



WARMIŃSKI BANK SPÓLDZIELCZY
Z SIEDZIBĄ W JONKOWIE

*Załącznik nr 1 do Uchwały Nr 27)O)2019
Zarządu Banku z dnia 18.03.2019r.*

*Załącznik nr 1 do Uchwały Nr 6)2)2019
Rady Nadzorczej z dnia 28.03.2019r.*

**STRATEGIA DZIAŁANIA
WARMIŃSKIEGO BANKU
SPÓLDZIELCZEGO
NA LATA 2019-2021**

RADA NADZORCZA
Warmińskiego Banku Spółdzielczego

Jonkowo, marzec 2019 rok



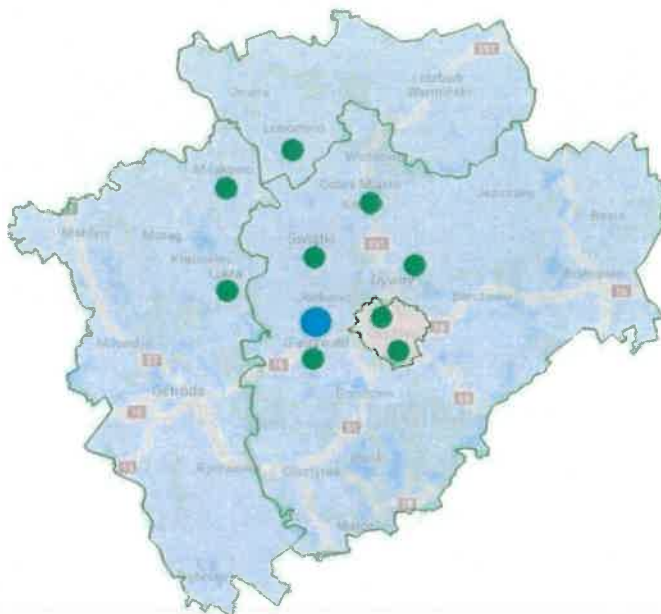
SPIS TREŚCI:

Rozdział I. Wstęp	3
Rozdział II. Wizja, misja i filozofia Banku	3
2.1. Misja Banku.....	3
2.2. Wizja Banku	4
2.3. Filozofia Banku	4
Rozdział III. Analiza otoczenia	5
3.1. Kluczowe czynniki otoczenia, wpływające na działalność Banku.....	6
3.2. Analiza otoczenia regulacyjnego	10
3.3. Analiza konkurencji Banku	10
3.4. Analiza otoczenia gospodarczego.....	12
Rozdział IV. Ocena aktualnej sytuacji ekonomiczno-finansowej Banku i perspektywy jej rozwoju	13
Rozdział V. Analiza SWOT	21
Rozdział VI. Cele strategiczne	22
6.1. Poprawa efektywności funkcjonowania Banku.....	22
6.2. Umocnianie siły kapitałowej Banku.....	23
6.3. Efektywna restrukturyzacja portfela kredytów trudnych oraz skuteczna windykacja.....	24
6.4. Wzmocnienie pozycji rynkowej Banku.....	26
6.5. Stałe doskonalenie jakości obsługi klientów.....	28
6.6. Dążenie do wzrostu bezpieczeństwa funkcjonowania Banku.....	28
6.7. Rozwój kadr oraz zaplecza stanowiącego wsparcie dla realizacji Strategii.....	30
Rozdział VII. Strategia informatyzacji	32
Rozdział VIII. Postanowienia końcowe	34



Rozdział I. Wstęp

Warmiński Bank Spółdzielczy z siedzibą w Jonkowie, zwany w dalszej części Bankiem jest uniwersalnym bankiem, działającym jako spółdzielnia na terenie województwa **warmińsko-mazurskiego** w powiatach: **olsztyńskim, ostródzkim, lidzbarskim, mieście Olsztyn** na prawach powiatu a także w gminach: **Jonkowo, Olsztyn, Świątki, Miłakowo, Dobre Miasto, Lubomino, Gietrzwałd, Łukta, Dywity.**



Bank prowadzi działalność statutową w pełni autonomicznie będąc zrzeszony z grupą banków spółdzielczych w Banku Polskiej Spółdzielczości S.A. oraz działa w ramach *Spółdzielni Systemu Ochrony Zrzeszenia BPS*. Uczestnictwo w systemie ochrony instytucjonalnej (IPS) Zrzeszenia BPS ma na celu między innymi zwiększenie bezpieczeństwa poprzez zapewnienie płynności i wypłacalności. W okresie obowiązywania niniejszej strategii, Bank nie przewiduje łączenia z innymi bankami oraz nie planuje zmiany Zrzeszenia. Opis działań zapewniających utrzymanie wskaźników bezpieczeństwa i efektywności zawarty jest w opisie realizacji podstawowych celów strategicznych w Rozdziale VI.

Rozdział II. Misja, wizja i filozofia Banku

2.1. Misja Banku

Misja określa główny cel istnienia Banku. Zawiera także określenie podstawowych potrzeb, jakie Bank zaspokaja poprzez swoją działalność i świadczone usługi.

Bank, będąc efektywnym podmiotem o dobrej kondycji finansowej, stale dąży do pomnażania korzyści swoich członków oraz wspiera wysiłki na rzecz rozwoju regionu.

Jesteśmy blisko Ciebie. Z nami jesteś bezpieczny!



WARMIŃSKI BANK SPÓLDZIELCZY Z SIEDZIBĄ W JONKOWIE

Misją Banku jest kompleksowe świadczenie profesjonalnych usług finansowych, zapewniających zadowolenie klientów. Oferujemy wysokiej jakości produkty i usługi oraz stosujemy indywidualne podejście do klienta. Jesteśmy solidnym i wiarygodnym Bankiem = polskim kapitałem, wspierającym rozwój naszych partnerów. Wdrażamy nowoczesne rozwiązania w celu zaspokojenia potrzeb klientów, członków i pracowników Banku.

Aktywnie angażujemy się w życie lokalnej społeczności poprzez wspieranie inicjatyw, edukację oraz krzewienie idei oszczędzania.

2.2. Wizja Banku

Wizja definiuje pozycję jaką Bank chce osiągnąć poprzez realizację strategii:

„Być pożądanym i cenionym partnerem jako silny, nowoczesny, bezpieczny, sprawnie zarządzany Bank, oferujący produkty i usługi odpowiadające szerokim oczekiwaniom w konkurencyjnych i spełniających wymagania rynku cenach”.

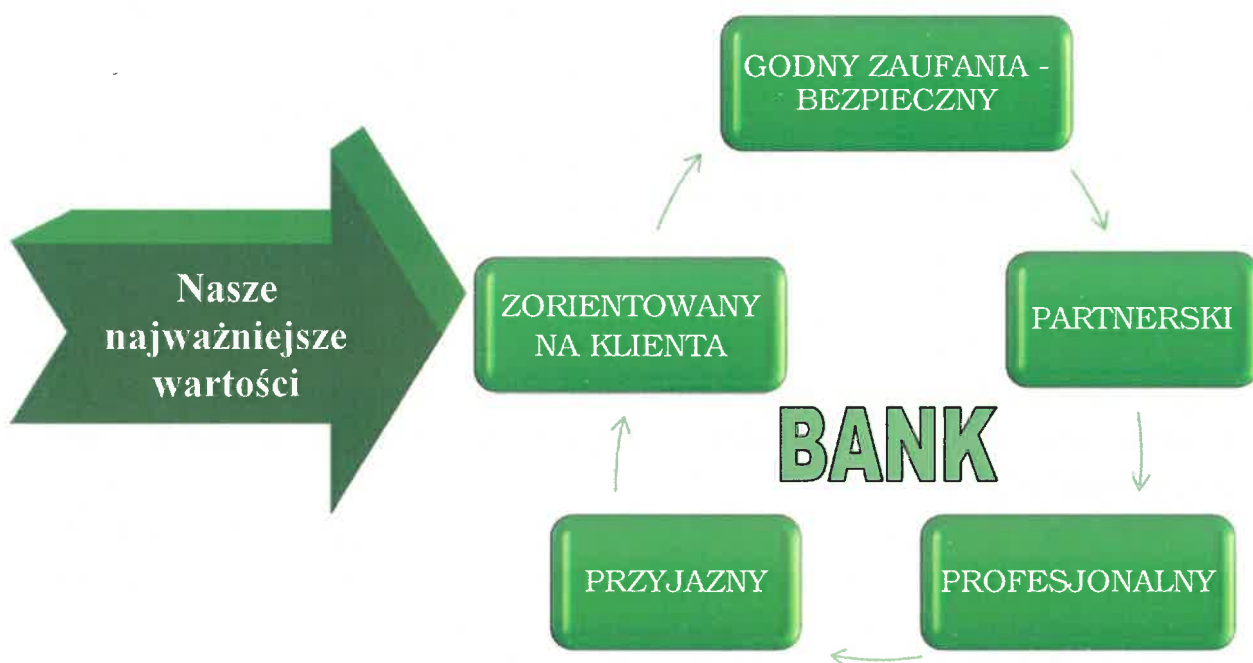
2.3. Filozofia Banku:

**Nowoczesność, efektywność,
innowacyjność, połączone
z rozważą biznesową uznajemy
w Banku za ważne zarówno dziś
jak i w przyszłości**



- 1) podstawowy potencjał Banku stanowią pracownicy, identyfikujący się z Bankiem i jego misją, umiejący wybierać i stosować właściwe rozwiązania,
- 2) osiągać mierzalny i satysfakcjonujący standard relacji z klientami poprzez rzetelność, wiarygodność i profesjonalizm w otoczeniu Zasad ładu korporacyjnego,
- 3) biznesowe zarządzanie portfelem produktów z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi informatycznych,
- 4) lojalność w stosunku do swoich klientów, gotowość na elastyczne i indywidualne podejście w granicach bezpieczeństwa biznesowego,

- 5) budowa bezpiecznego portfela klientów, znanych i rekomendowanych na rynku, dobrze zarządzanych i rentownych,
- 6) bezpieczeństwo depozytów – w tym celu Bank wdraża zasady stabilnego i ostrożnego zarządzania, mające na celu optymalizację ryzyka oraz skuteczność procesu szacowania kapitałowych wymogów wewnętrznych (ICAAP),
- 7) społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) - Bank aktywnie uczestniczy w życiu publicznym regionu na którym działa, wspierając lokalną działalność społeczną i oświatowo-kulturalną szczególnie na rzecz swoich członków.



Rozdział III. Analiza otoczenia

Bank działa w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia, również regulacyjnego i gospodarczego.

