

*Załącznik do Uchwały Nr 36/2023
Rady Nadzorczej
Banku Spółdzielczego w Rutce-Tartak
z dnia 12-09-2023 r.*

*Załącznik do Uchwały Nr 63/2023
Zarządu Banku Spółdzielczego w Rutce-Tartak
z dnia 07-09-2023 r.*



BANK SPÓŁDZIELCZY W RUTCE-TARTAK

***Strategia zarządzania
Bankiem Spółdzielczym w Rutce-Tartak
na lata 2024-2028***

Metryka regulacji

Podstawowe dane regulacji:

Właściciel dokumentu	<i>Zespół Bezpieczeństwa i Sprawozdawczości</i>
Osoba nadzorująca z ramienia Zarządu	<i>Marta Protasiewicz- Prezes Zarządu</i>
Sporządzony przez	<i>Annę Żaborowską (Specjalistę ds. sprawozdawczości)</i>
Data obowiązywania	<i>01-01-2024</i>
Uchyła/Zmienia	<i>Strategię zarządzania Bankiem Spółdzielczym w Rutce-Tartak na lata 2019-2023 przyjętą Uchwałą Zarządu nr 44/2019 z 30-09-2019 r. i zatwierdzoną Uchwałą Rady Nadzorczej nr 36/2019 z 30-09-2019 r. ze zm.</i>
Obowiązuje	<i>Rada Nadzorcza, Zarząd, wszyscy pracownicy</i>
Obejmuje procesy	<i>Strategia i Planowanie</i>

Osoby zaangażowane:

Uzgodniony merytorycznie z:	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Członkowie Zarządu Banku: Łukasz Łapiński, Adam Wójtowicz, Elżbieta Filipkowska,</i> • <i>Kierownik Zespołu zarządzania ryzykami i analiz - Łukasz Racis,</i> • <i>Michał Dąbrowski - Informatyk</i> • <i>Alicja Krupińska - SBI</i>
Opinia St. ds. zgodności	<p>.....</p> <p>Data i podpis</p>
Opinia Radcy Prawnego (w przypadku dokumentów zewnętrznych kierowanych do klienta. W pozostałych przypadkach opinia w razie wątpliwości prawnych)	<p><i>Nie dotyczy</i></p> <p>Data i podpis Radcy Prawnego</p>
Opinia Inspektora Ochrony Danych (w przypadku dokumentów z zakresu ochrony danych osobowych)	<p><i>Nie dotyczy</i></p> <p>Data i podpis</p>
Inne opinie, uwagi itp.	
Uzasadnienie: *	<p>CEL DOKUMENTU:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Analiza sytuacji Banku</i> 2. <i>Wskazanie ogólnych kierunków rozwoju Banku</i> 3. <i>Postawienie celów strategicznych</i> 4. <i>Określenie planów realizacji celów strategicznych w poszczególnych obszarach</i>
Dokumenty powiązane: *	<ol style="list-style-type: none"> <i>1. Strategia zarządzania ryzykiem w Banku Spółdzielczym w Rutce-Tartak</i> <i>2. Polityka kapitałowa i dywidendowa Banku Spółdzielczego w Rutce-Tartak</i> <i>3. Strategia ESG Banku Spółdzielczego w Rutce-Tartak na lata 2024-2028</i> <i>4. Polityki w zakresie poszczególnych ryzyk bankowych</i>

**Pole nieobowiązkowe*

Zawartość dokumentu

1	Podstawowe założenia Strategii Banku	4
1.1	Misja Banku	4
1.2	Wizja Banku	4
1.3	Kluczowe wartości Banku	4
1.4	Hasło reklamowe Banku	5
2	Analiza strategiczna otoczenia Banku	6
2.1	Sytuacja makroekonomiczna.....	6
2.1.1	Prognoza krótkoterminowa	6
2.1.2	Zmiany legislacyjne wpływające na prognozowaną ścieżkę PKB i inflacji CPI	9
2.1.3	Prognoza długoterminowa na lata 2022-2027	10
2.1.4	Analiza trendów rynkowych w zakresie depozytów i kredytów.....	12
2.1.5	Zależności między wskaźnikami makroekonomicznymi a kondycją sektora banków spółdzielczych	13
2.1.1	Rozwój Banku w czasie.....	17
2.2	Teren działania Banku.....	21
2.2.1	Dane statystyczne.....	21
2.2.2	Analiza potencjału terenu działania.....	22
2.3	Analiza czynników makro- i mikrootoczenia	27
2.4	Analiza otoczenia konkurencyjnego Banku	31
2.4.1	Analiza sytuacji Banku na rynku lokalnym	31
2.4.2	Analiza konkurencji	34
3	Analiza potencjału wewnętrznego Banku.....	36
3.1	Organizacja Banku.....	36
3.2	Historia Banku.....	38
3.3	Zasoby materialne Banku	40
3.4	Zasoby informatyczne Banku	41
3.5	Zasoby ludzkie Banku	45
3.1	Analiza oferowanych produktów.....	48
3.2	Sytuacja ekonomiczno- finansowa Banku.....	54
3.2.1	Pasywa i aktywa	54
3.2.2	Rachunek zysków i strat	56
3.2.3	Analiza marży	57
3.2.4	Podstawowe wskaźniki efektywności działania Banku	58
3.2.5	Podsumowanie sytuacji ekonomiczno-finansowej Banku	59
3.3	Ryzyka występujące w działalności Banku.....	60
3.3.1	Ryzyko kredytowe.....	60
3.3.2	Ryzyko płynności	61
3.3.3	Ryzyko stopy procentowej w księdze bankowej	61
3.3.4	Ryzyko walutowe	62
3.3.5	Ryzyko operacyjne	63
3.3.6	Adekwatność kapitałowa.....	64
4	Strategia działania Banku	65
4.1	Analiza SWOT	65
4.2	Cele strategiczne Banku Spółdzielczego w Rutce-Tartak.....	69
4.2.1	Perspektywa finansowa	69
4.2.2	Perspektywa klienta	70
4.2.3	Perspektywa procesów wewnętrznych.....	71
4.2.4	Perspektywa rozwoju	72
4.2.5	Strategia kapitałowa.....	72
4.2.6	Strategia zarządzania ryzykiem bankowym	73
5	Podsumowanie	77
6	Załączniki	78

1 Podstawowe założenia Strategii Banku

1.1 Misja Banku

Misja Banku określa główny cel istnienia Banku. Zawiera także określenie podstawowych potrzeb, jakie Bank zaspokaja poprzez swoje istnienie i oferowane usługi.

Misja Banku Spółdzielczego w Rutce-Tartak brzmi następująco:

Współpracujemy z naszymi klientami na zasadach partnerstwa, pomagamy w realizacji ich celów i osiągnięciu sukcesów biznesowych, oferując dostosowane do ich potrzeb usługi finansowe.

Dbamy o satysfakcję pracowników z wykonywanej pracy.

Aktywnie wspieramy inicjatywy lokalnej społeczności oraz inspirujemy do działań na rzecz ochrony środowiska naturalnego.

Wypracowujemy zysk gwarantujący stabilność kapitałową oraz ciągły i zrównoważony rozwój.

1.2 Wizja Banku

Wizja definiuje pozycję, jaką Bank chce osiągnąć poprzez realizację strategii działania. Wizja Banku Spółdzielczego w Rutce-Tartak określona została następująco:

Być wiodącym i najbardziej rozpoznawalnym bankiem spółdzielczym na terenie Suwalszczyzny, z dumą budowanym przez zaangażowanych pracowników. Pragniemy cieszyć się zaufaniem i trwałymi relacjami z klientami oraz szczerzyć się opinią instytucji finansowej wyznaczającej najlepsze standardy działania na lokalnym rynku usług bankowych.

1.3 Kluczowe wartości Banku

Wartości obrazują najważniejsze cechy wyróżniające i identyfikujące Bank i jego działalność, które są zarówno cenione, jak i wymagane od pracowników Banku, jakimi też kierują się osoby zarządzające Bankiem.

Podstawowe zasady postępowania:

- Klient, jego potrzeby i oczekiwania są zawsze w centrum uwagi Banku;
- Podstawowym celem Banku jest dbałość o relacje pomiędzy klientami, udziałowcami, pracownikami oraz Bankiem;
- Funkcjonowanie zgodne z ideą spółdzielczości, z poszanowaniem zasad zrównoważonego rozwoju;
- Jednym z priorytetów Banku jest jego obecność w środowisku lokalnym poprzez wspieranie inicjatyw mieszkańców;
- Budowanie wewnętrznych i zewnętrznych relacji zgodnie z zasadami spółdzielczości oraz wysokimi standardami etycznymi;
- Bank łączy długą historię i przywiązanie do tradycji z nowoczesnymi produktami i metodami działania.

1.4 Hasło reklamowe Banku

Bank, w którym Cię rozumieją

Powyższe hasło reklamowe jest doskonale dopasowane do wizerunku i marki, jaką jest Bank Spółdzielczy w Rutce-Tartak. Odzwierciedla misję i ideę firmy, wyróżnia na tle branży bankowej pojmowanej w wymiarze zarówno krajowym jak i lokalnym, a jednocześnie budzi pozytywne emocje. Celowo przyjęta forma budzi następujące skojarzenia: tu pracują ludzie (nie automaty, czy sztuczna inteligencja), którzy rozumieją potrzeby klienta (klient nie jest tylko kolejnym numerem w systemie bankowym).

Rozumieć kogoś to:

- mówić tym samym językiem,
- wczuwać się w kogoś,
- wiedzieć, na czym polega problem danej osoby.

Rozumieć, to także wysłuchać, starać się pomóc, wspierać w różnych działaniach i inicjatywach, to wreszcie po prostu lubić.

Dlaczego uważamy, że to definiuje Bank Spółdzielczy w Rutce-Tartak:

Rozumie zazwyczaj ktoś bliski: rodzina, przyjaciele. My, jako Bank, jesteśmy blisko klienta, bo jesteśmy stąd, z bliskiego sąsiedztwa i doskonale znamy potrzeby oraz problemy lokalnego społeczeństwa. Tworzymy z klientami trwałe i stosunkowo długie relacje, które oparte są na obustronnym zaufaniu.

Jakie korzyści wynikają z tego dla klientów:

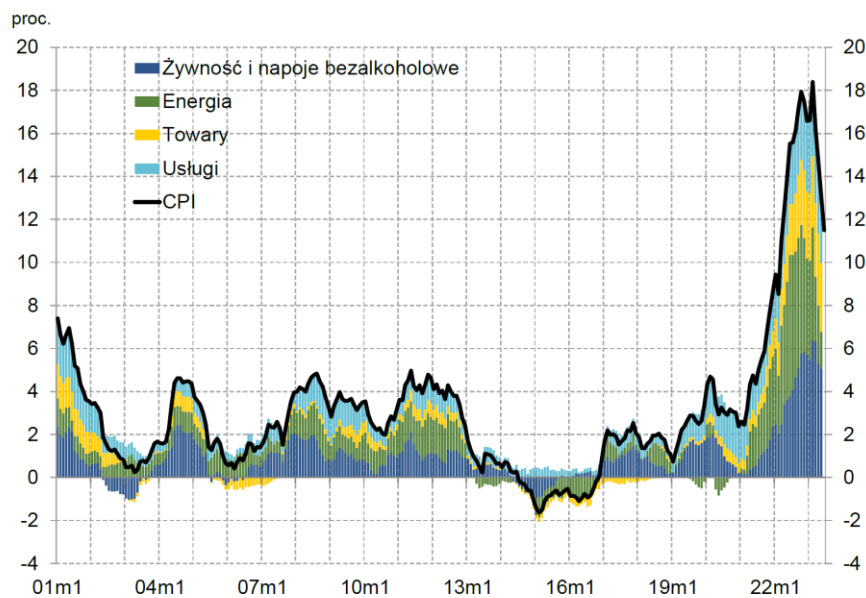
Przede wszystkim, ze względu na znajomość potrzeb klienta, oferta Banku jest lepiej dopasowana do jego sytuacji życiowej. Jako Bank pomożemy, wyjaśnimy, poszukamy najlepszego rozwiązania, a jeżeli nie spełnimy oczekiwań, to po przyjacielsku pokierujemy w miejsce, w którym klient uzyska odpowiednią do jego warunków ofertę.

2 Analiza strategiczna otoczenia Banku

2.1 Sytuacja makroekonomiczna¹

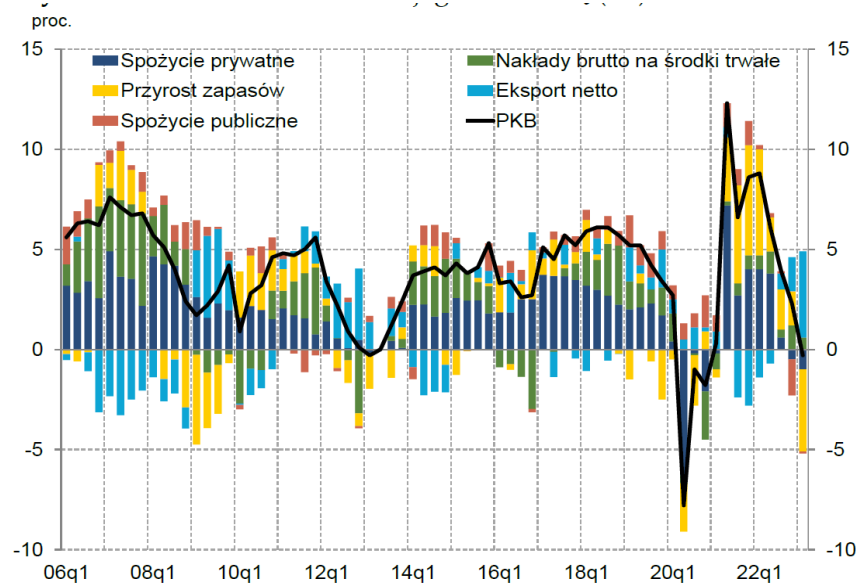
2.1.1 Prognoza krótkoterminowa

Roczna dynamika cen towarów i usług konsumpcyjnych w Polsce – podobnie jak w wielu innych gospodarkach na świecie – w ostatnich miesiącach obniżyła się (z 18,4% w lutym do 11,5% w czerwcu 2023 r. według szybkiego szacunku GUS). Największy wpływ na obniżenie się inflacji w tym okresie miał spadek rocznej dynamiki cen energii. Niższa inflacja wynikała także – choć w mniejszym stopniu – z malejącej rocznej dynamiki cen żywności i napojów bezalkoholowych oraz spadku inflacji bazowej. Spadek rocznej dynamiki cen towarów i usług konsumpcyjnych wynika zarówno z ujemnych efektów bazy (związanych z silnym wzrostem cen w następstwie wybuchu rosyjskiej agresji zbrojnej przeciwko Ukrainie), jak i ze spadku cen surowców na rynkach światowych oraz ustąpienia napięć w globalnych łańcuchach dostaw. Występujące w 2022 r. zaburzenia w tych obszarach istotnie zwiększały koszty funkcjonowania przedsiębiorstw, co – pomimo słabnącej dynamiki popytu – skłaniało firmy do podnoszenia cen dóbr konsumpcyjnych.



Źródło: dane GUS, obliczenia NBP.

W warunkach niskiego wzrostu gospodarczego na świecie, w ostatnim okresie również w Polsce nastąpiło spowolnienie dynamiki aktywności. W I kw. 2023 r. dynamika PKB wyniosła -0,3% r/r (wobec 2,3% r/r w IV kw. 2022 r), przy dalszym ograniczeniu popytu konsumpcyjnego i ujemnym wkładzie zmiany zapasów. Jednocześnie nadal rosły inwestycje, a wkład eksportu netto do dynamiki PKB istotnie się zwiększył. Dostępne dane miesięczne wskazują na utrzymywanie się relatywnie niskiej dynamiki aktywności gospodarczej w II kw. br. W I



Źródło: dane GUS, NBP.

¹ Opisy prognoz oraz przedstawione w rozdziale 2.1.1, 2.1.2, oraz 2.1.3 tabele i wykresy dot. wskaźników makroekonomicznych pochodzą z *Raportu o Inflacji* z lipca 2023 publikowanego przez Narodowy Bank Polski na stronie: https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/polityka_pieniezna/dokumenty/raport_o_inflacji.html

kw. br. spożycie gospodarstw domowych obniżyło się w ujęciu rocznym (o 2,0% r/r wobec spadku o 1,1% r/r w IV kw. ub.r.).

Spadek konsumpcji nastąpił w warunkach utrzymujących się skutków: wcześniejszych negatywnych szoków podaży ograniczających siłę nabywczą dochodów konsumentów, dokonanych podwyżek stóp procentowych NBP oraz utrzymującej się niepewności związanej z rosyjską agresją zbrojną na Ukrainę. Jednocześnie ocena konsumentów dotycząca sytuacji bieżącej była nadal pesymistyczna, pomimo pewnej poprawy nastrojów w ostatnich miesiącach. Konsumpcja była natomiast wspierana przez nadal dobrą sytuację na rynku pracy, odzwierciedloną w niskim bezrobociu, wysokiej liczbie pracujących i wzroście przeciętnego nominalnego wynagrodzenia, choć roczna dynamika wynagrodzeń oraz funduszu płac w ujęciu realnym w ostatnich miesiącach była nadal ujemna.

Projekcja inflacji

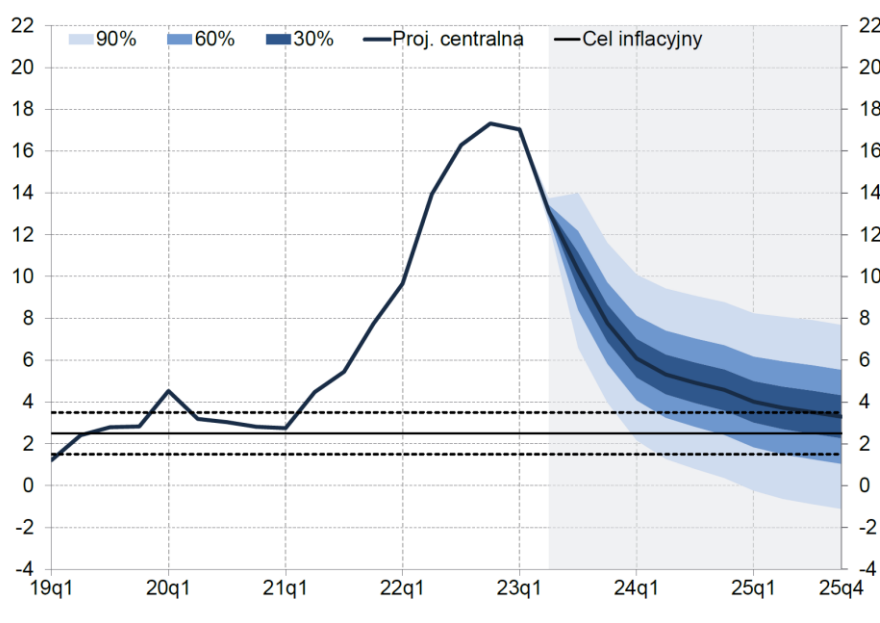
Centralny scenariusz projekcji w dalszym ciągu determinowany jest przez rozłożony w czasie wpływ zaburzeń – głównie o charakterze negatywnych szoków podaży – dotyczących światową gospodarkę. Zaburzenia te nasiliły się zwłaszcza po rosyjskiej zbrojnej agresji na Ukrainę w 2022 r.

i znalazły odzwierciedlenie w utrzymujących się nadal na wysokim poziomie cenach surowców energetycznych i rolnych na rynkach światowych.

Na funkcjonowanie wielu gospodarek na świecie, w tym gospodarki polskiej, wpływa również wysoki poziom niepewności, a także zacieśnienie warunków monetarnych.

Krajowe procesy cenotwórcze pozostają również pod wpływem wciąż wysokich kosztów uprawnień do emisji CO₂ oraz napięć w globalnych sieciach dostaw. Czynniki te w połączeniu z

wysokim wzrostem kosztów pracy prowadzą do przenoszenia zewnętrznych szoków cenowych na rynku energii i żywności na pozostałe kategorie cen, przy równoczesnym wyraźnym wzroście rentowności przedsiębiorstw. Wpływ wymienionych zaburzeń podaży na inflację uległ jednak w ostatnim okresie osłabieniu, a ceny surowców energetycznych na rynkach światowych obniżyły się względem założeń z poprzednich rund prognostycznych. Doprowadziło to do spadku inflacji CPI, która najwyższy poziom osiągnęła w lutym br.



Źródło: dane GUS, obliczenia NBP.

Zgodnie z bieżącą projekcją w najbliższych latach proces dezinflacji będzie kontynuowany, przy zmieniającym się udziale czynników odpowiedzialnych za jego intensywność. W najbliższych kwartałach do obniżenia inflacji przyczynią się w największym stopniu rozłożone w czasie efekty wcześniejszych spadków cen surowców energetycznych i rolnych wpływające na obniżenie krajowej inflacji cen energii i żywności. W latach 2024–2025 do spadku inflacji cen konsumenta silniej przyczyni się spowolnienie wzrostu zagregowanego popytu w gospodarce, co obrazuje ujemna luka popytowa, oraz powiązany z nim spadek dynamiki kosztów związanych z zatrudnieniem.

W efekcie w dalszym horyzoncie projekcji większy udział w obniżaniu się wskaźnika CPI będzie miał spadek inflacji bazowej. Przy założeniu utrzymania stóp procentowych NBP na niezmiennym poziomie (w tym stopie referencyjnej równej 6,75%) inflacja CPI powróci do przedziału odchyień od celu inflacyjnego NBP – określonego jako 2,5% +/- 1 pkt proc. – dopiero pod koniec horyzontu projekcji. Obecny okres najwyższej od wielu lat inflacji zwiększa bowiem jej persystencję poprzez

wzrost krótkookresowych oczekiwań inflacyjnych przekładających się na zwiększoną akceptację dla wzrostu cen w wielu sektorach gospodarki. Jakkolwiek w horyzoncie projekcji oczekuje się obniżenia dynamiki jednostkowych kosztów pracy, to w latach 2024- 2025 nadal będzie ona kształtować się na podwyższonym poziomie.

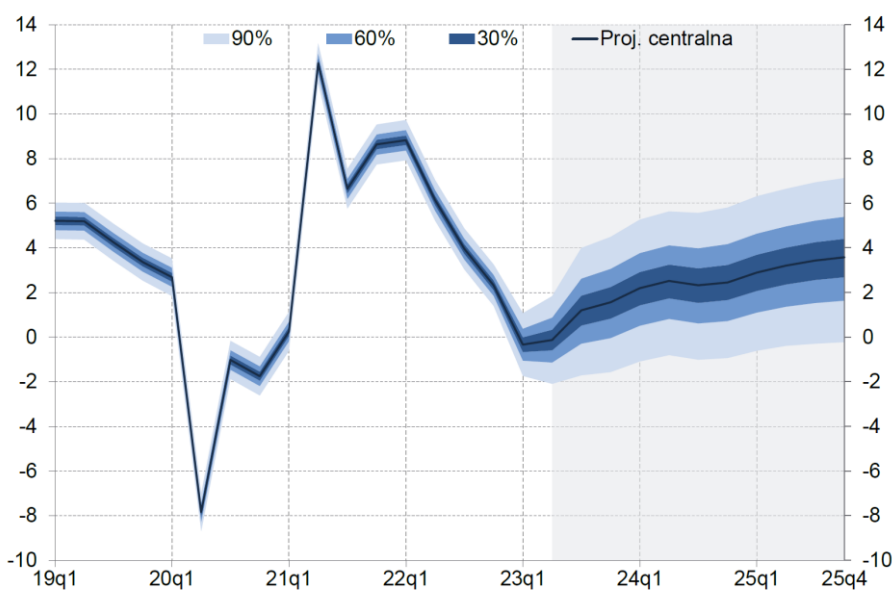
Pomimo coraz szerszych oznak pogorszenia krajowej koniunktury sytuacja na rynku pracy pozostaje korzystna, co wskazuje, że w najbliższych kwartałach przełożenie spowolnienia aktywności ekonomicznej na stopę bezrobocia będzie umiarkowane. Jednocześnie skalę spadku dynamiki wynagrodzeń ograniczają wysokie podwyżki wysokości płacy minimalnej w 2023 i w 2024 r.

Projekcja PKB

Po okresie silnej odbudowy aktywności gospodarczej, dynamika PKB w 2023 r. istotnie się obniży. Krajowa koniunktura wciąż pozostaje pod wpływem silnych zaburzeń podaży odzwierciedlonych w wysokim poziomie cen wielu surowców, dóbr i usług. Niekorzystne na aktywność gospodarczą

oddziałuje również wyraźne spowolnienie wzrostu PKB w głównych gospodarkach rozwiniętych, a także materializujące się skutki dotychczasowych podwyżek stóp procentowych NBP. W latach 2024- 2025 oczekiwane jest przyspieszenie dynamiki PKB, choć na tle wieloletniej średniej dla polskiej gospodarki pozostanie ona niska. Za realizacją takiego scenariusza przemawia ograniczona skala ożywienia za granicą, spadek absorpcji funduszy UE w 2024 r. przy przechodzeniu do kolejnej perspektywy finansowej oraz przyjęte założenie o stałym poziomie stóp procentowych NBP. Z drugiej strony, negatywny wpływ wysokich cen na sytuację gospodarstw domowych, podmiotów wrażliwych i przedsiębiorstw jest łagodzony przez działania polityki fiskalnej.

Kolejne instrumenty fiskalne, w tym podniesienie wysokości świadczenia wychowawczego (Program Rodzina 500 plus) z 500 zł do 800 zł z początkiem 2024 r., wprowadzenie na stałe czternastej emerytury oraz wsparcie przez państwo zakupu pierwszego mieszkania, tj. program „Bezpieczny Kredyt 2%” będą oddziaływać pozytywnie na wzrost gospodarczy w latach 2024-2025.



Źródło: dane GUS, obliczenia NBP.

2.1.2 Zmiany legislacyjne wpływające na prognozowaną ścieżkę PKB i inflacji CPI

W odpowiedzi na silne zaburzenia na światowych rynkach nośników energii, rząd wprowadził w 2022 r. działania osłonowe chroniące gospodarstwa domowe i firmy przed skutkami wzrostu ich cen. W istotnym zakresie wpływają one na kształt prognozowanej ścieżki inflacji CPI i PKB. Kluczowymi działaniami rządu kształtującymi ścieżkę cen energii w br. jest wycofanie się z większości obniżek stawek podatków pośrednich, przy jednoczesnych ustawowych regulacjach taryf wybranych nośników energii połączonych z wypłatą rekompensat dla ich sprzedawców i dystrybutorów. Regulacje te obejmują wprowadzenie maksymalnych cen energii elektrycznej dla gospodarstw domowych, jednostek użyteczności publicznej oraz mikro, małych i średnich firm.

Zgodnie z aktualnym stanem prawnym, rozwiązanie to ma obowiązywać do końca br. i będzie w części sfinansowane przez wytwórców energii elektrycznej i przedsiębiorstwa obrotu. Od stycznia br. zamrożono też ceny gazu dla gospodarstw domowych i jednostek wrażliwych na poziomie z 2022 r. Do sprzedawców gazu trafią natomiast rekompensaty częściowo finansowane przez przedsiębiorstwa wydobywające gaz.

Do końca 2023 r. ograniczono również ustawowo wzrost taryf za ciepło i ogrzewanie wody dla gospodarstw domowych i jednostek użyteczności publicznej.

W październiku ub.r. przyjęto też regulacje pozwalające gospodarstwom domowym na zakup węgla od gmin po preferencyjnej cenie, jednocześnie zapewniając wsparcie finansowe dla importerów tego surowca. Zgodnie z szacunkami NBP, opartymi m.in. na dokumentach i prognozach rządowych, łączna wartość rekompensat z tytułu regulacji taryf dotyczących gazu, węgla, energii cieplnej i elektrycznej wyniesie w br. 1,7% PKB, przy czym duża część tej kwoty – 0,9% PKB – będzie sfinansowana przez producentów prądu i wydobywców krajowego gazu ziemnego. W projekcji przyjęto, że w latach 2024-2025 wsparcie rządowe polegające na ograniczaniu wzrostu cen energii elektrycznej dla podmiotów wrażliwych będzie stopniowo zmniejszane, a w przypadku cen gazu – wygaśnie całkowicie w związku ze spadkiem cen tego surowca.

Tabela 4.2 Rządowe działania osłonowe podjęte w związku z zaburzeniami na rynkach surowców wywołanymi rosyjską agresją na Ukrainę – koszty dla sektora finansów publicznych (w % PKB)

	2023
Zmiany podatkowe w ramach Tarczy Antyinflacyjnej	0,3
Rekompensaty dla sprzedawców gazu, węgla, ciepła i energii elektrycznej za sprzedaż po cenach regulowanych dla gospodarstw domowych i jednostek użyteczności publicznej	1,7
Dopłaty do cen energii elektrycznej oraz gazu dla przedsiębiorstw energochłonnych	0,1
Dodatki osłonowe, transfery do gospodarstw domowych, które używają węgla (i innych paliw oraz energii elektrycznej) do ogrzewania, refundacja podatku VAT dot. zakupu gazu przez gospodarstwa domowe	0,1
Wsparcie w obszarze rolnictwa (m.in. dopłaty do cen nawozów dla rolników, wsparcie producentów pszenicy i kukurydzy)	0,2
Ograniczenie przychodów niektórych wytwórców energii elektrycznej oraz firm wydobywających gaz ziemny	-0,9
Łączny koszt dla SFP rządowego wsparcia osłonowego	1,5

Źródło: obliczenia NBP na podstawie szacunków rządowych.

2.1.3 Prognoza długoterminowa na lata 2022-2027

Przygotowane przez NBP prognozy wskaźników makroekonomicznych sięgają zakresem końca 2025 roku. W Planie Finansowym Banku przyjęte zostało założenie o braku zmian wskaźników w latach kolejnych.

