

## **1. Wstęp**

Strategia Banku Spółdzielczego „Pałuki” stanowi program działania o charakterze długoterminowym, wskazujący cele strategiczne na lata 2016-2020, do których w swojej działalności ma dążyć Bank.

Dokument określa również główne kierunki działań, których realizacja umożliwi osiągnięcie założonych celów.

Strategia Banku uwzględnia zapisy nowej Strategii Spółdzielczej Grupy Bankowej na lata 2016-2020.

Strategia Banku skonstruowana jest w ten sposób by uwzględniała oczekiwania najważniejszych interesariuszy Banku.

## **2. Wizja**

Bank Spółdzielczy „Pałuki” w Żninie jest uniwersalnym Bankiem, wyłącznie z polskim kapitałem, Bankiem o cechach lokalnego banku, działającym jako spółdzielnia głównie na terenie gmin i miast powiatu żnińskiego. Bank zorientowany na środowiska lokalne, kompetentny, dostarczający uniwersalną ofertę finansową opartą na partnerskich relacjach z klientami. Mocno nastawiony na biznesowe relacje lokalne z rolnikami, samorządami, małymi i średnimi przedsiębiorcami oraz klientami indywidualnymi. Bank działający samodzielnie i jednocześnie zrzeszony z grupą banków spółdzielczych w ramach Spółdzielczej Grupy Bankowej. Nowoczesność, efektywność i ostrożność gwarantująca bezpieczeństwo środków naszych klientów to cechy Banku ważne dziś i jutro.

## **3. Misja**

Misją Banku Spółdzielczego „Pałuki” w Żninie jest działanie na potrzeby lokalnej społeczności poprzez oferowanie odpowiadających jej produktów i usług bankowych w prostej ofercie, z użyciem tradycyjnych, jak i nowoczesnych metod świadczenia usług. Działając na rynku będziemy dążyć do zapewnienia bezpieczeństwa środków finansowych naszych klientów oraz do wykonywania usług najwyższej jakości. Wypracowywać będziemy trwałe więzi łączące klientów z Bankiem oraz zapewniać członkom Spółdzielni wzrost wartości materialnej Banku, a pracownikom satysfakcję z wykonywanej pracy, a także będziemy aktywnie uczestniczyć w życiu środowiska lokalnego. Jesteśmy Bankiem *na wyciągnięcie ręki*.

## **4. 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,
- Bank będzie lojalny w stosunku do swoich klientów, nie pozbawi ich pomocy w sytuacji kryzysowej,
- 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 wymogów kapitałowych,
- Szczególną uwagę Bank poświęca samorządom lokalnym, zabiegając o jak najściślejsze związki,
- Bank aktywnie uczestniczy w życiu publicznym regionu na którym działa, wspiera lokalną działalność społeczną szczególnie w tych środowiskach, w których znajdują się jego członkowie.

## **5. Klient i grupy docelowe**

Naszą grupą docelową są rolnicy, samorzady, przedsiębiorcy i mieszkańcy powiatu żnińskiego, w szczególności z terenu gmin: Żnin, Łabiszyn i Gąsawa.

Podejmujemy wysiłki w celu „odmłodzenia” bazy klientów i dotarcia z prostą i przejrzystą ofertą do osób w wieku do lat 40.

Przewagami konkurencyjnymi Banku są: prostota produktów i oferty oraz jej perfekcyjne dostosowanie do oczekiwań i potrzeb naszych klientów. W związku z tym budujemy zaufanie poprzez bliskie relacje i uczciwą współpracę. Nie oferujemy rozwiązań niekorzystnych dla klientów.

Uznajemy i wspieramy markę „Bank Spółdzielczy” jako uniwersalną i nowoczesną polską formę bezpiecznej instytucji finansowej.

## **6. Cel nadrzędny i wskaźniki jego realizacji**

Przyjęte w Strategii mierniki realizacji oraz ich wartości oczekiwane odnoszą się do zmiany w okresie następnych 5 lat.