Polski sektor bankowości spółdzielczej znalazł się w szczególnym momencie. W znacznym stopniu wyczerpały się możliwości dalszego intensywnego rozwoju, a czynniki rynkowe i regulacyjne stwarzają silną presję na wyniki finansowe determinując ogromne zaangażowanie kosztowe w dostosowaniu do obecnych przepisów, ograniczając tym samym rentowność prowadzonej działalności. Banki spółdzielcze obciążone są wysokimi kosztami operacyjnymi w relacji do wyniku na działalności bankowej. Istotnymi elementami mającymi bezpośredni wpływ na działalność Banku są zmiany w otoczeniu prawnym, które często nie uznają zasady



proporcjonalności, a które generują istotne koszty dla Banku, wynikające z konieczności dostosowania się.

Niepewna sytuacja makroekonomiczna, a nade wszystko niskie stopy procentowe, nie pozwalają działać tak efektywnie jak w przeszłości wpływając nie tylko na spadek przychodów od aktywów, ale również na zmniejszenie skłonności do oszczędzania w bankach (klienci poszukują alternatywnych form oszczędzania oraz inwestycji innych niż lokaty w bankach). Mimo to przychody odsetkowe oraz wynik z tytułu odsetek w okresie trwania niniejszej Strategii planowane są na podobnym poziomie.

Coraz silniejszą presję na sektor wywołują także zmiany technologiczne. Nadążanie za nimi wiąże się z ponoszeniem sporych nakładów inwestycyjnych, które są zbyt duże dla małych banków. Dlatego model biznesowy banków spółdzielczych, chcąc sprostać oczekiwaniom rynku i współczesnych klientów jest bardzo kosztowny.

W ostatnim czasie pojawił się jeszcze jeden czynnik - zagrożenia upadłościami banków spółdzielczych i spółdzielczych kas oszczędnościowo - kredytowych. Upadłości obciążają wyniki sektora spółdzielczego i stanowią dla niego zagrożenie o charakterze reputacyjnym. Nie bez znaczenia jest również bardzo silna konkurencja banków komercyjnych i sektora shadow banking. Rynek usług bankowych staje się rynkiem nasyconym i dojrzałym. Dotyczy to również obszarów mniej zurbanizowanych.

Natomiast niewątpliwą przewagą banków spółdzielczych jest ich lokalny charakter i związana z nim doskonała znajomość potrzeb klientów, nie obciążony portfel kredytami frankowymi oraz przejrzysty model biznesowy oparty na działalności depozytowo - kredytowej.

Bank zgodnie ze statutem prowadzi swoją działalność na terenie województwa warmińsko - mazurskiego, głównie na terenie gmin wiejskich. Z uwagi na brak zakładów przemysłowych i tylko sezonową atrakcyjność regionu jest to jedno z biedniejszych województw w kraju. Znaczną część klientów Banku stanowią rolnicy, osoby prowadzące działalność gospodarczą, osoby fizyczne, lokalne spółki oraz małe i średnie przedsiębiorstwa.

3.1. Kluczowe czynniki otoczenia, wpływające na działalność Banku

Bardzo niskie stopy procentowe

Od marca 2015 r. banki funkcjonują w otoczeniu niskich stóp procentowych, a z zapowiedzi Prezesa NBP i pozostałych członków Rady Polityki Pieniężnej wynika, że podstawowe stopy procentowe NBP w najbliższym czasie nie ulegną zmianie. Bank



mocno odczuwa presję niskich stóp procentowych. Wynika to z wysokiego udziału wyniku odsetkowego w wyniku na działalności bankowej.

Niska skuteczność windykacji, wysoki poziom kredytów zagrożonych i ryzyka kredytowego

Przewlekłość procesowa i egzekucyjna bezpośrednio obciąża Bank wpływając na poziom wyniku, znacznie utrudniając szybkie odzyskanie wierzytelności Banku. Początkowe etapy windykacji są kosztowne dla Banku, a wierzytelności trudne dłużej pozostają w bilansie Banku i generują koszty ich obsługi. Dodatkowo wierzytelności trudne obciążone są obowiązkiem tworzenia rezerw celowych oraz odpisów aktualizujących na odsetki. Na mocy Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 05.07.2017r. w sprawie określenia przedmiotów należących do rolnika prowadzącego gospodarstwo, które nie podlegają egzekucji (Dz. U. 2017 poz. 1385) oraz obowiązującej od dnia 30 kwietnia 2016r., Ustawy o wstrzymaniu sprzedaży nieruchomości Zasobu Własności Rolnej Skarbu Państwa niektórych ustaw (tj. Dz. U. 2018r. poz. 869), znacznie utrudniony został obrót gruntami rolnymi, co powoduje, że Bank pomimo posiadania zabezpieczeń kredytów może mieć problem z ich upłynianiem i odzyskaniem swoich wierzytelności.

Na skuteczność windykacji istotny wpływ mają takie czynniki jak:

- 1) zabezpieczenie wierzytelności o znacznym zaangażowaniu kapitałowym (pow. 1 mln zł) na nieruchomościach przemysłowych lub komercyjnych, których sprzedaż, z uwagi na mały potencjał ekonomiczny regionu oraz znaczną wartość nieruchomości, jest utrudniona;
- 2) długotrwałość prowadzonych postępowań upadłościowych wobec dłużników o dużym zaangażowaniu kapitałowym, w których Bank jako wierzyciel ma bardzo ograniczony wpływ na postępowanie. Brak przewidzianych w prawie upadłościowym środków dyscyplinujących syndyka i Sąd upadłościowy do szybszego i efektywniejszego prowadzenia postępowania upadłościowego;
- 3) przeszacowanie wartości zabezpieczeń rzeczowych na etapie udzielania kredytów. Ceny uzyskiwane w postępowaniu egzekucyjnym są znacznie niższe niż sumy oszacowania z operatów szacunkowych przyjętych w momencie udzielania kredytu.



Trudności w implementacji nowych przepisów i regulacji, konieczność dopasowania struktury organizacyjnej do wymagań regulacyjnych

Implementacja nowych przepisów prawa, w szczególności zmiany przepisów regulujące zasady świadczenia usług przez Bank oraz obowiązki z tym związane wywołują różne wątpliwości interpretacyjne związane z właściwym ich wdrożeniem.

Bariery technologiczne, opóźnienia we wdrażaniu w wewnętrznym systemie bankowym regulacji nadzorczych

Bariery rozwoju technologii informatycznej w Banku można podzielić na dwie grupy:

1) czynniki o charakterze wewnętrznym:

- a) zdolność kierownictwa Banku do rozpoznania i określenia potrzeb własnych w zakresie technologii informatycznej,
- b) zapewnienie źródeł finansowania postępu technologicznego (brak finansowania postępu informatycznego osłabia pozycję konkurencyjną Banku),
- c) wdrożenia postępu technologicznego (warunki techniczne, szkolenie pracowników),

2) czynniki o charakterze zewnętrznym :

- a) poziom technologiczny sektora,
- b) infrastruktura telekomunikacyjna w kraju,
- c) silna konkurencja na rynku usług finansowych,
- d) edukacja cyfrowa i informatyczna klientów Banku,
- e) dostępność do nowoczesnej technologii (np. wyposażenie w sprzęt komputerowy, dostęp do Internetu).

Bank współpracuje m. in. z dużą, międzynarodową, sprawdzoną na rynku firmą informatyczną, która zapewnia odpowiedni standard wprowadzanych rozwiązań oraz dba o dostarczanie aktualizacji systemu bankowego, determinowane m.in. przez regulacje nadzorcze.

Cyberprzestępczość i zakłócenia pracy systemów informatycznych

Cyberprzestępstwa stanowią obecnie znacznie większe zagrożenie niż kiedykolwiek wcześniej m.in. dlatego, że dostęp do Internetu za pośrednictwem laptopów, telefonów i tabletów jest bardzo powszechny. Cyberprzestępcy podejmują różnorodne próby, aby: łamać dostępy do sieci, zdobywać dostęp do informacji chronionych, kraść tożsamość, defraudować pieniądze. Wykorzystują także



technologię do tworzenia sieci botnet, w celu przeprowadzania ataków DDoS na duże instytucje i firmy.

Bank skutecznie broni się przed atakami cyberprzestępców poprzez :

- 1) skuteczne zapory sieciowe (firewalle) sprzętowe i programowe, blokujące dostęp do zasobów wewnętrznych,
- 2) skuteczne programy antywirusowe, systematycznie aktualizowane,
- 3) stosowanie zasad ograniczonego zaufania w sieci,
- 4) posiadanie aktualnych systemów operacyjnych i oprogramowania,
- 5) rozwiązania dotyczące identyfikacji i uwierzytelniania osób uprawnionych - tworzenie silnych haseł dostępu,
- 6) ograniczenie dostępu pracowników do wybranych witryn internetowych,
- 7) systematyczną edukację oraz podnoszenie świadomości pracowników i klientów Banku.

Ciągłość utrzymania dostępności systemów zapewniają m.in. kopie zapasowe, przechowywane w centrach zapasowych Banku.

Wysokie koszty dotrzymania konkurencji technologicznej w zakresie usług i rozwiązań funkcjonujących w sektorze bankowym

Rozwój rynku technologii informatycznych w zakresie usług i rozwiązań funkcjonujących w sektorze bankowym powoduje konieczność nadążania za nowymi standardami. Bank dba o nowoczesność oferowanych rozwiązań dla swoich klientów i wzrost umiejętności swoich kadr informatycznych.

Działalność Banku jest w znaczącym stopniu uzależniona od dynamicznego rozwoju i wdrażania nowych technologii, co związane jest z oferowaniem nowych usług dla klientów. Bank nieustannie analizuje i testuje pojawiające się na rynku nowe trendy technologii informatycznych. Bank w prowadzeniu swojej działalności dba o zapewnienie wysokiego poziomu technologicznego oferowanych rozwiązań, co w dłuższej perspektywie wpłynie na obniżenie kosztów usługi bankowej nawet uwzględniając zainwestowany kapitał.

Zasoby kadrowe i standardy płacowe

Jesteśmy uczestnikami poważnej przemiany rynku pracy z rynku pracodawcy na rynek pracownika. Spadek bezrobocia, emigracja polskich pracowników do innych krajów UE oraz niedostosowania strukturalne na rynku pracy stawiają ogromne wyzwanie w utrzymaniu kadry pracowniczej na oczekiwanym przez Bank poziomie. Dodatkowo usytuowanie placówek oddalonych od aglomeracji miejskich sprawia, że



dostępność do zasobów kadrowych jest dużo mniejsza. Malejące bezrobocie powoduje utrudnienia w poszukiwaniu odpowiednich pracowników z wysokimi kompetencjami.