	2022				2023				2024				2025				2022	2023	2024	2025
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
Wskaźnik cen konsumenta CPI (% r/r)	9,7	13,9	16,3	17,3	17,0	13,1	10,3	7,8	6,1	5,3	4,9	4,6	4,0	3,7	3,5	3,3	14,4	11,9	5,2	3,6
Inflacja bazowa (CPI po wyłączeniu cen żywności i energii, % r/r)	6,6	8,5	10,0	11,3	12,0	11,6	10,0	8,5	7,3	6,2	5,7	5,2	4,6	4,2	3,8	3,4	9,1	10,5	6,1	4,0
Ceny żywności (% r/r)	8,7	13,4	17,4	21,9	22,9	18,8	14,4	9,3	6,5	4,2	3,0	2,3	1,6	2,0	2,5	2,8	15,4	16,0	4,0	2,2
Ceny energii (% r/r)	21,7	33,1	35,4	29,2	24,2	9,5	5,1	3,3	1,9	4,4	5,3	6,0	5,7	4,9	4,2	3,7	29,9	9,9	4,4	4,6
PKB (% r/r)	8,8	6,1	3,9	2,3	-0,3	-0,1	1,2	1,6	2,2	2,5	2,3	2,5	2,9	3,2	3,4	3,6	5,1	0,6	2,4	3,3
Popyt krajowy (% r/r)	10,8	7,2	3,1	0,6	-5,2	-2,2	-1,1	-0,2	2,5	1,6	2,4	2,7	3,7	4,2	4,5	4,7	5,1	-1,9	2,3	4,3
Spożycie gospodarstw domowych (% r/r)	6,8	6,7	1,1	-1,1	-2,0	-2,7	-1,9	-0,9	0,8	2,8	3,7	4,8	4,9	4,6	4,2	3,8	3,3	-1,8	3,0	4,4
Spożycie publiczne (% r/r)	1,0	1,3	0,4	-8,7	-0,5	-0,4	4,3	13,6	4,1	3,8	3,3	1,3	4,0	3,4	3,8	4,0	-2,0	3,9	3,1	3,8
Nakłady brutto na środki trwałe (% r/r)	5,4	7,1	2,5	5,4	5,5	3,2	1,3	1,9	4,0	0,5	2,6	1,2	4,1	6,7	7,4	8,7	5,0	2,8	2,1	6,7
Wkład eksportu netto (pkt proc., r/r)	-1,4	-0,7	0,8	1,7	4,3	2,0	2,3	1,7	-0,1	1,0	0,1	0,0	-0,5	-0,7	-0,8	-0,8	0,2	2,5	0,2	-0,7
Eksport (% r/r)	5,6	6,4	9,0	3,9	3,2	-0,6	-0,6	1,2	2,1	4,7	4,3	4,5	4,5	4,5	4,7	4,7	6,2	0,9	3,9	4,6
Import (% r/r)	8,7	8,2	7,7	0,7	-4,6	-3,8	-5,0	-2,0	2,6	3,3	4,8	5,2	6,3	6,4	6,8	6,9	6,2	-3,8	4,0	6,6
Wynagrodzenia (% r/r)	9,7	11,8	14,6	12,3	14,3	12,9	12,0	11,4	10,7	9,3	8,7	8,2	7,0	6,8	6,5	6,5	12,1	12,6	9,2	6,7
Pracujący (% r/r)	1,7	1,0	-0,7	0,1	0,8	0,4	0,3	-0,2	-0,5	-0,8	-0,9	-0,9	-0,6	-0,5	-0,3	-0,3	0,5	0,2	-0,8	-0,4
Stopa bezrobocia (%)	3,0	2,8	2,8	2,9	2,9	2,9	3,1	3,3	3,4	3,6	3,8	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	2,9	3,0	3,7	4,0
NAWRU (%)	4,8	4,5	4,2	4,0	4,0	3,8	3,8	3,8	3,9	3,8	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	4,4	3,9	3,9	3,9
Stopa aktywności zawodowej (%)	58,0	58,0	58,0	58,2	58,2	58,3	58,3	58,3	58,2	58,2	58,1	58,2	58,1	58,1	58,0	58,0	58,0	58,3	58,2	58,1
Wydajność pracy (% r/r)	7,0	5,0	4,7	2,2	-1,2	-0,6	0,9	1,8	2,8	3,3	3,3	3,3	3,5	3,7	3,8	3,8	4,6	0,5	3,2	3,7
Jednostkowe koszty pracy (% r/r)	2,5	6,5	9,4	9,9	15,6	13,5	10,9	9,4	7,7	5,8	5,2	4,6	3,4	2,9	2,6	2,5	7,2	12,1	5,8	2,8
Produkt potencjalny (% r/r)	4,1	4,1	4,0	3,8	3,8	3,4	3,2	3,1	2,9	2,9	2,8	2,8	2,8	2,7	2,8	2,8	4,0	3,4	2,9	2,8
Luka popytowa (% PKB potencjalnego)	4,2	2,8	1,5	0,7	0,1	-0,6	-0,6	-0,8	-0,6	-1,0	-1,0	-1,1	-0,6	-0,6	-0,4	-0,3	2,3	-0,5	-0,9	-0,5
Indeks cen surowców rolnych (EUR; 2011=1,0)	1,27	1,47	1,42	1,36	1,30	1,31	1,31	1,26	1,25	1,26	1,26	1,21	1,19	1,22	1,22	1,18	1,38	1,30	1,25	1,20
Indeks cen surowców energetycznych (USD; 2011=1,0)	2,05	2,42	3,15	1,97	1,22	0,99	0,92	0,98	1,07	1,11	1,05	1,02	1,05	1,00	0,95	0,91	2,40	1,03	1,06	0,98
Deflator wartości dodanej za granicą (% r/r)	3,6	4,9	5,1	6,4	6,7	5,4	4,6	2,7	2,3	2,6	2,9	2,8	2,1	1,9	1,9	1,9	5,0	4,8	2,7	2,0
PKB za granicą (% r/r)	5,6	3,6	2,2	1,4	0,7	0,5	0,4	0,8	1,1	1,3	1,4	1,5	1,6	1,6	1,5	1,4	3,2	0,6	1,4	1,5
Saldo rachunku bieżącego (% PKB)	-2,5	-3,3	-3,4	-3,0	-1,2	-0,3	0,6	1,3	1,1	1,2	1,1	1,0	0,8	0,6	0,4	0,2	-3,0	1,3	1,0	0,2
WIBOR 3M (%)	3,50	6,24	7,08	7,29	6,93	6,90	6,95	6,95	6,95	6,95	6,95	6,95	6,95	6,95	6,95	6,95	6,03	6,93	6,95	6,95

Źródło: dane Bloomberg, Eurostat, GUS, obliczenia NBP.

Zgodnie z prognozą, sytuacja makroekonomiczna będzie ulegać stopniowej stabilizacji:

- inflacja będzie stopniowo dążyć do wielkości w ramach pasma celu inflacyjnego,
- stopa bezrobocia nie będzie podlegać drastycznym wahaniom,
- stopy procentowe, mające wpływ na kształtowanie się przychodów i kosztów odsetkowych Banku pozostaną na niezmiennym poziomie do roku 2025.

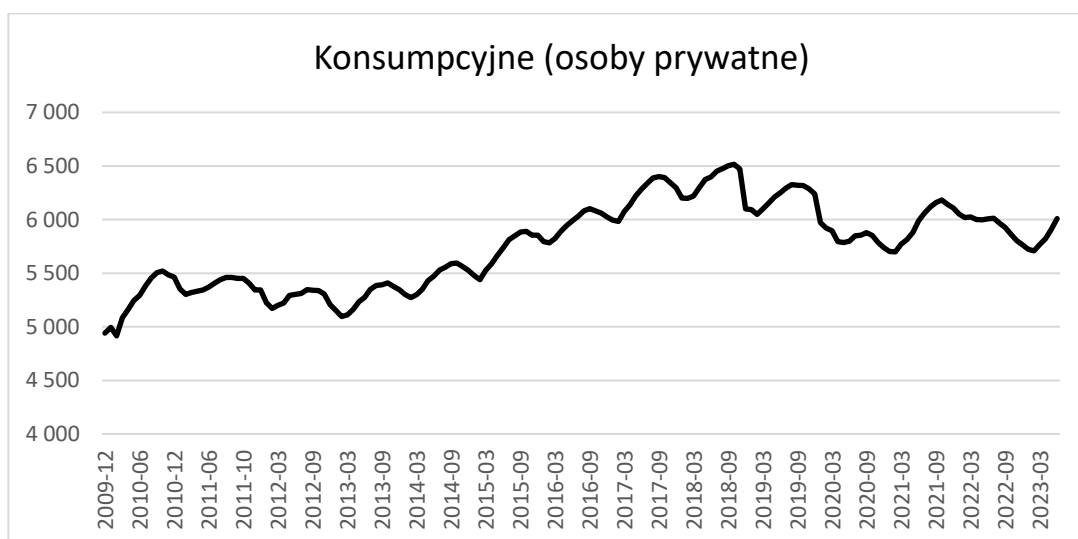
Powyższe prognozy na lata projekcji niniejszej Strategii wskazują, że sytuacja makroekonomiczna nie niesie dalszych zagrożeń dla sytuacji ekonomiczno-finansowej Banku.

W planie finansowym na okres realizacji Strategii Bank przyjął stopniowe obniżki stóp procentowych: o 1,25 p.p. do końca 2024 r, o 50 p.b. rocznie w latach 2025, 2026, 2027.

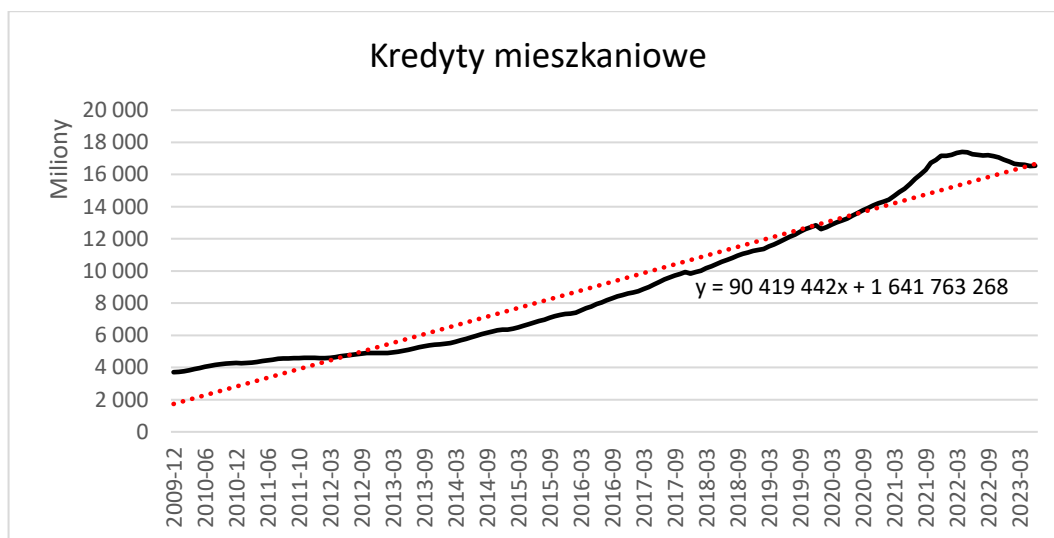
2.1.4 Analiza trendów rynkowych w zakresie depozytów i kredytów

Na podstawie danych publikowanych przez Urząd Komisji Nadzoru Finansowego w zestawieniu danych sektora bankowego, Bank zbadał trendy dotyczące podstawowych wielkości obrazujących sytuację sektora banków spółdzielczych pod względem salda kredytów i depozytów.

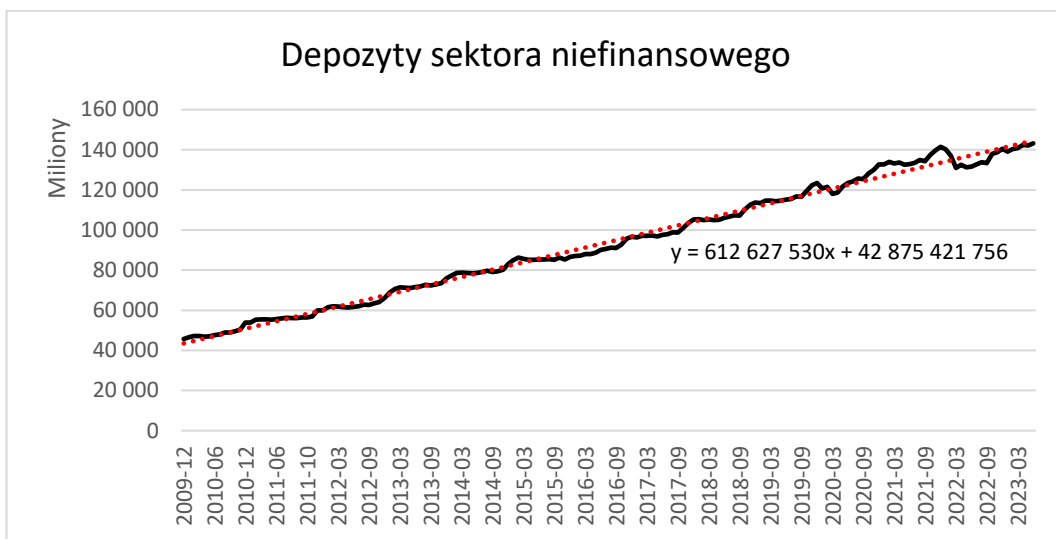
Analizując wartości **kredytów konsumpcyjnych osób prywatnych** w okresie od grudnia 2009 do czerwca 2023 r., pomimo wysokiej sezonowości objawiającej się wzrostami kwot kredytów w kolejnych miesiącach roku aż do października-listopada, po których następuje gwałtowne obniżenie się wartości kredytów, wyróżnić można trzy okresy różniące się nachyleniem linii trendu. W okresie od 2013 roku widoczny był trend wzrostowy, który utrzymywał się do końca 2018 roku. Od roku 2019 wyraźny jest trend negatywny, który został przełamany w roku 2021 i ponownie w 2023 roku. Obecnie obserwowany jest wyraźny przyrost salda dla tego portfela.



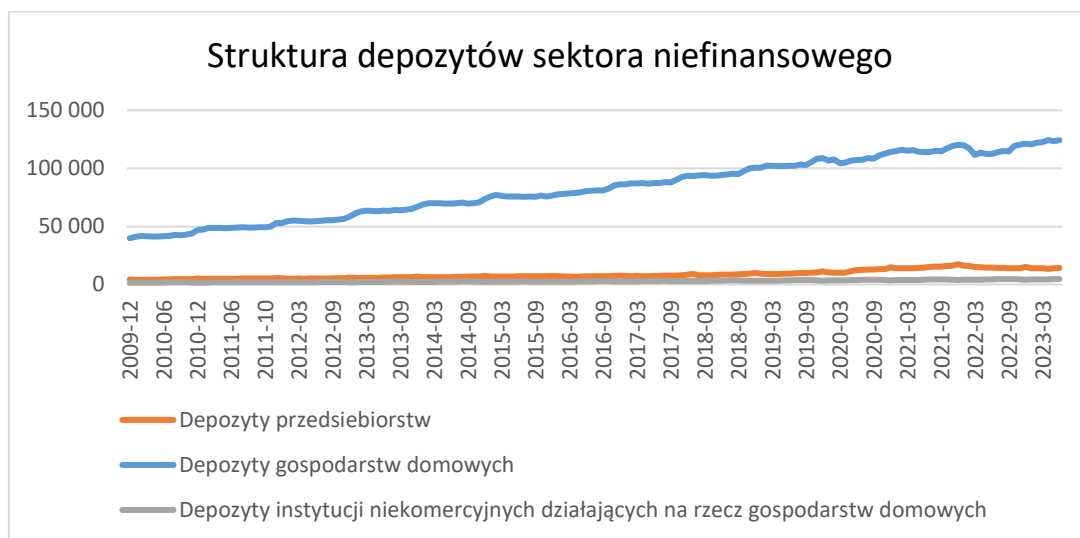
Wśród kredytów mieszkaniowych widoczne jest zahamowanie wyraźnego stałego trendu rosnącego – średnio kwota kredytów mieszkaniowych wzrastała o 90,4 mln zł miesięcznie. W okresie ostatnich dwóch lat widoczne było zatrzymanie wysokiego dotychczas tempa przyrostu salda tych kredytów.



Wśród depozytów sektora niefinansowego widoczny jest stabilny trend rosnący z dwoma momentami załamania - na początku 2020 i 2022 roku. Średniomiesięczny przyrost wartości depozytów sektora niefinansowego wynosi 613 mln zł. Wysokie dopasowanie linii trendu do danych empirycznych pozwala na założenie, że wartość depozytów utrzymywać będzie dalej obserwowaną w horyzoncie ostatnich 12 lat tendencję wzrostową.



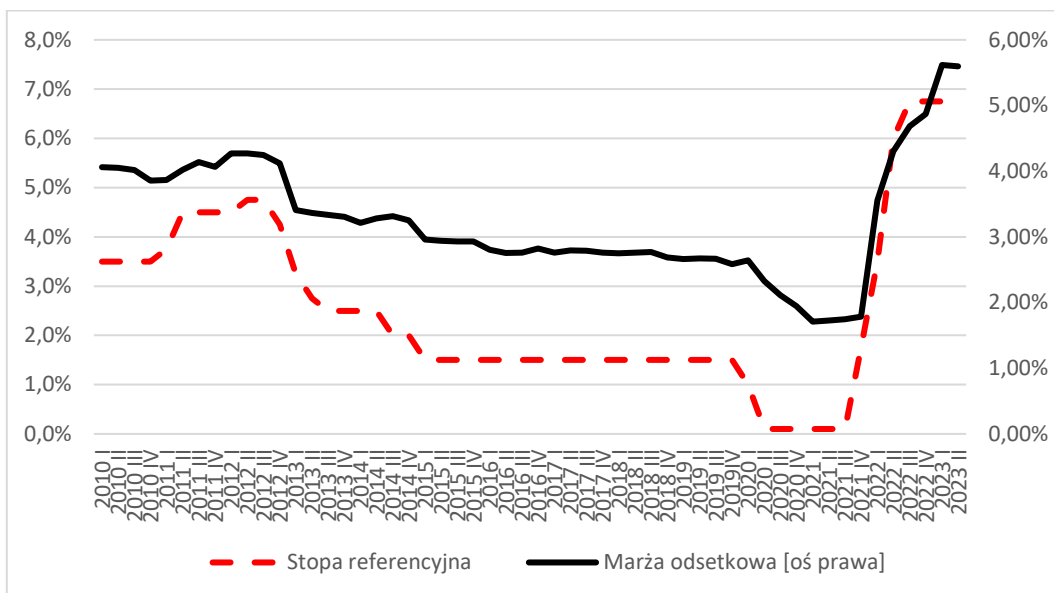
Analizując zmiany składowych depozytów sektora niefinansowego – wartości depozytów przedsiębiorstw, gospodarstw domowych i instytucji niekomercyjnych działających na rzecz gospodarstw domowych, zauważyć można, że na kierunek trendu tej pozycji największy wpływ mają depozyty gospodarstw domowych. Stanowiące największą kwotowo składową depozytów sektora niefinansowego przyrastały miesięcznie średnio o 525 mln zł. Od 2019 obserwować można przyrost kwoty depozytów przedsiębiorstw.



2.1.5 Zależności między wskaźnikami makroekonomicznymi a kondycją sektora banków spółdzielczych

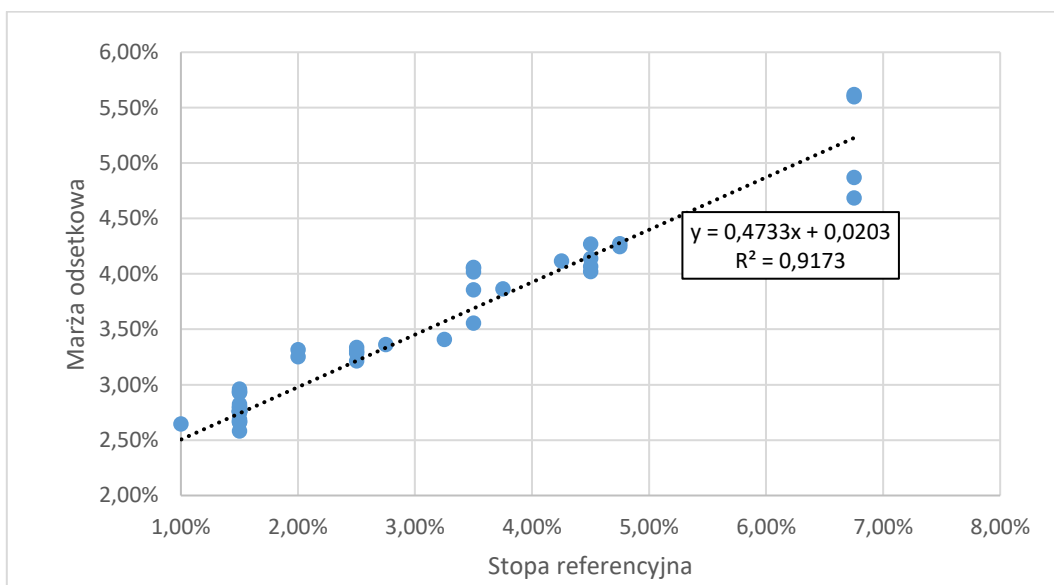
1. Wpływ stóp procentowych na marżę odsetkową

Jedynym wskaźnikiem makroekonomicznym posiadającym bezpośredni wpływ na kondycję banków spółdzielczych jest poziom stóp procentowych. Przedstawiona na poniższym wykresie zależność wskazuje na bezpośrednie powiązanie między dwiema zmiennymi:

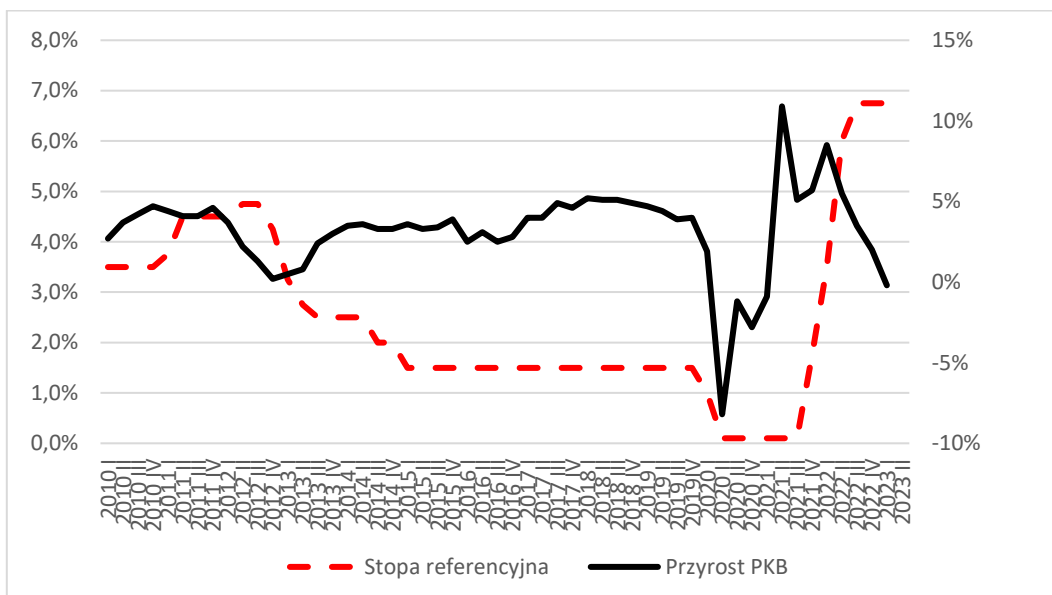


Wszystkie obserwowane w historii obniżki stóp procentowych (stopy referencyjnej) powodowały w konsekwencji obniżenie marży odsetkowej sektora banków spółdzielczych. Obecne wzrosty stóp procentowych powodują równie drastyczne zwiększanie marży odsetkowej sektora banków spółdzielczych.

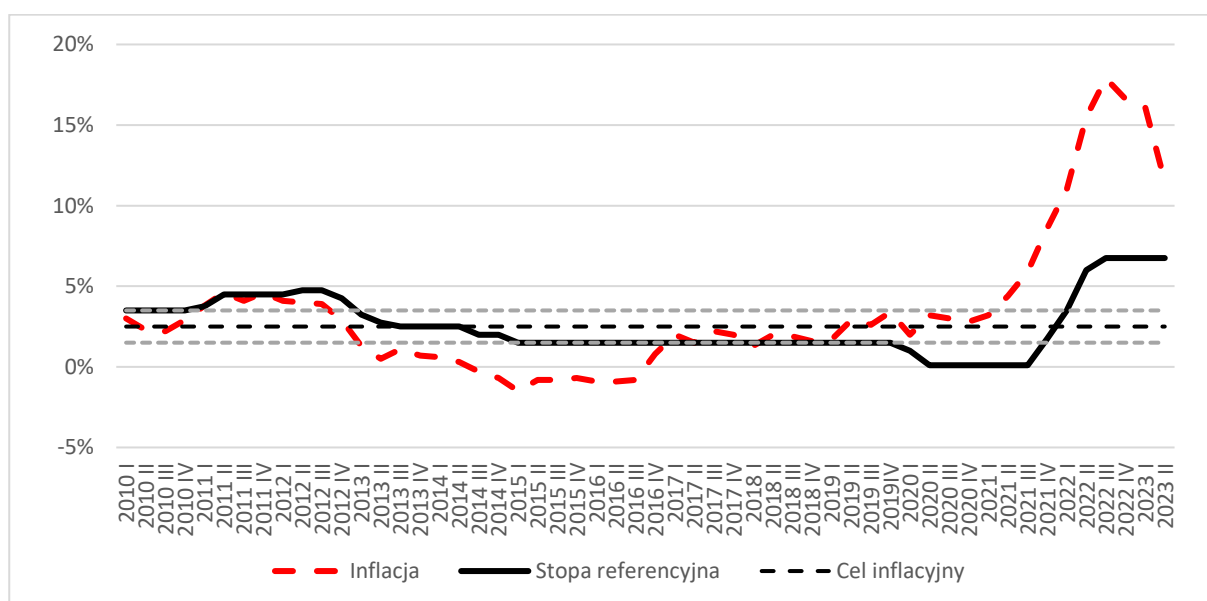
Obserwacje historyczne pozwalają stwierdzić, że zmiana stóp procentowych o 1 p.p. powoduje zmianę marży o 0,47 p.p. w tym samym kierunku.



Decyzje Rady Polityki Pieniężnej dotyczące poziomu stóp procentowych związane są z oceną aktualnej kondycji gospodarki. Z tego względu poziom stóp procentowych jest częściowo zależny od wskaźnika przyrostu produktu krajowego brutto (PKB) – zwłaszcza w okresach dużej zmienności tego parametru.



Omawiając marżę odsetkową sektora i wpływ stóp referencyjnych wspomnieć należy jednocześnie o wskaźniku inflacji, który powiązany jest z decyzjami Rady Polityki Pieniężnej. Ze względu na cel funkcjonowania Narodowego Banku Polskiego, jakim jest dbanie o utrzymywanie inflacji w ryzach pasma celu inflacyjnego, jednym z czynników wpływających na podejmowane przez Radę decyzje jest wskaźnik zmian poziomu cen.

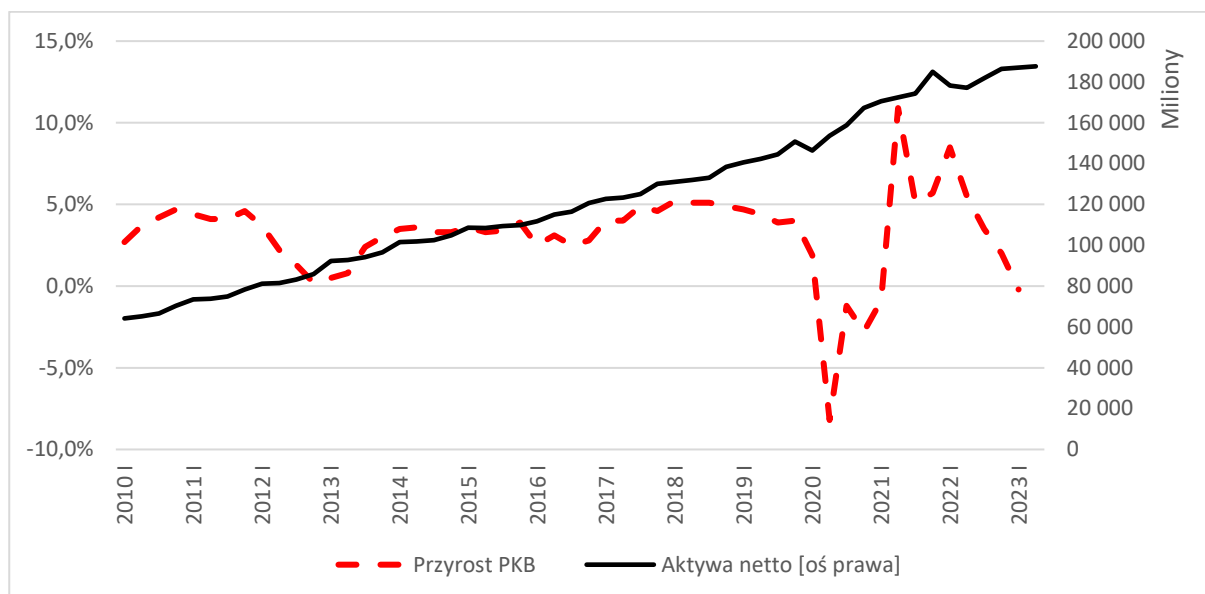


Zwiększone poziomy stóp procentowych stanowią pozytywny impuls dla Banków Spółdzielczych, oznaczając wzrost oprocentowania aktywów oprocentowanych przy proporcjonalnie mniejszym przyroście kosztu pozyskania pasywów.

