



**STRATEGIA DZIAŁANIA  
BANKU SPÓŁDZIELCZEGO  
W OŚNIE LUBUSKIM**

**NA LATA 2018-2022**

Ośno Lubuskie, 01 Czerwca 2018 r.

### **1. MISJĘ BANKU SPRECYZOWANO W SPOSÓB NASTĘPUJĄCY :**

**M I S J A :**

**BANKU SPÓŁDZIELCZEGO W OŚNIE LUBUSKIM TO EFEKTYWNE, PROFESJONALNE I KOMPLEKSOWE ZASPOKAJANIE POTRZEB FINANSOWYCH KLIENTÓW INDYWIDUALNYCH, INSTYTUCJONALNYCH I SAMORZĄDOWYCH NA RYNKU LOKALNYM, STYMULOWANIE GOSPODARCZE ROZWOJU ŚRODOWISKA LOKALNEGO ORAZ STAŁE ZWIĘKSZANIE UDZIAŁU W RYNKU – PRZY AKTYWNEJ WSPÓŁPRACY Z BANKIEM ZRZESZAJĄCYM. WSPIERANIE INICJATYW MAJĄCYCH NA CELU ROZWÓJ ŚRODOWISKA LOKALNEGO I JEGO SPOŁECZOŚCI.**

Tak sformułowana misja jest hasłem przewodnim Banku, bowiem stanowi ona najbardziej ogólną wykładnię jego działalności, określając równocześnie jego specyfikę.

Hasło to stanowi drogowskaz do wyznaczania celów Banku i opracowywania wszystkich planów. Zarówno wizja jak i misja Banku są kontynuacją wizji i misji wyznaczonych w poprzedniej strategii.

### **CELE STRATEGICZNE NA LATA 2018-2022**

---

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

#### **8.1 - I. CEL STRATEGICZNY.**

##### **Rozwój działalności handlowej i umacnianie pozycji rynkowej.**

Rozwój działalności handlowej musi być taki, aby równocześnie :

- wygenerować odpowiednie dochody,
- utrzymać bezpieczną pozycję płynnościową,
- zapewnić właściwą jakość,

Bank, podobnie jak wszystkie banki należące do sektora banków spółdzielczych, prowadzi działalność detaliczną, skierowaną na obsługę osób fizycznych oraz małych i średnich przedsiębiorstw. Bankowość detaliczna charakteryzuje się m.in. tym, że depozyty gospodarstw domowych (osób fizycznych) stanowią podstawowe źródło finansowania działalności banków.

W miarę wzrostu gospodarczego i zwiększania się zamożności polskich rodzin, źródło to nabiera coraz większego znaczenia. Walka konkurencyjna na rynku toczy się o depozyty. Inaczej mówiąc: bankowość detaliczna stanowi podstawową scenę walki konkurencyjnej pomiędzy bankami. Nawet banki nadwyżkowe nie powinny odpuszczać walki o depozytowy rynek detaliczny. Podstawowym zadaniem Banku jest zdobywanie przewagi konkurencyjnej, a przynajmniej nie pogarszanie swojej pozycji w stosunku do konkurentów działających na rynku, zwłaszcza, jeśli istnieje ku temu odpowiedni potencjał.

Jednym z najważniejszych wyzwań stojących dziś przed bankowością detaliczną jest osiągnięcie pożądanego poziomu rentowności, co przy kurczących się marżach wymaga z jednej strony zwiększenia przychodów, z drugiej – racjonalizacji i nieustannej kontroli kosztów. Coraz trudniejsze okazuje się dla banków poszukiwanie możliwości zwiększania przychodów. Banki detaliczne muszą zwiększać obrotowość. Muszą mieć zdolność do pozyskiwania depozytów. W sytuacji, kiedy kurczą się marże coraz trudniej wygenerować pożądaną dochód odsetkowy ze sprzedaży oprocentowanych produktów bankowych bez zwiększania obrotów. Coraz większego znaczenia nabierają przychody pozaodsetkowe (prowizje i opłaty), ponieważ kompensują one efekt kurczących się marż.

Bank, aby efektywnie handlować musi mieć komu sprzedawać, musi mieć rynek i odpowiednią sieć sprzedażową, a także coraz większy zasób klientów.

Zauważyć należy, że źródłami przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej stają się coraz częściej czynniki niewymierne o charakterze pozafinansowym jak np. wysoka jakość świadczonych usług, zdolność do kreowania i wdrażania innowacji, szybkość, elastyczność, dostępność czy niezawodność. Tak więc warunkiem zwiększania przychodów staje się konieczność aktywnego podejścia do rynku i klienta przejawiająca się w wykorzystywaniu informacji rynkowych o potrzebach i oczekiwaniach klientów oraz podejmowaniu kompleksowych działań handlowych w celu ich zaspokajania. W całej bankowości detalicznej na plan pierwszy w hierarchii celów wysuwa się „zdobywanie klientów”. Bank nie może pozostać obojętny wobec takich wyzwań. Stąd priorytetowym kierunkiem działania na najbliższe lata staje się działalność handlowo-rynkowa, a głównymi celami strategicznymi stają się wyznaczone w tym zakresie wielkości.