Obserwowane nasilenie zjawiska presji płacowej może spowodować negatywne skutki dla działalności Banku. Dlatego Bank podnosi swoją konkurencyjność na rynku pracy poprzez oferowanie pracownikom różnych atrakcyjnych alternatywnych form pozapłacowych, co może pomóc w pozyskaniu nowych pracowników. W związku z powyższym będzie miało to wpływ na planowany wzrost wskaźnika C/I do wysokości 77,82 w roku 2021.

3.2. Analiza otoczenia regulacyjnego

Ostatnie lata to dynamiczne zmiany zachodzące w ustawodawstwie, głównie poprzez dostosowanie polskich regulacji do prawa europejskiego. Obecnie najważniejsze zmiany dla Banku dotyczą wejścia w życie pakietu CRD IV / CRR, odnoszące się do składników kapitału, funduszu udziałowego i norm płynności oraz wdrożenia związane z dyrektywą PSD2.

Bank na bieżąco przeprowadza weryfikację regulacji wewnętrznych pod kątem ich dostosowania do przepisów zewnętrznych. Rok 2018 to przede wszystkim zmiany w obszarze obsługi rachunków, takie jak:

- 1) wdrożenie systemu płatności podzielonych (Split Payment),
- 2) dostosowanie systemów informatycznych Banku do ustawy o STIR oraz PSD2,
- 3) wprowadzenie zapisów dotyczących rachunku podstawowego,
- 4) wdrożenie zapisów Ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu.

W obszarze ryzyka operacyjnego Bank wdrożył zapisy nowej Ustawy o ochronie danych osobowych oraz Rozporządzenia UE „RODO”.

Na rok 2019 planowane są dalsze wdrożenia, związane m. in. ze zmianą ustawy o usługach płatniczych PSD2 czy ustawą o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorcy będącym osobą fizyczną.

Należy podkreślić, że częstotliwość i intensywność ostatnich zmian regulacyjnych jest bardzo duża. Każda zmiana w ustawie, czy przyjęcie nowej rekomendacji angażuje pracowników do dostosowania regulacji wewnętrznych, wymaga ponoszenia dodatkowych kosztów wpływających na niższą rentowność i wyniki finansowe.

3.3. Analiza konkurencji Banku

Jesteśmy uniwersalnym bankiem, obsługującym głównie osoby fizyczne, małe i średnie firmy, sektor rolniczy oraz jednostki samorządu terytorialnego.



WARMIŃSKI BANK SPÓLDZIELCZY
Z SIEDZIBĄ W JONKOWIE

Bank posiada swoje placówki w gminach Jonkowo, Olsztyn, Świątki, Miłakowo, Dobre Miasto, Lubomino, Gietrzwałd, Łukta oraz Dywity. Centrala Banku mieści się w Jonkowie – miejscowości liczącej ponad 6 tysięcy mieszkańców, położonej w pobliżu Olsztyna – siedziby województwa.

Bank działa w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu, w warunkach obowiązywania ostrych wymogów płynnościowych i kapitałowych, a także nowych regulacji. Musi stawić czoła wyzwaniom związanym ze zmianami demograficznymi, które wraz z lokalnym zakresem działania i utrzymywaniem bankowości relacyjnej generują wyższe koszty. Jednocześnie narasta konkurencja ze strony banków komercyjnych i firm parabankowych, realizujących nowe modele biznesowe.

Oddziały Banku w Jonkowie, Świątkach, Gietrzwałdzie, Łukcie, Miłakowie i Lubominie na terenie swoich gmin nie posiadają bezpośrednich konkurentów, za wyjątkiem placówek Poczty Polskiej i świadczonych w niej usług Banku Pocztowego oraz aktywnej działalności przedstawicieli finansowych instytucji okołobankowych (typu np. Provident). Na terenie Dobrego Miasta działają placówki 6 banków komercyjnych i SKOK. Największa liczba konkurencyjnych placówek bankowych jest w Olsztynie i stanowią one naturalną dużą konkurencję dla Filii w Olsztynie, jak również dla placówki w Jonkowie i Dywitach. Konkurencja, szczególnie w zakresie pozyskiwania długoterminowych depozytów jest bardzo duża, zważywszy na częste i mocno reklamowane w mediach akcje promocyjne wybranych banków w obszarze kont osobistych, kont oszczędnościowych oraz krótkoterminowych lokat.

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

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

W oparciu o ww. kryteria można stwierdzić, że na terenie funkcjonowania Banku prowadzą konkurencyjną działalność inne banki:



WARMIŃSKI BANK SPÓŁDZIELCZY
Z SIEDZIBĄ W JONKOWIE

Tabela Nr 1. Konkurencja Banku.

Miejscowości	Liczba placówek BANKU*	Nazwy banków posiadających placówki w danej miejscowości
Olsztyn	2	PKO BP, Getin Bank, Idea Bank, Pekao SA, Bank Millennium, Bank Zachodni WBK, Citi Bank Handlowy, GE Money Bank, Raiffeisen Bank, BGŻ BNP Paribas, Dominet Bank, Euro Bank SA, BOŚ, Bank Pocztowy SA, Fortis Bank, Multi Bank, BPS SA, BRE Bank Hipoteczny, ING Bank Śląski, Invest Bank, Deutsche Bank Polska, WMBS, Alior Bank, Santander Bank Polska, CreditAgricole, BGK.
Jonkowo	1	Bank Pocztowy
Dywity	1	Bank Pocztowy
Dobre Miasto	1	PKO BP, BGŻ BNP Paribas, Pekao SA, Alior Bank, Getin Bank, Bank Pocztowy
Świątki	1	Bank Pocztowy
Gietrzwałd	1	Bank Pocztowy
Łukta	1	Bank Pocztowy
Miłakowo	1	Bank Pocztowy
Lubomino	1	Bank Pocztowy

* Założona w Strategii

3.4. Analiza otoczenia gospodarczego.

Na podstawie założeń projektu budżetu państwa na 2019 rok zakłada się, że w roku 2019 PKB wzrośnie realnie po 3,8% r/r. Głównym czynnikiem wzrostu będzie popyt krajowy, co obok działań podejmowanych w celu poprawy efektywności administracji podatkowej, sprzyjać będzie gromadzeniu dochodów przez sektor instytucji rządowych i samorządowych. Kontynuowany będzie proces uszczelniania systemu podatkowego, zorientowany głównie na wzrost poboru podatku od towarów i usług oraz zwalczanie związanych z nim oszustw.

Pomimo dobrej sytuacji na rynku pracy i wysokiego tempa wzrostu konsumpcji prywatnej inflacja bazowa (tj. CPI - wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych po wyłączeniu cen energii i żywności) w 2018r. pozostawała umiarkowana, kształtując się od kwietnia 2018 roku w wąskim przedziale 0,7–1,0% (średnio w roku 0,7%).

Utrzymująca się dobra koniunktura u głównych partnerów handlowych Polski i konkurencyjność cenowa polskich produktów pozwalają zwiększać udział produkcji



krajowej na rynkach eksportowych co w połączeniu z wysokim poziomem aktywności gospodarczej w kraju, sprzyja firmom w osiągnięciu stosunkowo wysokich wskaźników rentowności ze sprzedaży. W ostatnim okresie obserwujemy w Polsce wysoki stopień wykorzystania mocy produkcyjnych. W związku z niskimi stopami procentowymi na relatywnie niskim poziomie pozostaje też koszt kapitału. Powyższe czynniki wskazują na korzystne warunki do przyspieszenia akcji inwestycyjnej przedsiębiorstw w Polsce.

Rosnącemu popytowi inwestycyjnemu towarzyszyć będzie wzrost zatrudnienia. W 2019 roku przeciętne zatrudnienie w gospodarce narodowej zwiększy się o 1,7%, by w kolejnym roku zwiększyć się o następne 0,5%. Oczekiwana jest też kontynuacja spadkowej tendencji w zakresie stopy bezrobocia. Szacuje się, że stopa bezrobocia rejestrowanego na koniec 2019 roku wyniesie 5,6% wobec 6,6% z końca 2018 roku.

W 2019 roku przeciętne wynagrodzenie w gospodarce narodowej zwiększy się o 5,6%. Uwzględniając wskazany wyżej oczekiwany wzrost zatrudnienia, w latach 2018-2019, podobnie jak to miało miejsce w roku poprzednim, należy spodziewać się istotnego wsparcia dochodów do dyspozycji gospodarstw domowych ze strony rynku pracy. Dodatkowo, kontynuowane będzie też wsparcie dochodów w związku z realizacją programu „Rodzina 500 plus”. Dobra sytuacja po stronie dochodów gospodarstw domowych, w połączeniu z utrzymującymi się na wysokim poziomie wskaźnikami nastrojów w badaniach koniunktury konsumenckiej, pozwalają oczekiwać dobrych wyników w zakresie konsumpcji prywatnej.

Tabela Nr 2. Prognoza makroekonomiczna - Wieloletni Plan Finansowy Państwa na lata 2018 – 2021.

Lp.	Prognoza dla:	2018	2019	2020	2021
1	Średnioroczny wzrost PKB (r/r) w %	3,8%	3,8%	3,7%	3,6%
2	Inflacja (średnioroczna)	2,3%	2,3%	2,5%	2,5%
3	Kurs PLN/EUR	4,15	4,15	4,15	4,15

Pomimo trudności i rosnącej konkurencji, Bank posiada ugruntowaną pozycję, znaną markę oraz wysoki udział w lokalnym rynku usług finansowych.

Rozdział IV. Ocena aktualnej sytuacji ekonomiczno-finansowej Banku i perspektywy jej rozwoju

Zakłada się, że region, na terenie którego działa Bank, będzie wykazywał niewielką dynamikę rozwojową dzięki absorpcji środków z programów Unii Europejskiej oraz zakończeniu projektów z zakresu infrastruktury drogowej (np. budowa portu lotniczego w Szymanach, przebudowa drogi krajowej nr 7, budowa obwodnicy Olsztyna). Szczególnie bazuje się na polepszeniu sytuacji jednostek



samorządu terytorialnego oraz małych i średnich przedsiębiorstw, które stanowią dużą grupę klientów Banku. Z drugiej strony teren funkcjonowania Banku to teren bardzo trudny, cechujący się wysokim bezrobociem (jednym ze skutków jest też wysoka emigracja do innych krajów lub w inne rejony Polski), odstającym gospodarczo od pozostałych terenów Polski - należy mieć na uwadze możliwość pogorszenia sytuacji finansowej przedsiębiorców niektórych branż, co może powodować wystąpienie problemów z terminową spłatą kredytów.