Celem nadrzędnym Strategii jest zwiększenie konkurencyjności Banku poprzez zrównoważony rozwój, ograniczenie kosztów, zapewnienie bezpieczeństwa działania oraz skorygowanie oferty dla klientów, a także zachowanie spółdzielczego charakteru działalności.

**Wskaźnik****Wartość oczekiwana 2020**

Ilość klientów mierzona ilością rachunków	+15 %
Wielkość portfela kredytowego	+25 %
Wielkość portfela depozytowego	+20 %
Suma bilansowa	+20 %
C/I	<75 %
ROA	>1 %
Łączny współczynnik kapitałowy	>13,5 %
Współczynnik kapitału Tier I	>9 %
Wielkość funduszy własnych	+35 %
Należności zagrożone	<5 %
ROE	>10 %

## 7. Cele strategiczne

Strategia realizowana jest w pięciu podstawowych obszarach: Biznes, Bezpieczeństwo, Kapitał, Spółdzielczość, Informatyzacja dla których spisano konkretne, mierzalne, osiągalne, realne i określone w czasie cele.

### BIZNES

Strategię sprzedażową i produktową opieramy na specyficznych przewagach rynkowych. Dla naszych klientów jesteśmy bankiem pierwszego wyboru ze względu na bliskie sąsiedztwo, spersonalizowane relacje i zaufanie budowane poprzez dostarczanie prostych, bezpiecznych i dopasowanych do potrzeb klientów produktów i usług. Oferujemy obsługę przez kompetentnych i oddanych klientom pracowników. Biznes rozwijamy we współpracy z Bankiem Zrzeszającym i jego podmiotami zależnymi.

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

- 1) W ramach realizowania polityki handlowej planujemy utrzymanie dotychczasowej podstawowej działalności w zakresie kredytowania, gromadzenia depozytów oraz obsługi rachunków bankowych, stale zwiększając wolumen sprzedaży. Miernikiem realizacji ww. celów są analizy kształtowania się ilości rachunków bankowych, wysokości portfela kredytowego oraz poziomu depozytów.
- 2) W ramach przyjętej polityki kredytowej Bank na bieżąco będzie analizował potrzeby rynku lokalnego w zakresie kredytowania inwestycji, wsparcia rozwoju lokalnej przedsiębiorczości oraz realizacji zapotrzebowania na kredyty detaliczne. Działalność kredytowa będzie ukierunkowana na rozwój kredytów detalicznych tak by zmniejszyć ryzyko koncentracji branżowej w rolnictwo. Nie

oznacza to, że Bank nie będzie finansował rolnictwa. Nadal klienci z tej branży będą ważni, gdyż jak pokazuje doświadczenie jest to sektor solidny, terminowo realizujący swoje zobowiązania, na którym również można zbudować silną pozycję, tym bardziej, że region na którym działa Bank jest regionem z dominacją gospodarstw rolnych.

- 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 SGB-Bank SA.
- 5) Zapewniona będzie zgodność działania Banku w zakresie sprzedaży produktów z przepisami prawa, regulacjami wewnętrznymi oraz przyjętymi standardami postępowania.
- 6) Zamierzamy 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 pozyskanie nowych klientów. Priorytetem jest tutaj utrzymanie obsługi jednostek samorządów terytorialnego, których obsługa stanowi podstawę rozwoju Banku oraz utrzymanie wiodącej pozycji w sektorze rolnym.
- 7) Planujemy stałą dywersyfikację oferty produktowej, szczególnie poprzez rozwój elektronicznych kanałów dystrybucji usług bankowych.
- 8) Zakładamy stały wzrost sprzedaży kart płatniczych,
- 9) Przewidujemy stały wzrost wykorzystania narzędzi informatycznych w celu doskonalenia jakości obsługi, w tym w celu pozyskania do obsługi osób małoletnich oraz osób do 40 roku życia. Bank oferować będzie nadal bezpłatne konta dla osób młodych. Zamierzamy również rozwijać program SKO w szkołach.
- 10) Prowadzony będzie stały dobór, monitoring oraz doskonalenie pracowników sprzedażowych, mogących sprostać wymaganiom konkurencji banków komercyjnych.
- 11) Wprowadzony zostanie program podnoszący standardy jakości obsługi klientów.
- 12) 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.
- 13) Planuje się prowadzenie działań promocyjnych i reklamowych 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,

