

*Załącznik do Uchwały Zarządu nr 7/2022 Banku Spółdzielczego  
w Józefowie nad Wisłą. z dnia 24.02.2022r.  
Załącznik do Uchwały Rady Nadzorczej nr 2/2022 Banku Spółdzielczego  
w Józefowie nad Wisłą z dnia 25.02.2022r..*

**STRATEGIA DZIAŁANIA  
BANKU SPÓŁDZIELCZEGO  
W JÓZEFOWIE NAD WISŁĄ  
NA LATA 2021-2023**

Józefów nad Wisłą, 2022

## SPIS TREŚCI:

1. Wizja, misja i filozofia Banku .....	2
2. Analiza otoczenia .....	5
3. Ocena aktualnej sytuacji ekonomiczno-finansowej Banku i perspektyw jej rozwoju ...	9
4. Analiza SWOT .....	15
5. Cele strategiczne Banku .....	16
6. Strategia informatyzacji .....	22
7. Postanowienia końcowe .....	26
Załącznik 1: Projekcja sytuacji finansowej Banku	
Załącznik 2: Akceptowalny poziom ryzyka	

### 1. WIZJA, MISJA i FILOZOFIA BANKU

#### Wizja Banku

Bank Spółdzielczy w Józefowie nad Wisłą, zwany w dalszej części Bankiem jest uniwersalnym bankiem, wyłącznie z polskim kapitałem, bankiem o cechach lokalnego banku, działającym jako spółdzielnia na terenie gmin i miast województwa lubelskiego.

Bank działa w pełni samodzielnie i jednocześnie jest zrzeszony z grupą banków spółdzielczych w ramach Grupy BPS. Bank nie zamierza w najbliższej przyszłości łączyć się z innym bankiem oraz nie zamierza zmienić Zrzeszenia.

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

Statutowy obszar działania Banku to województwo lubelskie, lecz głównym terenem działania Banku jest Gmina Józefów nad Wisłą z populacją 6 515 osób (dane na 31.12.2020 r.). Jest to Gmina typowo rolnicza z dominacją plantacji sadowniczych. Przeważająca część mieszkańców utrzymuje się z prowadzonej działalności rolniczej. Część ludności poza rolnictwem prowadzi działalność gospodarczą ( w gminie Józefów nad Wisłą jest zarejestrowanych 389 podmiotów gospodarczych – dane na 31.12.2020 r.) lub znajduje zatrudnienie min. w przemyśle, oświacie, administracji, ochronie zdrowia, w handlu i usługach na terenie gminy lub powiatu. W gminie nie ma większych zakładów produkcyjnych. Głównym pracodawcą jest Urząd Gminy wraz z podległymi jednostkami administracyjnymi, dwie grupy producenckie, duże prywatne gospodarstwa sadownicze, handel i usługi. Ze względu na swoje położenie nad Wisłą w ostatnim czasie na terenie gminy rozwijają się usługi hotelarskie i agroturystyczne, drobna gastronomia oraz usługi handlowe.

Bank prowadzi swoją działalność w złotych polskich.

Rozliczenia bezgotówkowe dokonywane są w obrocie krajowym - w PLN, w obrocie dewizowym – w krajowych i zagranicznych środkach płatniczych oraz krajowym w walutach wymiennalnych za pośrednictwem BPS SA

Bank stale poszerza swoją działalność współpracując z sąsiadującymi i zrzeszonymi Bankami Spółdzielczymi (BS Poniatowa, BS Kazimierz Dolny, PBS w Opolu Lubelskim) oraz Oddziałem BPS S.A. w Lublinie, poprzez zawieranie konsorcjów kredytowych.

Demograficznie sytuacja gminy przedstawia się następująco ( dane na 30.06.2020 r.):

- ludność w wieku produkcyjnym - 3813 w tym mężczyźni 2109; kobiety 1704
- ludność w wieku przedprodukcyjnym – 1078
- ludność w wieku poprodukcyjnym – 1589 w tym mężczyźni 562; kobiety 1027

W ostatnich latach nastąpił spadek ogólnej liczby ludności oraz w wieku poprodukcyjnym i wzrost liczby ludności w wieku przedprodukcyjnym.

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.**

Opis działań w celu utrzymania wskaźników bezpieczeństwa i efektywności przez okres obowiązywania niniejszej Strategii (określonych w załączniku nr ...) zawarty jest w opisie realizacji trzech podstawowych celów strategicznych w części 5 niniejszej Strategii.