Bank dąży do maksymalnego wykorzystania posiadanego potencjału rozwojowego i utrzymania swojego dotychczasowego udziału w lokalnym rynku usług bankowych. Struktura działalności operacyjnej Banku, zróżnicowanie branżowe klientów, liczba klientów i ilość placówek stwarzają realne szanse i perspektywy dla zrealizowania tego zadania.

Priorytetem w działaniach Banku jest orientowanie się na potrzeby i oczekiwania klientów, a w rezultacie utrzymanie zdobytej pozycji rynkowej. Bank wychodzi z założenia, że na rynku, na którym znajduje się wiele konkurencyjnych instytucji finansowych warunkiem przetrwania jest dalszy rozwój i świadczenie wysokiej jakości usług po akceptowalnych cenach.

Dzięki takim atutom, jak: profesjonalna kadra, fachowa obsługa, szeroka gama produktów i usług, elastyczność, krótki proces decyzyjny, bliski i dobry kontakt z klientem, jesteśmy w stanie sprostać istniejącej konkurencji usług bankowych na naszym terenie. Strategia Banku zorientowana jest na określenie potrzeb i spełnianie oczekiwań klientów. Polityka długofalowa Banku zakłada umocnienie konkurencyjnej pozycji rynkowej poprzez sprawny i powszechny system rozliczeń bankowych, nieustanne zwiększanie zakresu, poziomu i jakości świadczonych usług bankowych. Dzięki takim atutom, jak – elastyczność, krótki proces decyzyjny, bliski i dobry kontakt z klientem, jesteśmy w stanie sprostać istniejącej konkurencji usług bankowych na naszym terenie.

W okresie realizowania Strategii, Bank zamierza utrzymać wysoką konkurencyjną pozycję na lokalnym rynku usług finansowych poprzez:

- 1) śledzenie powstawania nowych firm na terenie funkcjonowania Banku, sporządzanie listy potencjalnych klientów,
- 2) organizowanie spotkań z nowymi klientami oraz z klientami, którzy zrezygnowali w przeszłości z usług Banku w celu zaprezentowania nowoczesnej i elastycznej oferty Banku,
- 3) organizowanie spotkań dla pracowników firm, które współpracują z Bankiem w celu zaprezentowania korzyści ze współpracy z Bankiem,



- 4) obsługę kredytową oraz depozytową jednostek samorządu terytorialnego,
- 5) udział w imprezach lokalnych, dożynkach, imprezach organizowanych przez klientów oraz jednostki samorządu terytorialnego w celu zaprezentowania oferty Banku.

Główną grupą klientów Banku są małe i średnie firmy oraz sektor rolniczy i gospodarstwa domowe. Oferta Banku skierowana jest również do młodych klientów, wymagających zastosowania nowoczesnych rozwiązań, wykorzystujących nowoczesną technologię informatyczną.

Ważnym partnerem Banku są jednostki samorządu terytorialnego. Bank prowadzi kompleksową obsługę gmin: Jonkowo, Dywity, Świątki, Miłakowo, Dobre Miasto, Lubomino, Gietrzwałd i Łukta. Finansuje ponadto powiaty: olsztyński, bartoszycki, lidzbarski oraz gminę Korsze. Bank wspiera działalność rolniczą oraz sektor małych i średnich firm poprzez odpowiednią politykę kredytową i doradczą.

Bank w bieżącej działalności wykorzystuje najważniejsze atuty:

- decyzyjność (szybkość, indywidualizacja),
- uczciwość przekazu: oferta, umowa,
- jasne i przyjazne klientowi procedury obsługi klienta,
- znajomość klienta oraz jego potrzeb i przyzwyczajzeń,
- identyfikacja z Bankiem,
- elastyczność przy wdrażaniu przepisów prawa, dostosowaniu struktury organizacyjnej do zmieniających się wymogów prawnych.

Ocenę sytuacji ekonomiczno - finansowej Banku przeprowadzono na podstawie danych finansowych na koniec 2018 roku.

Do końca roku 2018 roku Bank dokonał niezbędnego i szczegółowego przeglądu portfela kredytowego, utworzonych rezerw celowych, zawartych umów sprzedaży wierzytelności, toczących się spraw sądowych, jak również rezerw na wynagrodzenia. W konsekwencji Bank poniósł stratę w wysokości 18 077 tys. zł. Powyższe wpłynęło na znaczne obniżenie funduszy własnych z kwoty 41 559 tys. zł (2016r.) do kwoty 21 821 tys. zł (2017r.), stan funduszy własnych na dzień 31.12.2018r. wyniósł 23 873 tys. zł, tj. równowartość 5 552 tys. euro, według średniego kursu NBP z dnia 31.12.2018 r. W związku z nie spełnieniem wymogu połączonego bufora, na podstawie Ustawy z dnia 5 sierpnia 2015 roku o nadzorze makroostrożnościowym nad systemem finansowym i zarządzaniu kryzysowym w systemie finansowym (t.j. Dz. U. z 2017 poz. 1934) Bank przekazał do Komisji Nadzoru Finansowego opracowany Plan ochrony kapitału, który został przez urząd zatwierdzony. Plan zawiera opis działań, których



WARMIŃSKI BANK SPÓŁDZIELCZY
Z SIEDZIBĄ W JONKOWIE

wdrożenie pozwoli uzyskać, w okresie trwania Strategii Banku, wystarczający kapitał spełniający wymóg połączonego bufora.

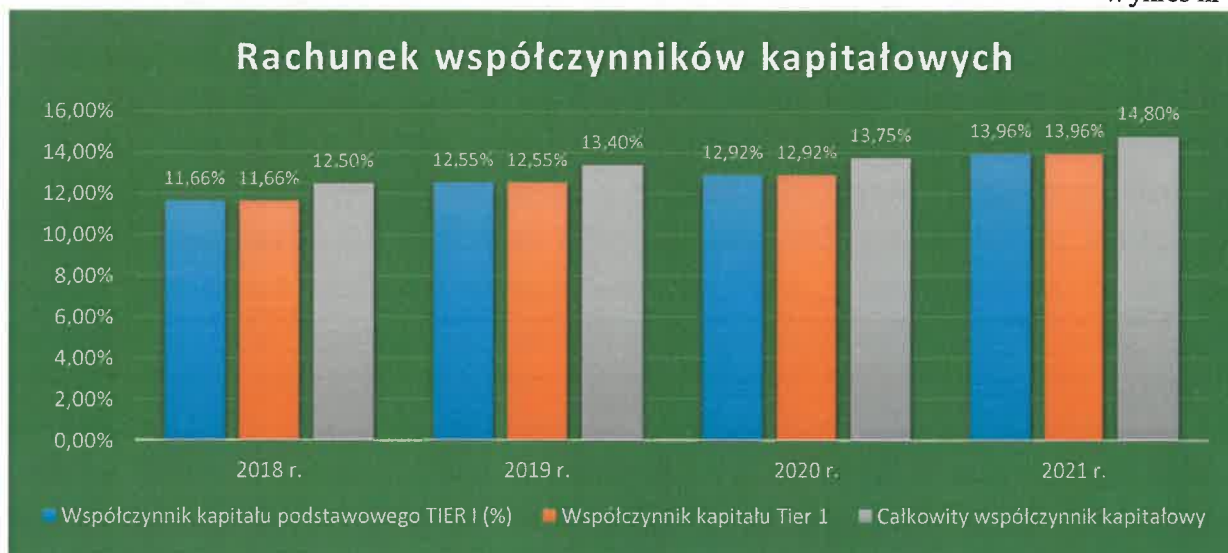
Relacja wymogów kapitałowych wynikających z identyfikowanego przez Bank ryzyka do funduszy własnych wynosiła 64,01%. Fundusz udziałowy stanowił 14,70% kapitału Tier 1. Bank nie posiadał zobowiązań podporządkowanych. Wskaźnik zwrotu z kapitału (ROE) wyniósł 3,34%. Poniższa tabela prezentuje poziom funduszy własnych oraz wskaźników kapitałowych, wyliczonych na podstawie Rozporządzenia CRR.

Tabela Nr 3. Fundusze własne według zasad wynikających z rozporządzenia CRR (w tys. zł).

Składowe fundusze własnych wg Rozp. CRR	31.12.2018	2019	2020	2021
	Wykonanie	Plan	Plan	Plan
Kapitał Tier 1	22 273	23 538	24 985	26 664
Kapitał podstawowy Tier 1 (Cet 1)	22 273	23 538	24 985	26 664
Kapitał dodatkowy Tier1	0	0	0	0
Kapitał TIER 2	1 600	1 600	1 600	1 600
Fundusze własne	23 873	25 138	26 585	28 264

W okresie najbliższych trzech lat Bank planuje wzrost funduszy własnych poprzez odpisy zysku za poprzednie lata oraz dopłaty udziałów przez obecnych i nowych udziałowców. Nie planuje się korzystania ze zobowiązań podporządkowanych. Planowaną wysokość funduszy własnych w prognozowanym okresie prezentuje wykres Nr 1.

Wykres nr 1





WARMIŃSKI BANK SPÓŁDZIELCZY
Z SIEDZIBĄ W JONKOWIE

Bank zakłada dalszy wzrost sprzedaży produktów i usług, co zapewni jego stały rozwój. Suma bilansowa według stanu na dzień 31.12.2018 roku uzyskała poziom 326 530 tys. zł. W okresie najbliższych trzech lat Bank zakłada utrzymanie wzrostu sumy bilansowej poprzez planowane działania sprzedażowe i systematyczny wzrost depozytów. Bank planuje przede wszystkim bezpośrednio docieranie do klientów, podejmowanie działań marketingowych oraz promocyjnych wspólnie z Bankiem Zrzeszającym. Prognoza sumy bilansowej na kolejne lata prezentuje tabela Nr 4.

Tabela Nr 4. Prognoza podstawowych wielkości bilansowych Banku na lata 2019 – 2021 (w tys. zł).

	2018r. (wykonanie)	2019r. (plan)	2020r. (plan)	2021r. (plan)
Suma bilansowa netto	326 530	328 800	333 100	340 100
Należności od sektora finansowego	82 432	86 959	90 322	94 257
Należności od sektora niefinansowego	132 551	140 258	148 500	155 200
Należności od sektora budżetowego	45 343	40 385	37 000	33 230
Zobowiązania wobec sektora finansowego	158	358	150	145
Zobowiązania wobec sektora niefinansowego	272 129	275 320	278 100	282 300
Zobowiązania wobec sektora budżetowego	23 239	22 001	22 400	22 800
Wynik finansowy netto	1073	1 456	1 662	2 052

Planowany wzrost sprzedaży oraz wyniku finansowego osiągnąć będzie poprzez:

- 1) pozyskiwanie nowych klientów, którym proponowane będą rachunki bieżące oraz kredyty,
- 2) optymalizację oferty produktowej w obszarze depozytów,
- 3) obserwację rynku, działań i ofert konkurencji,
- 4) stosowanie konkurencyjnych cen,
- 5) podejmowanie działań promocyjnych i reklamowych,
- 6) współpracę z Bankiem Polskiej Spółdzielczości S.A. - Bankiem Zrzeszającym, w zakresie organizowania konsorcjów na wspólne finansowanie projektów inwestycyjnych nowych klientów.