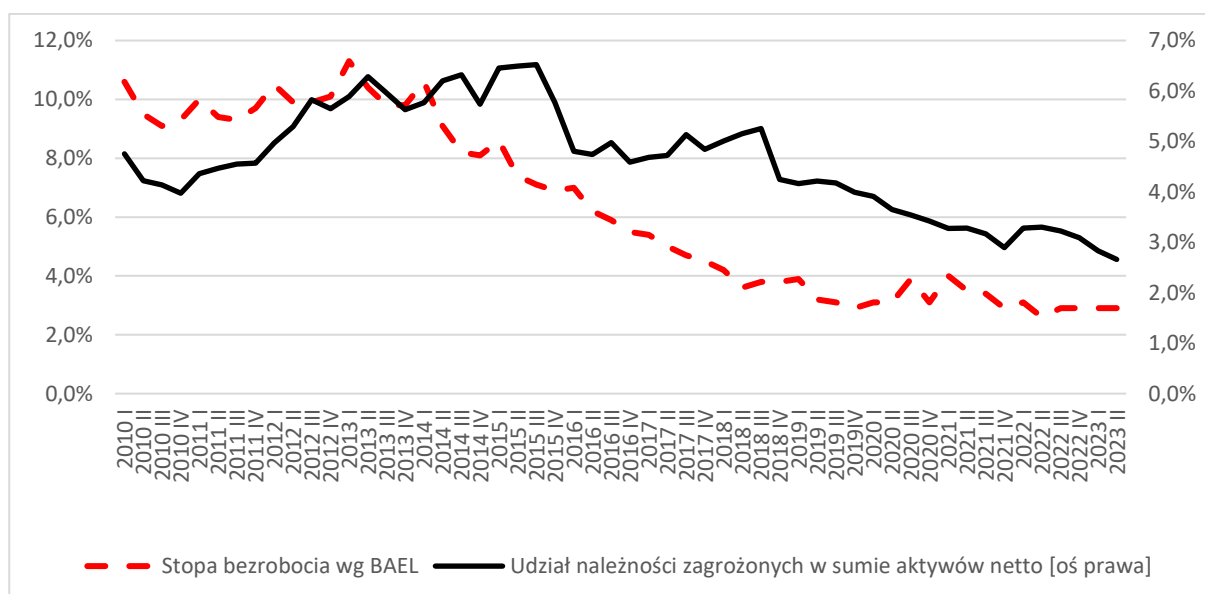
2. Wpływ stanu gospodarki na skalę działania Banków Spółdzielczych

W badanym okresie od I kwartału 2010 roku do II kwartału 2023 roku skala działania sektora spółdzielczego wzrosła z poziomu 64 mld zł do wielkości 187 mld zł, co oznacza przyrost o +188% (średnia zmiana roczna: +9%). W tym okresie gospodarka Polski przechodziła przez różne fazy i zawirowania, jednak sukcesywny przyrost skali działania banków spółdzielczych opierał się tym czynnikiem. Zaobserwowany w II kw. 2020 roku nagły spadek Produktu Krajowego Brutto (-8% r/r) nie spowodował drastycznego pogorszenia kondycji sektora banków spółdzielczych. Obecna trudna sytuacja gospodarcza wpłynęła na saldo depozytów w bankach spółdzielczych, jednak wnioski

wyciągnięte po 2020 roku pozwalają sądzić, że kolejne miesiące przyniosą odbudowę bazy depozytowej i powrót sumy bilansowej do dotychczasowej ścieżki wzrostu.

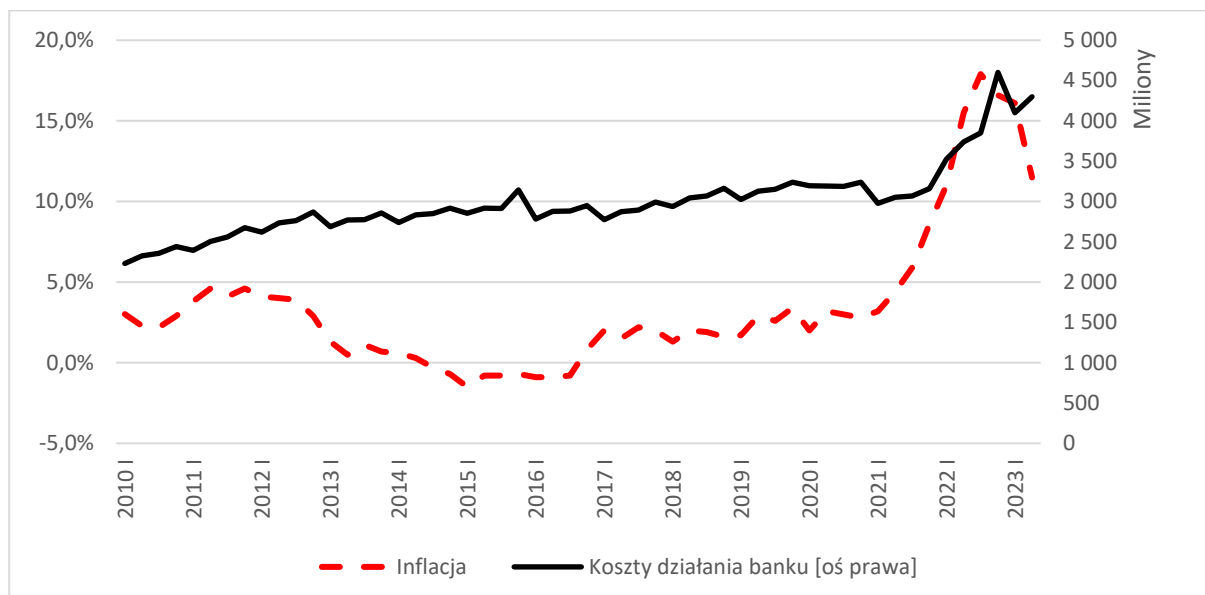


Obecna sytuacja na rynku pracy przejawiająca się od II kwartału 2020 r. zatrzymaniem spadającego wskaźnika bezrobocia, może stanowić zapowiedź odwrócenia trendu w tym obszarze. Ze względu na sposób wyznaczania grupy osób bezrobotnych wskaźnik ten reaguje z opóźnieniem na faktyczne zmiany na rynku pracy. Dotychczasowe zmniejszanie się stopy bezrobocia towarzyszyło obniżającemu się wskaźnikowi kredytów zagrożonych sektora, trudno jednak prognozować czy ewentualny wzrost tego wskaźnika odbije się negatywnie na sytuacji BSów.



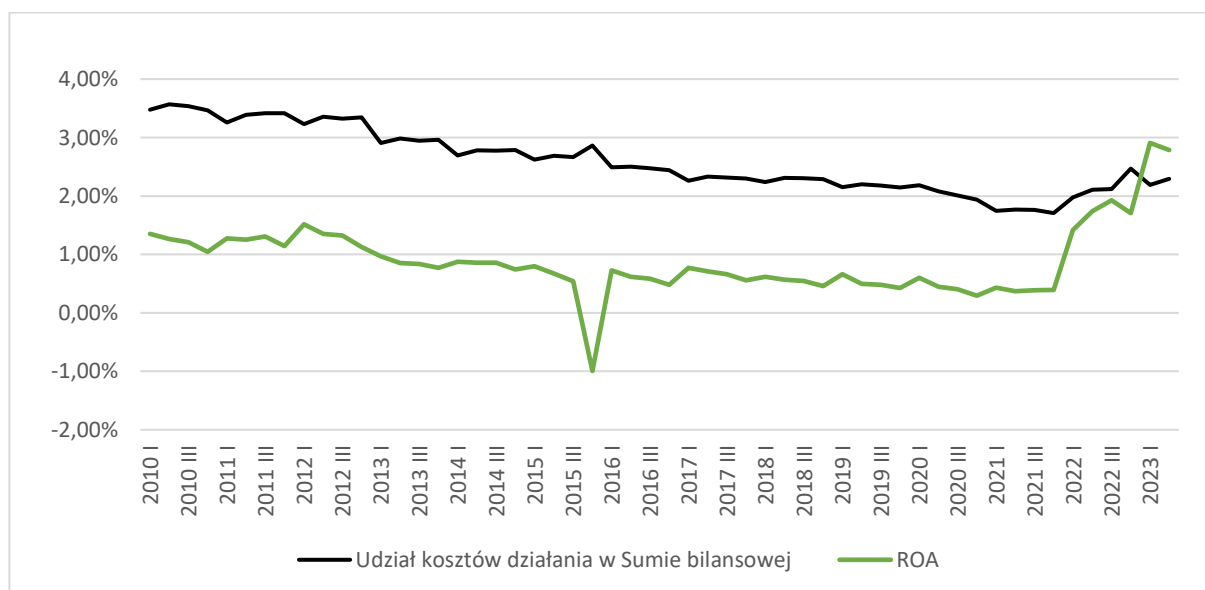
3. Inflacja a koszty działania

W analizowanym 10 letnim oknie widoczny był krótki okres deflacji (lata 2014-2016). Nie odbił się on jednak korzystnie na poziomie kosztów ponoszonych przez banki spółdzielcze – ze względu na pojawiające się nowe pozycje kosztowe (nakłady na IT) oraz stały wzrost skali działania sektora poziom kosztów działania sukcesywnie wzrastał. Należy przy tym zauważyć, że dynamika przyrostu kosztów działania była zdecydowanie niższa niż sumy bilansowej BSów (średnio 5% rocznie wobec 9% dla SB).



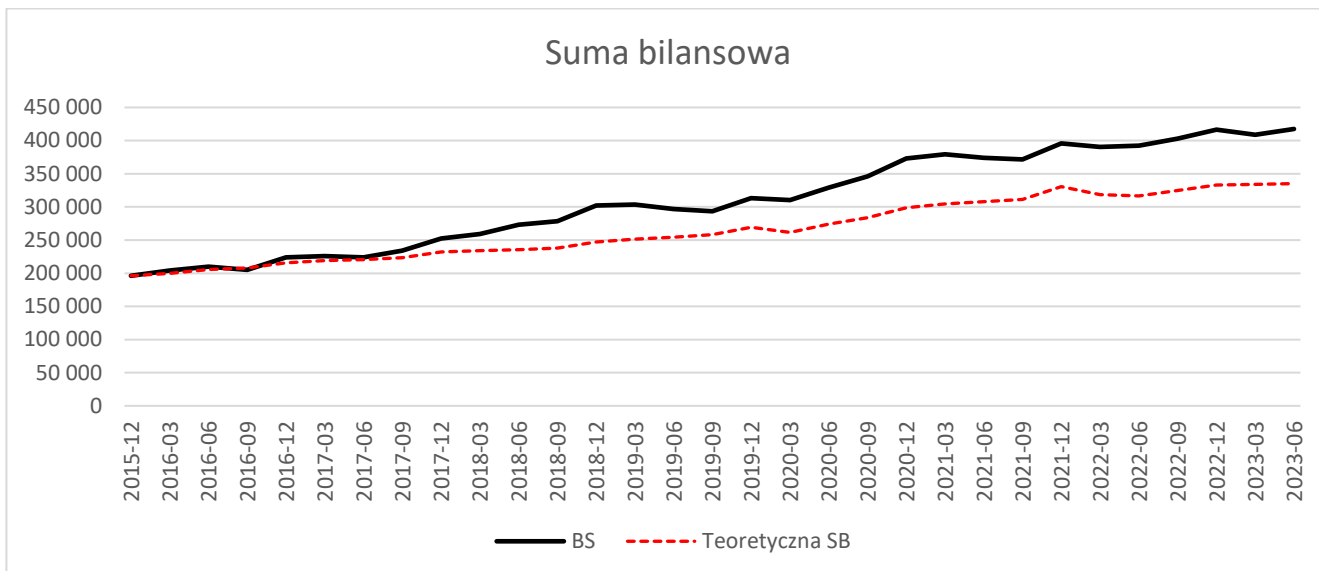
Obecnym wysokim wskaźnikom inflacji towarzyszą wzrostu kosztów działania Banku.

Poziom wyniku finansowego netto za II kwartał 2023 roku po annualizacji wyniósł 5,2 mld zł i był ponad siedmiokrotnie wyższy niż wynik za 2021 rok. Nagłe podwyżki stóp procentowych wpłynęły w dużym stopniu na zwiększenie marży i rentowności działania sektora, jednak należy pamiętać, że zdarzenia mogące nastąpić w kolejnych okresach, w tym tzw. Wakacje kredytowe, mogą sprawić, że faktycznie zrealizowany zysk sektora będzie znacząco niższy niż wielkość wynikająca z obecnej prognozy. Wartym podkreślenia jest fakt, iż pomimo znaczących wzrostów kosztów działania dzięki zwiększonej marży odsetkowej sektor odnotowuje ponadstandardowe poziomy **rentowności**.

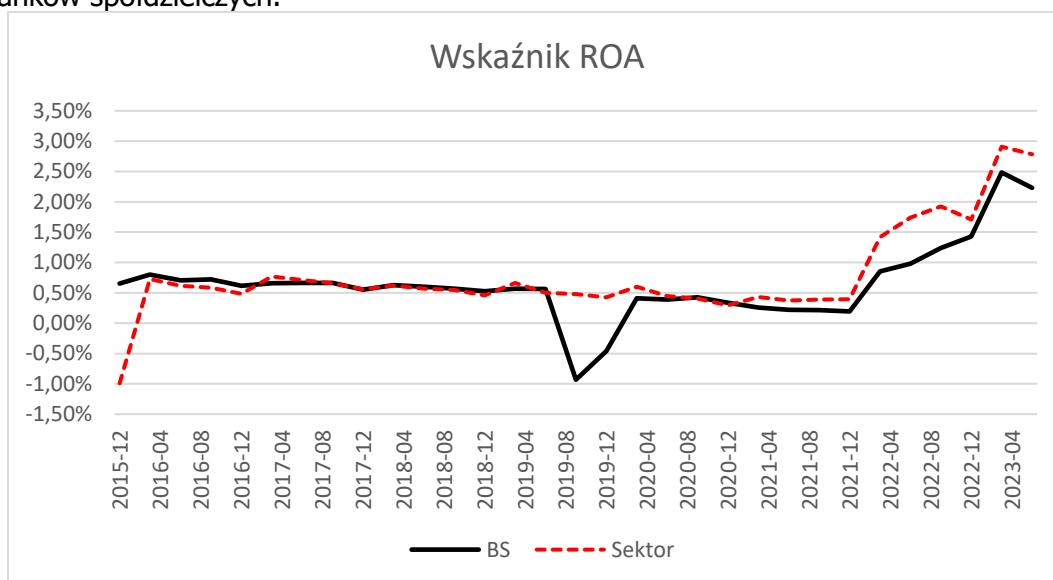


2.1.1 Rozwój Banku w czasie

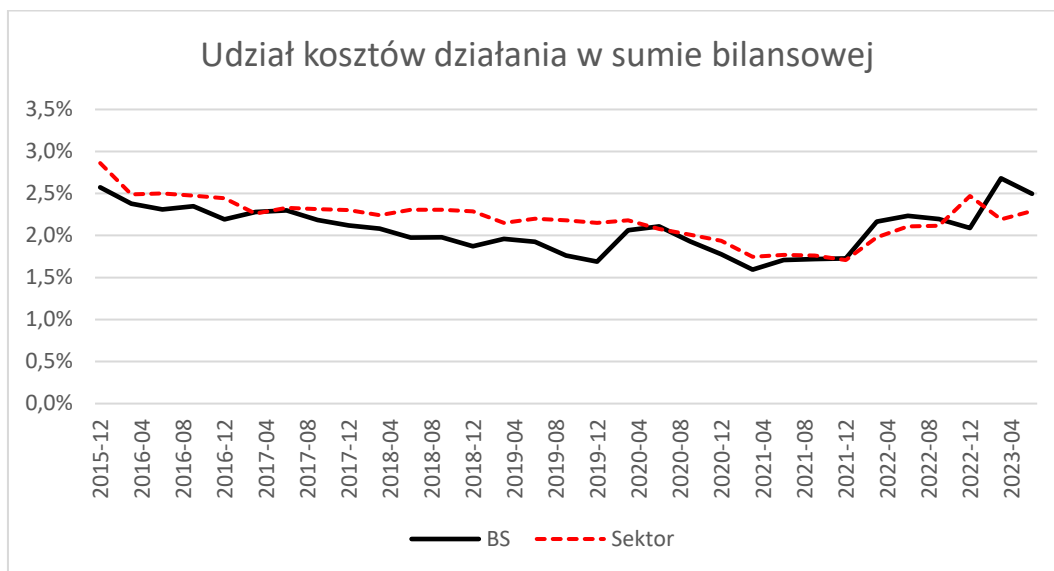
Bank od 2015 roku rozwijał się w tempie nieznacznie większym, niż średnia dla sektora banków spółdzielczych. Przedstawiona na wykresie *teoretyczna suma bilansowa* prezentuje wielkości sumy bilansowej, jakie osiągałby Bank gdyby od grudnia 2015 roku rozwijał się w tempie takim, jak cały sektor banków spółdzielczych. Dzięki równomiernym przyrostom z roku na rok suma bilansowa Banku wzrosła na przestrzeni 7 lat z poziomu 196 mln zł (12.2015) do poziomu 416 mln zł (12.2022).



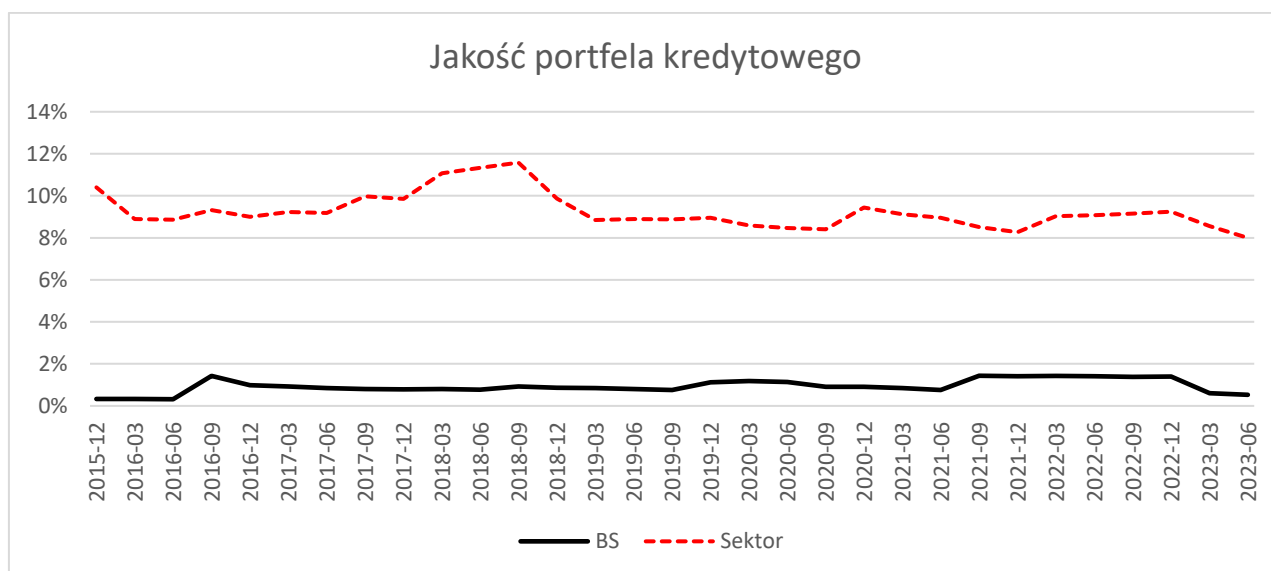
Wskaźnik ROA obserwowany w Banku był przez większość badanego okresu równy średniej dla całego sektora banków spółdzielczych. Również obecnie, przy korzystnej sytuacji w zakresie marży odsetkowej, Bank korzysta ze wzrostów stóp procentowych w sposób zbliżony do pozostałej części sektora banków spółdzielczych.



Bank odnotowywał historycznie niższe koszty działania w przeliczeniu na jednostkę sumy bilansowej niż cały sektor BS-ów. Obecnie poziom kosztów działania w stosunku do sumy bilansowej w Banku jest wyższy niż średnia w sektorze.

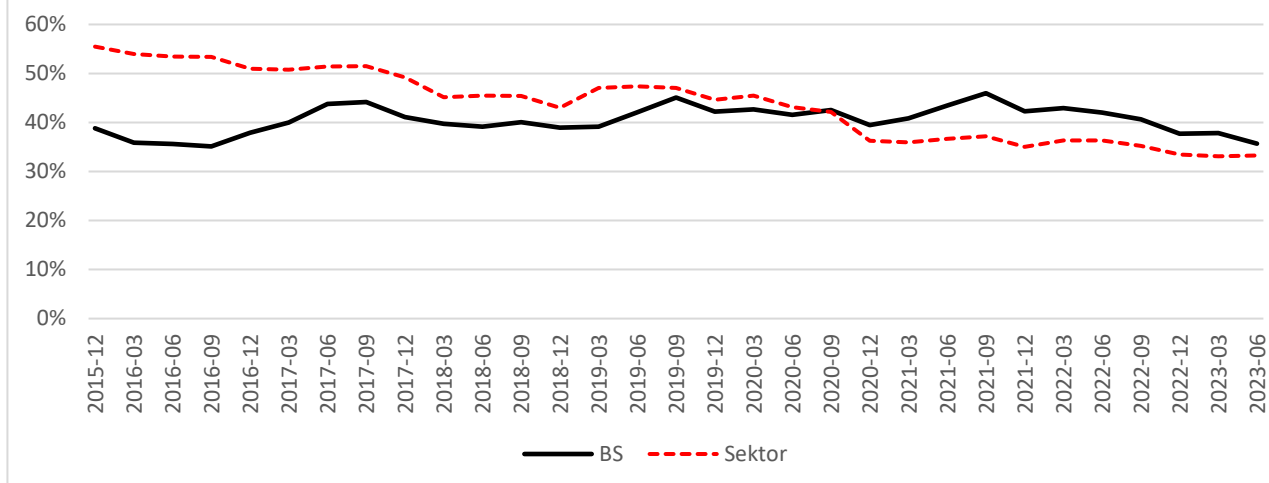


Wskaźniki jakości portfela kredytowego dla Banku od 2011 r. kształtowały się zdecydowanie poniżej średniej dla sektora banków spółdzielczych – jakość portfela była znacznie lepsza niż średnia w sektorze.



Przez większość analizowanego okresu udział portfela kredytowego w sumie bilansowej w Banku był niższy niż średnia dla sektora banków spółdzielczych. Jednak ze względu na zmniejszający się od roku 2019 udziału kredytów w aktywach ogółem w całym sektorze, Bank przełamał ten poziom w 2020 roku i od tego momentu posiadał wyższy udział portfela w sumie bilansowej niż średnia w sektorze.

Udział portfela kredytowego w sumie bilansowej



2.2 Teren działania Banku

2.2.1 Dane statystyczne

Analiza statystyczna bezpośredniego terenu działania Banku²

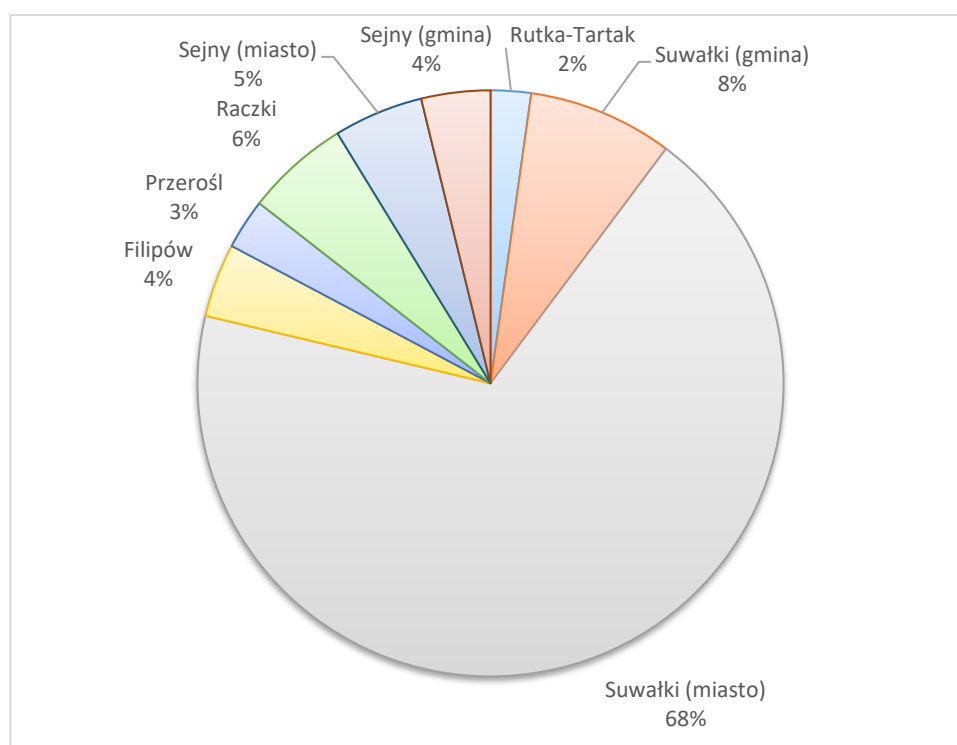
Gmina	Rutka-Tartak	Suwałki (gmina)	Suwałki (miasto)	Filipów	Przerośl	Raczki	Sejny (miasto)	Sejny (gmina)
Ludność	2 226	8 007	68 525	4 063	2 773	5 724	4 943	3 807
<i>przedprodukcyjnym</i>	338	1 397	10 828	654	496	961	623	547
<i>produkcyjnym</i>	1 401	5 165	43 146	2 519	1 684	3 619	2 986	2 392
<i>poprodukcyjnym</i>	487	1 445	14 551	890	593	1 144	1 334	868
Bezrobotni zarejestrowani	22	136	1 501	93	50	80	280	190
Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym w %	1,6%	2,6%	3,5%	3,7%	3,0%	2,2%	9,4%	7,9%
Podmioty wpisane do rejestru REGON ogółem	124	815	7 573	223	161	357	598	269
Podmioty z branży rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	7	21	66	6	5	26	7	16
Podmioty z branży przemysł i budownictwo	47	239	1 582	80	50	115	117	75
Pozostałe podmioty gospodarcze	70	555	5 925	137	106	216	474	178
Podmioty wpisane do rejestru REGON na 10 tys. mieszkańców	557	1 018	1 105	549	581	624	1 210	707
Dochody gminy na mieszkańca [zł]	6 073	8 012	8 016	6 845	6 883	5 762	7 405	6 362
Powierzchnia gospodarstw rolnych [ha]	9 258	13 789	3 965	13 278	12 528	12 343	948	14 603

² Opracowanie na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego wg stanu na koniec 2022 roku.

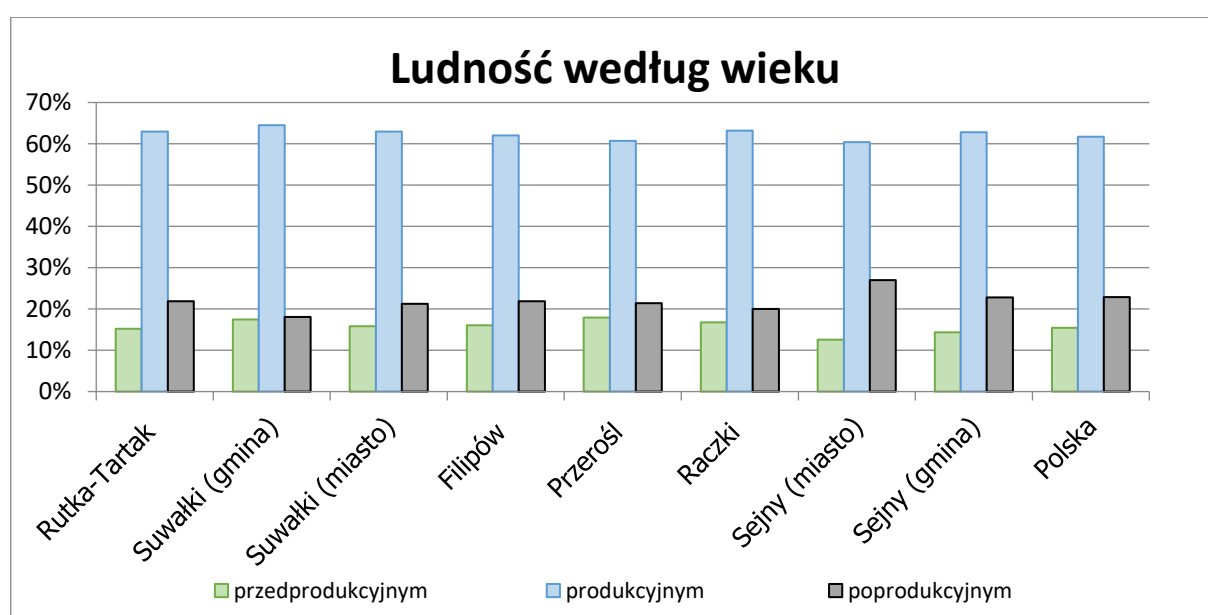
2.2.2 Analiza potencjału terenu działania

Spośród analizowanych gmin dominującą pod względem liczby mieszkańców jest m. Suwałki, które posiada 68 525 mieszkańców. Gmina Suwałki z 8 007 mieszkańcami plasuje się na drugiej pozycji, natomiast gmina Raczki z 5 724 mieszkańcami zajmuje trzecie miejsce.

Poniższy wykres prezentuje strukturę mieszkańców terenu działania Banku. Wyraźny jest na nim dominujący charakter miasta na prawach powiatu - Suwałk.