## **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,
- działania pracowników 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 (...) opracowanych przez KNF.
- rozwój współpracy z kredytobiorcami znanymi na rynku, których firmy są dobrze zarządzane i rentowne, sprawdzone jako rzetelni i lojalni klienci Banku,
- zapewnienie bezpieczeństwa 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),
- utrzymanie dobrej współpracy z samorządem lokalnym
- aktywne uczestnictwo w życiu publicznym regionu na którym działa, wspieranie lokalnej działalności społecznej i oświatowo-kulturalną szczególnie w tych środowiskach, w których znajdują się jego członkowie. Pożądanym jest udział pracowników i członków organów samorządowych Banku w pracach organów samorządowych z uwzględnieniem obowiązujących przepisów,
- angażowanie się w procesy zmian zmierzające do zwiększenia stopnia cyfryzacji czynności urzędowych, czynności bankowych oraz komunikacji elektronicznej,

## Nasze kluczowe wartości to:

1. Godny zaufania i bezpieczny
2. Partnerski i uczciwy
3. Nowoczesny i profesjonalny
4. Przystępny i przyjazny
5. Znany i pozytywnie odbierany w lokalnym środowisku

Bank Spółdzielczy w Józefowie nad Wisłą 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.

## 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. Silnej konkurencji na rynku usług finansowych, ze strony banków jaki i innych instytucji finansowych,
5. Agresywnego marketingu usług finansowych,
6. Zmniejszającej się skłonności do oszczędzania przez gospodarstwa domowe, w związku z rekordowo niskim poziomem rynkowych stóp procentowych.
7. 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.
8. Nowych technologii wykonywania usług finansowych zarówno przez sieć dużych banków komercyjnych jak i instytucji parabankowych,
9. Postępującego procesu obniżania marży odsetkowej w sektorze bankowym wpływającego na zmniejszenie zysków banków,
10. Rosnących kosztów nadzoru i międzybankowych systemów pomocowych.
11. Zmian przepisów dotyczących funkcjonowania podmiotów gospodarczych, będących klientami Banku,
12. Rosnącej inflacji i bezrobocia,
13. 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.

Bank Spółdzielczy w Józefowie nad Wisłą 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.

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**

Bank Spółdzielczy w Józefowie nad Wisłą jest uniwersalnym bankiem, obsługującym głównie osoby fizyczne, małe i średnie firmy oraz sektor rolniczy.

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,

- 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:

- Banku Pocztowy
- Bank PKO BP S.A.,
- Bank PKO S.A.
- BNP Paribas Bank Polska S.A.
- Placówka partnerska Alior Bank.

Ocena konkurencyjności otoczenia:

Elementy podlegające ocenie:	Ocena istotności					
	Konkurencyjne banki					
	BGŻ S.A. BNP Paribas S.A.	PKO Bank Polski S.A.	PKO S.A.	Bank Pocztowy	Placówka partnerska Alior Bank	
1. Godziny otwarcia banku	1	1	1	1	1	5
2. Atrakcyjna akcja promocyjna banku	3	3	3	3	2	14
3. Bliskość banku	2	2	2	4	2	12
4. Atrakcyjność oferty kredytowej banku	4	3	3	3	2	15
5. Znajomość klientów i ich potrzeb	2	2	2	2	2	10
6. Wygląd siedziby banku	2	2	1	1	1	7
7. Dostęp do usług banku przez Internet	2	2	2	2	2	10
8. Niskie koszty obsługi bankowej	1	1	1	3	2	8
9. Krótki czas podejmowania decyzji	1	1	1	1	1	5
10. Obiegowe, zasłyszane opinie o banku	4	3	3	4	2	16
11. Jasne i przyjazne klientowi procedury obsługi klienta	2	2	2	3	1	10
	24	22	21	27	18	

**Przy czym cyfry maja następujące znaczenie:**

OCENY				
1 Zdecydowanie nie	2 Raczej nie	3 Różnica niewidoczna	4 Raczej tak	5 Zdecydowanie tak

W najbliższym otoczeniu Banku działa placówka Banku Pocztowego (ta sama miejscowość). Liderem rynku lokalnego jest BNP Paribas Bank Polska S.A.(działa w tym samym powiecie), który ze względu na zbliżoną ofertę dotyczącą kredytowania rolnictwa stanowi największą konkurencję.

### **Analiza otoczenia gospodarczego:**

**Na podstawie: Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do 2020 r. 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 2021 i 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 2020 r.

