103,00%	60 770	103,00%
2024	228 094	103,00%	62 593	103,00%
2025	234 937	103,00%	64 471	103,00%

~~Przewiduje się, że aktywa netto Banku charakteryzować będą się wahaniami w granicach 2,65% – 3 % w stosunku do roku poprzedzającego. Tempo tego przyrostu może być niższe – w związku z nasilającą się konkurencją.~~

Przewiduje się, że aktywa netto Banku charakteryzować będą się wahaniami w granicach 2% – 14,56 % w stosunku do roku poprzedzającego. Prognozuje się że od 2023r. tempo tego przyrostu może być niższe w związku z nasilającą się konkurencją.

Stan aktywów netto na koniec okresu (w tys. zł.)

Rok	Ogółem	Przyrost
2020	186 929	-
2021	191 880	102,65%
2022	197 350	102,85%
2023	203 270	103,00%
2024	209 340	102,99%
2025	215 620	103,00%

Rok	Ogółem	Przyrost
2020	186 929	-
2021	214 179	114,56%
2022	245 000	114,39%
2023	249 900	102,00%
2024	254 898	102,00%
2025	259 996	102,00%

Polityka kredytowa

Przewiduje się wzrost skłonności społeczeństwa do konsumpcji, a tym samym wzrost popytu rynku detalicznego na kredyty. W działalności kredytowej Bank koncentrował będzie się na obsłudze małych i średnich przedsiębiorstw, osób fizycznych, rolników oraz jednostek samorządu terytorialnego. Preferowane będą kredyty o wysokości do 30 tys. złotych jako najbezpieczniejsze dla Banku, chociaż pracochłonne. Bank będzie zabiegał o linie preferencyjne jako najbardziej opłacalne dla rolnictwa, a tym samym bezpieczne dla Banku, pod warunkiem zapewnienia rentowności ich obsługi.

Jednocześnie rozbudowywana będzie oferta dla gospodarstw domowych zarówno w zakresie kredytów mieszkaniowych, jak też kredytów konsumpcyjnych dostosowanych dla klientów o niskich, ale stałych dochodach, między innymi emerytów i rencistów.

Podmioty gospodarcze będą korzystać z kredytów obrotowych na okres do 5 lat i kredytów inwestycyjnych na okres do 15 lat.

Bank będzie wprowadzał nowe rodzaje kredytów, między innymi kredyty hipoteczne. Z uwagi na trudną sytuację gospodarczą regionu, w najbliższych latach przewiduje się przyrost akcji kredytowej w 2021r. na poziomie 2,22% w skali roku. W latach 2022-2023 przewiduje się spadek kredytów i w kolejnych latach stopniowy wzrost.

Istniejącą oraz przewidywaną sytuację w tym zakresie obrazuje niniejsze zestawienie:

Rok	Wartość kredytów w tys. zł.	Dynamika	W tym kredyty zagrożone
2020	80 870	-	1692
2021	82 487	101,99%	1700
2022	84 136	103,00%	1200
2023	86 660	103,00%	900
2024	90 126	103,00%	700
2025	93 731	102,94%	500

Rok	Wartość kredytów w tys. zł.	Dynamika	W tym kredyty zagrożone	Dynamika
2020	80 870	-	1692	-
2021	82 668	102,22%	1710	101,06%
2022	78 000	94,35%	2417	141,35%
2023	75 660	97,00%	2490	103,00%
2024	77 930	103,00%	2415	97,00%
2025	80 263	103,00%	2343	97,00%

Środki nie przeznaczone na działalność kredytową lokowane będą w Banku Zrzeszającym, zabezpieczając płynność finansową Banku. Zarządzanie środkami wolnymi powinno koncentrować się na wyborze terminów lokat oraz ich wysokości zapewniających utrzymanie wskaźników płynności Banku na optymalnym poziomie, uzyskując jednocześnie jak najwyższy przychód odsetkowy.