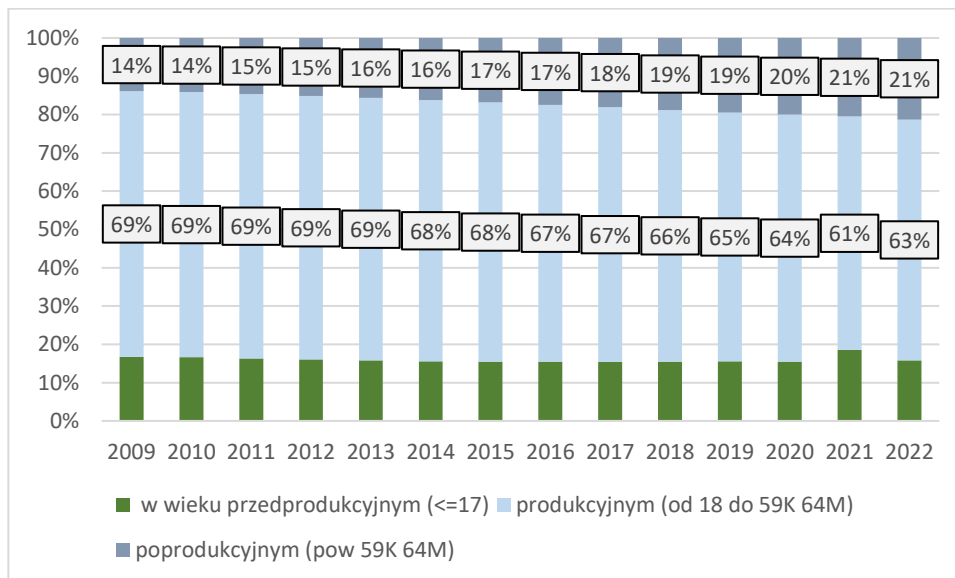


Poniższy wykres prezentuje strukturę wiekową mieszkańców poszczególnych gmin:

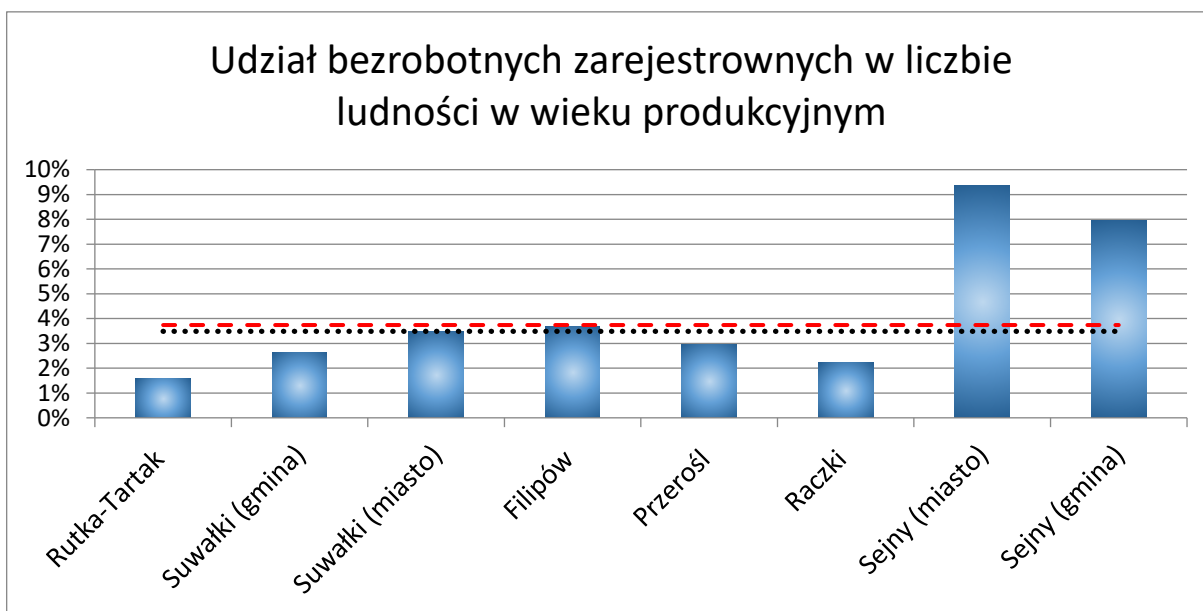


Można na nim zaobserwować, że **wszystkie analizowane gminy posiadają wyższy udział ludności w wieku poprodukcyjnym w ludności ogółem niż ludności w wieku przedprodukcyjnym. Sytuacja ta oznacza starzenie się społeczeństwa.**

Analizując zmiany w strukturze wiekowej mieszkańców analizowanych gmin na przestrzeni lat 2009-2023 można zaobserwować rosnący udział mieszkańców w wieku poprodukcyjnym:

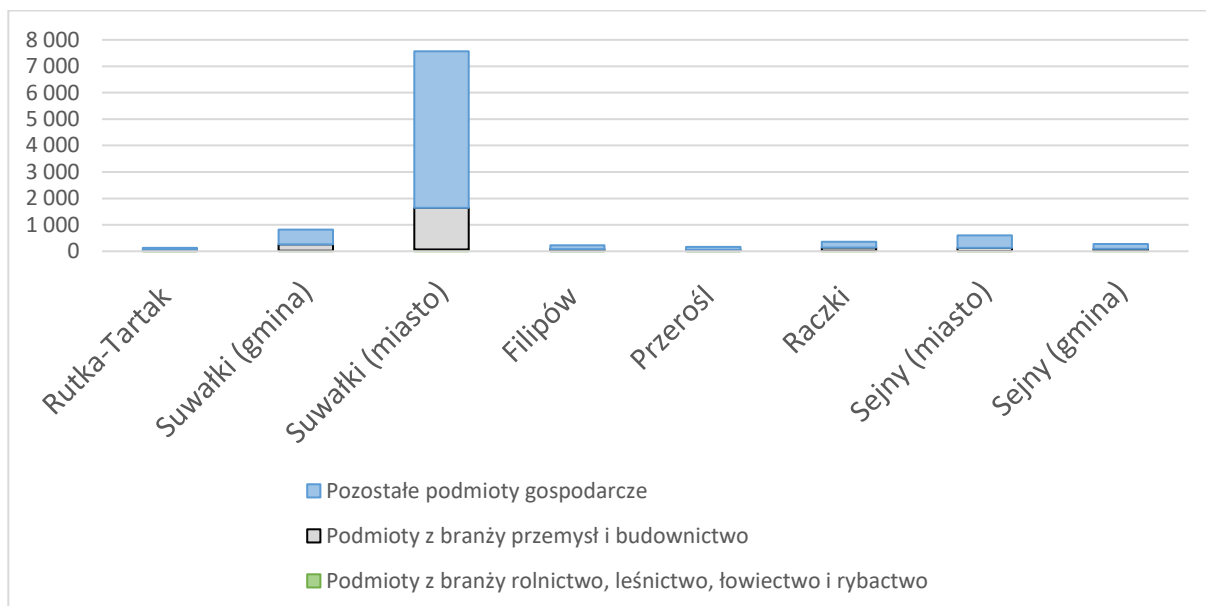


Poniższy wykres prezentuje udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie mieszkańców w wieku produkcyjnym. Linia czerwona prezentuje wartość średnią dla wszystkich analizowanych gmin, natomiast linia czarna oznacza wskaźnik wyliczony dla całego kraju.



Z wykresu wynika, że **najwyższy udział bezrobotnych** zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym spośród analizowanych gmin posiada miasto Sejny. Najniższa wartość wskaźnika obserwowana jest w Rutce-Tartak. Wskaźnik dla całego terenu działania Banku jest nieznacznie wyższy od średniej w całym kraju.

Na poniższym wykresie zaprezentowano strukturę podmiotów gospodarczych działających w poszczególnych gminach. Najwięcej podmiotów działa na terenie Suwałk.



Miernik syntetyczny

Na podstawie czterech cech:

- dochodów na jednego mieszkańca,
- liczby podmiotów wpisanych do ewidencji REGON na 10 tys. mieszkańców,
- udziału bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym,
- liczba mieszkańców ogółem,

obliczony został miernik syntetyczny.

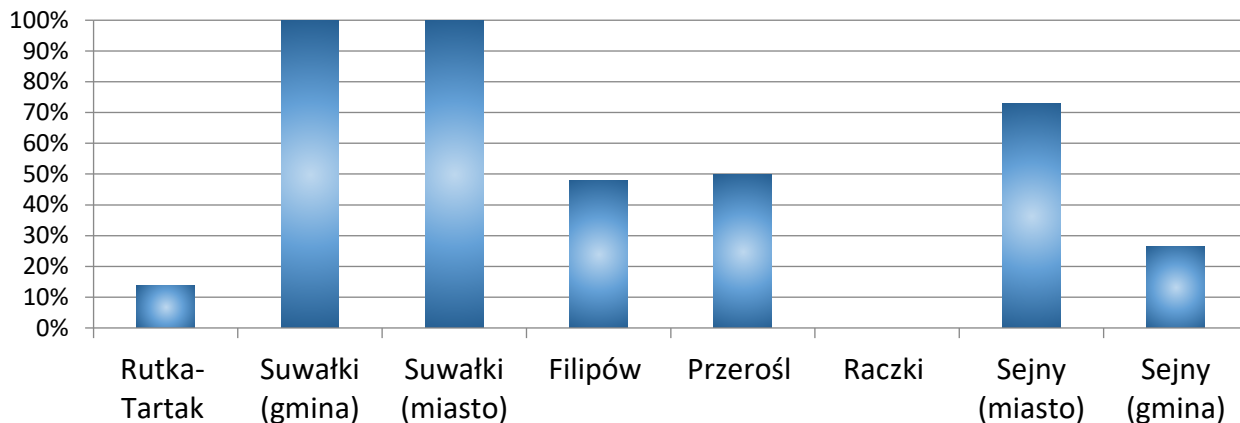
Ponieważ cecha *udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym* jest destymulantą, na jej podstawie stworzono stymulantę, wyliczaną jako jej odwrotność.

Poniższe wykresy przedstawiają sposób kształtowania się miernika syntetycznego. **Wartość 100% oznacza, że gmina ta osiągnęła wartość maksymalną** wybranej cechy. **Wartość 0% oznacza, że gmina była najgorsza pod względem badanej cechy.** Wartości z przedziału 0-100% wyliczane są ze wzoru:

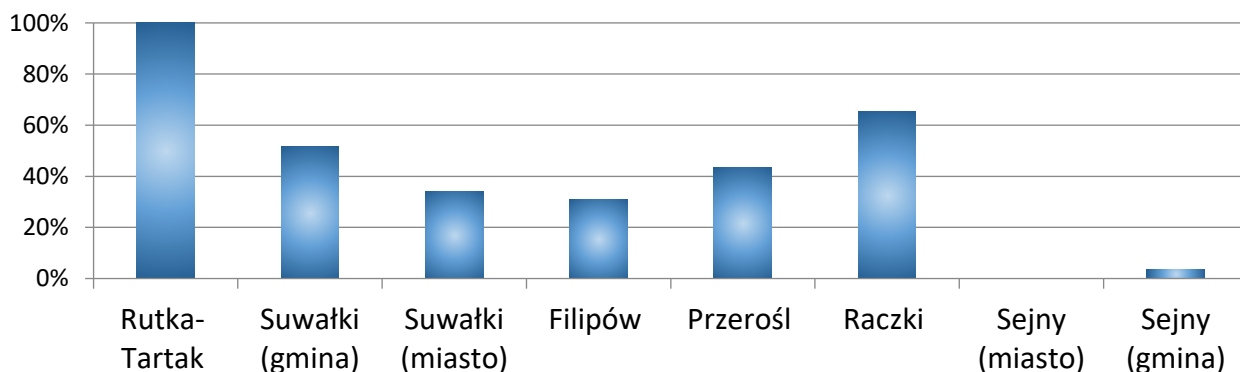
$$Ocena = \frac{X - Min}{Max - Min}$$

gdzie X to wartość cechy dla danej gminy, a Min i Max to wartości minimalne i maksymalne danej cechy dla wszystkich analizowanych gmin.

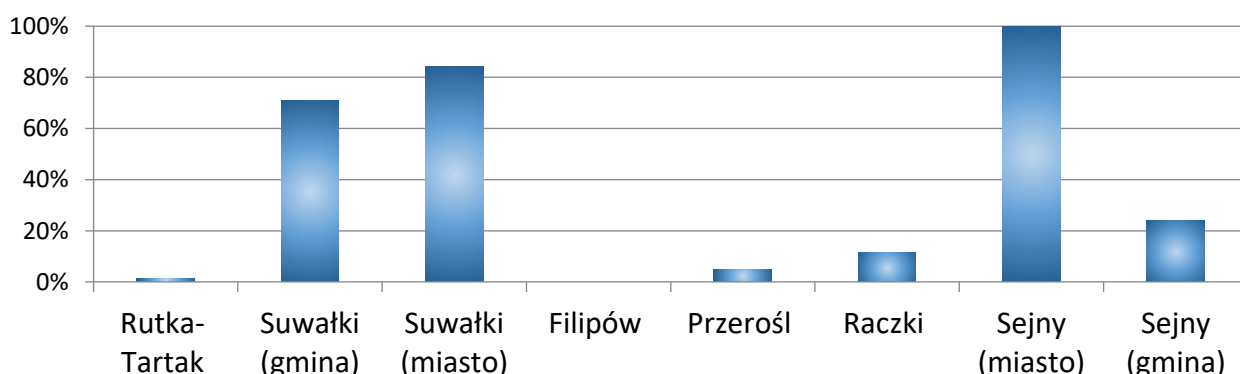
Ocena cechy *Dochody gminy na jednego mieszkańca*



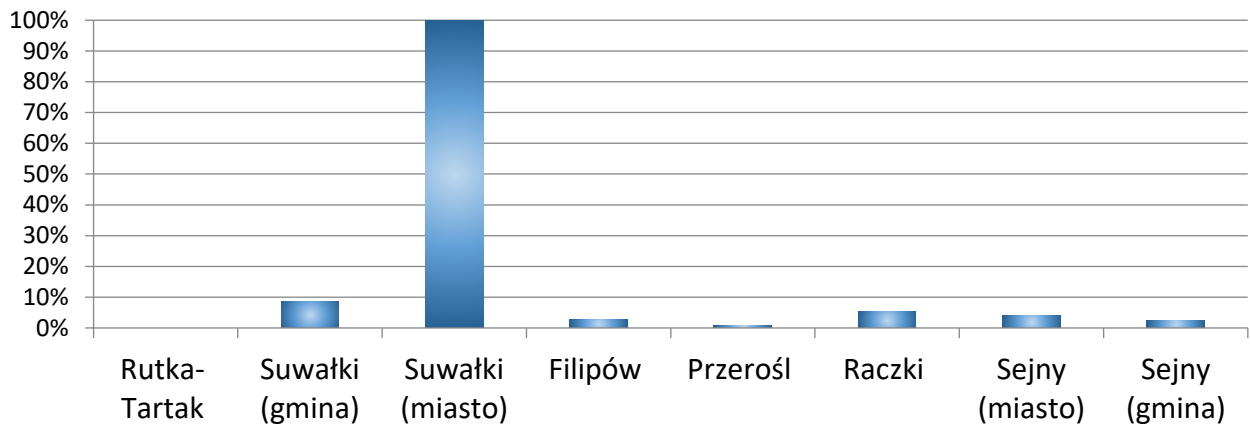
Ocena cechy *Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym*



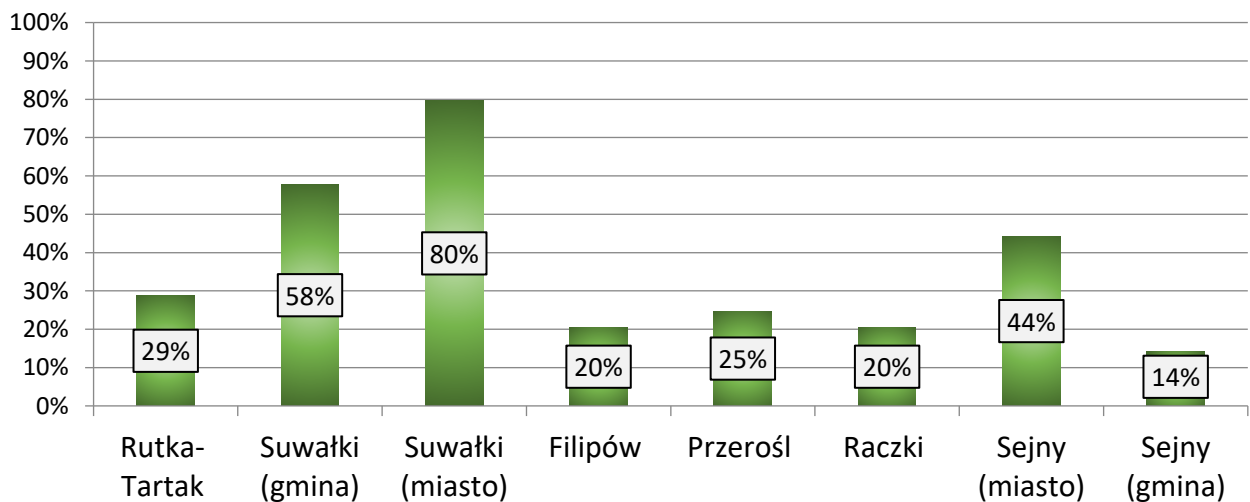
Ocena cechy *Podmioty wpisane do rejestru REGON na 10 tys. mieszkańców*



Ocena cechy Liczba mieszkańców ogółem



Miernik syntetyczny



Na podstawie tej analizy można stwierdzić, że najwyższą wartość miernika syntetycznego osiągnęło miasto Suwałki, które posiada najwyższą wartość liczby mieszkańców i dochodów gminy na mieszkańca w zestawieniu. Drugą lokatę zajmuje gmina Suwałki a trzecią miasto Sejny. Pozostała część regionu osiąga niskie oceny. Najslabiej w zestawieniu wypada gmina Sejny – gmina ta posiada niskie oceny wszystkich cech.

Z powyższej analizy wynika, iż najatrakcyjniejszymi terenami pod względem możliwości zaangażowania Banku są: miasto i gmina Suwałki oraz miasto Sejny.

2.3 Analiza czynników makro- i mikrootoczenia

W tabeli zostały przedstawione **czynniki makrootoczenia**, które mogą istotnie wpłynąć na sytuację Banku w okresie realizacji Strategii:

L.p.	Opis zdarzenia makroekonomicznego				Sposób wpływu na sytuację Banku		Dodatkowy opis
	Opis zdarzenia	Źródło zdarzenia	Prawdopodobieństwo zajścia	Charakter zdarzenia	Pozycja bilansu lub rachunku zysków i strat, na którą wpływ ma zdarzenie	Siła wpływu na sytuację Banku	
1	Spadek stóp procentowych	NBP	Wysokie	Zagrożenie	Przychody z tytułu odsetek/Koszty z tytułu odsetek	Wysoka	Zmniejszenie wyniku odsetkowego Banku
2	Wysokie tempo wzrostu wynagrodzeń minimalnych/średnich	Władze państwowe/Rynek	Wysokie	Zagrożenie	Koszty działania Banku	Wysoka	
3	Przeciąganie się wojny na Ukrainie	Rynek międzynarodowy (Rosja)	Wysokie	Zagrożenie	Spadek wartości portfela kredytów oraz przychodów z tytułu odsetek	Umiarkowana	Niepewność co do przebiegu wojny na terenie Suwalszczyzny (tzw. przesmyk suwalski) prowadzi do ograniczenia inwestycji w regionie
4	Dalszy rozwój usług świadczonych przy użyciu zaawansowanych technologii	Sektor finansowy	Wysokie	Zagrożenie	Aktywa/Koszty działania Banku i amortyzacja	Umiarkowana	<ul style="list-style-type: none"> - Ryzyko zmniejszenia skali działania w przypadku zbyt opóźnionych rozwiązań dla sektora BS - Koszt szkoleń pracowników - Koszt wdrażania nowych rozwiązań technologicznych
5	Zaostrzenie/zmiana norm regulacyjnych obowiązujących banki	Unia Europejska KNF	Wysokie	Zagrożenie	Różne pozycje bilansowe i kapitałów koszty działania Banku i amortyzacja	Niska	<ul style="list-style-type: none"> - Dostosowanie systemów do nowych zasad, - Szkolenia pracowników
6	Wzrost Inflacji	Rynek	Umiarkowane	Zagrożenie	Spadek wartości portfela kredytów oraz przychodów z tytułu odsetek	Umiarkowana	Spadek zainteresowania kredytami ze strony klientów powoduje ograniczone możliwości udzielania kredytów przez Bank

7	Spowolnienie gospodarcze	Rynek	Umiarkowane	Zagrożenie	Jakość portfela kredytowego	Niska	Wpływ niekorzystny - wzrost rezerw celowych zmniejsza wynik finansowy
8	Rozwój programów społecznych i socjalnych	Władze państwowe	Wysokie	Szansa	Wzrost wartości depozytów/jakość i portfela kredytowego	Wysoka	

Z powyższego zestawienia czynników makrootoczenia wynika, że największy negatywny wpływ na działalność Banku mogą mieć:
Spadek stóp procentowych – zmniejszenie wyniku odsetkowego Banku
Wysokie tempo wzrostu wynagrodzeń minimalnych/średnich – wzrost kosztów działania Banku

W tabeli zostały przedstawione **czynniki mikrootoczenia**, które mogą istotnie wpłynąć na sytuację Banku w okresie realizacji Strategii:

L.p.	Opis zdarzenia mikroekonomicznego				Sposób wpływu na sytuację Banku		Dodatkowy opis
	Opis zdarzenia	Źródło zdarzenia	Prawdopodobieństwo zajścia	Charakter zdarzenia	Pozycja bilansu lub rachunku zysków i strat, na którą wpływ ma zdarzenie	Siła wpływu na sytuację Banku	
1	Trudność z pozyskaniem pracowników w sektorze MŚP	Rynek pracy	Niskie	Zagrożenie	Jakość portfela kredytowego	Niska	Brak wykwalifikowanej kadry pracowniczej może powodować problemy finansowe firm
2	Spadek plonów w rolnictwie	Niekorzystne warunki atmosferyczne	Umiarkowane	Zagrożenie	Wartość depozytów Rolników/jakość portfela kredytowego	Umiarkowana	
3	Załamanie się rynku nieruchomości	Rynek nieruchomości	Niskie	Zagrożenie	Jakość portfela kredytowego	Umiarkowana	Dotyczy w szczególności ryzyka rezydualnego/zabezpieczeń
4	Starzenie się społeczeństwa	Migracja ludności i struktura wiekowa społeczeństwa	Umiarkowane	Zagrożenie	Wartość portfela kredytowego	Umiarkowana	
5	Konkurencja na rynku lokalnym	Nowe placówki instytucji finansowych na rynku, konkurencyjne produkty finansowe	Wysokie	Zagrożenie	Wartość depozytów	Wysoka	Utrata klientów, spadek przychodów z tyt. odsetek.
6	Wyłudzenie pieniędzy, oszustwa	Firmy fikcyjne/hakerzy	Niskie	Zagrożenie	Pozycja rachunku zysków i strat	Umiarkowana	Niebezpieczeństwo utraty środków finansowych
7	Wzrost bezrobocia w regionie	Likwidacja kluczowego zakładu pracy w gminie/mieście	Wysokie	Zagrożenie	Jakość portfela kredytowego	Umiarkowana	
8	Rozwój inwestycji przy wykorzystaniu funduszy unijnych oraz środków krajowych	Programy operacyjne	Wysokie	Szansa	Portfel kredytowy	Umiarkowana	Finansowanie inwestycji w części niepokrytej dofinansowaniem (dot. JST oraz MŚP)
9	Rozwój budownictwa	Deweloperzy/inwestorzy	Umiarkow	Szansa	Portfel kredytowy	Wysoka	Wzrost dochodów

		prywatni	ane				odsetkowych
10	Rozwój inwestycji turystycznych/hotelowych itp.	Samorządy/inwestorzy prywatni	Umiarkowane	Szansa	Portfel kredytowy/wartość depozytów	Umiarkowana	
11	Wzrost zainteresowania ze strony inwestorów zewnętrznych	Poprawa infrastruktury (drogowej, energetycznej)	Niskie	Szansa	Skala działania Banku/wzrost depozytów	Niska	Wzrost dochodów odsetkowych

Wnioski z analizy mikrootoczenia – największy negatywny wpływ na sytuację Banku może mieć konkurencja na rynku lokalnym, powodujące utratę klientów, spadek przychodów z tyt. odsetek.

Powyższe czynniki stanowią będą elementy testu skrajnego zmian w otoczeniu w planie ekonomiczno-finansowym, i wyrażone zostaną jako:

- Spadek skali działalności (spadek bazy depozytowej),
- Spadek marży odsetkowej,
- Spadek przychodów z prowizji,
- Wzrost poziomu kredytów zagrożonych,
- Wzrost kosztów funkcjonowania Banku.

2.4 Analiza otoczenia konkurencyjnego Banku

W ramach analizy otoczenia konkurencyjnego Banku przeanalizowani zostaną główni konkurenci Banku oraz przeprowadzona zostanie analiza pozycji rynkowej Banku w oparciu o dane o rynku i dane Banku według stanu na 30 czerwca 2023 r.

2.4.1 Analiza sytuacji Banku na rynku lokalnym

Analiza udziału w rynku pozwoli stwierdzić, w jakim stopniu Bank zagospodarował potencjał terenu, na którym działają jego placówki.

Nazwa oddziału	Liczba pracowników		Liczba prowadzonych rachunków			
	Ogółem	w tym na stanowiskach kierowniczych	Gospodarstw domowych	Przedsiębiorstw	Przeds.indywid.	Ogółem
Centrala - funkcje centralowe	22	8				
O/ w Rutce-Tartak	4	1	1 459	2	44	1 505
Centrala w Suwałkach*	20	4	5 133	152	723	6 008
O/ w Filipowie	5	1	1 847	7	42	1 896
O/ w Raczkach	6	1	2 849	14	77	2 940
O/ w Przerośli	4	1	1 519	4	32	1 555
RAZEM	61	16	12 807	179	918	13 904

* z uwzględnieniem PK w Sejnach (funkcje handlowe)

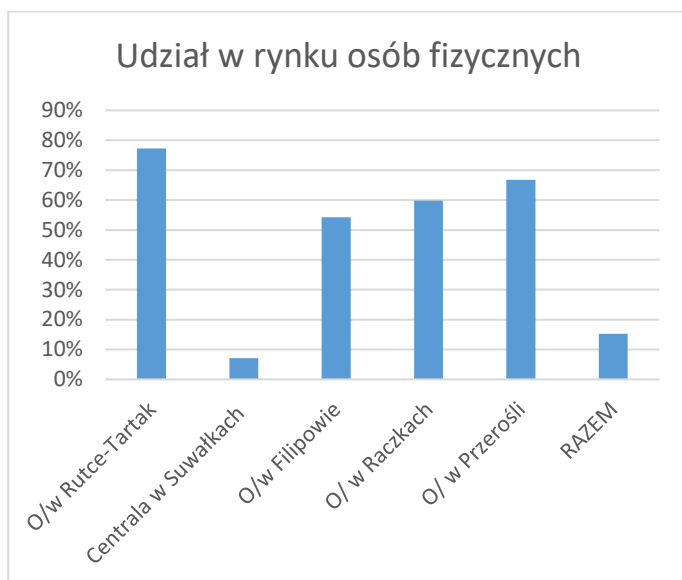
Bank obsługuje obecnie 13 904 rachunków łącznie, z czego rachunki dla gospodarstw domowych stanowią 92%. Największą liczbę klientów obsługuje Centrala w Suwałkach – 6 008 rachunków (43% ogółu).

Nazwa oddziału	Bilans	
	Wartość depozytów	Wartość kredytów
Centrala - funkcje centralowe		
O/ w Rutce-Tartak	43 428 359	5 230 125,77
Centrala w Suwałkach	188 384 653	106 749 198,25
O/ w Filipowie	37 035 785	13 757 192,06
O/ w Raczkach	66 759 760	15 197 814,67
O/ w Przerośli	37 322 318	6 464 094,65
RAZEM	372 930 875,74	147 398 425,40

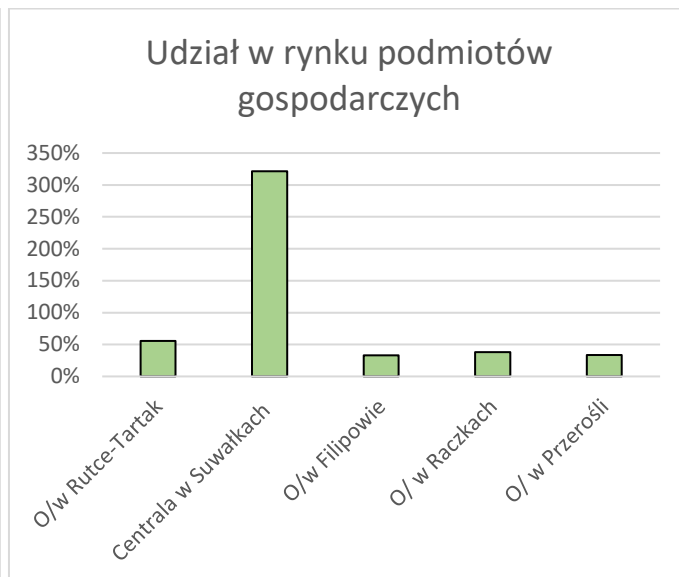
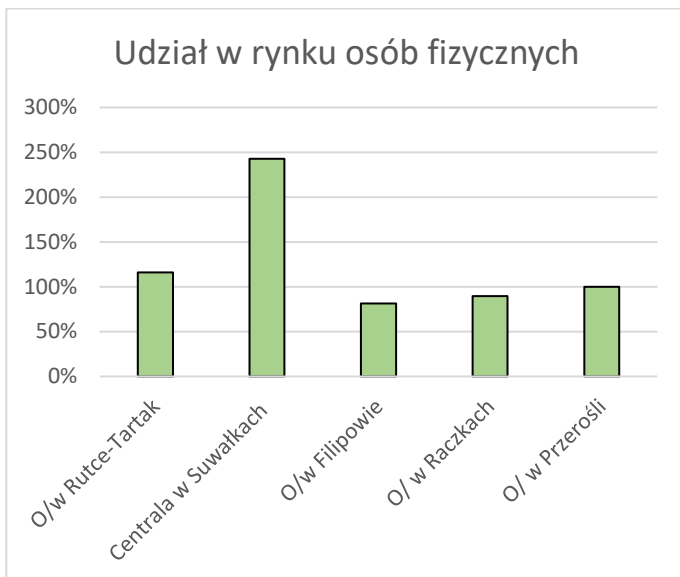
Bank posiada 147,4 mln zł kredytów, z czego 106,7 mln stanowiące 72% tej wartości zostało udzielone przez centralę w Suwałkach. Pod względem pozyskanych depozytów ten oddział również posiada dominujący charakter – 188,4 mln zł stanowiące 51% z kwoty 372,9 mln w skali całego Banku.