Jednym z głównych wyzwań jakie stoją przed Bankiem w okresie realizacji niniejszej Strategii jest poprawa jakości portfela kredytowego. W celu poprawy jakości kredytów wprowadzono zmiany w strukturze organizacyjnej, które mają na celu: ograniczenie ryzyka kredytowego, poprawę jakości analizowanych transakcji obciążonych ryzykiem kredytowym, sporządzanie obiektywnych i terminowych monitoringów oraz poprawę organizacji pracy Banku.



Zasadnicze zmiany dotyczyły:

- 1) przeniesienia całości zadań do Zespołu Analityków Kredytowych w Centrali Banku, w celu poprawy jakości ocen wnioskowanych transakcji i przygotowywanych monitoringów oraz usprawnienia i przyspieszenia procesu kredytowania,
- 2) wzmocnienia Zespołu Wierzytelności Trudnych o osoby z innych banków z dużym doświadczeniem zawodowym w zakresie windykacji i restrukturyzacji wierzytelności.

Pracownicy Banku odbyli szereg szkoleń m.in. w zakresie: oceny zdolności kredytowej i sprzedaży produktów bankowych.

Zaostrzone zostały kryteria pomniejszania podstawy rezerw celowych (m. in. do pomniejszeń przyjmowana jest wartość nieruchomości możliwa do uzyskania w postępowaniu egzekucyjnym, określona w operatach szacunkowych nie starszych niż 12 miesięcy dla nieruchomości komercyjnych i 36 miesięcy dla nieruchomości mieszkalnych). Ograniczona została również możliwość stosowania odstępstw poprzez przesunięcie kompetencji do ich zastosowania na szczebel Zarządu Banku oraz cykliczne (kwartalne) ich monitorowanie, w tym w ramach wprowadzonego rejestru odstępstw, który jest administrowany przez Zespół Analityków Kredytowych.

Bank prowadzi działania w kierunku zwiększenia wolumenu kredytów o wysokiej jakości, co wobec intensywnej konkurencji ze strony wielu instytucji finansowych jest poważnym wyzwaniem.

W 2018 r. Bank wypracował zysk netto w kwocie 1 073 tys. zł

Na taki poziom wypracowanego zysku największy wpływ miały wyniki z tytułu:

- 1) odsetek – 8 904 tys. zł,



WARMIŃSKI BANK SPÓŁDZIELCZY
Z SIEDZIBĄ W JONKOWIE

- 2) prowizji – 3 997 tys. zł,
- 3) pozostałych przychodów i kosztów operacyjnych – 709 tys. zł.

Bank prognozuje wzrost przychodów z tytułu opłat i prowizji poprzez weryfikację taryfy opłat i prowizji oraz aktywizację sprzedaży produktów generujących przychody związane z rachunkami bankowymi. Planuje się zwiększenie nasycenia rachunków kartami płatniczymi oraz innymi usługami generującymi przychody z opłat i prowizji.

Bank zakłada poprawę jakości portfela kredytowego, stąd koszty rezerw celowych będą w coraz mniejszym stopniu obciążać wynik Banku. Stabilny, zrównoważony wzrost działalności Banku będzie sprzyjać jego bezpieczeństwu, przy jednoczesnej poprawie wskaźników efektywności działania. Z drugiej strony rosnące koszty działania związane między innymi z wdrażaniem zmieniających się przepisów ostrożnościowych wpływają na wskaźniki efektywności. Kształtowanie się wskaźników efektywności, wg stanu na 31.12.2018r. prezentuje tabela Nr 5.

Tabela Nr 5. Wskaźniki efektywności działania Banku.

Nazwa wskaźnika	2018	2019	2020	2021
Stopa zwrotu z kapitału ROE netto	3,34%	6,11%	6,64%	7,71%
Stopa zwrotu z aktywów ROA netto	0,33%	0,45%	0,50%	0,61%
Obciążenie wyniku działalności bankowej kosztami działania (C/I)	70,82%	76,62%	76,45%	77,39%
Łączny współczynnik kapitałowy	12,50%	13,40%	13,75%	14,80%
Udział kredytów zagrożonych w sumie kredytów ogółem (%) – wartość nominalna	30,25%	25,93%	23,97%	22,11%

W prognozowanym okresie przewiduje się poprawę wskaźników głównie w wyniku poprawy jakości portfela kredytowego oraz na skutek intensyfikacji działań sprzedażowych, wykorzystując potencjał jaki posiada rynek, na którym działa Bank. Zakłada się, że Bank nie będzie otwierał nowych placówek, ani zwiększał zatrudnienia. Natomiast ekspansja sprzedażowa, dotarcie do nowych klientów oraz rozszerzanie współpracy z dotychczasowymi klientami, wpłynie na wzrost przychodów z działalności bankowej (z tytułu odsetek oraz opłat i prowizji). Przewidywane działania mające na celu osiągnięcie zakładanych wskaźników efektywności przy jednoczesnym zachowaniu bezpieczeństwa działania zawiera tabela Nr 6.



WARMIŃSKI BANK SPÓŁDZIELCZY
Z SIEDZIBĄ W JONKOWIE

Tabela Nr 6. Planowane działania Banku.

Lp.	DZIAŁANIE	DZIAŁANIA PLANOWANE PRZEZ BANK
1	Analiza i modyfikacja oferty produktowej	<ul style="list-style-type: none">• systematyczna analiza rentowności oferowanych produktów,• promowanie produktów najbardziej rentownych,• wyeliminowanie produktów niezgodnych z celami strategicznymi.
2	Redukcja kosztów	<ul style="list-style-type: none">• redukcja kosztów odsetkowych poprzez:<ul style="list-style-type: none">- utrzymanie na akceptowalnym poziomie cenowej oferty depozytowej,- spadek udziału depozytów negocjowanych w depozytach ogółem,• redukcja kosztów osobowych poprzez:<ul style="list-style-type: none">- analizę stanu zatrudnienia w całym Banku,- likwidację nierentownych placówek,• zwiększenie efektywności pracy poprzez:<ul style="list-style-type: none">- automatyzację procesów,- wdrożenie systemu premiowania zależnego od realizacji planów.
3	Doskonalenie oferty produktowej	<ul style="list-style-type: none">• badanie potrzeb klientów,• dostosowanie istniejących produktów do zmieniających się potrzeb klientów,• zwiększanie kompleksowości oferowanych produktów,• zwiększanie dostępności i zakresu usług poprzez kanały elektroniczne (Internet, mobile banking),• aktywne stosowanie materiałów reklamowych,• stosowanie dynamicznej polityki cenowej,• ocenę wyników sprzedaży.
4	Rozwijanie nowych produktów	<ul style="list-style-type: none">• monitoring potrzeb klientów,• analiza oferty konkurencji,• współpraca z Bankiem Zrzeszającym,• oferta produktów komplementarnych do usług bankowych, np. ubezpieczenia.

W projekcji finansowej założono umiarkowany wzrost wyników i wskaźników finansowych Banku. Pomimo stałego wzrostu kosztów funkcjonowania, przy jednoczesnym obniżeniu marż, Bank zakłada wzrost wyników finansowych z tytułu zwiększenia sprzedaży. Bank podejmie wszelkie starania, aby zwiększyć obligo kredytowe. W okresie 2019 - 2021 roku planuje się, że udział kredytów w sumie bilansowej wzrośnie. Bank obok rozwoju własnej akcji kredytowej planuje konsorcja z Bankiem Zrzeszającym oraz innymi bankami spółdzielczymi.



Rozdział V. Analiza SWOT

Wyznaczenie celów strategicznych skutkuje koniecznością przeprowadzenia przez Kierownictwo Banku wnikliwej analizy pozycji rynkowej Banku oraz towarzyszących rozwojowi szans i zagrożeń (Analiza SWOT).

Analiza słabych i mocnych stron Banku, a także szans i zagrożeń ułatwia właściwą ocenę zasobów wewnętrznych i zewnętrznych wspierających utrzymanie stałej przewagi konkurencyjnej na lokalnym rynku finansowym. Stały rozwój w zakresie jakości obsługi klienta oraz poprawy bezpieczeństwa funkcjonowania Banku ma na celu wzrost zaufania klientów, a tym samym wzrost sprzedaży usług.

ANALIZA SWOT

MOCNE STRONY	SZANSE
<ul style="list-style-type: none">• bardzo dobra znajomość klientów oraz potrzeb lokalnego rynku,• nowoczesna, uniwersalna oferta,• rozpoznawalność marki Banku Spółdzielczego wśród lokalnej społeczności,• polski kapitał,• partnerskie relacje z klientami,• sprawność i elastyczność zarządca - możliwość szybkiego podejmowania decyzji,• rozwinięta sieć sprzedaży w postaci dobrze zorganizowanych oddziałów Banku,• wykorzystanie elektronicznych kanałów dystrybucji usług,• doświadczona, starannie dobrana kadra pracownicza,• bezpieczeństwo, m.in. dzięki przynależności do IPS.	<ul style="list-style-type: none">• efektywne wykorzystanie i stały rozwój narzędzi informatycznych,• doskonalenie jakości obsługi klientów poprzez rozwój oferty oraz szkolenia w zakresie profesjonalnej obsługi,• optymalizacja portfela produktowego w tym również dywersyfikacja,• stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników Banku,• automatyzacja i podnoszenie efektywności pracy,• wdrażanie skutecznych metod zarządzania ryzykiem bankowym.
SŁABE STRONY	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none">• niewystarczający stopień automatyzacji procesów bankowych,• niski poziom innowacyjności w stosunku do banków komercyjnych,	<ul style="list-style-type: none">• utrzymujący się niski wzrost rozwoju gospodarczego,• rosnąca konkurencja banków komercyjnych oraz instytucji parabankowych,



<ul style="list-style-type: none">• niewystarczająco rozwinięte systemy wspomagające komunikację z klientami (callcenter),• wysokie koszty funkcjonowania Banku,• nierozwinięty kanał e-commerce,• niskie wskaźniki efektywności,• wysoki udział kredytów zagrożonych,• ograniczenia wynikające z limitów koncentracji,• wysokie koszty utrzymania produktów,• niski poziom funduszy własnych.	<ul style="list-style-type: none">• wzrost restrykcji ryzyk kredytowych,• malejąca marża i spadek przychodów odsetkowych,• powracające fale kryzysu na rynkach światowych,• częste zmiany przepisów nadzorczych i konieczność dostosowania do nich systemów i polityk wewnętrznych• stosowanie coraz wyższych norm ostrożnościowych dla banków.
---	---

Rozdział VI. Cele strategiczne

Realizacja przyjętych założeń w strategii wymaga stałego rozwoju Banku, w taki sposób, aby sprostać nowym wyzwaniom, oraz rosnącej konkurencji na rynku usług finansowych. W związku z tym Bank w najbliższych latach wyznacza następujące cele strategiczne:

- 1) umacnianie siły kapitałowej Banku;
- 2) efektywna restrukturyzacja portfela kredytów trudnych oraz skuteczna windykacja;
- 3) poprawa efektywności funkcjonowania Banku;
- 4) wzmocnienie pozycji rynkowej Banku;
- 5) dążenie do wzrostu bezpieczeństwa funkcjonowania Banku, poprzez wdrażanie i aktualizację metod zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka oraz adekwatnością kapitałową;
- 6) rozwój kadr oraz zaplecza stanowiącego wsparcie dla realizacji Strategii;
- 7) stałe doskonalenie jakości prac,
- 8) wdrażanie rozwiązań optymalizujących procesy oraz podnoszące efektywność pracy.