Wynik finansowy i fundusze własne Banku

~~Spadek stóp procentowych do rekordowo niskich związku z sytuacja epidemiologiczna w kraju jak i spadek marży odsetkowej, wzrost konkurencji i konieczność ponoszenia nakładów na nowe technologie sprawiają, że w 2021r przewiduje się spadek zysku brutto. W 2020 roku zysk netto był niższy o 43,81% w porównaniu do 2019 roku. W następnych latach od 2022 do 2025 przewiduje się umiarkowany wzrost zysku brutto.~~

Rok	Wartość zysku brutto w tys. zł.	Dynamika
2020	-899	-
2021	-623	69,30%
2022	-670	107,54%
2023	-730	108,96%
2024	-810	110,95%
2025	-920	113,58%

W latach 2021–2025 Zarząd przewiduje systematyczny wzrost uznanego kapitału głównie w wyniku przeznaczenia znacznej części zysku netto. Działania Banku będą ukierunkowane na przekonywanie członków Banku do podjęcia przez ich przedstawicieli świadomych decyzji o przeznaczeniu wypracowanych rocznych nadwyżek finansowych na powiększenie kapitału Banku. Zadaniem priorytetowym jest uznanego kapitału adekwatnych do skali prowadzonej przez Bank działalności obarczonej ryzykiem i wyeliminowanie sytuacji, gdzie poziom kapitałów własnych jest barierą ograniczającą podjęcie decyzji. Kształtowanie się kapitału Tier I przedstawia poniższe zestawienie:

Rok	Kapitał Tier I	Dynamika
2020	18 634	-
2021	19 315	103,65%
2022	19 804	102,53%
2023	20 349	102,75%
2024	20 944	102,92%
2025	21 539	102,84%

Spadek stóp procentowych do rekordowo niskich związku z sytuacją epidemiologiczną w kraju jak i spadek marży odsetkowej, wzrost konkurencji i konieczność ponoszenia nakładów na nowe technologie sprawiają, że w 2021r. przewiduje się spadek zysku brutto. W 2020 roku zysk netto był niższy o 43,81% w porównaniu do 2019 roku. W roku 2022 przewiduje się dość duży wzrost zysku brutto ze względu na podwyżki kilkukrotnie stóp procentowych ogłaszanych przez Radę Polityki Pieniężnej w celu zahamowania inflacji w Polsce. Podwyżki stóp mają szczególnie wpływ na oprocentowanie zmienne, które wzrasta przez co dochody odsetkowe Banku są wyższe. Wakacje kredytowe w przypadku Banku nie mają dużego wpływu na dochody Banku, ponieważ mało klientów skorzystało z możliwości odroczenia rat kredytów mieszkaniowych. W następnych latach od 2023 do 2025 przewiduje się spadek inflacji, obniżki stóp procentowych i minimalny spadek zysku brutto Banku.

Rok	Wartość zysku brutto w tys. zł.	Dynamika
2020	987	-
2021	810	82,07%
2022	6000	640,74%
2023	4800	80,00%
2024	4600	95,83%
2025	4738	103,00%

W latach 2021– 2025 Zarząd przewiduje systematyczny wzrost uznanego kapitału głównie w wyniku przeznaczenia znacznej części zysku netto. Działania Banku będą ukierunkowane na przekonywanie członków Banku do podjęcia przez ich przedstawicieli świadomych decyzji o przeznaczeniu wypracowanych rocznych nadwyżek finansowych na powiększenie kapitału Banku. Szczególnie duży wzrost przewidywany jest w 2023r ze względu na duży zysk w 2022r. Zadaniem priorytetowym jest uznanego kapitału adekwatnych do skali prowadzonej przez Bank działalności obciążonej ryzykiem i wyeliminowanie sytuacji, gdzie poziom kapitałów własnych jest barierą ograniczającą podjęcie decyzji. Kształtowanie się kapitału Tier I przedstawia poniższe zestawienie:

Rok	Kapitał Tier I	Dynamika
2020	18 634	-
2021	18 539	99,49%
2022	19 050	102,71%
2023	24 050	126,25%
2024	27 650	114,97%
2025	31 150	112,66%

I. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM BANKOWYM

Ryzyko kredytowe

Trudna sytuacja gospodarcza klientów Banku stwarza wyższe ryzyko jego działalności kredytowej. W celu ograniczenia ryzyka kredytowego Zarząd zamierza wprowadzić zróżnicowane procedury rozpatrywania wniosków kredytowych dla poszczególnych grup klientów, uzależnione w szczególności od wysokości wnioskowanego kredytu, zdolności kredytowej wnioskodawców, efektywności kredytowanego przedsięwzięcia, oceny ryzyka transakcji, proponowanej formy zabezpieczenia oraz terminu spłat kredytu. Szerzej musi być uwzględniane ryzyko gospodarcze branży, jak też warunki makroekonomiczne otoczenia.