Zestawiając liczbę obsługiwanych przez oddziały klientów z informacją o liczbie mieszkańców terenu działania w wieku produkcyjnym uzyskane zostały wielkości procentowego udziału oddziałów w lokalnym rynku usług bankowych.

Nazwa oddziału	Liczba klientów		Liczba potencjalnych klientów	
	Gospodarstwa domowe	Podmioty gospodarcze	Mieszkańcy w wieku produkcyjnymi poprodukcyjnym	Podmioty gospodarcze
O/ w Rutce-Tartak	1 459	46	1 888	124
Centrala w Suwałkach	5 133	875	71 887	9255
O/ w Filipowie	1 847	49	3 409	223
O/ w Raczkach	2 849	91	4 763	357
O/ w Przerośli	1 519	36	2 277	161
RAZEM	12 807	1 097	84 224	10 120



Wskaźniki udziału w rynku zbudowane z uwzględnieniem siły konkurentów obecnych na danym terenie wskazują na wysokie zagospodarowanie dostępnych grup klientów. W przypadku, w którym na danym terenie Bank zagospodarowałby wszystkich klientów, którzy przypadają na jego placówkę po uwzględnieniu wpływu konkurentów, wskaźniki udziału w rynku powinny wynosić 100%. Niższe poziomy tych wskaźników wskazują na możliwość dalszego rozwoju skali działania Banku z wykorzystaniem obecnego terenu działania.



Wnioski z analizy sytuacji Banku:

- Biorąc pod uwagę specyfikę rynku, na którym funkcjonuje, Bank posiada dobre wskaźniki udziału w rynku, jest obecny w świadomości klientów.
- Potencjał terenu działania nie został jednak w pełni wykorzystany, zwłaszcza w zakresie podmiotów gospodarczych.
- **Pomimo obecności Banku w lokalnych środowiskach, nadal istnieje możliwość rozwoju poprzez pozyskanie nowych klientów z dotychczasowych rynków, jednak w przypadku Suwałk będzie to oznaczało nasiloną walkę z konkurentami.**

2.4.2 Analiza konkurencji

	Opis działania konkurencji			Sposób wpływu na sytuację Banku		Sposób reagowania i konsekwencje finansowe
	Opis zdarzenia	Źródło zdarzenia	Prawdopodobieństwo zajścia zdarzenia	Pozycja bilansu lub rachunku zysków i strat, na którą wpływ ma zdarzenie	Siła wpływu na sytuację Banku	
1	Agresywna kampania marketingowa konkurencji - tanie kredyty	Instytucje nie bankowe (Provident, SKOK-i)	Niskie	NEGATYWNY wpływ na wartość portfela kredytowego/spadek przychodów z tytułu odsetek i prowizji	Wysoka	Akcja reklamowa (wydatek około 70 tys. zł) zmniejszenie oprocentowania kredytów /rezygnacja z prowizji
2	Wysokie oprocentowanie lokat u konkurencji	Banki komercyjne działające w regionie	Umiarkowane	NEGATYWNY wpływ na wartość depozytów (zmniejszenie dynamiki)/spadek wyniku z tytułu odsetek	Umiarkowana	- Promocje dla przedłużających lokaty/na nowe środki, - Stosowanie indywidualnego oprocentowania dla klientów strategicznych
3	Wzrost liczby banków i instytucji niebankowych działających na lokalnym rynku	Banki i instytucje finansowe	Niskie	NEGATYWNY wpływ na wartość portfela kredytowego i depozytów/spadek wyniku z działalności bankowej	Umiarkowana	- Indywidualne podejście do klienta, - Wzmoczona dbałość o relacje z klientami
4	Wysoka automatyzacja procesów kredytowych u konkurencji	Banki komercyjne działające w regionie	Wysokie	NEGATYWNY wpływ na wartość portfela kredytów detalicznych i hipotecznych/spadek przychodów odsetkowych	Wysoka	- Indywidualne podejście do klienta/wzrost przychodów odsetkowych - Automatyzacja procesów kredytowych, w tym zastosowanie podejścia opartego na scoringu
5	Nowoczesne usługi ukierunkowane na klientów młodych/wzrost kanałów elektronicznych/samoobsługowych	Banki komercyjne działające w regionie	Wysokie	NEGATYWNY wpływ na wartość portfela kredytowego i depozytów/spadek wyniku z działalności bankowej	Wysoka	- Działania marketingowe podkreślające zarówno tradycyjne jak i nowoczesne możliwości obsługi klientów w Banku, - Działania wizerunkowe wzmacniające poczucie społecznej odpowiedzialności/lokalny charakter (obecnie takie trendy stosunkowo silnie oddziałują na młode społeczeństwo), - Bezpośrednie kontakty z młodzieżą (np. udział w lekcjach szkolnych) lub ich rodzicami

						nakłaniające do zakładania pierwszego konta w Banku.
6	Wydłużenie procesu rozpatrywania i oceny wniosków kredytowych (firmowych) u konkurencji	Banki komercyjne działające w regionie	Umiarkowane	POZYTYWNY wpływ na wartość portfela kredytowego/wzrost przychodów z tytułu odsetek	Umiarkowana	Automatyzacja procesów kredytowych (jej zastosowanie wśród kredytów detalicznych i hipotecznych odciąży pracowników co przyspieszy czas rozpatrywania pozostałych kredytów co wzmocni korzystny wizerunek Banku w tym zakresie)
7	Mało atrakcyjna oferta dla niektórych grup klientów w zakresie kredytów (np.. dla rolników) u konkurencji	Banki komercyjne działające w regionie	Umiarkowane	POZYTYWNY wpływ na wartość portfela kredytowego/wzrost przychodów z tytułu odsetek	Umiarkowana	Działania marketingowe ukierunkowane na promowanie atrakcyjnej na tle konkurencji oferty Banku w zakresie kredytów wybranych grup klientów-wzmocnienie korzystnego wizerunku
8	Likwidacja placówek bankowych lub usług wymagających tradycyjnej obsługi klienta (w placówce bankowej)	Banki komercyjne działające w regionie	Umiarkowane	POZYTYWNY wpływ na wartość depozytów/wzrost przychodów z tytułu odsetek i prowizji	Umiarkowana	Działania marketingowe ukierunkowane na promowanie prospołecznej roli Banku, w tym utrzymującego tradycyjne formy działalności dla osób, którym zależy na kontakcie osobistym, szczególnie starszych klientów

Największy wpływ na sytuację Banku może mieć:

- **Wysoka automatyzacja procesów kredytowych u konkurencji**, która przy braku reakcji ze strony Banku powodować może odpływ klientów kredytowych z Banku;
- **Nowoczesne usługi ukierunkowane na klientów młodych/wzrost kanałów elektronicznych/samoobsługowych** powodujące konieczność przeprowadzenia dodatkowych kampanii marketingowych i działań wizerunkowych zapobiegających odpływowi klientów w dłuższej perspektywie.

3 Analiza potencjału wewnętrznego Banku

3.1 Organizacja Banku

Sieć placówek Banku Spółdzielczego w Rutce-Tartak tworzą:

- Centrala Banku - Suwałki,
- Oddziały: Rutka-Tartak, Filipów, Raczki, Przerośl
- Punkt kasowy w Sejnach.

Według stanu na datę opracowania Strategii, tj. wrzesień 2023 r., władze Banku są następujące:

Zarząd Banku Spółdzielczego w Rutce-Tartak:

- | | |
|------------------------|---------------------------------------|
| • Marta Protasiewicz | Prezes Zarządu, |
| • Adam Wójtowicz | Wiceprezes Zarządu ds. handlowych, |
| • Łukasz Łapiński | Wiceprezes Zarządu ds. ekonomicznych, |
| • Elżbieta Filipkowska | Członek Zarządu/ Główny Księgowy |
| • Wiesław Olfier | Członek Zarządu -społeczny |

Rada Nadzorcza Banku Spółdzielczego w Rutce-Tartak liczy 8 osób. Jej skład jest następujący:

- | | |
|------------------------|---|
| • Olgierd Furman | Przewodniczący Rady Nadzorczej |
| • Wojciech Żukowski | Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej |
| • Teresa Kramkowska | Sekretarz Rady Nadzorczej |
| • Kazimierz Anzulewicz | Członek Rady Nadzorczej |
| • Jadwiga Strybe | Członek Rady Nadzorczej |
| • Zenobia Arasim | Członek Rady Nadzorczej |
| • Adam Rubin | Członek Rady Nadzorczej |
| • Marek Działkowski | Członek Rady Nadzorczej |

Kadencja Rady Nadzorczej kończy się w 2027 roku.

Bank Spółdzielczy jest spółdzielnią. Organami statutowymi Banku są:

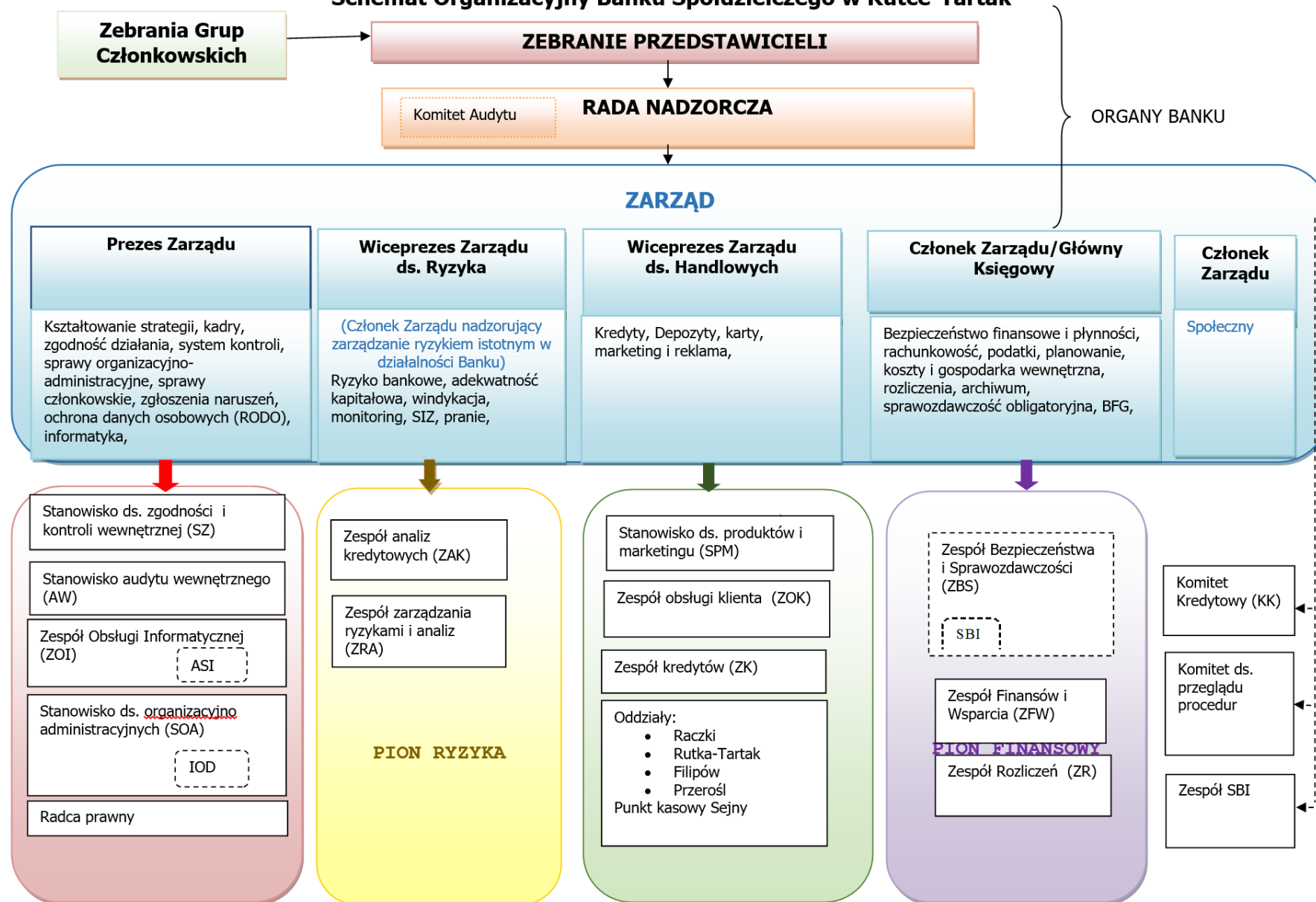
- 1) Zebrania Grup Członkowskich,
- 2) Zebranie Przedstawicieli,
- 3) Rada Nadzorcza,
- 4) Zarząd.

Szczegółowy zakres kompetencji władz Banku określają:

- 1) Statut Banku,
- 2) Regulamin obrad Zebrania Przedstawicieli,
- 3) Regulamin działania Rady Nadzorczej Banku,
- 4) Regulamin działania Zarządu Banku,
- 5) inne regulacje wewnętrzne Banku.

Schemat organizacyjny Banku Spółdzielczego w Rutce-Tartak prezentuje grafika znajdującą się na następnej stronie:

Schemat Organizacyjny Banku Spółdzielczego w Rutce-Tartak



3.2 Historia Banku

Początki bankowości spółdzielczej w Rutce-Tartak to lata 20-te ubiegłego wieku. Zebranie Organizacyjne Kasy Stefczyka-Spółdzielni z odpowiedzialnością nieograniczoną w Rutce-Tartak odbyło się 17 marca 1928 roku. Kasa Stefczyka w Rutce-Tartak z dużym powodzeniem działała na rzecz swoich członków do wybuchu II wojny światowej. W czasie okupacji została zlikwidowana, a majątek przejęli okupanci.

Powojenne próby reaktywacji Kasy nie powiodły się. Na bazie ludzi posiadających tradycje działania samopomocowego i spółdzielczego powstała w latach pięćdziesiątych Gminna Kasa Spółdzielcza, przemianowana kolejno w Spółdzielnię Oszczędnościowo-Pożyczkową, a następnie w Bank Spółdzielczy w Rutce-Tartak. Bank wspierał rolników, instytucje i mieszkańców Gminy Rutka-Tartak. Reforma administracyjna w 1975 roku doprowadziła do likwidacji Gminy w Rutce-Tartak, a tym samym i do likwidacji miejscowego Banku Spółdzielczego w Rutce-Tartak.

W 1990 roku, z inicjatywy grupy mieszkańców Gminy w Rutce-Tartak, Narodowy Bank Polski wydał licencję na utworzenie Banku Spółdzielczego w Rutce-Tartak. Lata 90-te to okres dynamicznych przemian i zmian ustrojowych w Polsce. Bank Spółdzielczy w Rutce-Tartak skutecznie skorzystał z nadarzającej się okazji odradzania się inicjatywy i przedsiębiorczości. W 1991 roku otworzył Oddział Banku w Suwałkach, w ówczesnym mieście wojewódzkim, a w 1992 roku placówkę w Sejnach. Na skutek wzrostu wymagań odnośnie poziomu minimalnych wymogów kapitałowych, w 1999 roku doszło do połączenia trzech banków spółdzielczych, tj. Banku Spółdzielczego w Rutce-Tartak, Banku Spółdzielczego w Raczkach oraz Banku Spółdzielczego w Filipowie, który posiadał Oddział w Przerośli. W ten sposób ukształtowała się sieć placówek oraz teren działania Banku. Siedziba pozostała w Rutce-Tartak. Rozpoczął się dynamiczny rozwój Banku, który trwa nieprzerwanie od 25 lat. Bank w tym czasie skupiał się przede wszystkim na rozwoju ekonomiczno-finansowym z powodzeniem osiągając zakładane sobie cele.

Ponadto w 2002 roku został zmieniony główny system operacyjny, który pozwolił sprostać nie tylko nowym wymaganiom sprawozdawczo-księgowym, ale również na wdrażanie coraz to nowocześniejszych rozwiązań w zakresie usług i produktów bankowych oraz ciągłe podnoszenie bezpieczeństwa i ochrony danych, co jest nieustannie dużym wyzwaniem. W roku 2002 Bank także przeniósł suwalską placówkę w miejsce o znacznie większej powierzchni, co było naturalną konsekwencją rozwoju. W roku 2008 została przeniesiona siedziba Banku do Suwałk, nazwa własna pozostała bez zmian. Jednocześnie rozszerzono teren działania na całe województwo podlaskie i powiaty sąsiadujące.

W okresie ostatniego dziesięciolecia, głównie z przyczyn naturalnych, związanych z przejściami na emeryturę, nastąpiła znaczna wymiana kadr, zarówno w zespole pracowniczym jak i wśród kadry zarządzającej. Wzrosły kwalifikacje pracowników. Cała kadra posiada obecnie wykształcenie kierunkowe wyższe, a wiedza wynikająca ze zmian przepisów prawa na bieżąco uzupełniana jest szkoleniami oraz studiami podyplomowymi. Ciągły i zrównoważony rozwój, prowadzona polityka personalna oraz informatyczna doprowadziły do zmniejszenia stanu osobowego w placówkach wiejskich oraz wzrostu zatrudnienia w centrali. W maju 2019 r. uzyskano zgodę Komisji Nadzoru Finansowego na rozszerzenie terenu działania Banku na obszar całego kraju. We wrześniu 2019 r. oddano do użytkowania nową siedzibę centrali Banku (znajdującą się obecnie przy ul. Sejneńskiej 2). W latach 2021-2023 zmodernizowano pozostałe budynki Banku oraz rozszerzono sieć bankomatów. Dodatkowo budynki w Suwałkach oraz w Raczkach zostały wyposażone w instalacje fotowoltaiczne. Celem powyższych działań było podniesienie bezpieczeństwa, wygody i komfortu obsługi Klienta. Wprowadzono spójne standardy wizerunku Banku - to naturalna kolorystyka i

proste elementy aranżacji, nawiązujące do środowiska naturalnego. Dzięki temu wyremontowane budynki nabrały nowego charakteru, łącząc nowoczesność z ekologią. Powyższe działania pozwalają w pełni wykorzystać możliwości rozwojowe Banku. Aktualnie Bank osiągnął i utrzymuje wysoką pozycję na tle sektora banków spółdzielczych w Polsce, aspirując do miana największego w regionie północno-wschodniej Polski obejmującym powiaty: suwalski, sejneński, augustowski, ełcki, olecki i gołdapski. Bank obecnie jest jednym z nielicznych banków spółdzielczych w Polsce, działających samodzielnie, współpracującym z Bankiem Polskiej Spółdzielczości (w latach 2002-2018 działał w strukturze Zrzeszenia Banku Polskiej Spółdzielczości SA w Warszawie, a od 2019 r., korzystając z możliwości stworzonych obowiązującymi przepisami prawa, działa samodzielnie).

Aspekty środowiskowe, społeczne i etyczne (ESG) odgrywają kluczową rolę w sposobie zarządzania Bankiem. Wspierając zrównoważony rozwój, Bank w swej ofercie posiada m.in. produkty ekologiczne oraz świadczy uczciwe i profesjonalne doradztwo, tworzy przyjazne środowisko pracy, a także wspiera inicjatywy lokalnego społeczeństwa. Bank czynnie uczestniczy w życiu lokalnym poprzez dofinansowywanie różnych form aktywności społecznej, propagowanie idei spółdzielczości oraz pełnienie roli edukacyjnej w obszarze bankowości. W gminach, w których posiada swoje placówki Bank wspiera integrację społeczności lokalnych, osoby i organizacje potrzebujące pomocy, organizacje pożytku publicznego, Ochotnicze Straże Pożarne, a także szkoły, kluby sportowe i harcerstwo.

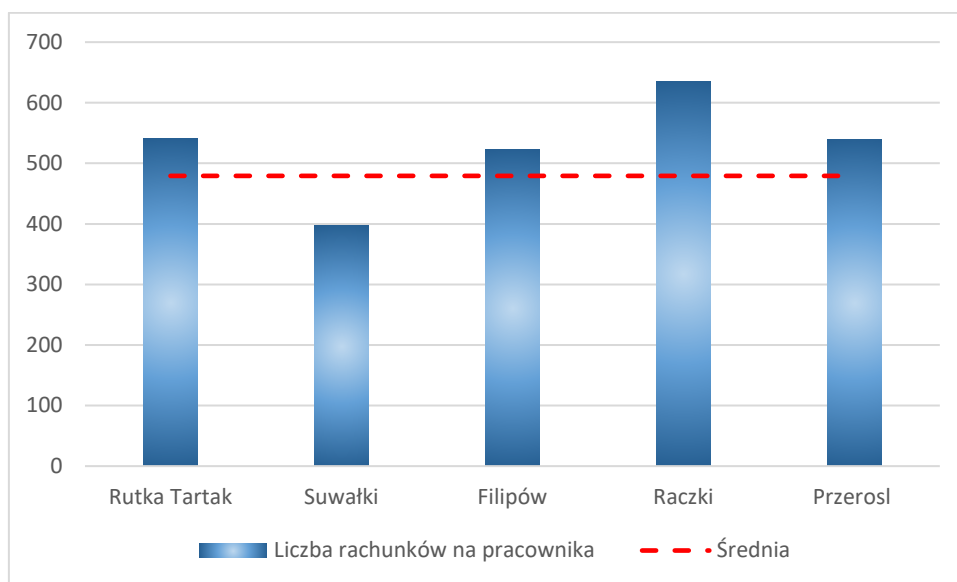


3.3 Zasoby materialne Banku

Na dzień opracowywania dokumentu Bank Spółdzielczy w Rutce-Tartak łącznie dysponował:

- 6 placówkami bankowymi,
- 61 pracownikami bankowymi.

Bank obsługuje łącznie niemal 15 tysięcy klientów. Uwzględniając w wyliczeniu jedynie pracowników bankowych największe obciążenie na pracownika posiada oddział Raczki – 636 klientów na pracownika. Poniższy wykres prezentuje wielkości tego wskaźnika dla wszystkich oddziałów Banku, wraz z wartością średnią.



Jednostki organizacyjne Banku wyposażone są w standardowe urządzenia bankowe:

- bankomaty _____ 4 szt.,
- wpłatomaty _____ 1 szt.,
- terminal transakcyjny _____ 3 szt.,
- sejfy _____ 9 szt.,
- szafy pancerne _____ 1 szt.,
- multisejfy _____ 12 szt.,
- recyklery gotówki _____ 6 szt.,
- liczarki _____ 6 szt.,
- niszczarki _____ 7 szt.,
- skanery _____ 6 szt.,
- ekrany do prezentacji ofert i danych _____ 5 szt..

Wnioski z analizy zasobów Banku

- 1) Nasylenie wyposażeniem bankowym jest zadowalające i pozwala na efektywną obsługę klientów banku,
- 2) Bank planuje nakłady na dalszy rozwój wyposażenia, które szczegółowo zostały zaprezentowane w Strategicznym planie działania – Zał. nr 1 do niniejszej Strategii.

3.4 Zasoby informatyczne Banku

Bank posiada w ramach swojego wyposażenia z zakresu teleinformatyki następujące sprzęty:

	WYPOSAŻENIE ITC - SPRZĘT							
	centrum zasobowe	serwery	routery	komputery PC/ stacje robocze	notebooki	stanowiska dostępu do Internetu	skanery	łącza transmisji danych
Rutka-Tartak		1	1	4	0	1	1	miedziane 80/10Mb/s; radiolinia 250/250Mb/s
PK Sejny		0	1	5	0	1	1	miedziane 80/10Mb/s; radiolinia 100/100Mb/s
Suwałki		9	7	40	13	26	1	światłowód 1/1Gb/s; miedziane 80/4Mb/s; miedziane 10/10Mb/s;
Filipów		1	1	1	0	1	1	miedziane 80/10Mb/s; światłowód 250/250Mb/s
Raczki	1	1	1	7	0	2	1	miedziane 80/10Mb/s; światłowód 300/300Mb/s
Przerośl		1	1	4	0	1	1	LTE Plus/światłowód 100/100Mb/s

Poniższa tabela zawiera informacje o wykorzystywanym przez Bank oprogramowaniu

Lp.	Nazwa programu	Producent	Licencja/ max liczba użytkowników	Funkcjonalność/ przeznaczenie
1	EuroBankNet	SoftNet Sp. z o.o.	54	Główna Aplikacja Bankowa
2	System środki trwałe	Gumula Alfred	1	
3	Płatnik	Asseco Poland S.A.	2	
4	System sprawozdawczy EuroBankNet C	SoftNet Sp. z o.o.	8	System sprawozdawczy
5	Aplikacja - Interface komunikacyjny - karty On-line	SoftNet Sp. z o.o.	1	Moduł obsługi kart płatniczych
6	BIK indywidualny	SoftNet Sp. z o.o..	1	
7	eCorpoNet	SoftNet Sp. z o.o.	300	Bankowość elektroniczna
8	eBankNet	SoftNet Sp. z o.o.	2700	Bankowość elektroniczna
9	OzzNet webserwice	SoftNet Sp. z o.o.	1	
10	Rachunki powiernicze	SoftNet Sp. z o.o.	99999	
11	BIK Przedsiębiorca	SoftNet Sp. z o.o.	1	
12	PayByNet	SoftNet Sp. z o.o.	1	System dokonywania opłat przez stronę
13	jsmsBankNet	SoftNet Sp. z o.o.	1	
14	Moduł - Ryzyko stopy procentowej		1	
15	Moduł - analiza ryzyka płynności			
16	Moduł - analiza ryzyka kredytowego			
17	moje ID		1	

18	DrukBankNet	SoftNet Sp. z o.o.	25	System umów
19	FrontNet	SoftNet Sp. z o.o.	25	Aplikacja Bankowa
20	AML- net	SoftNet Sp. z o.o.	1	Przeciw praniu pieniędzy
21	Faktura Small Business - HANDEL	MEGA-TECH	1	Program do wystawiania faktur
22	OperNet	SoftNet Sp. z o.o.	8	Monitorowanie ryzyka operacyjnego
23	OTC Mediator dla ORACLE/NT/XHB	OTC	45	Aplikacja do komunikacji GAP z bazą danych Oracle
24	Licencja ORACLE DATABASE STANDARD EDITION ONE	VEEAM	1	Baza danych do Opernet
25	Licencja VMWARE vSPHERE 6,5 ESSENTIALS BUNDLE	VMWARE	1	Wirtualizacja serwerów
26	Spółdzielcza Baza Nieruchomości	riskMORTGAGE (SBN)	23	Baza nieruchomości
27	Microsoft Office	Microsoft Corporation	40	Obsługa plików typu Word i Excel
28	Arcabit	Arcabit Sp. z o.o.	71	Program antywirusowy
29	Windows 10 Pro	Microsoft Corporation	68	System operacyjny
30	Windows 11 Pro	Microsoft Corporation	4	System operacyjny
31	Bizagi Modeler	Bizagi	1	Modelowanie procesów
32	Wpłatomaty	SoftNet Sp. z o.o.		
33	Edycja danych osobowych w eBankNet	Softnet Sp.z.o.o	1	
34	EuroBankNet Enterprise	Softnet Sp.z.o.o	1	Główna Aplikacja Bankowa - rozszerzenie
35	EuroBankNet MultiCash	Softnet Sp.z.o.o	1	Główna Aplikacja Bankowa - rozszerzenie
36	EuroBankNet Plus	Softnet Sp.z.o.o	1	Główna Aplikacja Bankowa - rozszerzenie
37	EuroBankNet Plus NT	Softnet Sp.z.o.o	1	Główna Aplikacja Bankowa - rozszerzenie
38	HomeNet	Softnet Sp.z.o.o	20	Bankowość elektroniczna podmioty gospodarcze
39	Karta kredytowa/debetowa VISIONA (on-line)	Softnet Sp.z.o.o	1	Karty debetowe
40	Karty wzorów podpisów	Softnet Sp.z.o.o	1	Karty wzorów podpisów w systemie
41	Kredyty Annuitetowe - przeliczenie spłat	Softnet Sp.z.o.o	1	Kredyt annuitetowy
42	Licencja na program skanujący kody kreskowe	Softnet Sp.z.o.o	21	Skanowanie kodów kreskowych
43	Młynek płynnościowy	Softnet Sp.z.o.o	1	Automatyczne księgowanie przelewów bankowości elektronicznej
44	moBankNet	Softnet Sp.z.o.o	1	Bankowość mobilna
45	Obsługa rachunków masowych	Softnet Sp.z.o.o	1	Rachunki masowe
46	Obsługa rachunków powierniczych w BFG	Softnet Sp.z.o.o	1	Rachunki powiernicze

47	OperNet - Monitorowanie ryzyka operacyjnego	Softnet Sp.z.o.o	7	Sprawozdawczość
48	OperNet - Moduł raportowania i analiz	Softnet Sp.z.o.o	1	Sprawozdawczość
49	OzzNet walidacja podpisu	Softnet Sp.z.o.o	1	Sprawozdawczość
50	Podstawowe oprogramowanie do def.kodów kreskowych	Softnet Sp.z.o.o	1	Obsługa kodów kreskowych
51	Polecenia zapłaty wraz z odmową dla banku dłużnika	Softnet Sp.z.o.o	1	Polecenia zapłaty w GAP
52	Powiadomienia SMS w eBankNet	Softnet Sp.z.o.o	1	SMS - eBankNet
53	Prowizja za administrację kredytem	Softnet Sp.z.o.o	1	Prowizja za administrację kredytem
54	PSD2 - Interfejs TPP dla BPS	Softnet Sp.z.o.o	1	PSD2 interfejs
55	PSD2 - Polish API	Softnet Sp.z.o.o	1	PSD2 interfejs
56	Rejestr kosztów egzekucji windykacji	Softnet Sp.z.o.o	1	Rejestr kosztów egzekucji windykacji
57	Rejestr zajęć sądowych i administracyjnych	Softnet Sp.z.o.o	1	Rejestr zajęć sądowych i administracyjnych
58	Scentralizowane rozliczenia elektroniczne	Softnet Sp.z.o.o	1	Scentralizowane rozliczenia elektroniczne
59	Splata kredytu ze wskazanego rachunku	Softnet Sp.z.o.o	1	Splata kredytu ze wskazanego rachunku
60	SWIFT	Softnet Sp.z.o.o	1	
61	System kadrowo-płacowy	Softnet Sp.z.o.o	1	
62	Szybkie płatności przez AutoPay (daw. Blue Media)	Softnet Sp.z.o.o	1	
63	Visa Business	Softnet Sp.z.o.o	1	Karta debetowa podmioty gospodarcze
64	Visa Business Electron	Softnet Sp.z.o.o	1	Karta debetowa podmioty gospodarcze
65	Visa Electron	Softnet Sp.z.o.o	1	
66	Wczytywanie plików	Softnet Sp.z.o.o	1	
67	Wyciągi PLUS	Softnet Sp.z.o.o	1	
68	aSIS	FINGO Sp. z o.o	1	System sprawozdawczy pozwalający na przygotowanie sprawozdań obowiązkowych do nadzorca

Poniższa tabela prezentuje zakres usług świadczonych przez podmioty zewnętrzne na rzecz Banku:

L.p.	Nazwa partnera	Rodzaj świadczonej usługi	Sposób świadczenia usługi	Program wspomagający świadczenie usługi
1	SoftNet Sp. z o.o.	Dostawca systemu operacyjnego	A	EuroBankNet
2	SoftNet Sp. z o.o.	Dostawca systemu sprawozdawczego	IPB	EuroBankNetC
3	BPS	System rozliczeniowy	A/IPB	Multicentaur
4	AutoPay (daw. Blue Media)	Przelewy natychmiastowe	IPB	eBankNet
5	Matrix	Dostawca internetu	A	

6	WUDI	Dostawca internetu	A	
7	m2m	Dostawca internetu	A	
8	Orange	Dostawca internetu, usługi telekomunikacyjne	A	
9	Starfax	Drukarki/skanery	IPB	
10	Plus	Dostawca internetu	A	
11	Play	Usługi telekomunikacyjne	A	
12	CRUZ	Dostęp do wnioski 500+ itp.	IPB	Platforma Eximee
13	SejNet	Dostawca internetu	A	
14	Diebold Nixdorf	Monitoring bankomatów	A	
15	KIR	Płatności natychmiastowe	A	PayByNet

Sposób świadczenia usługi:

- A - automatycznie
- IPB – inicjowane przez bank

Wnioski z analizy zasobów informatycznych Banku:

- 1) Bank posiada duże nasycenie stanowisk komputerowych oraz innych urządzeń wspomagających łączność i dostęp do baz danych Banku,
- 2) Posiadane oprogramowanie zapewnia efektywne wykorzystanie danych Banku oraz zautomatyzowanie pracy,
- 3) Bank planuje rozwój systemów informatycznych, zgodnie z założeniami „Strategii technologii informacyjnej oraz bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego Banku Spółdzielczego w Rutce-Tartak na lata 2024-2028” (Strategia IT) stanowiącej załącznik numer 3 do niniejszej Strategii.