## **8.2 - II. CEL STRATEGICZNY**

### **Umocnienie kapitałowych podstaw dla utrzymania prawidłowego poziomu adekwatności.**

Pomimo, że Bank posiada wysoki potencjał kapitałowy, to jednak cel kapitałowy musi być kontynuowany w kolejnych strategiach.

Działalność każdego banku obarczona jest ryzykiem, a największym ryzykiem jest narażenie banku na niewypłacalność.

Ryzyko wypłacalności Banku w dużym stopniu zależy od jakości zarządzania ryzykiem bankowym, ale także od stanu gospodarki, kształtowania się koniunktury gospodarczej czy też zdarzeń nadzwyczajnych, trudnych do przewidzenia czyli od czynników, które leżą poza wpływami Banku. Zarządzanie ryzykiem bankowym oznacza m.in. możliwość szacowania potencjalnych strat i podejmowania takiej polityki, aby owe potencjalne straty nie wykraczały poza poziom kapitału ekonomicznego. Oznacza to, że poziom kapitału banku powinien być zawsze właściwy, tj. odpowiadający wielkości i charakterowi działania banku oraz poziomowi akceptowanego ryzyka związanego z tą działalnością. W przyjętej strategii rozwoju, Bank zamierza rozwijać działalność handlową, oraz wejść w nowe aktywności, co niewątpliwie spowoduje wzrost ryzyka. Poza tym koniunkturalność gospodarki ma charakter cykliczny, a więc Bank musi być przygotowany kapitałowo na okres dekoniunktury.

Cel kapitałowy Banku rozumieć należy jako realizowanie możliwie wysokich przyrostów funduszowych, zapewniających nie tylko inflacyjną waloryzację kapitału, ale także swobodny rozwój rynkowy, kadrowy i technologiczny, zarówno w warunkach koniunktury jak

i dekoniunktury gospodarczej. Ważnym czynnikiem wpływającym na adekwatność kapitału jest wysokość osiąganego wyniku finansowego i wielkość zysku zatrzymanego w celu zasilenia funduszy własnych. Wypracowany zysk jest wewnętrznym źródłem kapitału banku, a zarazem najtańszym źródłem jego pozyskania.

### **8.3 - III CEL STRATEGICZNY**

#### **Ograniczanie ryzyka.**

Ryzyko jest nieodłącznym elementem, który towarzyszy każdej działalności biznesowej. Podejmowanie ryzyka pozwala na osiągnięcie zysku, ale również może doprowadzić do strat. W związku z tym apetyt na ryzyko każdego banku winien być objęty systemem limitów dopasowanych do skali działalności Banku. W celu ostrożnego i stabilnego zarządzania ryzykiem

Bank systematycznie wdraża, w miarę wchodzenia kolejnych regulacji nadzorczych systemy zarządzania ryzykiem bankowym. W Banku prowadzona jest identyfikacja, pomiar, monitoring i analiza istotnych rodzajów ryzyka.

Bank posiada zdefiniowaną Strategię zarządzania ryzykami bankowymi. Organizacja systemu zarządzania ryzykiem w Banku zapewnia efektywny i kompleksowy proces oceny i kontroli ryzyka oraz podział kompetencji. Podział funkcji rozdziela działalność operacyjną od niezależnej oceny i kontroli ryzyka na wszystkich poziomach decyzyjnych. Bank posiada opracowane i powszechnie zakomunikowane politykę, procedury i zasady zarządzania poszczególnymi ryzykami występującymi w Banku oraz plany awaryjne postępowania w stosunku do ryzyka i zagrożeń mogących skutkować przerwaniem ciągłości działania Banku.