Bank będzie stosował różnorodne formy zabezpieczania kredytów, szczególnie w odniesieniu do kredytów wynoszących 10 % funduszy własnych i więcej.

W celu dywersyfikacji ryzyka kredytowego Bank docelowo ustala limity zaangażowania Banku, wielkość limitów określona jest w Polityce kredytowej.

Bank będzie podejmował skuteczne działania w celu poprawy jakości portfela kredytowego poprzez:

1. skuteczne windykowanie należności nieregularnych
2. przestrzeganie rygorów ostrożnościowych przy udzielaniu kredytów
3. comiesięczne przeglądy ekspozycji kredytowych uwzględniających terminowość spłaty zobowiązań
4. zaostrzenie zasad oceny ryzyka udzielonych kredytów wraz z analizą poziomu koncentracji ryzyka oraz jego zgodność z przyjętą polityką Banku i przyjętymi w regulaminach limitami koncentracji.

Ryzyko stopy procentowej

W celu utrzymania stabilności, bezpieczeństwa i rentowności Banku Zarząd zarządza ryzykiem stopy procentowej.

Dla ograniczenia ryzyka stopy procentowej stosowana będzie systematyczna analiza średniego poziomu oprocentowania aktywów (w szczególności kredytów) w odniesieniu do średniego poziomu oprocentowania pasywów (w szczególności rachunków oszczędnościowych, lokat i wkładów terminowych) z jednoczesnym monitorowaniem wielkości marży odsetkowej w aspekcie ponoszonych kosztów działania Banku oraz zabezpieczenia wykonania zakładanego wyniku finansowego.

Niezbędnym jest systemowe analizowanie wielkości środków zaangażowanych w akcje kredytowej oraz lokowanych w Banku Zrzeszającym, porównanie ich stanu do wysokości pozyskanych depozytów w poszczególnych przedziałach czasowych z jednoczesnym wyliczeniem stosownej luki w każdym z nich i podejmowanie działań zmierzających do eliminacji luki ujemnej.

W działalności depozytowej stosowane będzie zasadniczo oprocentowanie zmienne, (poza szczególnymi przypadkami, np. zastosowanymi w wyniku negocjacji).

W działalności kredytowej również należy stosować oprocentowanie zmienne, a jedynie w kredytach konsumpcyjnych do 2 lat może być stosowane oprocentowanie stałe. Wysokość depozytów i kredytów o stałej stopie procentowej powinna być monitorowana co kwartał.

Bieżącym monitorowaniem należy objąć poziom stóp referencyjnych oraz skalę niedotrzymania warunków umów o depozyty i kredyty. Systematycznie obserwować stawki oprocentowania oferowanego przez konkurencyjne placówki banków komercyjnych i innych

instytucji finansowych pod kątem dostosowania oferty Banku w tym zakresie do konkurencji.

Adekwatność kapitałowa

W związku z wymogiem dostosowania prowadzonej działalności bankowej do uregulowań Nowej Umowy Kapitałowej, Bank jest zobowiązany do wprowadzenia wewnętrznych procesów oceny adekwatności kapitału ekonomicznego oraz ustalenia docelowych wielkości kapitałów, zgodnych z profilem ponoszonego przez Bank ryzyka.

W zakresie wyliczania wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka kredytowego Bank będzie stosował metodę standardową, w zakresie ryzyka operacyjnego – metodę podstawowego wskaźnika (BIA), a wyznaczenie wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka rynkowego zgodnie z Nową Umową Kapitałową nie ulegnie zmianie w stosunku do obecnie obowiązującej regulacji.