6.1. Poprawa efektywności funkcjonowania Banku

Efektywność to sprawność działania Banku oceniana na podstawie relacji między osiągniętymi wynikami i poniesionymi nakładami. W celu poprawy efektywności niezbędne jest skrócenie procesu obsługi klienta, w tym rozpatrywania wniosków oraz podejmowania decyzji kredytowych. W celu poprawy jakości i szybkości obsługi klientów, planowane jest wdrażanie systemów/aplikacji wspierających sprzedaż



(generatory umów, aplikacje do negocjacji oraz decyzji) i procesy obsługi klientów (WORK-FLOW). Zmniejszą one ryzyko operacyjne i umożliwią sprawniejszą obsługę. W bieżącym roku zakłada się przeprowadzenie szczegółowej analizy oferowanych przez Bank produktów oraz rezygnację z tych, które cieszą się niewielkim powodzeniem. Zwiększy to przejrzystość oferty Banku. Planuje się zmniejszenie udziału depozytów negocjowanych, które są kosztowne dla Banku.

Zapewnienie odpowiedniego poziomu przychodów prowizyjnych i odsetkowych będzie możliwe dzięki:

- 1) lepszemu dostosowaniu oferty produktowej oraz skuteczniejszemu zarządzaniu działalnością sprzedażową Banku,
- 2) jasnej i przejrzystej ofercie produktowej Banku,
- 3) powiększeniu portfela klientów,
- 4) podniesieniu poziomu lojalności klientów wobec Banku, na skutek wzmocnienia bezpośrednich relacji Banku z klientami oraz zwiększenia ilości relacji produktowych z klientami (cross-selling),
- 5) wykorzystaniu elektronicznych kanałów dystrybucji (internet, bankomaty, POS-y),
- 6) rozwojowi bankowości elektronicznej i innych nowoczesnych rozwiązań informatycznych.

Efektywność placówek operacyjnych zapewniona będzie poprzez:

- 1) wdrożone i monitorowane planów sprzedażowych,
- 2) bieżącą analizę osiągniętych wyników przez poszczególne placówki,
- 3) rozliczanie placówek według miejsc powstawania kosztów,
- 4) analizę efektywności/rentowności placówek oraz optymalizację zatrudnienia.

6.2. Umocnienie siły kapitałowej Banku

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



bankowych, wzrost skali działalności ograniczanej m.in. wskaźnikami koncentracji oraz wskaźnikami kapitałowymi itp.

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

- 1) stały wzrost działalności handlowej, w celu wypracowania zysków na poziomie określonym w załączniku do niniejszej Strategii, przeznaczanych na wzrost funduszy własnych Banku,
- 2) optymalizacja kosztów między innymi poprzez racjonalizację zatrudnienia oraz oszczędność kosztów działania,
- 3) pozyskiwanie nowych członków spółdzielni oraz systematyczne uzupełnianie wkładów członkowskich do pełnych kwot,
- 4) doskonalenie jakości pracy w zakresie oceny ryzyka kredytowego, skutkującej stałym obniżaniem się udziału należności zagrożonych w obligu kredytowym,
- 5) intensyfikacja działań windykacyjnych,
- 6) opracowanie i okresowa weryfikacja procedur w zakresie zarządzania ryzykami oraz tworzenia wymogów kapitałowych. Stałe dostosowywanie ww. procedur do zmian przepisów unijnych, w tym Dyrektywy 2013/36/UE oraz Rozporządzenia 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013r.,
- 7) optymalizacja wymogów kapitałowych alokowanych na ryzyka bankowe, w tym przede wszystkim ryzyko kredytowe,
- 8) weryfikacja istotności poszczególnych rodzajów ryzyka w zarządzaniu Bankiem,
- 9) weryfikacja i stały przegląd zasad tworzenia i utrzymywania kapitału wewnętrznego na pokrycie ryzyk istotnych.

Prognozowaną wielkość wskaźników charakteryzujących siłę kapitałową Banku w latach 2019 – 2021 zawiera załącznik do niniejszej Strategii.

6.3. Efektywna restrukturyzacja portfela kredytów trudnych oraz skuteczna windykacja

Poprawa jakości portfela kredytowego jest jednym z ważniejszych wyzwań, przed którymi stoi Bank w okresie realizacji niniejszej Strategii. Lepsza jakość portfela kredytowego oznacza niższe koszty związane z tworzeniem rezerw celowych, a co za tym idzie poprawę rentowności i efektywności Banku oraz większe kapitały (poprzez akumulację zysku netto na fundusze Banku). Efektywna restrukturyzacja portfela kredytowego będzie możliwa poprzez realizację następujących działań:



- 1) zmniejszenie wartości kredytów zagrożonych poprzez poprawę efektywności prowadzonych działań windykacyjnych, tj. niezwłoczne wystawianie pozwów o wydanie tytułów wykonawczych (równoległe prowadząc rozmowy w sprawie możliwości restrukturyzacji), kierowanie do komorników sądowych wniosków o podejmowanie czynności egzekucyjnych z całego majątku dłużnika (nie tylko z przedmiotu zabezpieczenia), zlecenie komornikowi poszukiwania majątku dłużnika, bieżące monitorowanie przez Zespół Wierzytelności Trudnych podejmowanych i prowadzonych przez organy egzekucyjne działań i ich skuteczności,
- 2) standaryzację oraz zmiany umów ugód/umów restrukturyzacyjnych zawieranych z dłużnikami,
- 3) zwiększenie ilości zawieranych ugód,
- 4) optymalizację tworzonych rezerw oraz odpisów na odsetki,
- 5) przeniesienia ekspozycji kredytowych do ewidencji pozabilansowej, przy ścisłej korelacji i monitoringu wskaźnika ozerwowania, w pierwszej kolejności na wierzytelności, które umożliwiają w krótkim czasie, efektywne przeprowadzenie tych działań. Niektóre kredyty stracone, dla których wieloletnia windykacja nie przyniosła rezultatów przenoszone będą na pozycje pozabilansowe co spowoduje obniżenie wskaźnika ozerwowania,
- 6) przestrzeganie regulacji dotyczących procesu udzielania kredytów i monitoringu, zapewnienie wysokiej jakości nowo udzielanych kredytów. Analiza kredytowa w Banku w zakresie oceny zdolności kredytowej, rzetelności i poprawności wypełnianych dokumentów załączanych do wniosków kredytowych przeprowadzana jest od 01 lipca 2018 roku przez Zespół Analityków Kredytowych, tj. niezależną komórkę w Centrali Banku,
- 7) obowiązkowe sprawdzanie klientów wnioskujących o produkty obciążone ryzykiem kredytowym w zewnętrznych rejestrach (typu: BIK, MIG-BR, InfoVeriti),
- 8) nawiązanie współpracy oraz wdrażanie w Banku Krajowego Rejestru Długów,
- 9) monitoring klientów ze względu na kryterium sytuacji ekonomiczno-finansowej przeprowadzany jest w Banku od 01 lipca 2018r. przez Zespół Analityków Kredytowych,
- 10) terminowe przeprowadzanie bieżących monitoringów kredytowych, z uwzględnieniem sygnałów wczesnego ostrzegania,
- 11) automatyzację procesu miękkiej windykacji. Dla podniesienia skuteczności procesów windykacyjnych oraz poprawy jakości portfela kredytowego ważnym



czynnikiem jest podjęcie czynności przez placówki operacyjne Banku tzw. miękkiej windykacji jeszcze na etapie obsługi ekspozycji kredytowych. Kierowanie do klientów (kredytobiorców oraz poręczycieli, osób przystępujących do długu) monitów we wczesnym okresie powstawania zaległości w spłacie zobowiązań i uzyskiwanie z tego tytułu spłat, pozwala minimalizować wysokość powstawania ekspozycji trudnych, czy też zagrożonych, a co za tym idzie ogranicza powstawanie kosztów prowadzenia windykacji twardej,

13) weryfikację wartości zabezpieczeń w bazach zewnętrznych.

6.4. Wzmocnienie pozycji rynkowej Banku

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

Cele biznesowe:

- 1) utrzymanie dotychczasowej podstawowej działalności w zakresie kredytowania, gromadzenia depozytów oraz obsługi rachunków bankowych, stale zwiększając wolumen sprzedaży. Miernikiem realizacji ww. celów są analizy kształtowania się ilości rachunków bankowych, wysokości portfela kredytowego oraz poziomu depozytów,
- 2) analiza potrzeb rynku lokalnego w zakresie kredytowania inwestycji, wsparcia rozwoju lokalnej przedsiębiorczości oraz realizacji zapotrzebowania na kredyty detaliczne. W okresie realizacji strategii planuje się zmniejszenie wolumenu kredytów udzielanych dla jednostek samorządu terytorialnego. Wzrost portfela kredytowego założony został głównie na bazie podmiotów gospodarczych przede wszystkim z sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw oraz przedsiębiorstw indywidualnych.