## BEZPIECZEŃSTWO

Ciągłe innowacje technologiczne i konkurencja pomiędzy istniejącymi i wchodzącymi na rynek organizacjami bankowymi, 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 wymagań Unii Europejskiej Bank będzie wdrażał procedury zarządzania kolejnymi rodzajami ryzyka – o ile staną się one istotne dla działalności Banku.

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

1. Bank na bieżąco będzie analizował 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 będzie dostosowywał wykorzystywane narzędzia informatyczne do zmieniających się przepisów prawa.
3. Bank na bieżąco będzie aktualizował pisemne procedury, zawierające zasady identyfikacji, pomiaru, monitorowania i analizy poszczególnych rodzajów ryzyka, obejmujące wszystkie istotne obszary działania Banku.
4. W okresie obowiązywania Strategii Bank będzie utrzymywał współczynniki kapitału podstawowego i kapitału TIER I na poziomie określonym przez KNF oraz System Ochrony Instytucjonalnej. Miernikiem realizacji celu jest minimalna wysokość tych współczynników.
5. W Banku wdrażane są i będą narzędzia informatyczne, wykorzystywane w procesie rejestracji i pomiaru wpływu poszczególnych rodzajów ryzyka na sytuację ekonomiczno-finansową Banku – w tym na wysokość funduszy własnych.
6. Wdrażane będą i doskonalone działania chroniące systemy informatyczne i informacje w Banku.
7. Przeprowadzane będą systematyczne audyty rozwiązań informatycznych i ich bezpieczeństwa.

8. W celu ograniczania poszczególnych rodzajów ryzyka w Banku ustalane są i będą adekwatne do skali działalności wewnętrzne limity, zgodne z limitami określonymi przepisami prawa oraz System Ochrony Instytucjonalnej.
9. Bank będzie zapewniał wysokie kwalifikacje osób odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem w Banku.
10. W Banku prowadzone będą systematyczne szkolenia pracowników z zakresu bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa informatycznego i informacji.

## **KAPITAŁY**

Doskonalenie jakości obsługi klientów oraz dążenie do wzrostu bezpieczeństwa funkcjonowania Banku ma na celu utrzymanie przewagi konkurencyjnej na terenie jego działania, co pozwala na wzrost sprzedaży a w efekcie na umacnianie siły kapitałowej (poprzez zasilanie funduszy własnych odpisami rocznymi z zysku netto). Im wyższy poziom kapitałów w Banku tym większe możliwości rozwoju, między innymi poprzez wzrost wolumenu sprzedaży, przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii, reklamy, systemów motywacyjnych dla pracowników, poprawę wizerunku zewnętrznego placówek bankowych.

Bank będzie dążył do umacniania swojej siły kapitałowej poprzez podejmowanie następujących działań:

1. Stały wzrost działalności handlowej, w celu wypracowania zysków netto na poziomie 1,3 - 1,5 mln rocznie, przeznaczanych w znacznej części na wzrost funduszy własnych Banku (minimum 85 % zysku netto). Miernikiem celu jest poziom wskaźników rentowności oraz poziom funduszy własnych.
2. Optymalizacja kosztów między innymi poprzez racjonalizację zatrudnienia oraz oszczędność kosztów działania. Miernikiem celu jest poziom wskaźnika C/I.
3. Poprawa dotychczasowej relacji pomiędzy dynamiką przychodów, a dynamiką kosztów działania.
4. Doskonalenie jakości pracy w zakresie oceny ryzyka kredytowego, skutkującej stałym obniżaniem się udziału należności zagrożonych w obliгу kredytowym. Miernikiem celu jest poziom wskaźnika należności zagrożonych.
5. Pozyskiwanie nowych członków spółdzielni.
6. Uzależnienie Polityki dywidendowej od sytuacji Banku oraz wytycznych nadzoru bankowego. Maksymalna wielkość zysku netto przeznaczona na wypłatę dywidendy nie może przekroczyć 5 %.
7. Utrzymanie wymaganego poziomu adekwatności kapitałowej. Miernikiem celu jest wielkość współczynników kapitałowych.
8. Weryfikacja i stały przegląd zasad tworzenia i utrzymywania kapitału wewnętrznego na pokrycie ryzyk istotnych.