Elementem strategii jest określenie podejścia Banku do zarządzania ryzykiem, a za główny cel uznano doskonalenie zarządzania ryzykiem, m.in. poprzez wyznaczenie akceptowanego przez Bank jego poziomu, wdrożenie efektywnych metod zarządzania ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem to przedsięwzięcia mające na celu planową i celową analizę oraz sterowanie poszczególnymi rodzajami ryzyka poprzez kontrolę przedsięwzięć. Zarządzanie ryzykiem powinno mieć charakter planowy i celowy. Działania powinny być systematyczne i długofalowe. Zarządzanie ryzykiem obejmuje kompleksową działalność całego Banku. W Banku systematycznie są i będą wdrażane, w miarę wchodzenia w życie kolejnych regulacji nadzorczych systemy zarządzania ryzykiem bankowym. W Banku prowadzona jest identyfikacji, 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. Zarządzanie ryzykiem ma za zadanie ograniczanie poziomu ponoszonego ryzyka i zabezpieczanie się przed jego negatywnymi skutkami, przy równoczesnym utrzymaniu atrakcyjności i konkurencyjności oferty dla klientów. Działania Banku ukierunkowane są na doskonalenie zarządzania ryzykiem m.in. poprzez wdrażanie efektywnych i nowoczesnych metod zarządzania ryzykiem, wykorzystujących najlepsze rozwiązania systemowe, czy wprowadzanie nowych regulacji wewnętrznych Banku, dostosowując obowiązujące procedury i limity do zmieniającej się sytuacji Banku oraz standardów rynkowych. Stosowane są też techniki testowania warunków skrajnych w zakresie objętym regulacjami wewnętrznymi Banku, m.in. dotyczy to bieżącego pomiaru poszczególnych rodzajów ryzyka, jak również planowania i ustalania wymogów kapitałowych w ramach procesu szacowania kapitału wewnętrznego. Na podstawie wyników testów sporządzane są analizy dotyczące wpływu danego rodzaju ryzyka w sytuacji skrajnej na sytuację Banku. Oprócz identyfikowania i uwzględniania w rachunku adekwatności kapitałowej wymogu regulacyjnego, Bank będzie analizować tzw. „ryzyko trudnomierzalne”. Ryzyko trudnomierzalne to taki rodzaj ryzyka, dla którego nie można zbudować ilościowych lub jakościowych miar oddających w sposób prawidłowy poziom ryzyka, które może ponosić Bank. Stosowane przez Bank metody pomiaru ryzyka uwzględniają planowaną i aktualnie prowadzoną działalność. Bank przyjmuje strategię bezpiecznego funkcjonowania opartą na utrzymaniu

rozmiarów działalności obarczonych ryzykiem na poziomie adekwatnym do posiadanych funduszy własnych.

W okresie najbliższych 5 lat Bank skupi się na transformacji funkcji finansowej i stworzeniu kompleksowego modelu długookresowego zarządzania ryzykiem w Banku.

#### **8.4 - IV CEL STRATEGICZNY**

##### **Rozwój kadr oraz zaplecza stanowiącego wsparcie dla realizacji Strategii.**

Podstawowe cele strategiczne (handlowo-rynkowe, finansowe, kapitałowe) mogą być osiągnięte jedynie w warunkach, kiedy ich realizacji towarzyszyć będzie równoległy rozwój potencjału kadrowego oraz tzw. zaplecza.

Strategia niesie ze sobą wyznaczenia, wprowadza innowacyjność, stawia na jakość. Tak więc dla Banku nie jest obojętne, jaki potencjał kadrowy on posiada, a jaki powinien posiadać, aby był zdolny do realizacji wizji i misji strategicznej. Obsada kadrowa oraz cele zawarte w polityce kadrowej powinny być podporządkowane strategii i stanowić czynniki ograniczające ryzyko. Oznacza to nie tylko uzupełnienie niedoborów kadrowych ale ukierunkowaną potrzebę rozwoju i doskonalenia kadr, kształtowania odpowiednich postaw i zachowań pracowniczych i kierowniczych oraz odpowiedniego stylu zarządzania, ukierunkowanego na jakość, pełne zaangażowanie i przedsiębiorczość.

Strategia jest determinantą kształtowania struktury organizacyjnej, a właściwa struktura organizacyjna wspiera realizację strategii. Koncentracja na działalności handlowej wymusza weryfikację organizacji sprzedaży. Zachowanie bezpieczeństwa działania wymusza nowe spojrzenie na organizację systemów, procesów i operacji. Są to czynniki, które prowadzą do przemodelowania struktury organizacyjnej Banku.

Zmienność otoczenia, w jakim funkcjonuje Bank oraz istniejąca konkurencja powodują, że Bank musi być otwarty na nowoczesne koncepcje zarządzania, zwłaszcza procesami decydującymi o konkurencyjności. Zarządzanie z uwzględnieniem jakości, zarządzanie systemowe i zarządzanie strategiczne, to technologie zarządzania, których stosowanie warunkuje istnienie Banku na rynku w długiej perspektywie.

O pozycji konkurencyjnej Banku decyduje też możliwość wdrażania rozwiązań techniczno-informatycznych i teleinformatycznych, dzięki którym można nie tylko usprawnić obsługę klienta, ale także pozyskiwać, przetwarzać i transmitować informacje jakościowo dobre i na czas, niezbędne do szybkiego podejmowania decyzji. Kierunki strategiczne oraz cele stawiane w tym zakresie określono szczegółowo w rozdziale „Strategia Informatyzacji”.