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



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 negatywne efekty ekonomiczne pandemii i – ograniczając jej wpływ na poziom bezrobocia i skalę bankructw firm – obniżyły ryzyko utrwalenia się aktywności na niskim poziomie. Po zawirowaniach, które nastąpiły na światowych rynkach finansowych w I połowie 2020 r. w związku z wybuchem pandemii COVID-19, w ostatnich miesiącach zmienność na rynkach była zdecydowanie niższa niż w marcu 2020 r. ale wyraźnie wyższa niż przed pandemią. Na pewną poprawę nastrojów na rynkach finansowych wpływały m.in. silnie ekspansywna polityka pieniężna banków centralnych oraz realizowane w wielu gospodarkach programy stymulacji fiskalnej. W Polsce w II kw. 2020 r. nastąpiło silne ograniczenie aktywności gospodarczej ze względu na pandemię COVID-19. PKB obniżył się o 8,4% r/r, a największy wkład do tego spadku miało obniżenie się konsumpcji. Spadek konsumpcji 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. Wyraźnie spadły 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:

- 110 podmiotów gospodarczych,
- 878 gospodarstw rolnych,
- jednostkę samorządu terytorialnego – Bank prowadzi 50 rachunków jednostek samorządu terytorialnego,

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. Udział w przetargach na obsługę jednostek samorządu terytorialnego,
3. Pozyskiwanie do współpracy kredytowej jednostek samorządu terytorialnego.

4. Udział w imprezach lokalnych, dożynkach, imprezach organizowanych przez klientów oraz jednostki samorządu terytorialnego w celu zaprezentowania oferty Banku.
5. Śledzenie programów pomocowych wspierających działania na rzecz ochrony środowiska,
6. 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.

Klientami Banku są również jednostki samorządu terytorialnego. Bank prowadzi kompleksową obsługę budżetu Miasta i Gminy Józefów nad Wisłą. Ponadto Bank wspiera działalność rolniczą oraz sektor małych i średnich firm poprzez odpowiednią politykę kredytową. 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 Spółdzielczy w Józefowie nad Wisłą 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.

Ocenę sytuacji ekonomiczno - finansowej Banku przeprowadzono na podstawie danych finansowych na koniec 2020 r. Do przeprowadzenia oceny sytuacji ekonomiczno - finansowej Banku wykorzystano również dane finansowe innych banków z Grupy Rówieśniczej, które są na bieżąco przekazywane przez Bank Zrzeszający. Nadmienić należy,

że Bank Spółdzielczy w Józefowie nad Wisłą należy do Grupy V rówieśniczej, liczącej 63 banki.

Wyniki analizy sytuacji ekonomiczno-finansowej Banku Spółdzielczego w Józefowie nad Wisłą według stanu na dzień 31 grudnia 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.**

Na koniec 2020 r. fundusze własne Banku wynosiły 10 043 tys. zł. Zabezpieczały ryzyko związane z prowadzoną działalnością. Relacja wymogów kapitałowych wynikających z identyfikowanego przez Bank ryzyka do funduszy własnych wynosiła 34,22 %. Kapitał założycielski wynosił 9 995 tys. zł, tj. równowartość 2 166 tys. euro, według średniego kursu NBP z dnia 31.12.2020 r. Fundusz udziałowy stanowił 2.69 % kapitału Tier 1. Bank nie wykazywał zobowiązań podporządkowanych. Wskaźnik zwrotu z kapitału (ROE netto) wyniósł 4,07 % i kształtował się na poziomie dwukrotnie wyższym niż średni w grupie rówieśniczej.

Łączny współczynnik kapitałowy kształtował się na poziomie 23,38 % wobec średniego w grupie 25,46%. Kształtowanie się funduszy własnych oraz wskaźników kapitałowych, wyliczonych na podstawie Rozporządzenia CRR prezentuje załącznik nr 2 do Strategii.

W okresie najbliższych trzech lat Bank planuje dalszy wzrost funduszy własnych poprzez odpisy zysku za poprzednie lata, nie planuje korzystania ze zobowiązań podporządkowanych. Planowaną wysokość funduszy własnych, pokrywających w pełni podejmowane ryzyko, uwzględniającą przepisy wspólnotowe CRR / CRD IV w prognozowanym okresie prezentuje powyższa tabela.

Bank w perspektywie następnych trzech lat przewiduje stabilny rozwój oparty o bezpieczną bazę kapitałową. Bank planuje absorbowanie ewentualnego wzrostu ryzyka, związanego z planowanym stabilnym rozwojem poprzez zwiększanie poziomu kapitałów na skutek odpisywania co najmniej 90% zysków na fundusz zasobowy.

Bank zakłada dalszy wzrost sprzedaży produktów i usług, co zapewni jego stały rozwój.

Suma bilansowa według stanu na dzień 31.12.2020 roku uzyskała poziom 87 492 tys. zł. Na wzrost sumy bilansowej w 2020 roku, złożył się głównie przyrost depozytów, co pokazuje załącznik do niniejszej Strategii.