## **SPÓŁDZIELCZOŚĆ**

Strategicznym celem Banku będzie podkreślenie zaangażowania instytucji w budowanie kapitału społecznego, który wzmacnia poczucie wspólnoty i pozwala osiągać trudniejsze cele związane z szybszym rozwojem gospodarczym czy wzmacnianiem kapitału ludzkiego. Chcemy aby znakiem rozpoznawczym Banku było zaangażowanie w działania i wydarzenia istotne dla lokalnej społeczności. Będziemy wspierać tego typu aktywności, poprzez udzielanie pomocy finansowej jak i organizacyjnej. Jak pokazują badania tego typu działania mają proste przełożenie nie tylko na komfort życia w regionie ale i na wzrost gospodarczy. Wzmacniają lokalne więzi, budują przywiązanie i zadowolenie z życia. Obszar kapitału społecznego cieszy się również coraz większym zainteresowaniem mediów i dziennikarzy, co daje ogromny potencjał do wzmocnienia pozycji Banku w mediach lokalnych i opinii społecznej.

Będziemy również czynili starania w zakresie pozyskiwania nowych członków spółdzielni w celu zmiany struktury wiekowej udziałowców oraz w zakresie zwiększenia ich aktywności w pracach na rzecz Banku.

## **INFORMATYZACJA**

Podstawową funkcją obszaru technologii informatycznej 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.

Bank posiada rozwiniętą infrastrukturę informatyczną, wykorzystującą nowoczesny sprzęt komputerowy oraz specjalistyczne oprogramowanie. Bank wykorzystuje jako podstawowy system transakcyjny DefBankPro 2000 firmy Asseco Poland SA.

W perspektywie 5 lat Bank będzie podejmował działania w kierunku realizacji rozwiązania zrzeczeniowego „Informatyzacja Grupy SGB”, pod warunkiem otrzymania akceptowalnych przez Zarząd Banku warunków uczestnictwa (zarówno cenowych (pozyskanie zewnętrznego wsparcia finansowego dla projektu) jak i organizacyjnych). Akceptowalne przez Bank rozwiązanie zrzeczeniowe musi zapewnić wysoką wydajność, skalowalność oraz ciągłość działania i odporność na awarie, a także bezpieczeństwo danych, certyfikacje każdego z systemów oraz kompletność i zgodność z prawem i wymaganiami nadzorczy. Musi także wskazywać realne i istotne korzyści ekonomiczne.

Bank będzie okresowo przeprowadzał audyty informatyczne.

W okresie funkcjonowania Strategii Bank zamierza także doskonalić narzędzia informatyczne, wykorzystywane zarówno w procesie obsługi klienta jak i w sporządzaniu informacji zarządczej.

W przypadku niepowodzenia rozwiązania zrzeczeniowego w celu rozwoju informatyzacji Bank będzie ściśle współpracował z Bankiem Zrzeszającym, który oferuje

wiele rozwiązań pozwalających na doskonalenie narzędzi informatycznych oraz obniżenie kosztów funkcjonowania infrastruktury teleinformatycznej.

---

## **LISTA ZAŁĄCZNIKÓW**

Analiza makroekonomiczna – *Załącznik nr 1*

Analiza otoczenia ekonomiczno-gospodarczego Banku – *Załącznik nr 2*

Analiza SWOT Banku – *Załącznik nr 3*