Nowa Umowa Kapitałowa pozwala na zastosowanie niższej wagi ryzyka dla należności detalicznych, w tym należności Małych i Średnich Przedsiębiorstw, co w konsekwencji daje szansę obniżenia wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka kredytowego. Natomiast wyliczanie adekwatności kapitałowej z tytułu ryzyka operacyjnego może spowodować obciążenie kapitałów Banku. Dlatego tak istotne staje się wdrożenie i przestrzeganie mechanizmów kontrolnych, monitorowania zjawisk oraz odpowiednie kierunkowanie zadań wszystkich organów, jednostek i komórek organizacyjnych Banku na adekwatne działania organizacyjne i merytoryczne.

Ryzyko płynności

Ryzyko w obszarze płynności finansowej Banku było niewielkie. Wskaźnik aktywów płynnych oraz stopień zabezpieczenia pasywów niestabilnych (o terminie wymagalności do 1 miesiąca) aktywami płynnymi kształtowały się na wysokim poziomie. Zgromadzone depozyty stabilne zapewniały całkowite pokrycie portfela kredytowego. Baza depozytowa była stabilna.

W projekcji finansowej założono umiarkowany wzrost wyników i wskaźników finansowych Banku. Pomimo stałego wzrostu kosztów funkcjonowania przy jednoczesnym obniżeniu się marż Bank zakłada wzrost wyników finansowych z tytułu zwiększenia sprzedaży. Celem działań Banku będzie poczynienie wszelkich starań, aby zwiększyć obligo

kredytowe. W okresie trwania Strategii planuje się, że udział kredytów w sumie bilansowej wzrośnie. Bank obok rozwoju własnej akcji kredytowej planuje konsorcja z bankiem zrzeszającym.

Wskaźniki efektywności i rentowności ROA i ROE prezentują się korzystnie na tle grupy rówieśniczej i Bank w kolejnych latach planuje wykazywać wyniki finansowe oraz wskaźniki efektywności na podobnym poziomie.

Poprzez zarządzanie ryzykiem płynności kształtowana jest struktura bilansu i zobowiązań pozabilansowych, zapewniających płynność Banku. Dla zachowania płynności utrzymywane będą odpowiednie stany rezerw płynności w formie gotówki oraz łatwo zbywalnych aktywów (lokat międzybankowych). Zapotrzebowanie na środki płynne określone będzie na podstawie danych historycznych. W zarządzaniu płynnością winna być wykorzystana informacja bieżąca oraz analiza luki płynności. Do monitorowania i oceny płynności wykorzystywana będzie informacja zarządcza, a także okresowe analizy wskaźnikowe z badania stabilności, koncentracji i zbywalności depozytów oraz analiza aktywów płynnych.

Ryzyko operacyjne

W ramach zarządzania ryzykiem operacyjnym badane będą i monitorowane obszary dostosowania oraz funkcjonowania wewnętrznych procesów, ludzi i systemów technicznych lub zdarzeń zewnętrznych. Poprzez zarządzanie ryzykiem operacyjnym winno następować stałe ograniczanie ryzyka, ochrona zasobów oraz procesów, jak również zabezpieczanie się przed ewentualnymi skutkami ryzyka.

Dla wyznaczenia wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka operacyjnego Bank będzie stosował metodę wskaźnika bazowego. Wymóg kapitałowy wyliczany tą metodą jest równy ustalonemu procentowi (oznaczonemu jako $\alpha = 15\%$) średniej z uzyskanej w poprzednich trzech latach, dodatniej wartości wyniku działalności bankowej, powiększonej pozostałe przychody operacyjne.

Zarządzanie ryzykiem operacyjnym będzie przedmiotem szczególnej troski oraz praktycznego działania członków kierownictwa Banku, jego organów stanowiących i nadzorczych

6. STRATEGIA INFORMATYZACJI

Podstawową funkcją obszaru technologii informacyjnej w banku jest zapewnienie wsparcia dla działalności instytucji przez jej środowisko teleinformatyczne, zaś obszaru bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego – zapewnienie, że ryzyko związane z bezpieczeństwem tego środowiska jest odpowiednio zarządzane.