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 418 645,29 zł. W kolejnych latach obowiązywania niniejszej Strategii Bank planuje wzrost wyniku z tytułu odsetek średnio o 2 %

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 weryfikację tabeli opłat i prowizji oraz aktywizację sprzedaży produktów generujących ww. przychody związane z rachunkami bankowymi. Planuje się zwiększenie nasycenia 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 działa Bank. Zakłada się, że Bank nie będzie tworzył nowych placówek, nie zwiększał zatrudnienia / planuje wzrost zatrudnienia , tworzenie nowych placówek. Zawarta umowa ochrony ma zapewnić obniżenie kosztów wdrażania nowych przepisów, co może pozwolić na oszczędności. Natomiast zakładana 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 obliwa 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"> <li>• Systematyczne analiza rentowności oferowanych produktów,</li> <li>• Promowanie produktów najrentowniejszych,</li> <li>• Traktowanie płatności detalicznych, jako strategię dotarcia do klienta kredytowego,</li> <li>• Wdrożenie nowej strategii cenowej, wprowadzającej preferencje cenowe dla produktów strategicznych ,</li> <li>• Wspieranie rozwoju społeczeństwa cyfrowego,</li> <li>• Zapewnienie dostępu do urzędów za pośrednictwem Banku,</li> <li>• Rozwój usług oferowanych za pośrednictwem bankowości internetowej.</li> </ul>
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"> <li>• Strategiczne segmenty: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rolnicy,</li> <li>- Przedsiębiorcy indywidualni,</li> <li>- Osoby fizyczne,</li> <li>- Jednostki samorządu terytorialnego,</li> </ul> </li> <li>• Dotarcie z dedykowaną ofertą do wybranych segmentów: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ludzie młodzi,</li> <li>- Seniorzy, osoby nieaktywne zawodowo,</li> </ul> </li> <li>• Różne strategie produktowe i cenowe dla różnych rynków i segmentów,</li> </ul>
3	Redukcja kosztów	<p>W celu redukcji kosztów Bank planuje podjąć następujące działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redukcja kosztów odsetkowych poprzez: <ul style="list-style-type: none"> <li>- utrzymywanie na poziomie średniej atrakcyjności cenowej oferty depozytowej,</li> </ul> </li> <li>• Zwiększenie efektywności pracy: <ul style="list-style-type: none"> <li>- zmiana organizacji pracy (np. praca zdalna)</li> <li>- rozważenie wdrożenia systemu premiowania zależnego od indywidualnych wyników</li> </ul> </li> </ul>
4	Doskonalenie oferty produktowej	<p>Bank będzie doskonalił swoje produkty poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Badanie potrzeb klientów,</li> <li>• Dostosowanie istniejących produktów do zmieniających się potrzeb klientów,</li> <li>• Zwiększenie kompleksowości oferowanych produktów,</li> <li>• Zwiększanie dostępności i zakresu usług poprzez kanały</li> </ul>

		<p>elektroniczne (Internet, mobile banking),</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozważenie wprowadzenia sprzedaży pakietowej usług <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostarczenie klientom dodatkowych usług,</li> </ul> </li> <li>• Aktywne stosowanie materiałów reklamowych w sieci,</li> <li>• Stosowanie dynamicznej polityki cenowej</li> </ul>
5	Rozwijanie nowych produktów	<p>W celu zidentyfikowania zapotrzebowania na nowe produkty, Bank:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• monitoruje potrzeby klientów,</li> <li>• Analiza konkurencji,</li> <li>• Współpraca z bankiem zrzeszającym w zakresie oferowania nowych produktów.</li> <li>• Oferowanie produktów komplementarnych do usług bankowych, tj. ubezpieczenia, inne.</li> </ul>
6	Zwiększanie udziału w rynku	<p>Bank planuje zwiększenie udziału w rynku poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stałą poprawę atrakcyjności oferowanych usług,</li> <li>• Wyszukiwanie i przejmowanie klientów niezadowolonych z obsługi przez konkurencję,</li> <li>• Zintensyfikowanie i zmodyfikowanie działań reklamowych i promocyjnych oraz zwiększenie nakładów na ten obszar działalności, m.in. ekrany prezentacyjne, gadżety produktowe,</li> <li>• Wychodzenie poza swoje rutynowe obszary działania,</li> <li>• Zwiększenie efektywności pracy i obniżenie kosztów usług</li> <li>• Zwiększenie nakładów na zasoby informatyczne a zwłaszcza na elektroniczne kanały komunikacji z klientami.</li> </ul>

### ***Płynność finansowa***

Według stanu na koniec czerwca relacja obligo kredytowego do stanu depozytów wynosiła 59,02 %

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.