Jest kilka istotnych powodów dla tak przyjętego założenia:

- a) dochodowość na tej grupie klientów,
- b) realne możliwości pozyskania klientów z tego sektora,
- c) ograniczenia zwiększenia kredytów osób prywatnych z uwagi na wprowadzenie bardziej restrykcyjnej metodyki oceny zdolności kredytowej osób fizycznych, która zawęży grono klientów kwalifikujących się do udzielenia kredytów,



- d) ograniczenia w możliwości finansowania rolników z uwagi na obowiązujące przepisy zewnętrzne utrudniające w sposób istotny w przyszłości dochodzenie należności Banku w drodze ewentualnej egzekucji,
- 3) rozszerzenie współpracy z Warmińsko - Mazurskim Funduszem „Poręczenia Kredytowe” Sp z o.o. z siedzibą w Działdowie w zakresie udzielania nieodpłatnych poręczeń jako zabezpieczenie zaciąganych kredytów w ramach nowego projektu pn. „Wsparcie rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw przez instrumenty finansowe” RPO WM 2014-2020 finansowanego ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020 (projekt RPO WiM 2014-2020),
 - 4) zwiększenie aktywności w zakresie przyjmowania na prawne zabezpieczenie gwarancji BGK, w szczególności w przypadku klientów którzy nie dysponują majątkiem,
 - 5) stały monitoring oferty banków konkurencyjnych w celu utrzymania atrakcyjności oferty Banku, ze szczególnym uwzględnieniem elektronicznych kanałów dystrybucji usług bankowych,
 - 6) stała współpraca z Bankiem Zrzeszającym w zakresie wprowadzania na rynek wspólnych produktów, z wykorzystaniem procedur i technologii opracowanych przez Bank BPS S.A,
 - 7) wzrost sprzedaży produktów i usług poprzez uproduktowanie dotychczasowych klientów oraz zintensyfikowanie działań mających na celu pozyskanie nowych klientów o dobrej sytuacji ekonomiczno-finansowej,
 - 8) stała dywersyfikacja oferty produktowej,
 - 9) prowadzenie działań promocyjnych i reklamowych adekwatnych do oferty, takich jak np. reklama na stronie internetowej, reklama w lokalnej prasie, podczas imprez organizowanych na terenie działania Banku, a także reklama ogólnokrajowa (wizerunkowa) organizowana wspólnie z Bankiem Zrzeszającym,
 - 10) wykorzystanie Internetu do dystrybucji informacji o usługach Banku,
 - 11) bieżące remonty i modernizacja budynków/placówek, wpływających na wizerunek Banku,
 - 12) udzielanie kredytów (większych zaangażowań) w konsorcjum, co umożliwi weryfikację i ocenę klienta przez dwa lub więcej niezależne banki.



Szczegółowe założenia wartościowe i ilościowe polityki handlowej i kredytowej zawarte są w planach ekonomiczno-finansowych opracowanych na poszczególne lata.

6.5. Stałe doskonalenie jakości obsługi klientów

Sprostanie wymaganiom rosnącej konkurencji stawia przed Bankiem wyzwania w postaci dostosowania swojej działalności do zmieniających się warunków społecznych, gospodarczych, ekonomicznych, demograficznych itp. Zadaniem zespołów „frontowych” jest nieustanna poprawa jakości obsługi klientów m.in. poprzez:

- 1) oferowanie produktów o atrakcyjnych warunkach, w tym cenowych, świadczenie na wysokim poziomie usług,
- 2) usprawnienie pracy Oddziałów, co w głównej mierze przełoży się na skrócenie czasu obsługi klientów, a także na terminowość rozpatrywania wniosków kredytowych,
- 3) wzrost wykorzystania narzędzi informatycznych w celu doskonalenia jakości obsługi. Przedsięwzięcia w zakresie rozwoju informatyki są określone w Rozdziale VII niniejszej Strategii pt. „Strategia informatyzacji”,
- 4) podnoszenie standardów jakości obsługi klientów,
- 5) szkolenia pracowników sprzedażowych oraz kadry menadżerskiej w zakresie profesjonalnej obsługi klientów i nowoczesnych technik sprzedaży. Corocznie opracowywany jest „Plan doskonalenia kwalifikacji Pracowników Warmińskiego Banku Spółdzielczego”, stanowiący element założeń do planu ekonomiczno-finansowego,
- 6) opracowanie i utrzymanie jednolitych standardów wizualizacji jednostek organizacyjnych Banku.

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

6.6. Dążenie do wzrostu bezpieczeństwa funkcjonowania Banku

Ciągłe innowacje technologiczne i konkurencja pomiędzy istniejącymi i wchodzącymi na rynek instytucjami finansowymi, spowodowały dynamiczny rozwój bankowości elektronicznej – również w bankach spółdzielczych. Niesie to ze sobą zarówno korzyści, jak i wzrost ryzyka. Banki zawsze narażone były na ryzyko błędów



i oszustw, ale skala tego ryzyka i szybkość, z jaką te zjawiska obecnie występują, zwiększyła się ewidentnie wraz z rozwojem elektronicznego przepływu środków pieniężnych. Profil ryzyka każdego banku jest inny i wymaga dostosowania metod jego redukcji do skali oraz złożoności prowadzonej działalności.

W Banku funkcjonują i będą systematycznie wdrażane systemy zarządzania ryzykiem bankowym. Prowadzona jest identyfikacja, pomiar, monitoring i analiza istotnych rodzajów ryzyka. W miarę rozwoju zakresu działalności oraz wzrostu stopnia dostosowania wewnętrznych regulacji bankowych do wymagań Unii Europejskiej, Bank będzie wdrażał procedury zarządzania kolejnymi rodzajami ryzyka – o ile staną się one istotne dla działalności Banku i będą zgodne z przyjętym modelem biznesowym Banku.

W celu zarządzania istotnymi rodzajami ryzyka Bank identyfikuje następujące obszary:

- 1) bieżąca analiza zmian obowiązujących zewnętrznych przepisów prawnych i dostosowanie wewnętrznych procedur,
- 2) doskonalenie systemów zarządzania ryzykami oraz mechanizmów kontroli wewnętrznej,
- 3) implementacja narzędzi informatycznych do zmieniających się przepisów prawa,
- 4) wdrożenie zapisów Pakietu CRD IV/ CRR, zgodnie z dyrektywami i rozporządzeniami Parlamentu Europejskiego oraz z uchwałami i z rekomendacjami nadzorczymi KNF,
- 5) aktualizacja procedur, zawierających zasady identyfikacji, pomiaru, monitorowania i analizy poszczególnych rodzajów ryzyka, obejmujących wszystkie istotne obszary działania Banku oraz wszystkie poziomy zarządzania, a także wszystkie komórki i jednostki organizacyjne Banku,
- 6) doskonalenie zasad wyznaczania minimalnych oraz wewnętrznych wymogów kapitałowych (ICAAP). Bank będzie dążył do utrzymania wskaźników kapitałowych na poziomie określonym w pakiecie CRD IV/ CRR oraz w zaleceniach KNF,
- 7) analiza profilu ryzyka i stosowanie odpowiednich narzędzi redukcji ryzyka, adekwatnie do profilu i skali działania,
- 8) wdrażanie narzędzi informatycznych, wykorzystywanych w procesie rejestracji i pomiaru wpływu poszczególnych rodzajów ryzyka na sytuację ekonomiczno-finansową Banku – w tym na wysokość funduszy własnych,
- 9) wdrażanie i doskonalenie działań chroniących systemy informatyczne i informacje w Banku,



- 10) przeprowadzanie systematycznych audytów rozwiązań informatycznych i ich bezpieczeństwa,
- 11) ustalanie wewnętrznych limitów ostrożnościowych. Szczegółowy tryb oraz wysokość poszczególnych limitów ustala Zarząd Banku,
- 12) dbanie o odpowiednie kwalifikacje osób odpowiedzialnych za monitorowanie i zarządzanie ryzykiem w Banku,
- 13) szkolenia pracowników z zakresu bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa informatycznego i informacji,
- 14) kontrola przestrzegania wewnętrznych przepisów i procedur bankowych, w tym regulacji dotyczących bezpieczeństwa Banku.

Dodatkowo:

- 1) Rada Nadzorcza Banku zatwierdza kierunki działań w celu ograniczania ryzyka w Banku, zawarte w niniejszej Strategii oraz poddaje okresowej ocenie (nie rzadziej niż raz w roku) jakość zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka,
- 2) Zarząd Banku jest odpowiedzialny za opracowanie, wdrożenie i kontrolę przestrzegania szczegółowych pisemnych procedur zarządzania ryzykiem,
- 3) Zarząd Banku określa, a Rada Nadzorcza Banku zatwierdza akceptowalny poziom ryzyka,
- 4) Bank przystąpił do Spółdzielni Systemu Ochrony Zrzeszenia BPS i będzie podejmował działania w celu pełnego dostosowania do wymagań umowy ochrony. W trakcie obowiązywania niniejszej Strategii realizowany będzie wewnętrzny plan naprawy, raportowany i monitorowany w cyklach kwartalnych,
- 5) Zarząd Banku podejmuje aktywne działania w zakresie zbycia aktywów niepracujących.

6.7. Rozwój kadr oraz zaplecza stanowiącego wsparcie dla realizacji Strategii

Podstawowe cele strategiczne (handlowo-rynkowe, finansowe, kapitałowe) mogą być osiągnięte jedynie w warunkach, kiedy ich realizacji towarzyszyć będzie równoległy rozwój potencjału zasobów ludzkich oraz tzw. zaplecza kadrowego. Zarząd Banku zamierza utrzymać tendencję wzrostową udziału ilości pracowników z wyższym wykształceniem w całości zatrudnienia. Aktualnie, według stanu na 31 grudnia 2018r. ok 60% pracowników posiada wyższe wykształcenie, a wśród pracowników młodych, tj. do 40 roku życia ok. 77%. Zapewnienie odpowiedniej jakości kadr jest niezbędne w związku z planowanym rozwojem Banku tzn. nie jest możliwy rozwój Banku bez rozwoju jego kadry. Bank uznaje zatem ten aspekt za niezwykle istotny w realizacji Strategii. Obsada kadrowa oraz cele zawarte



w polityce kadrowej powinny być podporządkowane strategii i stanowić czynniki ograniczające ryzyko. Oznacza to nie tylko uzupełnienie niedoborów kadrowych, ale ukierunkowaną potrzebę rozwoju i doskonalenia kadr, kształtowania odpowiednich postaw i zachowań oraz odpowiedniego stylu zarządzania, ukierunkowanego na jakość, pełne zaangażowanie i przedsiębiorczość. W celu pozyskania z rynku pracy wykwalifikowanych specjalistów Bank wprowadza dodatkowe motywatory pozapłacowe wspierające zdrowie pracowników ich przyszłe potrzeby emerytalne oraz rozwój zawodowy m.in. poprzez wdrożenie na koszt pracodawcy:

- 1) Pracowniczego Programu Emerytalnego,
- 2) dodatkowej prywatnej opieki medycznej,
- 3) dodatkowego ubezpieczenia NNW.