Analiza posiadanych zasobów informatycznych (według stanu na dzień 31.12.2020r.).

Bank posiada rozwiniętą infrastrukturę informatyczną, wykorzystującą nowoczesny sprzęt komputerowy oraz specjalistyczne oprogramowanie.

1. Struktura systemu informatycznego (sieci):

System informatyczny Banku obejmuje Centralę Banku w Opolu Lubelskim przy ul. Stary Rynek 48. Wszystkie serwery, stacje robocze i elementy aktywne sieci zasilane są przez zasilacze awaryjne. Serwery baz danych głównego systemu finansowo - księgowego oraz pozostałe serwery i komputery pracują w systemie Windows. Użytkownicy pracujący w lokalizacjach poza Centralą pracują w trybie terminalowym korzystając ze sprzętowych tuneli VPN i szyfrowanego protokołu RDP. Serwery i komputery pełniące rolę hostów bankowości elektronicznej pracują w sposób ciągły. Sieć chroniona jest przed dostępem z zewnątrz za pomocą sprzętowych firewall'i ustawionych domyślnie na blokowanie ruchu przychodzącego. Firewall z wyjściem do internetu posiada zainstalowaną sprzętową ochronę antywirusową i zabezpieczenie IDP. Dane systemu informatycznego podlegają szczególnej ochronie, tworzone są kopie zapasowe i archiwalne na nośnikach wymiennych, umożliwiające odtworzenie danych w razie awarii.

W okresie funkcjonowania Strategii Bank zamierza doskonalić narzędzia informatyczne, wykorzystywane zarówno w procesie obsługi klienta (obszary biznesowe) jak i w sporządzaniu informacji zarządczej. Zadania do zrealizowania w okresie trwania Strategii:

1. usprawnienia systemu informatycznego i unowocześnienia świadczonych usług finansowych na rzecz klientów,
2. zakupienie nowych łączy szerokopasmowych,
3. zmiana zasad dystrybucji gotówki oraz stworzenie możliwości jej udostępniania za pomocą bankomatu, rozwój rozliczeń z użyciem kart płatniczych,
4. remont pomieszczeń lokalu bankowego, w tym serwerowni,
5. zakup i wymiana sprzętu do obsługi informatycznej/ Routera, komputerów/,
6. organizacja centrum zapasowego,
7. audyt bezpieczeństwa systemów informatycznych i informacji,
8. dostosowanie procedur bezpieczeństwa funkcjonowania systemów informatycznych do zmian przepisów zewnętrznych,
9. budowanie świadomości informatycznej oraz podstawowych zasad bezpieczeństwa systemów informatycznych i informacji wśród pracowników oraz klientów Banku.

Zarządzanie danymi, przetwarzanymi w ramach działalności Banku

Bank wprowadza systemy zarządzania danymi, dostosowane do Rekomendacji D, w tym planuje działania obejmujące okres funkcjonowania niniejszej Strategii:

1. Identyfikacja zbiorów danych elektronicznych, przetwarzanych w Banku.
2. Definicja danych kluczowych i krytycznych.
3. Ustanowienie właścicieli zbiorów informacji istotnych oraz komponentów teleinformatycznych.
4. Weryfikacja systemów ochrony danych.
5. Weryfikacja systemów identyfikacji klientów.
6. Zmiany w systemie kopiowania danych i przechowywania kopii danych o charakterze krytycznym.
7. Dostosowanie systemu informatycznego do zmian wynikających z wdrażania pakietu CRD IV / CRR .
8. Organizacja zbiorów danych pod kątem zmian w zasadach wyliczania pozycji płynności i nadwyżki płynności,
9. Wdrażanie systemów pracy zdalnej,
10. Doskonalenie metod zwiększania bezpieczeństwa bankowości elektronicznej.