#### 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"> <li>• Bardzo dobra pozycja konkurencyjna na lokalnym rynku finansowym – wysoki udział w rynku lokalnym,</li> <li>• Bardzo dobra znajomość potrzeb lokalnego rynku,</li> <li>• Wieloletnia współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego,</li> <li>• Bogata historia i tradycja Banku, przekładająca się na zaufanie klientów,</li> <li>• Dobra znajomość marki Banku Spółdzielczego wśród lokalnej społeczności,</li> <li>• Wyłącznie polski kapitał Banku,</li> <li>• Elastyczność, możliwość szybkiego podejmowania decyzji,</li> <li>• Nowoczesna, uniwersalna oferta Banku,</li> <li>• Rozwinięta sieć sprzedaży w postaci dobrze zorganizowanych oddziałów Banku,</li> <li>• Wykorzystanie elektronicznych kanałów dystrybucji usług bankowych,</li> <li>• Bardzo dobra znajomość klientów,</li> <li>• Doświadczona, starannie dobierana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wspieranie rozwoju rolnictwa oraz małych i średnich przedsiębiorstw środkami pomocowymi z funduszy unijnych,</li> <li>• Stale rosnące znaczenie Banku w dystrybucji środków finansowych Unii Europejskiej,</li> <li>• Rozwój turystyki,</li> <li>• Stały postęp w zakresie edukacji informatycznej społeczeństwa, przekładający się na wzrost zapotrzebowania na usługi z zakresu bankowości elektronicznej,</li> <li>• Stały rozwój wykorzystania narzędzi informatycznych w bieżącej pracy Banku,</li> <li>• Wdrożenie obsługi dewizowej,</li> <li>• Doskonalenie jakości obsługi klientów poprzez rozwój oferty oraz szkolenia w zakresie profesjonalnej obsługi,</li> <li>• Dywersyfikacja produktów, poprzez rozwój narzędzi informatycznych</li> <li>• Stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników Banku,</li> <li>• Wdrażanie skutecznych metod zarządzania ryzykiem bankowym,</li> </ul>

kadra pracownicza,	
<b>SŁABE STRONY</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Słaby rozwój lokalnej przedsiębiorczości na terenie działania Banku – teren głównie rolniczy,</li> <li>• Duże rozdrobnienie rolnictwa – niewielka ilość gospodarstw towarowych, wielohektarowych,</li> <li>• Niski stopień świadomości informatycznej i potrzeb klientów w zakresie nowoczesnych usług bankowości elektronicznej,</li> <li>• Niewystarczający stopień automatyzacji czynności bankowych,</li> <li>• Wysokie koszty pozyskania wykwalifikowanej kadry pracowniczej,</li> <li>• Dostęp do nowoczesnych technologii,</li> <li>• Specjalizacja pracowników,</li> <li>• Kryzys rynku finansowego,</li> <li>• Kryzys gospodarczy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utrzymujący się słaby wzrost rozwoju gospodarczego,</li> <li>• Odływ wysokiej klasy specjalistów do państw Unii Europejskiej,</li> <li>• Rosnąca konkurencja banków komercyjnych oraz instytucji parabankowych,</li> <li>• Stale malejące marże na rynku usług finansowych, wzrost znaczenia ryzyka stóp procentowych,</li> <li>• Wysokie koszty dostosowania Banku do wymagań Unii Europejskiej, szczególnie w zakresie standardów bezpieczeństwa,</li> <li>• Powracające fale kryzysu na rynkach światowych,</li> <li>• Częste zmiany przepisów nadzorczych,</li> </ul>

Analiza słabych i mocnych stron Banku, a także szans i zagrożeń 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. W związku z tym Bank w najbliższych latach 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.**