3.5 Zasoby ludzkie Banku

Struktura zatrudnienia wg stanu na dzień 30.06.2023 r.

1/ Wg płci

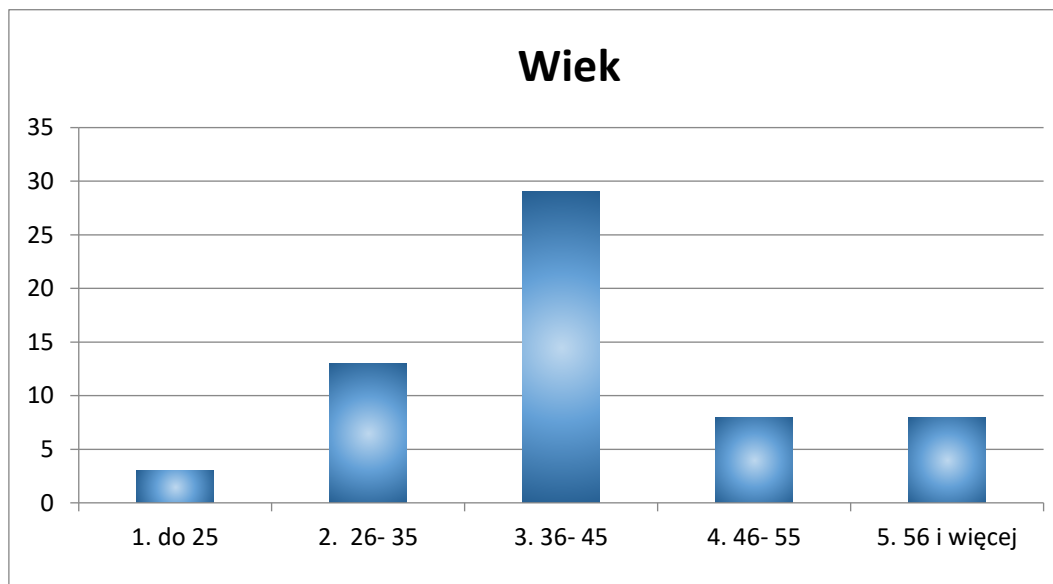
W Banku Spółdzielczym w Rutce-Tartak zatrudnionych jest 61 pracowników bankowych. Kobiety w liczbie 52 stanowią 85% pracowników Banku. Dziewięciu mężczyzn stanowi 15% zatrudnionych osób.

Płeć	Ilość	Udział
K	52	85,25%
M	9	14,75%

2/ Wg wieku

Średni wiek pracowników Banku Spółdzielczego w Rutce-Tartak wynosi 41 lat. Największa grupa pracowników (29 osób) znajduje się w przedziale wiekowym od 36 do 45 lat stanowiąc 48% zatrudnionych. W przedziale wiekowym od 26 do 35 lat znajduje się 13 pracowników Banku, a w przedziale powyżej 56 lat – 8 pracowników. Bank zatrudnia trzech pracowników w wieku poniżej 25 lat.

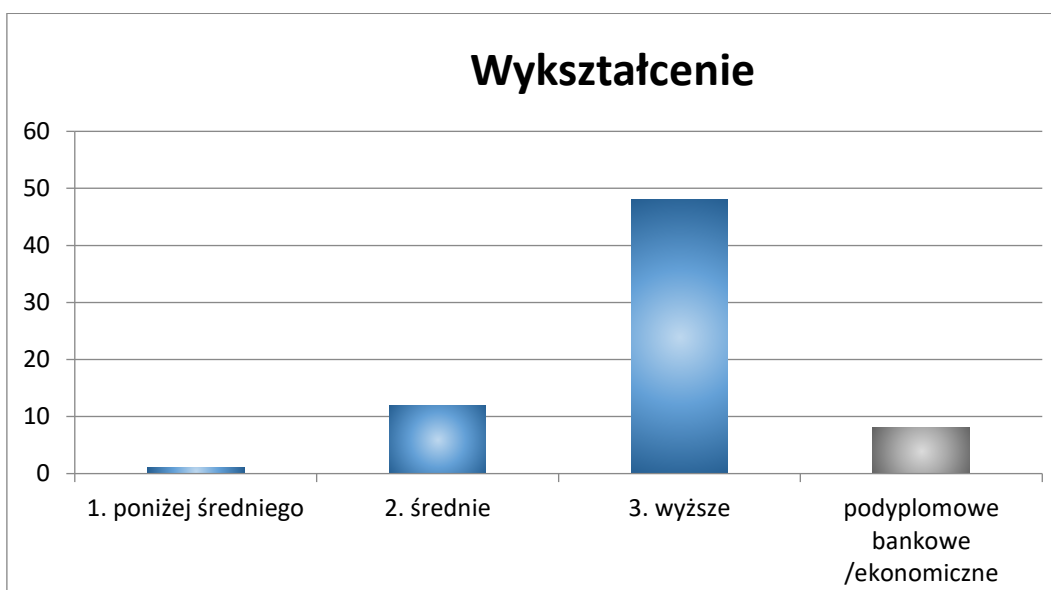
Wiek	Ilość	Udział
1. do 25	3	4,92%
2. 26- 35	13	21,31%
3. 36- 45	29	47,54%
4. 46- 55	8	13,11%
5. 56 i więcej	8	13,11%
Średni wiek	40,94 lat	



3/ Wg wykształcenia

W Banku Spółdzielczym w Rutce-Tartak 48 pracowników (79%) posiada wykształcenie wyższe. Bank zatrudnia dwóch pracowników z wykształceniem poniżej średniego. Dodatkowo ośmiu pracowników Banku posiada wykształcenie podyplomowe bankowe lub ekonomiczne.

Wykształcenie	Ilość	Udział
1. poniżej średniego	2	3,28%
2. średnie	11	18,03%
3. wyższe	48	78,69%
<i>podyplomowe bankowe/ekonomiczne</i>	8	13,11%



4/ Wg stanowiska

Pracownicy stanowiska *Depozyty* stanowią najliczniejszą grupę pracowników – 17 osób stanowiące 28% zatrudnionych. Na stanowisku *Księgowość/Sprawozdawczość/Rozliczenia* zatrudnionych jest 8 osób- 13% ogółu pracowników Banku. Siedmiu pracowników Banku zajmuje się Analizami (11% zatrudnionych).

Na stanowiskach związanych z tzw. *back office* zatrudnionych jest 38 osób, co stanowi 62% pracowników Banku.

Stanowisko	Łącznie	Udział %	Kobiety	Mężczyźni
1. Zarząd	4	6,56%	2	2
2. Kadra kierownicza (dyrektor, kierownik, naczelnik)	10	16,39%	8	2
3. Kontrola wewnętrzna	2	3,28%	2	0
4. Analizy	7	11,48%	6	1
5. Księgowość/Sprawozdawczość/Rozliczenia	8	13,11%	7	1
6. Informatyka	2	3,28%	0	2
7. Administracja/Kadry	1	1,64%	1	0
8. Kredyty	4	6,56%	3	1
9. Depozyty	17	27,87%	17	0
10. Kasa	2	3,28%	2	0
Suma	61		52	9

5/ Staż pracy

Średni staż pracy w bankowości wśród pracowników Banku Spółdzielczego w Rutce-Tartak wynosi 14,20 lat i jest niższy w przypadku kobiet (14,06) niż w przypadku mężczyzn (15,00 lat). Średni staż pracy w Banku Spółdzielczym w Rutce-Tartak wynosi wśród pracowników 11,56 lat (11,19 dla kobiet i 13,67 dla mężczyzn).

Średnie	Ogółem	Kobiety	Mężczyźni
Staż w bankowości	14,20	14,06	15,00
Staż w aktualnym BS	11,56	11,19	13,67

Wnioski z analizy zasobów osobowych Banku:

- 1) Wśród pracowników Banku przeważają zdecydowanie kobiety, co jest zjawiskiem powszechnym w bankowości spółdzielczej,
- 2) Średnia wieku wynosi 41 lata, przy średnim stażu w Banku wynoszącym ponad 11 lat, co oznacza wysoką stabilność zatrudnienia,
- 3) Występuje bardzo duża grupa osób z wykształceniem wyższym, co świadczy o dobrym przygotowaniu pracowników pod względem wiedzy,
- 4) Przy występującym stanie zatrudnienia w stosunku do skali działalności Bank będzie dążył do dalszego wzrostu wydajności pracy, m.in. poprzez wzrost nakładów na aktywa trwałe i oprogramowanie; przy planowanym rozwoju skali działalności zakłada stopniowy wzrost zatrudnienia w okresie realizacji niniejszej Strategii.

Planowany poziom zatrudnienia	
Rok	Liczba pracowników
2022	59
2023	60
2024	60
2025	60
2026	62
2027	62
2028	62

3.1 Analiza oferowanych produktów

Wykaz produktów stanowiących ofertę Banku Spółdzielczego w Rutce-Tartak przedstawia poniższa tabela:

Produkty kredytowe
Dla osób fizycznych: <ul style="list-style-type: none">• W ROR• Ekologiczne• Mieszkaniowe• Hipoteczne UKH• Gotówkowe• Pozostałe (w tym sezonowe)
Dla podmiotów gospodarczych/rolników: <ul style="list-style-type: none">• W rachunku bieżącym• Obrotowe/rewolwingowe• Inwestycyjne• Na nieruchomości pozostałe• Wygodny kredyt Hipoteczny (WKH)• Pozostałe
Dla Samorządów
Produkty depozytowe
Rachunki oszczędnościowo-rozliczeniowe, w tym: <ul style="list-style-type: none">• Konto Spoko (13-18 lat)• Konto Spoko Plus (18-25 lat)• Konto Standard• Podstawowy Rachunek Płatniczy• Konto Senior
Rachunki bieżące w PLN <ul style="list-style-type: none">• Konto Podstawowe• Konto Komfort• Konto Prestiż• Konto Start
Rachunki oszczędnościowe w PLN i EUR
Otwarte Mieszkaniowe Rachunki Powiernicze
Lokaty terminowe w PLN i EUR <ul style="list-style-type: none">• O zmiennym oprocentowaniu• O stałym oprocentowaniu
Inne usługi
<ul style="list-style-type: none">• Rozliczenia pieniężne,• Obrót dewizowy (polecenia zapłaty, Western Union)• Szybkie przelewy: Express Eliksir i BlueCash• Karty VISA Classic Debetowa i VISA Business Debetowa,• Bankowość internetowa i mobilna dla gospodarstw domowych (e-BankNet)• Bankowość internetowa i mobilna dla podmiotów gospodarczych (e-CorpoNet)• płatności mobilne BLIK• Debet w ROR• Gwarancje, Promesy, Leasing, Factoring• Polecenie zapłaty, zlecenie stałe

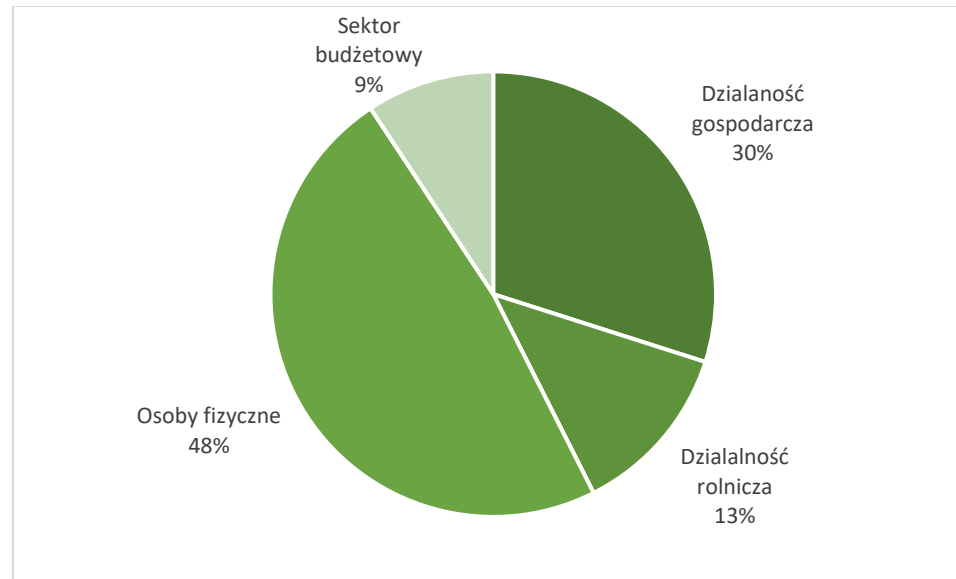
- Rachunki masowe
- Usługi certyfikacyjne (podpis elektroniczny)
- Terminale płatnicze
- Usługa zdalnego potwierdzania tożsamości za pomocą bankowości elektronicznej MojeID
- Nowoczesne usługi w zakresie płatności telefonem lub zegarkiem takie jak Google Pay, Apple Pay, Garmin Pay oraz Fitbit Pay

Analizę produktów kredytowych i depozytowych zaprezentowano w kolejnych tabelach.

Analiza produktów kredytowych wg stanu na 30.06.2023 r.

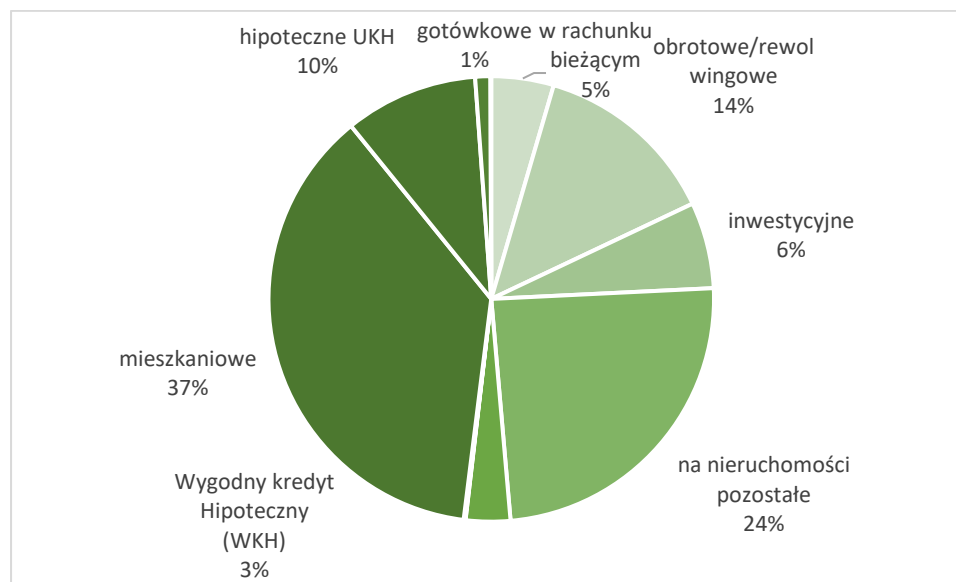
Portfel kredytowy uporządkowane wg kategorii klientów:

Kredyty wg kategorii klientów (dane w tys. zł)					
Kategoria klienta	Wartość bieżąca	Struktura	Wartość z analogicznego okresu roku ubiegłego	Struktura	Dynamika
Działalność gospodarcza	44 551	29,93%	46 580	28,26%	95,64%
Działalność rolnicza	18 803	12,63%	22 064	13,39%	85,22%
Osoby fizyczne	71 688	48,16%	80 416	48,80%	89,15%
Sektor budżetowy	13 825	9,29%	15 742	9,55%	87,82%
Ogółem	148 867		164 802		90,33%



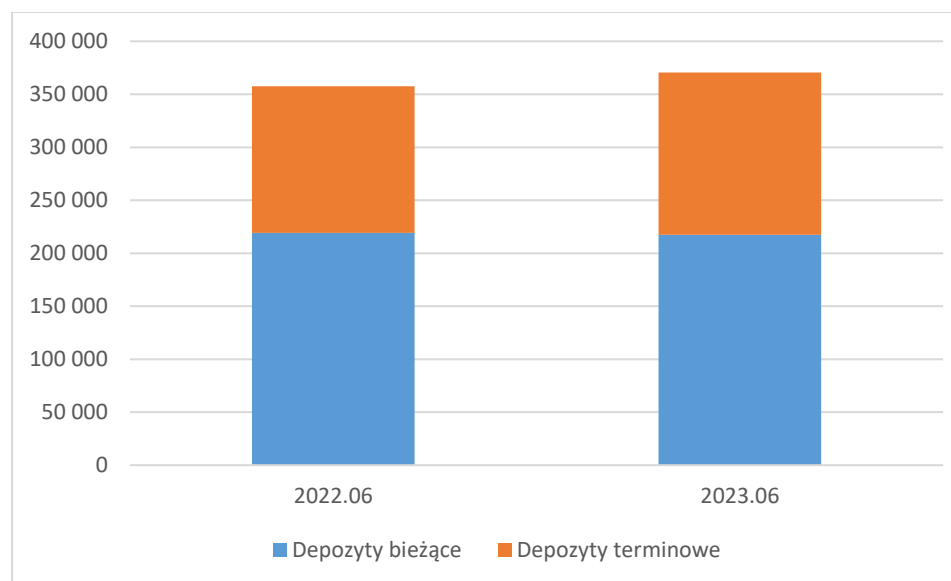
Portfel kredytowy w układzie produktowym

Kredyty wg rodzajów (dane w tys. zł)					
Rodzaj kredytu	Wartość bieżąca	Struktura	Wartość z analogicznego okresu roku ubiegłego	Struktura	Dynamika
W rachunku bieżącym	6 743	4,53%	7 178	4,36%	93,94%
Obrotowe/rewolwingowe	19 999	13,43%	18 034	10,94%	110,90%
Inwestycyjne	9 323	6,26%	9 621	5,84%	96,90%
Na nieruchomości pozostałe	36 307	24,39%	44 454	26,97%	81,67%
Wygodny kredyt Hipoteczny (WKH)	4 807	3,23%	5 100	3,09%	94,25%
W ROR	58	0,04%	40	0,02%	145,00%
Ekologiczne	149	0,10%	82	0,05%	181,71%
Mieszkaniowe	55 344	37,18%	60 358	36,62%	91,69%
Hipoteczne UKH	14 413	9,68%	17 872	10,84%	80,65%
Gotówkowe	1 639	1,10%	1 889	1,15%	86,77%
Pozostałe (w tym sezonowe) os. fiz.	85	0,06%	174	0,11%	48,85%
Ogółem	148 867		164 802		90,33%

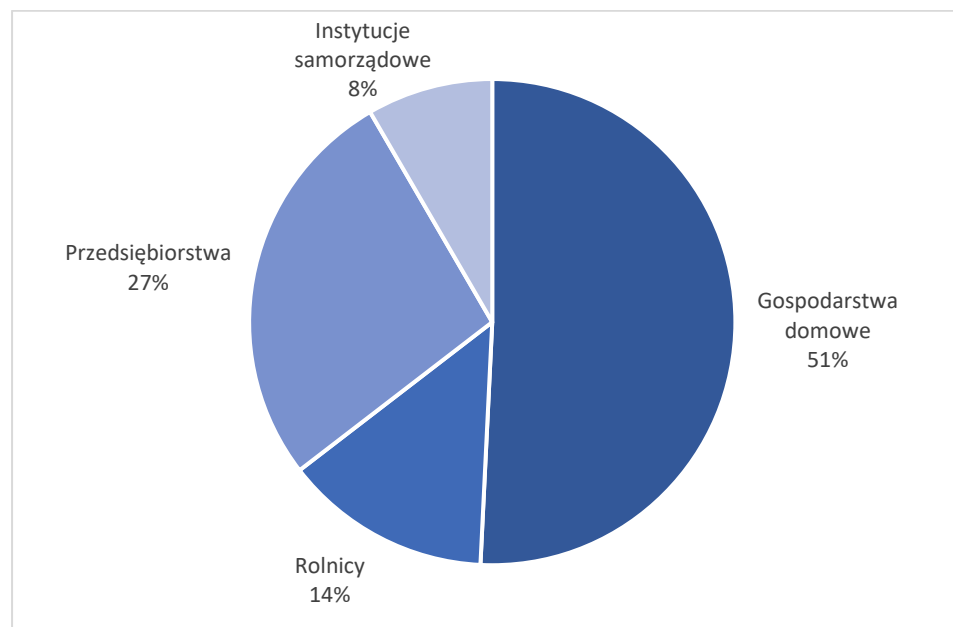


Analiza produktów depozytowych wg stanu na 30.06.2023 r.

Depozyty wg rodzaju (dane w tys. zł)					
Rodzaj depozytu	Wartość bieżąca	Struktura	Wartość z analogicznego okresu roku ubiegłego	Struktura	Dynamika
Depozyty bieżące	217 423	58,68%	219 288	61,32%	99,15%
Gospodarstwa domowe	66 944	18,07%	64 560	18,05%	103,69%
Rolnicy	51 234	13,83%	48 604	13,59%	105,41%
Przedsiębiorstwa	81 289	21,94%	81 853	22,89%	99,31%
Instytucje samorządowe	17 956	4,85%	24 271	6,79%	73,98%
Depozyty terminowe	153 071	41,32%	138 312	38,68%	110,67%
Gospodarstwa domowe	121 689	32,85%	101 335	28,34%	120,09%
Rolnicy	0	0%	0	0%	0%
Przedsiębiorstwa	19 204	5,18%	24 840	6,95%	77,31%
Instytucje samorządowe	12 178	3,29%	12 137	3,39%	100,34%
Ogółem	370 494		357 600		103,61%



Depozyty wg klientów (dane w tys. zł)					
Kategoria klienta	Wartość bieżąca	Struktura	Wartość z analogicznego okresu roku ubiegłego	Struktura	Dynamika
Gospodarstwa domowe	188 633	50,78%	165 895	46,39%	113,71%
Rolnicy	51 234	13,79%	48 604	13,59%	105,41%
Przedsiębiorstwa	100 493	27,05%	106 693	29,84%	94,19%
Baza depozytowa (bez instytucji samorządowych)	340 360	91,62%	321 192	89,82%	105,97%
Instytucje samorządowe	31 134	8,38%	36 408	10,18%	85,51%
BAZA DEPOZYTOWA	371 494		357 600		103,89%



Wnioski z analizy produktów Banku:

- W portfelu kredytowym Banku największą grupę produktową stanowią kredyty na nieruchomości mieszkaniowe (55,3 mln zł) oraz kredyty na nieruchomości pozostałe (36,3 mln zł). Te dwa produkty stanowią łącznie 61% portfela kredytowego Banku.
- Największy udział w kształtowaniu portfela kredytowego mają osoby fizyczne – 71,7 mln zł stanowiące 48% portfela kredytowego.
- Depozyty bieżące, stanowiące 59% depozytów ogółem zmniejszyły swój stan w ciągu 12 miesięcy o 0,85% co oznacza zmianę kwotową rzędu 1,8 mln zł, a depozyty terminowe wzrosły o 10,7% (14,7 mln zł).

3.2 Sytuacja ekonomiczno- finansowa Banku

3.2.1 Pasywa i aktywa

- **Suma bilansowa** na datę 30 czerwca 2023 roku wyniosła 417 517 tys. zł i wzrosła w stosunku do stanu na 30 czerwca 2022 roku o 6,4%, tj. o 25 172 tys. zł.
- Wzrost sumy bilansowej wynikał ze wzrostu zobowiązań wobec sektora niefinansowego o 6,4%, tj. o 20 505 tys. zł, przy spadku zobowiązań wobec sektora instytucji rządowych i samorządowych o 17,0%, tj. o -6 186 tys. zł.
- Największy udział w pasywach na datę 30 czerwca 2023 roku posiadają zobowiązania wobec sektora niefinansowego, stanowiąc 82,07% sumy pasywów.
- Wzrósł udział **kapitałów Banku** w pasywach, z 6,83% do 8,04%, przy wzroście wartości kapitałów w analizowanym okresie o 25,3%, tj. o 6 776 tys. zł, przy wzroście sumy bilansowej o 6,4%.
- W strukturze pasywów wystąpiły następujące zmiany w zakresie podstawowych pozycji:
 - Zobowiązania wobec sektora finansowego – zmiana o 0,00 p.p.
 - Zobowiązania wobec sektora niefinansowego – zmiana o -0,04 p.p.
 - Zobowiązania wobec instytucji rządowych i samorządowych – zmiana o -2,04 p.p.,
 - Kapitały i zobowiązania podporządkowane – zmiana o 1,21 p.p.

Struktura pasywów [dane w tys. zł]

Wyszczególnienie	30 cze 22	Struktura	30 cze 23	Struktura	Dynamika	Różnica
Operacje z bankiem centralnym - razem	0	0,00%	0	0,00%	0,0%	0
Zobow. wobec s. finansowego	0	0,00%	0	0,00%	0,0%	0
Zobow. wobec s. niefinansowego	322 151	82,11%	342 656	82,07%	106,4%	20 505
Zobow. wobec s. inst. rząd. i samorząd.	36 462	9,29%	30 275	7,25%	83,0%	-6 186
Inne pasywa	1 735	0,44%	1 416	0,34%	81,6%	-319
Rezerwy	3 264	0,83%	4 926	1,18%	150,9%	1 662
Kapitały (fundusze) i zobow. podporz.	26 811	6,83%	33 586	8,04%	125,3%	6 776
Wynik (zysk/strata) w trakcie zatwierdzania	0	0,00%	0	0,00%	0,0%	0
Wynik (zysk/strata) z lat ubiegłych	0	0,00%	0	0,00%	0,0%	0
Wynik (zysk/strata) roku bieżącego	1 922	0,49%	4 658	1,12%	242,3%	2 735
Pasywa razem	392 345	100,00%	417 517	100,00%	106,4%	25 172

- Należności od sektora finansowego stanowiły 7,45% sumy aktywów. Ich wzrost w stosunku do stanu na 30 czerwca 2022 roku wyniósł 44,5%, tj. 9 586 tys. zł; należności od sektora niefinansowego spadły o 9,2%, tj. o -13 459 tys. zł – ich udział w aktywach netto wyniósł 31,99%. Należności od sektora instytucji rządowych i samorządowych spadły o 12,1%, tj. o

-1 909 tys. zł, stanowiąc 3,31% aktywów netto. Papiery wartościowe wzrosły o 17,0%, tj. o 30 995 tys. zł, aktywa trwałe spadły o 1,2%, tj. o -67 tys. zł, stanowiąc 1,35% aktywów.