W kolejnych latach funkcjonowania Strategii Bank planuje następujące zmiany w zbiorach danych:

1. Zmiany w danych wykorzystywanych w procesie zarządzania ryzykiem płynności,
2. Zmiany w zbiorach danych eksportowanych do systemu sprawozdawczości obligatoryjnej,

Rozwój infrastruktury teleinformatycznej

Plan rozwoju infrastruktury teleinformatycznej

Data realizacji	Realizowane zadanie	Oddział
2021	Zakup serwera	Opole Lubelskie
2021	Wymiana serwera w centrum zapasowym	Łaziska
2021	Wymiana UPS w serwerowni	Opole Lubelskie
2021	Zakup UPS .2 szt.	Opole Lubelskie
2022	Zakup komputerów 4szt.	Opole Lubelskie, Łaziska
2021	Zakup UPS .4 szt.	Łaziska, Chodel
2022	Przeniesienie serwerowni	Opole Lubelskie
2023	Zakup drukarek laserowych	Chodel, Łaziska, Karczmiska,

		Opole Lubelskie
2024	Zakup urządzeń sieciowych (routerów)	Chodel, Łaziska
2025	Zakup macierzy do przechowywania danych	Opole Lubelskie

Zmiany w organizacji zarządzania obszarami technologii informacyjnej i bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego

W strukturze organizacyjnej Bank wydzielił stanowisko obsługi informatycznej podległe w trybie nadzoru i kontroli Wyznaczonemu Członkowi Zarządu. Ponadto Bank ma zawarte umowy w zakresie bezpieczeństwa systemów informatycznych i zamierza je utrzymać w okresie funkcjonowania strategii.

Ryzyko realizacji strategii informatyzacji

Bank dokonuje oceny szans i zagrożeń realizacji strategii informatyzacji:

Szanse:

1. Niskie ryzyko naruszenia bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego i informacji wynikające ze skali i specyfiki działalności Banku,
2. Zaangażowanie pracowników Banku w projekty informatyczne,
3. Wieloletnia współpraca z firmą posiadającą doświadczenie we współpracy z bankami spółdzielczymi,
4. Sprawdzona kadra informatyczna,
5. Niska fluktuacja kadr,
6. Zatrudnianie nowych osób posiadających przygotowanie informatyczne,
7. Niewielki przyrost danych, wynikający ze skali działalności,

Zagrożenia:

1. Częste zmiany przepisów zewnętrznych, powodujących konieczność częstych zmian przepisów wewnętrznych i zmian w przetwarzanych zbiorach danych,
2. Brak dostępu do wysoko wykwalifikowanej kadry informatycznej,
3. Wysokie koszty wdrażania nowoczesnych technologii,
4. Rosnące ryzyko płatności elektronicznych.

7. POSTANOWIENIA KOŃCOWE

Zamierzenia zawarte w niniejszej „Strategii” są wynikiem wdrażania regulacji zewnętrznych, związanych między innymi z dostosowaniem funkcjonowania banków do standardów unijnych, a także efektem obserwacji zmieniających się warunków na rynku usług bankowych.

W celu realizacji wymienionych wyżej zamierzeń Bank dąży do zapewnienia odpowiedniej do stawianych zadań ilości i jakości pracowników, zarówno sprzedażowych jak i tzw. pracowników wsparcia. Zarząd Banku zamierza utrzymać tendencję wzrostu udziału ilości pracowników z wyższym wykształceniem w całości zatrudnienia. Aktualnie, według stanu na 31 grudnia 2020r. blisko 39 % pracowników posiada wyższe wykształcenie, a wśród pracowników młodych, tj. do 40 roku życia aż blisko 100 %. Zapewnienie odpowiedniej jakości kadr jest niezbędne w związku z planowanym rozwojem Banku.

Niniejsza „Strategia” podlega zatwierdzeniu przez Radę Nadzorczą Banku. Wszelkie zmiany zawartych w niej założeń wymagają każdorazowo podjęcia uchwały przez Radę Nadzorczą. Za opracowanie szczegółowych regulacji oraz realizację prezentowanych w „Strategii” zamierzeń odpowiada Zarząd Banku, który okresowo informuje Radę Nadzorczą o podjętych działaniach.

Niniejsza „Strategia” wchodzi w życie z dniem podjęcia uchwały przez Radę Nadzorczą Powiatowego Banku Spółdzielczego w Opolu Lubelskim.