## **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 Wiceprezes 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. Bank w ramach realizacji polityki kredytowej uwzględnia czynniki ESG, czyli warunki środowiskowe, społeczne lub związane z zarządzaniem, które jeżeli wystąpią mogą mieć rzeczywisty lub potencjalny, istotny wpływ na wartość firmy klienta w ocenie Banku i to zarówno negatywny jak i pozytywny. Czynniki ESG, zwane również „czynnikami zrównoważonego rozwoju” oznaczają kwestie środowiskowe, społeczne i pracownicze, kwestie dotyczące poszanowania praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji i przekupstwu. Cele biznesowe w zakresie portfela kredytowego określa się poprzez długoterminowe plany sprzedaży kredytów ogółem, kredytów zabezpieczonych hipotecznie oraz detalicznych. Za realizację ww. celów odpowiada Wiceprezes 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, aplikację mobilną, bankomaty, a także sprzedaż usług pośrednictwa takich jak sprzedaż ubezpieczeń i innych pojawiających się na rynku, korzystnych dla klientów Banku.
9. Zakłada się stały wzrost sprzedaży kart płatniczych. Dynamika przyrostu ilości kart płatniczych w poszczególnych latach obowiązywania Strategii określona jest w projekcji finansowej. Za realizację ww. zadania odpowiedzialny jest Wiceprezes 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, stanowiącej element założeń do planu ekonomiczno-finansowego.
13. 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.
14. Wykorzystanie Internetu do dystrybucji informacji o usługach Banku.
15. Zmiana struktury przychodów w postaci opłat i prowizji, poszukiwanie nowych źródeł przychodów,
16. Dążenie do uniwersalności pracowników obsługujących klientów,
17. Doskonalenie wiedzy w zakresie sprzedaży usług pośrednictwa – szkolenia,
18. Rozwój technologii IT w procesach sprzedażowych,
19. Rozwój usług świadczonych za pośrednictwem bankowości internetowej,
20. Rozszerzanie usług świadczonych drogą elektroniczną – zwiększanie dostępności do banku przez internet,
21. Przegląd zawartości strony internetowej Banku,
22. Przesyłanie informacji handlowych drogą elektroniczną

23. W okresie obowiązywania niniejszej Strategii Bank będzie doskonalił metody sprzedaży produktów ubezpieczeniowych zgodnie z zaleceniami Rekomendacji „U”.

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**

Ciągłe 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 oraz wzrostu stopnia dostosowania wewnętrznych regulacji bankowych do przepisów zewnętrznych 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 doskonalić 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)
17. Strategie zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka (..) obejmują obszary:
  - a. Ryzyka kapitałowego,
  - 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,
  - g. ryzyko biznesowe w tym ryzyko wyniku finansowego,
  - h. ryzyko nadmiernej dźwigni finansowej
  - i. ryzyko bancassurance.
18. W okresie obowiązywania Strategii Bank przestrzega 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. Dostosowanie zasad zarządzania ryzykami do wymagań Dyrektywy 2013/36 UE.
  20. Przestrzeganie zasad oceny odpowiedniości Rady Nadzorczej oraz członków Rady Nadzorczej, zgodnie z wymaganiami Dyrektywy 2013/36 UE oraz odpowiednich rekomendacji nadzorczych KNF.
  21. Umieszczanie na stronie internetowej Banku zasad zarządzania z zachowaniem ładu korporacyjnego (art. 96 Dyrektywy 2013/36 UE).
  22. Opracowanie kierunków inwestycji finansowych Banku w związku z lokowaniem środków w papiery wartościowe.
  23. Podejmowanie działań w celu wzrostu sprzedaży oraz zwiększenia dochodowości aktywów, a w konsekwencji poprawę wskaźnika C/I.
  24. Przeniesienie aktywności do sieci,
  25. Automatyzacja czynności,
  26. 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. Doskonalenie jakości pracy w zakresie oceny ryzyka kredytowego, skutkującej stałym obniżaniem się udziału należności zagrożonych w obligu kredytowym.
4. Intensyfikacja działań windykacyjnych.
5. 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.
6. Przekształcanie miar ryzyka w wymogi kapitałowe – dostosowanie do nowych wymagań pakietu CRD IV / CRR.
7. Agregację systemu zarządzania ryzykiem i kapitałem.
8. Tworzenie limitów alokacji kapitału, zgodnie z Instrukcją oceny adekwatności kapitałowej, z uwzględnieniem tworzenia buforów kapitału (zabezpieczającego i antycyklicznego) oraz dźwigni kapitałowej.
9. 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.
10. Weryfikacja istotności poszczególnych rodzajów ryzyka w zarządzaniu Bankiem, pod kątem Dyrektywy 2013/36 UE.
11. 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..

## 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 31.12.2020 r.).**

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

1. Struktura systemu informatycznego (sieci):

Wszystkie serwery, stacje robocze i elementy aktywne sieci zasilane są przez zasilacze awaryjne. Serwery baz danych głównego systemu finansowo – księgowego, pozostałe serwery i komputery pracują w systemie Windows. 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.