- Spadł poziom **należności zagrożonych ogółem** o 65,9%, tj. o -1 538 tys. zł; spadł wskaźnik ryzyka należności niefinansowych z 1,56% do 0,59%; zmieniła się struktura należności zagrożonych: spadł udział należności poniżej standardu z 98,29% do 97,76%, przy wzroście udziału należności w sytuacji wątpliwej z 1,44% do 1,68% oraz wzroście udziału należności w sytuacji straconej z 0,27% do 0,57%.
- W strukturze aktywów wystąpiły następujące zmiany w zakresie podstawowych pozycji:
 - Należności od sektora finansowego – zmiana o 1,97 p.p.
 - Należności od sektora niefinansowego – zmiana o -5,48 p.p.
 - Należności od wobec instytucji rządowych i samorządowych – zmiana o -0,70 p.p.,
 - Dłużne papiery wartościowe – zmiana o 4,61 p.p.
 - Aktywa trwałe – zmiana o -0,10 p.p.
- Struktura aktywów [dane w tys. zł]:

Wyszczególnienie	30 cze 22	Struktura	30 cze 23	Struktura	Dynamika	Różnica
Kasa, operacje z bankiem centralnym - razem netto	17 714	4,52%	17 672	4,23%	99,8%	-43
Należności od sektora finansowego	21 523	5,49%	31 109	7,45%	144,5%	9 586
Należności od sektora niefinansowego	147 020	37,47%	133 560	31,99%	90,8%	-13 459
Należności od sektora inst. rząd. i samorząd.	15 747	4,01%	13 838	3,31%	87,9%	-1 909
<i>Należności zagrożone</i>	<i>2 333</i>	<i>0,59%</i>	<i>795</i>	<i>0,19%</i>	<i>34,1%</i>	<i>-1 538</i>
Papiery wartościowe	182 806	46,59%	213 801	51,21%	117,0%	30 995
Aktywa trwałe	5 710	1,46%	5 642	1,35%	98,8%	-67
Inne aktywa	1 780	0,45%	1 888	0,45%	106,1%	108
Aktywa razem	392 345	100,00%	417 517	100,00%	106,4%	25 172

3.2.2 Rachunek zysków i strat

Rachunek zysków i strat [dane w tys. zł]

Wyszczególnienie	31 gru 21	Udział w wyniku działalności bankowej	31 gru 22	Udział w wyniku działalności bankowej	Dynamika	Różnica
Przychody z tytułu odsetek	8 121	114,67%	14 793	130,24%	182,2%	6 672
Koszty odsetek	2 038	28,77%	4 315	37,99%	211,8%	2 278
Wynik z tytułu odsetek	6 083	85,89%	10 477	92,25%	172,2%	4 394
Wynik z tytułu prowizji	939	13,26%	942	8,30%	100,4%	3
Przychody z akcji, udziałów i innych papierów wart.	0	0,00%	0	0,00%	0,0%	0
Wynik operacji finansowych	17	0,24%	-102	-0,90%	-610,4%	-119
Wynik z pozycji wymiany	43	0,61%	41	0,36%	93,5%	-3
Wynik działalności bankowej	7 082	100,00%	11 358	100,00%	160,4%	4 276
Wynik z pozost. przychodów i kosztów operacyjnych	11	0,15%	-57	-0,50%	-520,3%	-68
Koszty działania banku z amortyzacją	4 605	65,02%	5 451	48,00%	118,4%	846
Koszty wynagrodzeń z narzutami	3 107	43,87%	3 751	33,03%	120,7%	644
Pozostałe koszty	1 277	18,03%	1 460	12,86%	114,3%	183
Amortyzacja	221	3,12%	240	2,11%	108,6%	19
Różnica wartości rezerw i aktualizacji	-19	-0,27%	-13	-0,12%	71,2%	5
Zysk(strata) brutto	2 507	35,40%	5 863	51,62%	233,9%	3 357
Obowiązkowe zmniejszenie zysku (zwiększenie straty)	584	8,25%	1 206	10,62%	206,3%	621
Zysk(strata) netto	1 922	27,14%	4 658	41,01%	242,3%	2 735

- W stosunku do danych na 30 czerwca 2022 roku wzrosły przychody z tytułu odsetek o 82,2%, przy jednoczesnym wzroście kosztów odsetek o 111,8%. W konsekwencji **wynik z tytułu odsetek** był wyższy o 72,2%, tj. o 4 394tys. zł.
- Wzrósł **wynik z tytułu prowizji** o 0,4%, tj. o 3tys. zł.
- Wzrost wyniku z tytułu odsetek, przy jednoczesnym wzroście wyniku z tytułu prowizji wpłynął na wzrost **wyniku działalności bankowej** o 60,4%, tj. o 4 276 tys. zł. W analizowanym okresie 2023 roku wynik działalności bankowej tworzony był w 92,25% z wyniku z tytułu odsetek, przed rokiem natomiast w 85,89%. Spadł udział wyniku z tytułu prowizji w wyniku działalności bankowej, z 13,26% do 8,30%.
- **Koszty działania banku z amortyzacją** wzrosły o 18,4%, tj. o 846 tys. zł, przy wzroście wynagrodzeń z narzutami o 20,7%, tj. o 644tys. zł; pozostałe koszty działania wzrosły o 14,3%, tj. o 183 tys. zł, odpisy amortyzacyjne wzrosły o 8,6%, tj. o 19 tys. zł.
- **Różnica wartości rezerw** wyniosła na datę 30 czerwca 2023 roku -13 tys. zł, przed rokiem różnica wartości rezerw wyniosła -19 tys. zł. Zmiana jej wartości nie miała istotnego wpływu na zmiany w zakresie wyniku finansowego brutto.

- **Wynik finansowy brutto** za analizowany okres 2023 roku wyniósł 5 863 tys. zł, i był wyższy o 133,9%, tj. o 3 357 tys. zł, od wyniku uzyskanego w analogicznym okresie 2022 roku.
- **Wynik finansowy netto** wyniósł 4 658 tys. zł i był wyższy o 142,3%, tj. o 2 735 tys. zł od wyniku uzyskanego w analogicznym okresie poprzedniego roku.

3.2.3 Analiza marży

Wyszczególnienie	30 cze 22	30 cze 23	Różnica w p.p.
Udział średnich aktywów przychodowych w średnich aktywach - wg wartości nominalnej	93,27%	92,61%	-0,66
Udział średnich pasywów kosztowych w średnich aktywach - wg wartości nominalnej	90,33%	88,23%	-2,10
Dochodowość aktywów przychodowych	4,36%	7,60%	3,24
Koszt pozyskania pasywów kosztowych	1,13%	2,33%	1,20
Rozpiętość oprocentowania: aktywa - pasywa	3,23%	5,27%	2,04
Marża odsetkowa	3,26%	5,38%	2,12
Marża graniczna (odniesienie do wyniku finansowego brutto)	1,92%	2,37%	0,45

- Spadł udział aktywów przychodowych w średnich aktywach o 0,66 p.p. oraz udział pasywów kosztowych w średnich aktywach o 2,1 p.p.
- Średnia **dochodowość aktywów** wyniosła 7,60% i wzrosła w stosunku do dochodowości uzyskanej w analogicznym okresie ubiegłego roku o 3,24 p.p., natomiast **koszt pozyskania pasywów** wyniósł 2,33% i wzrósł o 1,2 p.p. W rezultacie tych zmian wzrosła **rozpiętość oprocentowania** o 2,04 p.p.
- **Marża odsetkowa** wyniosła 5,38% i wzrosła o 2,12 p.p.
- Wzrósł poziom **marży granicznej** o 0,45 p.p., co oznacza, że wystąpiło wyższe zapotrzebowanie na marżę odsetkową, w celu pokrycia kosztów działania.

3.2.4 Podstawowe wskaźniki efektywności działania Banku

Wyszczególnienie	30 cze 22	30 cze 23	Różnica w p.p.
Stopa zwrotu z aktywów ROA netto	0,98%	2,25%	1,27
Stopa zwrotu z funduszy ROE netto	14,29%	31,77%	17,49
Udział wyniku dz. bankowej w aktywach	3,61%	5,44%	1,83
Wskaźnik poziomu kosztów	73,56%	63,64%	-9,92
Rentowność brutto	36,83%	56,55%	19,72
Rentowność netto	28,24%	44,92%	16,68
Udział kosztów działania z amortyzacją w wyniku działalności bankowej	65,02%	48,00%	-17,03

- Stopa **zwrotu z aktywów ROA** wzrosła o 1,27 p.p. i wyniosła na koniec analizowanego okresu 2,25%, przy wzroście wyniku finansowego netto o 142,3%; **stopa zwrotu z funduszy ROE** (wskaźnik również oparty na wyniku finansowym netto) wzrosła o 17,49 p.p. i wyniosła 31,77%.
- Spadł **wskaźnik poziomu kosztów** z 73,56% do 63,64%, wzrósł **wskaźnik rentowności brutto** o 19,72 p.p., do poziomu 56,55%, **wskaźnik rentowności netto** wzrósł o 16,68 p.p., do poziomu 44,92%.
- Udział **kosztów działania banku z amortyzacją** w wyniku działalności bankowej spadł o 17,03 p.p., do poziomu 48,00%.

3.2.5 Podsumowanie sytuacji ekonomiczno-finansowej Banku

A. Analiza bilansu

- **Suma bilansowa Banku wzrosła**, głównie poprzez zmiany poziomu zobowiązań wobec sektora niefinansowego, wzrósł udział funduszy w sumie bilansowej.
- W aktywach **spadły należności od sektora niefinansowego**, wzrosły papiery wartościowe oraz należności od sektora finansowego.
- **Spadł poziom należności zagrożonych** ogółem.

B. Analiza rachunku zysków i strat

- **Wzrósł wynik działalności bankowej**, przy wzroście wyniku z tytułu odsetek oraz wzroście wyniku z tytułu prowizji.
- **Koszty działania banku z amortyzacją** wzrosły w wartościach bezwzględnych, spadł udział kosztów działania banku z amortyzacją w wyniku działalności bankowej.
- **Wynik finansowy brutto był wyższy** od uzyskanego w analogicznym okresie ubiegłego roku, wzrósł wynik finansowy netto.

C. Analiza wskaźnikowa

- **Stopa zwrotu z aktywów ROA wzrosła**, stopa zwrotu z funduszy ROE wzrosła, spadł wskaźnik poziomu kosztów.

D. Analiza bieżącej sytuacji i kierunków zmian

Czynniki pozytywne:

- + Jakość portfela kredytowego,
- + Dynamiczny rozwój działalności podstawowej.

Czynniki negatywne:

- Wartość portfela kredytowego,
- Malejący udział portfela kredytowego w sumie bilansowej.

3.3 Ryzyka występujące w działalności Banku

Bank zidentyfikował ryzyka występujące w jego działalności oraz dokonał podziału na ryzyka istotne oraz ryzyka nieistotne.

Do ryzyk istotnych Bank zaliczył m.in.:

- 1) **ryzyko kredytowe**, jako ryzyko o najwyższym zagrożeniu w postaci generowanych strat w działalności Banku, jak również z uwagi na objęcie tego ryzyka zewnętrznymi normami nadzorczymi;
- 2) **ryzyko płynności**, jako podstawowe ryzyko w działalności Banku - utrata płynności może w skrajnej sytuacji doprowadzić do upadku Banku, ponadto ryzyko płynności zostało objęte zewnętrznymi normami nadzorczymi;
- 3) **ryzyko stopy procentowej w księdze bankowej**, z uwagi na znaczący wpływ wyniku z tytułu odsetek na wynik finansowy Banku;
- 4) **ryzyko rynkowe** w postaci ryzyka walutowego;
- 5) **ryzyko operacyjne**, z uwagi na potencjalne zagrożenia wystąpienia zdarzeń operacyjnych na każdym stanowisku pracy oraz w każdym obszarze funkcjonowania Banku, jak również z uwagi na objęcie tego ryzyka zewnętrznymi normami nadzorczymi.

Ryzyka uznane przez Bank za istotne zarządzane są na podstawie szczegółowych pisemnych procedur i sprawozdawane Zarządowi w cyklach wynikających z procedur dotyczących zarządzania danym rodzajem ryzyka bankowego oraz instrukcji formalizującej funkcjonowanie systemu informacji zarządczej.

Analiza wymienionych rodzajów ryzyka bankowego w niniejszej Strategii została sporządzona według stanu na datę 30 czerwca 2023 roku.

3.3.1 Ryzyko kredytowe

Ryzyko kredytowe jest ryzykiem poniesienia straty finansowej w wyniku braku zdolności lub gotowości klienta/kontrahenta do spłaty zobowiązania lub nie wywiązania się z umowy. Ryzyko to powstaje w każdej sytuacji, gdy bank udziela środków lub podejmuje takie zobowiązanie umowne. Ryzyko kredytowe dotyczy wszystkich aktywów bilansowych, do których Bank ma tytuł prawny oraz pozycji pozabilansowych udzielonych.

Kredyty i pożyczki na koniec czerwca wyniosły 147 398 tys. zł i spadły w stosunku do ubiegłego miesiąca o 836 tys. zł. Na przestrzeni ostatnich dwunastu miesięcy kredyty i pożyczki zmniejszyły się o 15 367 tys. zł, tj. o 9,4%.

Należności zagrożone ogółem wyniosły 792 tys. zł i zmniejszyły się w analizowanym miesiącu o 406 tys. zł, tj. o 33,9%. W stosunku do analogicznego miesiąca w roku ubiegłym należności zagrożone zmniejszyły się o 1 536 tys. zł, tj. o 66,0%.

W analizowanym miesiącu wszystkie wskaźniki kształtowały się w ramach obowiązujących limitów. Żaden wskaźnik nie osiągnął wartości powyżej progu wczesnego ostrzegania.

Przeprowadzone testy warunków skrajnych, których założenia są konserwatywne uwidaczniają, iż sytuacja Banku pod względem ryzyka kredytowego, jak również ryzyka detalicznych ekspozycji kredytowych jest dobra i Bank spełniałby minimalny limit dotyczący łącznego współczynnika kapitałowego na zakładanym 10,5% limicie nadzorczym.

Podsumowanie poziomu ryzyka:

Analiza ryzyka kredytowego wskazuje, że poziom ryzyka jest niski. Wskaźnik jakości portfela kredytowego znajduje się na bardzo niskim poziomie a obecny poziom łącznego współczynnika kapitałowego pozwala na zwiększenie poziomu portfela kredytowego przy proporcjonalnym wzroście funduszy własnych.

3.3.2 Ryzyko płynności

Ryzyko płynności – jest ryzykiem braku możliwości wywiązania się z bieżących zobowiązań Banku, wskutek braku aktywów o dużej płynności (gotówki, środków na rachunku bieżącym Banku, lokat krótkoterminowych, łatwo zbywalnych papierów wartościowych) lub możliwości zaciągnięcia dodatkowych zobowiązań, jak również ryzyko, że Bank będzie zmuszony sprzedać aktywa mniej płynne ze stratą, aby zaspokoić zapotrzebowanie na środki płynne, np. z tytułu wycofywania depozytów lub udzielania nowych kredytów.

Zobowiązania ogółem w czerwcu zmniejszyły się o 3 484 tys. zł i ukształtowały się na poziomie 370 494 tys. zł.

Depozyty bieżące ogółem ukształtowały się na poziomie 217 379 tys. zł i spadły w analizowanym miesiącu o 12 447 tys. zł, co stanowi ich zmniejszenie o 5,4%.

Depozyty terminowe ogółem wyniosły 152 576 tys. zł i wzrosły o 8 947 tys. zł, co stanowi ich zwiększenie o 6,2% w stosunku do końca maja. W stosunku do końca ubiegłego roku depozyty te wzrosły o 23 842 tys. zł, tj. o 18,5%.

W analizowanym miesiącu wystąpił spadek wskaźnika osadu ogółem. Wskaźnik ten zmniejszył się z 85,39% na koniec maja do 85,15% w czerwcu, tj. o 0,24 p.p.

Poziom wskaźników składowych dotyczący gospodarstw domowych stanowiących przeważającą część bazy depozytowej Banku jest wysoki, co świadczy o dużej stabilności bazy depozytowej Banku, zarówno w odniesieniu do zobowiązań bieżących, których wskaźnik osadu wyniósł 90,27%, jak i zobowiązań terminowych, których wskaźnik wyniósł 89,84%.

W analizowanym miesiącu wszystkie wskaźniki znajdują się powyżej ustalonych limitów ostrożnościowych. Żaden wskaźnik nie osiągnął wartości powyżej progu wczesnego ostrzegania.

Ukształtowanie się wskaźnika płynności do 3 miesięcy na poziomie 2,21 świadczy o pełnej wypłacalności finansowej Banku.

Wyniki testów warunków skrajnych obrazują, że przy różnej dotkliwości Bank utrzyma płynność finansową na bezpiecznym poziomie, tj. powyżej limitów nadzorczych.

Podsumowanie poziomu ryzyka:

Analiza ryzyka płynności wskazuje na brak zagrożeń w zakresie zachowania płynności bieżącej i perspektywicznej. Bank posiada obecnie odpowiedni poziom aktywów płynnych, umożliwiając dalszy rozwój akcji kredytowej.

3.3.3 Ryzyko stopy procentowej w księdze bankowej

Ryzyko stopy procentowej w księdze bankowej – ryzyko wynikające z narażenia aktualnego i przyszłego wyniku finansowego Banku (głównie wyniku odsetkowego) oraz posiadanych kapitałów (funduszy) na niekorzystny wpływ zmian niezależnych od Banku rynkowych stóp procentowych; ryzyko to związane jest z:

- ryzykiem przeszacowania,
- ryzykiem bazowym,
- ryzykiem opcji klienta.

Na datę 30 czerwca 2023 r. aktywa oprocentowane wynoszą 396 241 tys. zł i spadły w stosunku do stanu na datę 31 maj 2023 r. o 0,1%. Pasywa oprocentowane wynoszą 316 655 tys. zł i spadły o 0,6%. Nadwyżka aktywów nad pasywami oprocentowanymi wynosi 79 585 tys. zł (na datę 31 maj 2023 r. wynosiła 78 061 tys. zł), co daje wskaźnik relacji aktywów do pasywów na poziomie 125,1%.

W aktywach oprocentowanych aktywa o stopach zmiennych stanowią 81,5%, w pasywach środki o stopach zmiennych stanowią 64,3%.

Uwzględniając jednocześnie ryzyko przeszacowania oraz ryzyko bazowe (nierównomierne zmiany oprocentowania aktywów i pasywów w Banku), przy założonej zmianie stóp procentowych NBP o 1 p.p., zmiana wyniku odsetkowego wyniesie -2 301,6 tys. zł, stanowiąc 0,55% funduszy własnych; biorąc pod uwagę wyliczenie zmiany wyniku odsetkowego przy ryzyku niedopasowania terminów przeszacowania na poziomie -479,7 tys. zł (przy założonym jednoczesnym spadku wszystkich stóp procentowych w Banku o 1 p.p.), samo ryzyko bazowe, rozumiane jako nierównomierna zmiana oprocentowania aktywów i pasywów Banku, daje spadek wyniku odsetkowego w wysokości łącznej -1 821,9 tys. zł (jako rozpiętość od -479,7 tys. zł do -2 301,6 tys. zł);

Żaden z limitów ograniczających poziom ryzyka stopy procentowej nie został przekroczony. Bank nie tworzy kapitału wewnętrznego na pokrycie ryzyka stopy procentowej.

Podsumowanie poziomu ryzyka:

Poziom ryzyka stopy procentowej jest niski. Analiza ryzyka stopy procentowej wskazuje na zagrożenie zmiany wyniku z tytułu odsetek i tym samym wyniku finansowego w sytuacji spadku stóp procentowych (luka dodatnia).

3.3.4 Ryzyko walutowe

Bank prowadzi działalność walutową w nieznaczej skali. Bank prowadzi bieżącą politykę domykania pozycji walutowych w celu minimalizowania poziomu tego ryzyka.

Ekspozycja Banku na ryzyko walutowe nie osiągnęła w okresie analizy rozmiarów wymagających obciążania posiadanych kapitałów wymogiem na pokrycie ryzyka.

W trakcie miesiąca analizy Bank nie odnotował przekroczenia żadnego z limitów ograniczających ryzyko walutowe. Wykorzystanie limitów (30.06.2023 r.) wyniosło:

- 2,18% LPC,
- 13,36% LN EUR.

W dniu analizy otwarta pozycja całkowita wyniosła + 14 862 zł wobec + 9 034 zł miesiąc wcześniej.

Na dzień analizy (30.06.2023 r.) całkowita pozycja walutowa Banku ukształtowała się na poziomie + 14 862 zł, stanowiącym 0,04% funduszy własnych z końca czerwca (34 039 tys. zł). Dzięki utrzymaniu udziału pozycji walutowej poniżej 2% kapitałów, Bank nie był zobligowany do tworzenia wymogu kapitałowego na pokrycie ryzyka.

Podsumowanie poziomu ryzyka:

Poziom ryzyka walutowego jest niski. Bank prowadzi politykę domykania pozycji walutowych w celu minimalizacji ekspozycji na ryzyko zmian kursów walut.

3.3.5 Ryzyko operacyjne

Ryzyko operacyjne – jest to ryzyko poniesienia straty wynikającej z niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, ludzi i systemów technicznych lub zdarzeń zewnętrznych. w zakres ryzyka wchodzi ryzyko prawne, natomiast wyłącza się z niego ryzyko reputacji i ryzyko strategiczne.

Ilość zdarzeń operacyjnych w porównaniu do ubiegłego kwartału zwiększyła się o 2 szt. i ukształtowała się na poziomie 30 zdarzeń.

W II kw. 2023 r. zarejestrowano zdarzenia operacyjne w 3 kategoriach, tj.:

- Oszustwa zewnętrzne,
- praktyka kadrowa i bezpieczeństwo pracy,
- dokonywanie transakcji, dostawa oraz zarządzanie procesami.

Oszacowana suma strat związana z ryzykiem operacyjnym w analizowanym II kw. 2023 roku wyniosła 54 740,20 zł, natomiast w okresie obejmującym bieżący okres wymogu kapitałowego na ryzyko operacyjne wyniosła 77 560,93 zł i mieściła się w ramach apetytu na ryzyko ograniczającego to ryzyko oraz wyliczonego wymogu kapitałowego w ramach filaru I. Nie wystąpiła potrzeba tworzenia dodatkowego kapitału wewnętrznego.

Wszystkie wskaźniki KRI w analizowanych miesiącach II kw. 2023 r. ukształtowały się na prawidłowym poziomie. Poziomy eskalacji nie zostały przekroczone, a w związku z tym nie wystąpiła potrzeba wydawania zaleceń w celu ograniczenia zidentyfikowanych zagrożeń.

Podsumowanie:

Generowane straty z tytułu ryzyka operacyjnego znajdują się na niskim poziomie. Bank zabezpiecza ryzyko operacyjne wysokim wymogiem kapitałowym, nie mającym odzwierciedlenia w bieżącym poziomie tego ryzyka.

3.3.6 Adekwatność kapitałowa

Adekwatność kapitałowa rozumiana jest jako zdolność zabezpieczenia przez Bank poziomu ponoszonego ryzyka bankowego (wymogów kapitałowych) posiadanym kapitałem własnym (fundusze własne \geq wymogi kapitałowe).

Na dzień 30.06.2023 roku minimalny wymóg regulacyjny, wyliczony w ramach Filaru I, wyniósł 10 991 tys. zł. Na wymóg kapitałowy z tytułu ryzyka kredytowego przypadło 84,4% tej kwoty, tj. 9 272 tys. zł, natomiast na ryzyko operacyjne 15,6% tj. 1 718 tys. zł. Kwota całkowitego wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka Filaru I w porównaniu do końca poprzedniego kwartału zmniejszyła się o 493 tys. zł, tj. o 4,3%.

Na dzień analizy wymóg kapitałowy na ryzyko kredytowe wyniósł 9 272 tys. zł i zmniejszył się w porównaniu do poprzedniego kwartału o 493 tys. zł., tj. o 4,3%. Największa zmiana dotyczyły ekspozycji detalicznych oraz wobec przedsiębiorstw. Wymóg na ekspozycje detaliczne oraz wobec przedsiębiorstw zmniejszył się w następstwie zmniejszenia się obligacji kredytowych. Wymóg kapitałowy na ryzyko operacyjne na dzień analizy wyniósł 1 718 tys. zł i nie zmienił się w stosunku do poprzedniego kwartału. Wymóg na ryzyko operacyjne jest wyliczany Metodą Podstawowego Wskaźnika (*BIA-Basic Indicator Approach*) na podstawie średniej z 3 ostatnich lat w oparciu o wymagane dane.

Według stanu na koniec II kwartału 2023 roku **Bank nie tworzył dodatkowego wewnętrznego wymogu kapitałowego.**

Łączny współczynnik kapitałowy ukształtował się na poziomie 24,78% i jest znacznie wyższy od limitu wewnętrznego Banku, który wynosi minimum 12%.

Podsumowanie:

Fundusze własne zabezpieczają w pełni ryzyko generowane przez Bank. Przy obecnym poziomie funduszy własnych i wymogach nadzorczych w zakresie minimalnego łącznego współczynnika kapitałowego, Bank posiada możliwości rozwoju skali działalności i tym samym wzrostu poziomu ryzyka.

4 Strategia działania Banku

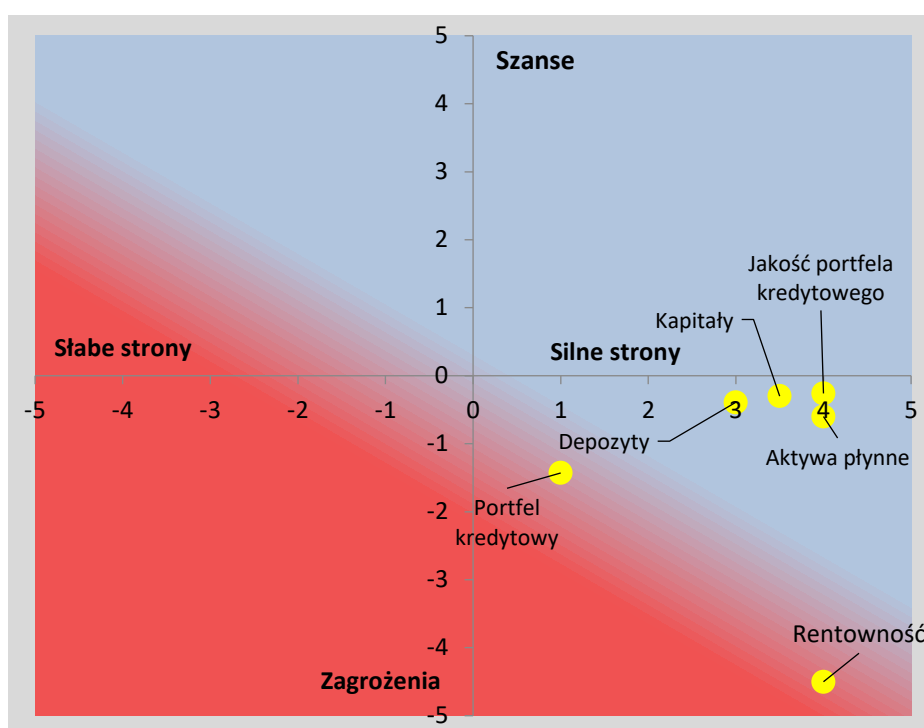
4.1 Analiza SWOT

Na podstawie analizy makro- i mikrootoczenia (szanse i zagrożenia) oraz oceny sytuacji bieżącej Banku (mocne i słabe strony) została sporządzona analiza SWOT.

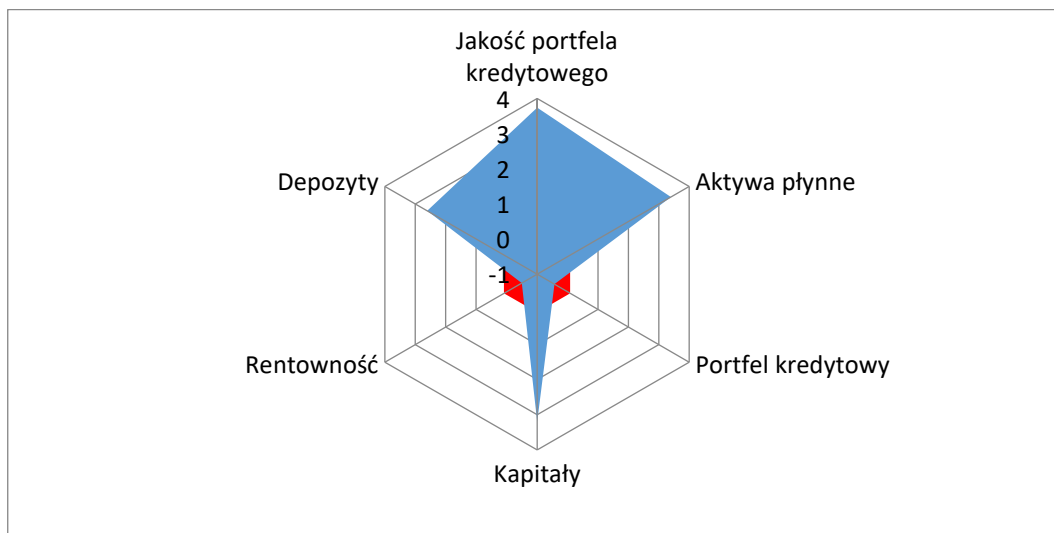
Mocne strony [S]	Słabe strony [W]
Zasoby	
Adekwatne zasoby materialne w postaci budynków oraz wyposażenia	
Doświadczenie oraz wykształcenie personelu	
Stabilny poziom zatrudnienia	
Sytuacja finansowa	
Dobra jakość portfela kredytowego,	Stosunkowo niska wartość portfela kredytowego
Dynamiczny rozwój działalności podstawowej	Malejący udział portfela kredytowego w sumie bilansowej
Sytuacja rynkowa	
Obecność Banku w świadomości klientów	Wysoka liczba podmiotów konkurencyjnych
Udział w rynku lokalnym	
Wizerunek instytucji godnej zaufania i uczciwej	
Szanse [O]	Zagrożenia [T]
Makrootoczenie	
Rozwój programów społecznych i socjalnych	Spadek stóp procentowych
	Wysokie tempo wzrostu wynagrodzeń minimalnych/średnich
	Przeciąganie się wojny na Ukrainie
	Dalszy rozwój usług świadczonych przy użyciu zaawansowanych technologii
	Zaostrzenie/zmiana norm regulacyjnych obowiązujących banki
	Wzrost Inflacji
	Spowolnienie gospodarcze
Mikrootoczenie	
Rozwój inwestycji przy wykorzystaniu funduszy unijnych oraz środków krajowych	Trudność z pozyskaniem pracowników w sektorze MŚP
Rozwój budownictwa	Spadek plonów w rolnictwie
Rozwój inwestycji turystycznych/hotelowych itp.	Załamanie się rynku nieruchomości
Wzrost zainteresowania ze strony inwestorów zewnętrznych	Starzenie się społeczeństwa
	Konkurencja na rynku lokalnym
	Wyłudzenie pieniędzy, oszustwa
	Wzrost bezrobocia w regionie
Konkurencja	
Wydłużenie procesu rozpatrywania i oceny wniosków kredytowych (firmowych) u konkurencji	Agresywna kampania marketingowa konkurencji - tanie kredyty

Mało atrakcyjna oferta dla niektórych grup klientów w zakresie kredytów (np.. dla rolników) u konkurencji	Wysokie oprocentowanie lokat u konkurencji
Likwidacja placówek bankowych lub usług wymagających tradycyjnej obsługi klienta (w placówce bankowej)	Wzrost liczby banków i instytucji niebankowych działających na lokalnym rynku
	Wysoka automatyzacja procesów kredytowych u konkurencji
	Nowoczesne usługi ukierunkowane na klientów młodych/wzrost kanałów elektronicznych/samoobsługowych

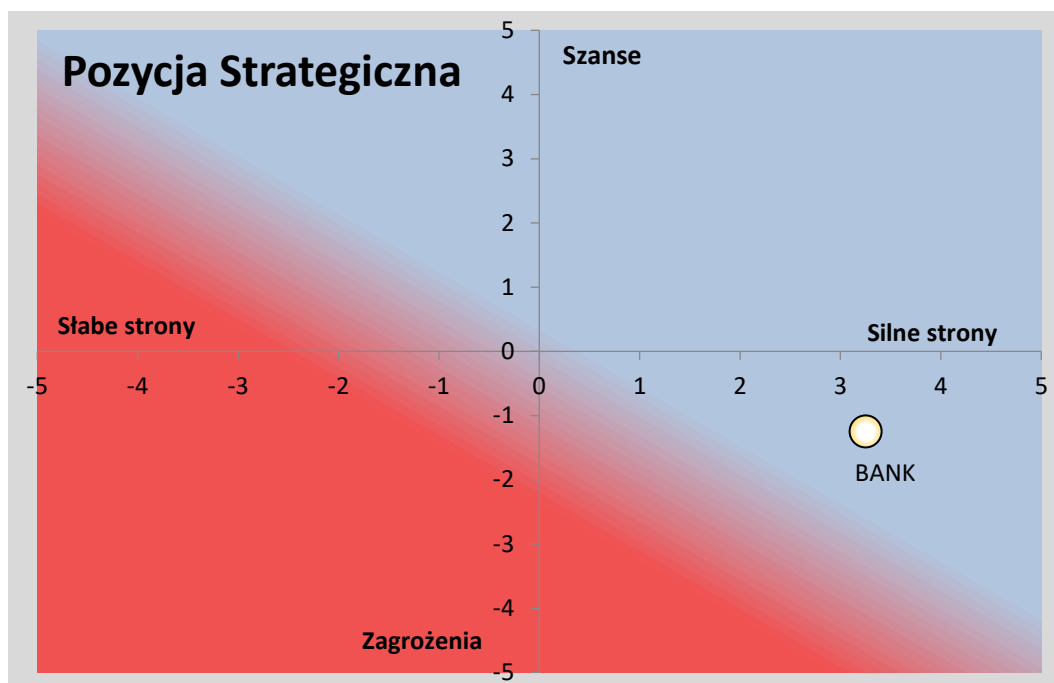
Na podstawie analizy SWOT oraz wag nadanych poszczególnym czynnikom sporządzono wykres, na którym umieszczono podstawowe elementy działalności bankowej, z uwzględnieniem prawdopodobieństwa i siły oddziaływania określonych zdarzeń.