## 2. Posiadane zasoby sprzętowe:

- główny serwer aplikacji i usług terminalowych – 1 szt, (1 serwer fizyczny, 3 serwery wirtualne, **serwer usług terminalowych z zaprzestaniem pracy filii stracił swoją rolę**)
- serwer baz danych systemu – 1 szt. System wirtualny
- serwer rezerwowy baz danych systemu – 1 szt., system wirtualny
- zapasowy serwer bazodanowy – serwer rezerwowy jest serwerem zapasowym
- serwer bankowości elektronicznej – 1 szt., serwer fizyczny
- komputerów z systemem Windows 7 x64- 6 szt, w tym 3 w ciągłej eksploatacji
- komputerów z systemem Windows 8.1 x64 - 8 szt,
- komputerów z systemem Windows 10 x64 - 8 szt
- monitory LCD – 24 szt, 19 w użytku
- routery - 5 szt., 3 w użytku
- switche - zasilacze, 5 szt, 2 w użytku
- centrala telefoniczna - 1 szt.
- drukarki 18 szt., 13 w użytkowaniu
- szafy krosownicze – 3 szt.
- sieć logiczna w Centrali Banku,
- bankomaty – 1 szt.

## 3) Użytkowane oprogramowanie:

- systemy operacyjne: Windows 7 x64, Windows 8.1 x64, Windows 10 x64
- system obsługi baz danych: Progress, Oracle, Firebird
- główny system Banku: NOVUM-BANK Enterprise NOE,
- system kadrowo-płacowy: WF-GANG
- system rozliczeń z BPS: Multicentaur,
- systemy sprawozdawcze: aSIS, Mazurek
- rozliczenia z ZUS: Płatnik,
- program pocztowy: Lotus Notes,
- oprogramowanie biurowe: MS Office 2010, 2013, 2016, 2019
- ochrona antywirusowa: AVG Business
- system ochrony użytkownika: BackOn II
- oprogramowanie systemowe i narzędziowe:

## 4) System transmisji danych.

Wymiana danych z bankiem zrzeszającym odbywa się łączem IP VPN dostarczonym przez Orange SA z wykorzystaniem sprzętowego szyfrowania na routerze bankowym Cisco. Łącze posiada połączenie zapasowe poprzez ISDN i jest w sposób ciągły nadzorowane przez służby BPS SA. Wymiana danych z Klientami w ramach usługi Internet Banking – połączenie, szyfrowanie i kompresja protokołami wbudowanymi w aplikację firmy ZyXel.

#### 5. Bezpieczeństwo przetwarzania danych.

Bank posiada zapasowy serwer baz danych replikujący dane z opóźnieniem kilku minut w stosunku do serwera głównego, serwer znajduje się poza siedzibą Centrali Banku. Tworzone są codzienne kopie zapasowe danych na nośniki zewnętrzne, na koniec miesiąca przeprowadzane jest odtwarzanie danych z kopii z weryfikacją poprawności. Zasilanie sprzętu informatycznego jest gwarantowane przez centralne zasilacze awaryjne, w siedzibie Centrali zainstalowany jest agregat prądowórczy podejmujący samoczynnie pracę w razie braku zasilania zewnętrznego. Bank posiada zapasowy switch i router do wykorzystania w razie awarii urządzeń produkcyjnych. Zapewnione jest wsparcie dostawcy oprogramowania ZUI NOVUM sp. z o.o. oraz firmę współpracującą COALA sp.j. w razie problemów z pracą systemu.

#### 6. Dokumentacja zasobów i procedury.

Bank zapewnia dokumentację techniczną sieci logicznej i zasilającej, zinwentaryzowane są wszystkie urządzenia pracujące w sieci i oprogramowanie na nich zainstalowane. Utworzone są procedury postępowania w razie awarii sprzętu i oprogramowania, procedury ochrony antywirusowej, tworzenia kopii zapasowych i archiwalnych.

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. zakup i wymiana sprzętu do obsługi informatycznej,
3. audyt bezpieczeństwa systemów informatycznych i informacji,
4. dostosowanie procedur bezpieczeństwa funkcjonowania systemów informatycznych do zmian przepisów zewnętrznych,
5. budowanie świadomości informatycznej oraz podstawowych zasad bezpieczeństwa systemów informatycznych i informacji wśród pracowników oraz klientów Banku.

Cele oraz programy, w tym planowane nakłady i terminy realizacji są następujące:

#### **Rozwój wykorzystywanego oprogramowania**

Usprawnienia systemu operacyjno – księgowego:

<i>Planowany koszt</i>	<i>Termin realizacji</i>	<i>Roczne obciążenie wyniku finansowego</i>



<i>Ok. 30 tys.</i>	<i>2021-2023</i>	<i>ok.10 tys.</i>
--------------------	------------------	-------------------

#### Zakup nowego sprzętu do obsługi informatycznej

<i>Planowany koszt</i>	<i>Termin realizacji</i>	<i>Roczne obciążenie wyniku finansowego</i>
<i>Ok. 30 tys.</i>	<i>2021-2023</i>	<i>Ok. 10 tys.</i>

### 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. 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

Nakłady na teleinformatykę (łącza, serwery telekomunikacyjne, inne)

<i>Planowany koszt</i>	<i>Termin realizacji</i>	<i>Roczne obciążenie wyniku finansowego</i>
<i>Ok. 21 tys.</i>	<i>2021-2023</i>	<i>Ok. 7 tys.</i>

Zamierzenia w zakresie teleinformatyki:

1. Wymiana serwera monitoringu
2. Rozwój obsługi zdalnej klienta

## **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 2020 r. 87,50 % pracowników posiada wyższe wykształcenie, a wśród pracowników młodych, tj. do 40 roku życia wszyscy posiadają wyższe wykształcenie. 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 Banku Spółdzielczego w Józefowie nad Wisłą.

Załącznik nr 1 do Strategii działania Banku (...) na lata 2021 – 2023

**PROJEKCJA FINANSOWA:**

	wykonanie 31.12.2021 r.	Plan 31.12.2022 r.	31.12.2023 r.	31.12.2024 r.
<b>Kredyty ogółem</b>	56 427	62 097	66 769	71 478
<b>Ekspozycje kredytowe zabezpieczone hipotecznie</b>	33 171	40 215	50 630	59 458
<b>Detaliczne ekspozycje kredytowe</b>	4 545	4689	4821	4 957
<b>Depozyty terminowe</b>	18 865	21 535	23 820	24 150
<b>Ilość rachunków bieżących</b>	2 377	2 385	2 397	2 405
<b>Suma bilansowa</b>	99 140	107 027	108 855	110 211
<b>Przychody</b>	3 245	4 511	5 325	6 411
<b>Koszty</b>	2 719	3 489	3 855	4 123
<b>Zysk brutto</b>	526	1 022	1 850	2 630
<b>Zysk netto</b>	372	702	1 050	1 425
<b>Wynik z tytułu odsetek</b>	2 136	3 430	4 058	4 890
<b>Łączne Kapitały</b>	10 441	11 073	12 018	13 300
<b>Kapitał założycielski</b>	10 393	11 025	11 970	13 252
<b>Kapitał podstawowy TIER 1 (CET1)</b>	10 441	11 073	12 018	13 300
<b>Kapitał TIER 2</b>	0	0	0	0
<b>Kapitał TIER 1</b>	10 441	11 073	12 018	13 300
<b>Współczynnik kapitałowy (łącznie)</b>	20,08	22,10	23,50	26,30
<b>Wewnętrzny współczynnik kapitałowy</b>	20,08	22,10	23,50	26,30
<b>Współczynnik kapitału TIER 1</b>	20,08	22,10	23,50	26,30
<b>Wskaźnik dźwigni finansowej</b>	10,42	10,88	11,20	11,80

Załącznik nr 2 do Strategii działania Banku (...) na lata 2021 – 2023

**Projekcja podstawowych wskaźników akceptowalnego poziomu poszczególnych rodzajów ryzyka:**

	Wykonanie: 31.12.2021 r.	Plan: 31.12.2022r.	31.12.2023r.	31.12.2024r.
<b>Ryzyko kredytowe:</b>				
<b>Udział kredytów w sumie bilansowej</b>	56,92	58,02	61,34	64,86
<b>Wskaźnik pokrycia kredytów funduszami własnymi</b>	18,50	17,83	18,00	18,61
<b>Udział kredytów zagrożonych w kredytach ogółem</b>	2,48	max 3,50	max 3,50	max 3,50
<b>Średni wskaźnik LtV (bieżący)</b>	0,48	0,60	0,60	0,60
<b>Ryzyko płynności</b>				
<b>LCR</b>	2,56	1,50	1,50	1,50
<b>NSFR</b>	1,73	min 1,0	min 1,0	min 1,0
<b>Ryzyko stopy procentowej</b>				
<b>Wynik z tytułu odsetek</b>	2 136	3 430	4 058	4 890
<b>Marża procentowa</b>	2,66	min. 2,00	min. 2,00	min. 2,00
<b>Ryzyko operacyjne:</b>				
<b>Koszty ryzyka operacyjnego nie wyższe niż 50% wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka operacyjnego</b>	210	212	213	215
<b>Ryzyko wyniku finansowego (biznesowe)</b>				
<b>ROE</b>	3,50	3,19	3,71	4,02
<b>ROA</b>	0,42	0,38	0,43	0,48

Załącznik nr 3 do Strategii działania Banku (...) na lata 2021 – 2023 - Schemat organizacyjny