Z powyższego wykresu wynika, że najmocniejszą stroną Banku są *Aktywa płynne*, *Rentowność*, *Jakość portfela kredytowego* oraz *Kapitały*. Wskazane przez Bank zagrożenia najsilniej dominowały nad szansami w przypadku cechy *Rentowność*. Zagrożenia dla tego obszaru oraz dla *Portfela kredytowego* są wystarczająco poważne, by zagrozić obecnej pozycji Banku – świadczy o tym umiejscowienie reprezentującego go punktu na wykresie w obszarze zagrożonym (kolor czerwony). Wszystkie pozostałe cechy znalazły się w niebieskim obszarze, co oznacza, że obecna siła Banku jest wystarczająca, by przeciwstawić się możliwym do realizacji w tych zakresach zagrożeniom. We wszystkich obszarach Bank zdefiniował więcej zagrożeń niż szans. Poniższy wykres prezentuje wartości w ujęciu per saldo (Mocne strony + Szanse – Słabe strony - Zagrożenia).



W najmniejszym stopniu zagrożone są: *Aktywa płynne, Jakość portfela kredytowego*. Największe zagrożenie związane jest z *Rentownością i Portfelem kredytowym*.



Ogólna pozycja strategiczna Banku jest dobra, gdyż średni wskaźnik aktualnej sytuacji (liczony jako średnia różnic pomiędzy silnymi a słabymi stronami) jest większy co do wartości bezwzględnej - wyniósł **3,3**, niż średni wskaźnik spodziewanych przyszłych scenariuszy (liczony jako średnia różnic pomiędzy szansami a zagrożeniami), który ukształtował się na poziomie **-1,2**. Oznacza to, że **obecna sytuacja Banku jest bardzo dobra, a zdarzenia mogące wystąpić w przyszłości nie powinny stanowić zagrożenia dla jego pozycji**. Zdarzenia, jakie mogą mieć miejsce w przyszłości, w większości nie będą jednak sprzyjały rozwojowi Banku, świadczy o tym przewaga zagrożeń nad szansami. Założone w Strategii zwiększanie skali działania i rentowności powinno więc wynikać głównie ze zmian wewnątrz organizacji, a nie w jej otoczeniu.

Do wzmocnienia pozycji rynkowej Banku należy wykorzystać czynniki stanowiące silne strony Banku, a zwłaszcza:

- Stabilną i doświadczoną kadre,
- Relacje z deponentami,
- Posiadaną bazę kapitałową.

Czynnikami zewnętrznymi, które mają największy wpływ na zwiększanie udziału w rynku, które trzeba wykorzystać ze względu na szanse stwarzane dla Banku, są przede wszystkim:

- Niezagospodarowana część rynku,
- Elementy przewagi Banku nad konkurentami oraz wizerunek Banku i obecność w świadomości klientów.

Czynnikami zewnętrznymi, które należy mieć na uwadze ze względu na zagrożenia stwarzane dla Banku, są przede wszystkim:

- Zmiany regulacyjne w sektorze finansowym,
- Rosnąca siła rynkowa konkurentów,
- Zmiany struktury klientów Banku.

4.2 Cele strategiczne Banku Spółdzielczego w Rutce-Tartak

Głównym celem strategicznym Banku Spółdzielczego w Rutce-Tartak w latach 2024-2028 będzie rozwój pozycji rynkowej Banku, poprzez wzrost zasobów wewnętrznych i posiadanej konkurencyjności oraz stopniowy wzrost portfela kredytowego, w celu przeciwdziałaniu zagrożeniom ze strony makro- i mikrootoczenia.

Powyższy **główny cel strategiczny** przekłada się na **częstkowe cele strategiczne Banku**, które uporządkowane zostały w układzie **czterech obszarów**:

- 1) perspektywa finansowa,
- 2) perspektywa klienta,
- 3) perspektywa procesów wewnętrznych,
- 4) perspektywa rozwoju.

Szczegółowy plan działania na lata realizacji strategii, uwzględniający zadania i niezbędne zasoby do realizacji poszczególnych celów, wskazanie osób odpowiedzialnych za poszczególne cele cząstkowe oraz mierniki realizacji celów, zostały zawarte w Załączniku nr 1.

4.2.1 Perspektywa finansowa

Projekcja podstawowych parametrów, obrazujących sytuację finansową Banku w okresie realizacji strategii – lata 2024-2028, znajduje się w Załączniku nr 2, w którym zawarto:

- 1) projekcję bilansu – aktywa i pasywa,
- 2) projekcję rachunku zysków i strat,
- 3) plan kapitałowy.

Cele strategiczne w postaci wskaźników ekonomicznych zawarte zostały w Załączniku nr 4.

Bank przyjął w perspektywie finansowej następujące cele długoterminowe:

- 1) Strategia kształtowania struktury źródeł finansowania:

Utrzymanie stabilności struktury pasywów;

- 2) Strategia alokacji zasobów finansowych:

Optymalizacja dochodowości i utrzymanie jakości aktywów;

- 3) Strategia kosztowa:

Racjonalizacja kosztów działania Banku;

- 4) Strategia kształtowania struktury przychodów:

Wzrost stabilności źródeł dochodów;

- 5) Strategia kształtowania podstawowych wskaźników:

Utrzymanie wskaźników rentowności na poziomach zbliżonych do średnich obserwowanych w sektorze banków spółdzielczych;

- 6) Strategia kształtowania funduszy:

Zapewnienie adekwatnego do wzrostu skali działania poziomu funduszy własnych.

W strategii założono dalszy rozwój skali działalności Banku w oparciu o wzrost bazy depozytowej, zwiększenie poziomu portfela kredytowego (w tym wzrost udziału portfela kredytowego w sumie bilansowej) oraz utrzymanie wskaźników rentowności na poziomach oczekiwanych dla sektora banków spółdzielczych przy prognozowanych obniżkach stóp procentowych.

Przyjęty w planach wzrost sumy bilansowej oraz zakładane spadki zewnętrznych stóp procentowych mają swoje odzwierciedlenie w zaplanowanych poziomach wyniku finansowego netto, a w konsekwencji w przyroście funduszy własnych Banku.

Wzrost funduszy własnych wpływa na zwiększenie bezpieczeństwa funkcjonowania Banku, w tym lepszą ochronę powierzonych depozytów przed negatywnym skutkiem podejmowanego ryzyka bankowego. Bank prowadzi ciągłe działania mające na celu ograniczanie ryzyka poprzez dywersyfikację głównych linii biznesowych.

Pierwszy rok opracowanej Strategii jest równocześnie okresem przygotowawczym do realizacji założonych celów strategicznych w kolejnych latach, gdzie duży nacisk położono na utrzymanie stabilnej bazy depozytowej, wzrost portfela kredytowego, przy utrzymaniu jego jakości, kontrolę wskaźników obrazujących poziom kosztów działania, oraz adekwatny przyrost funduszy własnych Banku w stosunku do ponoszonego ryzyka.

Bank chce zarządzać firmą w sposób zrównoważony realizując przyjęte filary Strategii ESG przy jednoczesnym osiągnięciu dobrych wyników finansowych.

Cele strategiczne perspektywy finansowej, planowane działania oraz mierniki ich realizacji, szczegółowo zostały omówione w **Strategicznym Planie Działania**, który stanowi Załącznik nr 1 do niniejszego dokumentu.

4.2.2 Perspektywa klienta

Głównym celem strategicznym w perspektywie klienta, jest wykorzystanie dobrej sytuacji Banku na lokalnym rynku, w celu realizacji strategii produktowej, cenowej, dystrybucyjnej oraz promocyjnej, skutkującej poprawą pozycji rynkowej Banku.

Bank przyjął w perspektywie klienta następujące cele długoterminowe:

1) Strategia produktowa:

Koncentracja na najbardziej konkurencyjnych/kluczowych produktach, połączona z rozwojem oferty produktowej;

2) Strategia cenowa:

Umiarkowana polityka cenowa;

3) Strategia dystrybucyjnej:

Intensyfikacja wykorzystania dotychczasowych kanałów dystrybucyjnej, połączona z koncentracją na najatrakcyjniejszych segmentach rynku, w celu precyzyjnego adresowania produktów bankowych, zwłaszcza nowych;

4) Strategia promocyjnej:

Kampania promocyjnej wyrażona hasłem: „Bank, w którym Cię rozumiemy”

Aby umożliwić realizację zamierzeń strategicznych w tym obszarze, Bank prowadzi działalność bankową opartą na rozwiązaniach pozwalających na trwały i stabilny wzrost skali.

Rozwój oferty produktowej oraz prowadzone akcje marketingowe mają na celu zwiększenie udziału młodych klientów (do 40 r. życia), który obecnie wynosi 19%. Z tego względu Bank przeprowadził remonty swoich placówek, wdraża wszelkie dostępne usługi mobilne oraz buduje wizerunek Banku zgodny z hasłem *Bank, w którym Cię rozumieją*.

Celem Banku będzie uzyskiwanie w każdym roku obowiązywania Strategii wskaźników przyrostu depozytów i kredytów rekompensujący zmiany inflacyjne, których osiągnięcie będzie możliwe dzięki systematycznemu zwiększaniu rozmiarów działalności bankowej.

Zgodnie z zapisami Strategii ESG: dla Banku liczy się każdy klient, któremu Bank chce kompleksowo pomagać na drodze przechodzenia do gospodarki niskoemisyjnej. Dla Banku ważny jest ciągły rozwój oferty produktowej, umiarkowana polityka cenowa produktu oraz nowoczesne kanały dystrybucji i informacji o ofercie do klienta Banku.

Cele strategiczne perspektywy klienta, planowane działania oraz mierniki ich realizacji, zostały omówione szczegółowo w Strategicznym Planie Działania, który stanowi Załącznik nr 1 do niniejszego dokumentu.

4.2.3 Perspektywa procesów wewnętrznych

Bank w perspektywie procesów wewnętrznych będzie dążył do zwiększenia sprawności i efektywności działania. Podejmowane starania powinny ułatwić realizację celów handlowych i finansowych, przy zachowaniu zasad bezpieczeństwa funkcjonowania Banku.

Bank przyjął w perspektywie procesów wewnętrznych następujące cele długoterminowe:

1) Strategia eksploatacji zasobów i utrzymania ciągłości działania:

Optymalizacja wykorzystania zasobów w celu utrzymania poziomu wskaźnika kosztów eksploatacji oraz minimalizowanie ryzyka ciągłości działania Banku;

2) Strategia zaopatrzenia:

Optymalizacja zakresu nabywanych usług zewnętrznych;

3) Strategia modelowania zarządzania:

Delegacja kompetencji i uprawnień.

Zgodnie ze strategią ESG Bank uwzględni analizę luki w systemach IT i systemach gromadzenia danych niefinansowych klientów oraz Bank w sposób proporcjonalny wdroży metodologię weryfikacji i kryteria zgodności produktów z Taksonomią UE (w ramach procesów udzielania i monitorowania kredytów.

Cele strategiczne perspektywy procesów wewnętrznych, planowane działania oraz mierniki ich realizacji szczegółowo zostały omówione w Strategicznym Planie Działania, który stanowi Załącznik nr 1 do niniejszego dokumentu.

4.2.4 Perspektywa rozwoju

Perspektywa rozwoju zawiera cele strategiczne i działania związane z zarządzaniem zasobami materialnymi, informatycznymi oraz zasobami ludzkimi.

Bank w sferze zarządzania zasobami materialnymi będzie dążył do zwiększenia efektywności ich wykorzystania, dbając jednocześnie o stały rozwój posiadanych zasobów.

W sferze zarządzania zasobami informatycznymi Bank będzie realizował cele strategiczne, związane z modernizacją zasobów informatycznych, aby zapewnić świadczenie nowoczesnych usług bankowych, przy zachowaniu ciągłości działania. Rozwój systemów informatycznych będzie odbywał się również w kierunku podnoszenia wydajności pracy.

Bank Spółdzielczy w Rutce-Tartak dąży do wspierania lokalnej społeczności oraz działań na rzecz poprawy środowiska w ramach swojego terenu działania. Jednym z elementów tych działań jest wdrożenie Strategii ESG, która w sposób precyzyjny adresuje cele i zadania w tym obszarze.

Bank przyjął w perspektywie rozwoju następujące cele długoterminowe:

- 1) Strategia rozwoju zdolności świadczenia usług:
Zrównoważony rozwój zasobów materialnych i niematerialnych w celu podniesienia zdolności świadczenia usług;
- 2) Strategia zwiększenia bezpieczeństwa przetwarzania danych:
Modernizacja i rozwój zasobów informatycznych w celu zmniejszenia ryzyka operacyjnego;
- 3) Strategia rozwoju personelu bankowego:
Wzrost jakości personelu poprzez podniesienie poziomu kompetencji oraz doskonalenie procesu adaptacji nowych pracowników, rozwój umiejętności menedżerskich;
- 4) Strategia organizacyjna:
Zwiększanie efektywności działania Banku, przy zachowaniu bezpieczeństwa jego pracy.

Zgodnie z celami strategii ESG Bank dążyć będzie do zakotwiczenia ESG w całej organizacji. Bank sformalizuje obowiązki, wprowadzi procesy odpowiedzialności i zarządzania ryzykiem ESG oraz zintegruje docelowy wizerunek ESG ze *Strategią zarządzania Bankiem Spółdzielczym w Rutce-Tartak*. Bank w przejrzysty sposób ujawniać będzie działania i postępy w realizacji zrównoważonego rozwoju.

Cele strategiczne perspektywy rozwoju, planowane działania oraz mierniki ich realizacji, szczegółowo zostały omówione w Strategicznym Planie Działania, który stanowi Załącznik nr 1 do niniejszego dokumentu.

4.2.5 Strategia kapitałowa

Podstawowym celem strategicznym w zakresie adekwatności kapitałowej jest budowa odpowiednich funduszy własnych, zapewniających bezpieczeństwo zgromadzonych

depozytów, przy osiągnięciu planowanego poziomu rentowności prowadzonej działalności.

Cel ten jest realizowany poprzez zarządzanie adekwatnością kapitałową obejmujące podstawowe kierunki działań (cele pośrednie):

- 1) zwiększanie wysokości funduszy własnych,
- 2) zapewnienie odpowiedniego poziomu kapitałów zgodnie z Rozporządzeniem 575/2013 – CRR;
- 3) odpowiednie kształtowanie struktury bilansu Banku w celu utrzymania planowanego poziomu wymogów kapitałowych, dostosowanych do wymagań Rozporządzenia 575/2013 UE.
- 4) zarządzanie ryzykiem bankowym.

Szczegółowe cele strategiczne Banku w zakresie kapitałów zostały zawarte w *Polityce kapitałowej*.

Zakłada się, że w latach 2024-2028 inflacja średnioroczna będzie dążyć do poziomów ograniczonych pasmem celu inflacyjnego (1,5%-3,5%). Zgodnie z założeniami do niniejszej Strategii, min. 75% wypracowanego wyniku finansowego netto będzie powiększać fundusz zasobowy. Wypracowane zyski pozwolą na zwiększanie realnej wartości kapitałów Banku. Taki poziom kapitałów daje możliwość rozwoju Banku i powinien zabezpieczyć współczynnik kapitałowy na poziomie wskazanym przez KNF oraz pokryć ryzyka działalności bankowej.

Na koniec 2027 roku całkowity współczynnik kapitałowy nie powinien być niższy niż 12,00%. Zgodnie z założeniami niniejszej Strategii, w latach 2024 - 2028 nie nastąpi w sposób istotny materialny wzrost ponoszonego ryzyka w relacji do posiadanych funduszy własnych.

Uwzględniając obecną strukturę kapitału, Bank w kolejnych okresach będzie koncentrował się na wzmocnieniu funduszu zasobowego, przy zachowaniu stabilnego poziomu ponoszonego ryzyka. Jednocześnie wszystkie przedsięwzięcia założone w niniejszej Strategii uwzględniają odpowiednie wyposażenie kapitałowe Banku i zapewniają jego harmonijny rozwój.

Istotne elementy polityki kapitałowej odnoszące się do utrzymania funduszy własnych będą podlegały corocznej aktualizacji w rocznym planie finansowym oraz planie finansowym niniejszej Strategii działania Banku.

4.2.6 Strategia zarządzania ryzykiem bankowym

W oparciu o założenia poszczególnych obszarów strategicznych, wyznaczono szczegółowe cele strategiczne w zakresie zarządzania ryzykiem bankowym, które zawarte zostały w *Strategii zarządzania ryzykiem*.

1/ Ryzyko kredytowe kontrahenta i koncentracji

Celami strategicznymi w zakresie zarządzania ryzykiem kredytowym są:

1. Rozwijanie skali działalności kredytowej Banku w granicach zatwierdzonych przez Zarząd i Radę Nadzorczą;
2. Doskonalenie i optymalizacja metod zarządzania ryzykiem kredytowym;
3. Utrzymywanie stabilnego i dobrego pod względem jakości i wartości portfela kredytowego cechującego się odpowiednią dochodowością oraz bezpieczeństwem rozumianym jako minimalizacja ryzyka wystąpienia kredytów zagrożonych;
4. Monitorowanie, limitowanie i raportowanie poziomu ryzyka kredytowego w Banku w celu zapewnienia prawidłowych poziomów wskaźników adekwatności kapitałowej.

5. Dbalność o długoterminowe bezpieczeństwo Banku wynikające z czynników ryzyka ESG oraz wpływ ryzyka ESG na ryzyko kredytowe wynikające z ekspozycji wobec klientów i kontrahentów i ich narażenia na czynniki ryzyka ESG.

Szczegółowe opis założeń strategicznych w zakresie ryzyka kredytowego i koncentracji zawarte zostały w *Strategii Zarządzania Ryzykiem*.

Głównym kierunkiem alokacji środków pochodzących ze zgromadzonych depozytów będzie portfel kredytowy. Bank zarządzając aktywami i pasywami będzie dostosowywał wielkość portfela depozytowego i kredytowego do obowiązujących w Banku limitów ostrożnościowych oraz potencjału kapitałowego Banku.

Priorytetem działalności kredytowej będzie udzielanie kredytów o średnioterminowym terminie zapadalności, co pozytywnie wpłynie zarówno na sytuację płynnościową Banku, jak również jego przychody pozaodsetkowe. Założenia do planu finansowego przyjmują zróżnicowany rozwój struktury portfela kredytowego.

Poziom kredytów długoterminowych będzie uzależniony od posiadanego poziomu stabilnych pasywów. Za stabilne źródło finansowania kredytów długoterminowych Bank uznaje fundusze własne w części nie finansującej aktywów trwałych, rezerwę na ryzyko ogólne oraz stabilną część depozytów, określoną w zasadach zarządzania ryzykiem płynności, a wynikającą z bieżącej analizy stabilności bazy depozytowej.

Biorąc pod uwagę przeprowadzoną analizę potencjału rynku, Bank będzie dążył do zwiększenia sprzedaży kredytów konsumpcyjnych dla osób fizycznych.

2/ Ryzyko płynności

Cele strategiczne zarządzania ryzykiem płynności to:

1. Utrzymywanie płynności Banku na poziomie adekwatnym do rozmiarów i rodzaju prowadzonej działalności.
2. Dotrzymywanie przez Bank norm płynności wynikających z Rozporządzenia CRR.
3. Finansowanie długoterminowych należności Banku stabilną częścią bazy depozytowej.
4. Zarządzanie płynnością Banku w sposób pozwalający w ramach przyjętych założeń i limitów maksymalizować zyski z posiadanych aktywów, przy równoczesnym minimalizowaniu kosztów związanych z utrzymywaniem płynności.

Szczegółowe opisy założeń strategicznych w zakresie ryzyka płynności zawarte zostały w *Strategii Zarządzania Ryzykiem*.

Planowane w Strategii wielkości depozytów ogółem stanowią podstawę do tworzenia rocznych planów finansowych Banku.

W Banku głównym źródłem finansowania aktywów o długim terminie zapadalności będą depozyty stabilne (obliczone na podstawie wskaźników osadu), stanowiące pewne źródło finansowania długoterminowego aktywów, oraz fundusze własne Banku a także rezerwa na ryzyko ogólne. Limity ostrożnościowe dotyczące finansowania długoterminowego, ograniczają znaczne zaangażowanie się Banku w tego typu aktywa.

Polityka oferowanych stóp procentowych, jak również prowizji i opłat dotyczących zarówno pasywów jak i aktywów, będzie podyktowana aktualną sytuacją płynnościową Banku, przy założeniu zarządzania aktywami i pasywami. Bank przed podjęciem decyzji dotyczących kształtowania się oprocentowania depozytów i kredytów oraz prowizji i opłat, będzie analizował średnioterminową sytuację płynnościową Banku oraz działania podejmowane przez konkurencję. Perspektywa klienta określa działania Banku, mające na celu intensyfikację sprzedaży produktów.

3/ Ryzyko stopy procentowej

Cele strategiczne zarządzania ryzykiem stopy procentowej to:

1. Utrzymanie relacji przychodów i kosztów odsetkowych wynikającej ze zmian stóp procentowych, w granicach niezagrażających bezpieczeństwu Banku i realizacji jego planu finansowego.
2. Prowadzenie zrównoważonej polityki zarządzania strukturą aktywów i pasywów, która pozwoli ograniczyć ryzyko bazowe i ryzyko przeszacowania na poziomie nie wyższym, niż zaakceptowany.
3. Podejmowanie odpowiedniej polityki cenowej (w tym działań marketingowych) w celu utrzymania odpowiedniej do skali działalności stabilnej bazy depozytowej oraz dochodowego portfela kredytowego w celu wypracowania odpowiednich marż.
4. Konsekwentne budowanie wizerunku Banku jako profesjonalnego i aktywnego uczestnika rynku.

Szczegółowe opisy założeń strategicznych w zakresie ryzyka stopy procentowej zawarte zostały w *Strategii Zarządzania Ryzykiem*.

Założenia Strategii dotyczące struktury bilansu nie powodują istotnych zmian w zakresie poziomu ryzyka stopy procentowej.

4/ Ryzyko operacyjne

Cele strategiczne w zakresie zarządzania ryzykiem operacyjnym.

System zarządzania ryzykiem operacyjnym Banku wdrażany jest w celu:

1. zapewnienia bezpiecznego i ciągłego funkcjonowania Banku,
2. minimalizowania strat z tytułu ryzyka operacyjnego,
3. usprawniania działań prowadzonych przez Bank,
4. doskonalenia systemów zarządzania poszczególnymi czynnikami ryzyka operacyjnego,
5. doskonalenia systemu motywowania pracowników oraz zarządzania kadrami,
6. doskonalenia procesów występujących w działalności Banku, zmniejszając tym samym poziom ryzyka operacyjnego i strat operacyjnych,
7. wykorzystywania najlepszych, najbardziej efektywnych form zabezpieczania ryzyka operacyjnego,
8. zapobiegania powstawaniu zagrożeń o charakterze katastroficznym lub zagrażających utratą ciągłości działania Banku.

Cele operacyjne (bieżące) zarządzania ryzykiem operacyjnym zawarte są w Instrukcji odnoszącej się do powyższego ryzyka i ukierunkowane są na zapewnienie bezpiecznego przebiegu wszystkich procesów biznesowych w Banku.

Zawarte w Strategii cele w zakresie rozwoju środowiska teleinformatycznego Banku mają na celu zmniejszanie ekspozycji Banku na ryzyko operacyjne.

5/ Ryzyko walutowe

Cele strategiczne w zakresie zarządzania ryzykiem rynkowym to:

1. Utrzymywanie działalności walutowej na poziomie mało znaczącym dla Banku, tzn. utrzymywanie skali działalności walutowej depozytowej na poziomie nie przekraczającym 5% działalności depozytowej Banku ogółem,
2. Rozwijanie działalności dewizowej stosownie do potrzeb klientów, stałe zwiększanie obrotu dewizowego przy stałym wzroście przychodów z tytuł wymiany.
3. Utrzymywanie pozycji walutowej całkowitej w wysokości nie przekraczającej 2% funduszy własnych, która nie wiąże się z koniecznością utrzymywania regulacyjnego wymogu kapitałowego na ryzyko walutowe.

Szczegółowe cele strategiczne w zakresie ryzyka walutowego zawarte zostały w *Strategii zarządzania ryzykiem*.

5 Podsumowanie

- 6 W perspektywie realizacji Strategii Bank planuje funkcjonować jako Bank Samodzielny.
- 7 Rozwój działalności Banku w ostatnich latach ma swoje przełożenie również na opracowaną Strategię, która zakłada zwiększenie skali działania Banku oraz polepszenie parametrów efektywnościowych, w tym zwiększenie bezpieczeństwa powierzonych Bankowi depozytów.
- 8 Okres realizacji Strategii przypadają będzie na czas wysokiej zmienności parametrów makroekonomicznych związanych z kryzysem światowym spowodowanym wojną w Ukrainie.
- 9 Na podstawie przeprowadzonej analizy strategicznej, Bank będzie realizował strategię opartą na mocnej pozycji wewnętrznej wynikającej z silnych kapitałów, stabilnej bazy depozytowej oraz odpowiednich poziomów zasobów, które winny skutecznie pokonywać zidentyfikowane zagrożenia zewnętrzne, przy jednoczesnej poprawie obszarów zidentyfikowanych jako słabe strony Banku.
- 10 Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej Banku wykazała, że nie występują istotne symptomy zagrożenia na skutek podwyższonego poziomu ryzyka. Fundusze własne zabezpieczają generowane przez Bank ryzyko w okresie objętym Strategią.
- 11 Realizacja Strategii będzie możliwa poprzez wypełnianie celów cząstkowych – na ponoszeniu nakładów na aktywa trwałe, kosztów kształcenia pracowników, kosztów reklamy, w celu uzyskania wymiernych efektów w postaci utrzymania konkurencyjności na lokalnym rynku usług bankowych, a tym samym uzyskaniu wzrostu skali działania.
- 12 Monitorowanie realizacji założonych wymiernych celów strategicznych, obliczonych w planie finansowym, pozwoli na ocenę stopnia realizacji Strategii w kolejnych latach oraz w razie potrzeby na podejmowanie decyzji, mających doprowadzić do uzyskania założonych efektów.
- 13 Niniejsza Strategia będzie podlegała corocznej ocenie stopnia jej realizacji i zakłada się korektę założonych obecnie efektów finansowych, ujętych w planie finansowym (Zał. nr 2), jak też możliwość korekty planowanych działań, ujętych w strategicznym planie działania (Zał. nr 1), w zależności od wyników Banku uzyskiwanych w kolejnych latach realizacji Strategii oraz zdarzeń o charakterze zewnętrznym, w tym zmiany prawne oraz sytuacja makroekonomiczna związana z przebiegiem wojny w Ukrainie, które w znaczącym stopniu zmienić mogą sytuację Banku.

6 Załączniki

Załącznik nr 1 – Strategiczny plan działania Banku na lata realizacji Strategii

Załącznik nr 2 – Plan finansowy Banku na lata realizacji Strategii

Załącznik nr 3 – Strategia technologii informacyjnej oraz bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego

Załącznik nr 4 – Cele ilościowe w zakresie wskaźników ekonomicznych na lata realizacji Strategii