Dodatkowo Bank inicjuje i organizuje szkolenia w celu podwyższania kwalifikacji pracowników.

Realizacja Strategii wymaga odpowiedniej struktury organizacyjnej. Działalność handlowa potrzebuje cyklicznej weryfikacji organizacji procesów sprzedażowych. Utrzymanie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa koreluje nowe spojrzenie na organizację systemów, procesów i operacji. Są to czynniki, które co jakiś czas prowadzą do przemodelowania struktury organizacyjnej Banku.

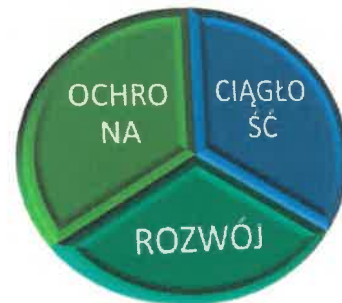
Zmienność otoczenia, w jakim funkcjonuje Bank oraz istniejąca konkurencja powodują, że Bank musi być otwarty na nowoczesne koncepcje zarządzania, zwłaszcza w obszarze procesów decydujących o konkurencyjności. Zarządzanie z uwzględnieniem jakości, zarządzanie systemowe i zarządzanie strategiczne, to rodzaje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

O pozycji konkurencyjnej Banku decyduje możliwość wdrażania nowych rozwiązań techniczno-informatycznych i teleinformatycznych, dzięki którym można nie tylko usprawnić obsługę klienta, ale także pozyskiwać, przetwarzać i transmitować informacje w dobrej jakości w krótkim okresie czasu. Dostęp do takich informacji jest kluczowy i niezbędny do szybkiego reagowania i podejmowania decyzji zarządczych. Kierunki strategiczne oraz cele stawiane w tym zakresie określono szczegółowo w rozdziale Strategia informatyzacji.

Rozdział VII. Strategia informatyzacji

Główne cele technologii informatycznej określone zostały w trzech obszarach:

- 1) ciągłości funkcjonowania,
- 2) rozwiązań umożliwiających stały rozwój,
- 3) oczekiwanego poziomu ochrony i bezpieczeństwa.



W strukturze Banku funkcjonuje wewnętrzna sieć zabezpieczona firewall'ami sprzętowymi oraz programowymi. Dostęp do sieci zabezpieczony jest kilkupoziomowym uwierzytelnianiem i blokowaniem ruchu przychodzącego z zewnątrz. Dane głównego systemu informatycznego podlegają szczególnej ochronie, tworzone są kopie zapasowe i archiwalne na nośnikach wymiennych, umożliwiające odtworzenie danych w razie awarii. Zasilanie sprzętu informatycznego jest gwarantowane przez zasilacze awaryjne. Bank zapewnia dokumentację infrastruktury sieci logicznej, zinwentaryzowane są wszystkie urządzenia pracujące w sieci, oprogramowanie na nich zainstalowane oraz użytkownicy. Utworzone są procedury postępowania w razie awarii sprzętu i oprogramowania, procedury ochrony antywirusowej, tworzenia kopii zapasowych i archiwalnych oraz ciągłości działania.

W roku 2018 system teleinformatyczny został gruntownie zmodernizowany, zakupiony został sprzęt (serwery, urządzenia łączności, stacje komputerowe) oraz oprogramowanie (typu serwer oraz typu klient) na około 500 tys. zł. Modernizacja nie była zaplanowana w poprzedniej Strategii Banku, była natomiast niezbędna do wdrożenia ze względu na brak podstawowych rozwiązań teleinformatycznych umożliwiających automatyzację procesów uznawanych za kluczowe i podstawowe.

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

- 1) usprawnienia systemu informatycznego i unowocześnienia świadczonych usług finansowych na rzecz klientów,
- 2) bieżące modernizacje systemów bezpieczeństwa fizycznego obejmujące również serwerownie,



- 3) audyt bezpieczeństwa systemów informatycznych i informacji,
- 4) dostosowanie systemów oraz procedur bezpieczeństwa do zmian przepisów zewnętrznych,
- 5) budowanie świadomości informatycznej oraz podstawowych zasad bezpieczeństwa systemów informatycznych i informacji wśród pracowników oraz klientów Banku.

W Banku funkcjonują systemy i procesy zarządzania danymi, dostosowane do Rekomendacji D, z których zdefiniowane jako kluczowe w okresie funkcjonowania niniejszej Strategii są:

- 1) identyfikacja zbiorów danych elektronicznych, przetwarzanych w Banku,
- 2) definicja danych kluczowych i krytycznych,
- 3) definicja właścicieli zbiorów informacji istotnych oraz komponentów teleinformatycznych,
- 4) weryfikacja systemów ochrony danych, weryfikacja systemów identyfikacji klientów,
- 5) dalsze dostosowanie systemu informatycznego do zmian wynikających z wdrażania pakietu CRD IV / CRR.

Dodatkowo należy podkreślić, że istotnym procesem wdrożeniowym jest dostosowanie do dyrektywy PSD2, którego zakończenie wdrożenia planowane jest na drugą połowę 2019 roku.

W strukturze organizacyjnej, Bank wydzielił stanowisko Administratora Bezpieczeństwa Systemów Informatycznego (ABSI), podległego w trybie nadzoru i kontroli Członkowi Zarządu ds. technologii informatycznych i bezpieczeństwa. W związku z wejściem w życie Rozporządzenia UE „RODO” oraz nowej Ustawy o ochronie danych osobowych, utworzono stanowisko Inspektora Ochrony Danych (IOD), opracowano rejestr czynności przetwarzania danych osobowych, wdrożono zapisy dotyczące praw osób których dane przetwarza Bank. Ponadto Bank ma zawarte umowy w zakresie bezpieczeństwa systemów informatycznych i zamierza je utrzymać w okresie funkcjonowania Strategii. W przypadku niektórych dostawców sprzętu i oprogramowania planowane jest również rozszerzenie współpracy.



Rozdział VIII. Postanowienia końcowe

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

Strategia działania przewiduje zmiany jakie będą zachodziły w otoczeniu makro i mikroekonomicznym oraz w samym Banku. Jest to jeden z najważniejszych dokumentów wspierających perspektywiczne zarządzanie, który będzie towarzyszył nam w ciągu najbliższych trzech lat. W świecie częstych i mało przewidywalnych wydarzeń jest zapotrzebowanie na sprawdzonych i stabilnych partnerów. Takim właśnie partnerem jest Warminski Bank Spółdzielczy z siedzibą w Jonkowie.

Niniejsza Strategia podlega zatwierdzeniu przez Radę Nadzorczą Banku. Wszelkie zmiany zawartych w niej założeń wymagają każdorazowo podjęcia uchwały przez Radę Nadzorczą. Za opracowanie szczegółowych regulacji oraz realizację prezentowanych w Strategii zamierzeń odpowiada Zarząd Banku, który okresowo informuje Radę Nadzorczą Banku o podjętych działaniach. Niniejsza Strategia wchodzi w życie z dniem podjęcia uchwały przez Radę Nadzorczą Warminskiego Banku Spółdzielczego z siedzibą w Jonkowie.

Jesteśmy blisko Ciebie. Z nami jesteś bezpieczny!

ZARZĄD
Warminskiego Banku Spółdzielczego

PREZES ZARZĄDU
K. Siemaszko
mgr Katarzyna Siemaszko
(3)

WICEPREZES ZARZĄDU
A. Gąsowska
mgr Agata Gąsowska

Jonkowo, 18.03.2018 r.

WICEPREZES ZARZĄDU
B. CA
mgr Barbara Szmit

WICEPREZES ZARZĄDU
P. Koprucki
Piotr Koprucki

Załącznik Nr 2 "Projekcja finansowa na lata 2019-2021" do Uchwały nr 27/O/2019 Zarządu Banku z dnia 18.03.2019r. w sprawie zatwierdzenia "Strategii działania Warmińskiego Banku Spółdzielczego na lata 2019-2021".
 Załącznik Nr 2 "Projekcja finansowa na lata 2019-2021" do Uchwały nr 6/2/2019 Rady Nadzorczej Warmińskiego Banku Spółdzielczego z dnia 28.03.2019r. w sprawie zatwierdzenia "Strategii działania Warmińskiego Banku Spółdzielczego na lata 2019-2021"

BILANS						
	2018	2019	Dynamika 2019/2018	2020	Dynamika 2020/2019	Dynamika 2021/2020
I. Kasa, operacje z Bankiem Centralnym	6 448	6 000	93,05%	6 400	106,67%	106,25%
1. Gotówka	6 448	6 000	93,05%	6 400	106,67%	106,25%
2. Inne środki	0	0		0		
II. Dłużne papiery wartościowe uprawnione do redyskonta w Banku Centralnym	0	0		0		0
III. Należności od sektora finansowego netto	82 432	86 959	105,49%	90 322	103,87%	104,36%
A. Należności od sektora finansowego brutto	82 432	86 959	105,49%	90 322	103,87%	104,36%
1. Rachunek bieżący	8 397	8 393	99,96%	8 977	106,96%	99,74%
w tym: rezerwa obowiązkowa	7 527	7 700	102,30%	7 900	102,60%	102,53%
2. Terminowe	72 357	76 851	106,21%	79 600	103,58%	104,90%
a) Lokaty terminowe	48 190	50 151	104,07%	51 300	102,29%	105,26%
b) Kredyty i pożyczki	0	0	0,00%	0		
c) depozyt obowiązkowy	24 166	26 700	110,49%	28 300	105,99%	104,24%
3. Inne należności	1 638	1 673	102,14%	1 700	101,61%	103,53%
4. Należności zagrożone (informacja dodatkowa)	0	0	0,00%	0		
5. Odsetki od należności	41	42	102,82%	45	107,14%	95,56%
B. ESP sektor finansowy	0	0	0,00%			
C. Rezerwy celowe na należności od sektora finansowego	0	0	0,00%			
IV. Należności od sektora niefinansowego netto	132 551	140 258	105,81%	148 500	105,88%	104,51%
A. Należności od sektora niefinansowego brutto	159 983	164 060	102,55%	170 520	103,94%	102,95%
1. Należności normalne i pod obserwacją	98 167	109 778	111,83%	117 810	107,32%	106,96%
1.1. Należności od podmiotów gospodarczych	60 366	69 696	115,46%	75 530	108,37%	105,92%
1.1.1. Pozarolnicza działalność gospodarcza	44 861	54 310	121,06%	59 300	109,19%	104,89%
- kredyty w rachunku bieżącym	9 165	11 222	122,45%	11 838	105,49%	108,55%
- kredyty obrotowe	11 760	14 267	121,32%	16 050	112,50%	108,54%
- kredyty inwestycyjne	23 937	28 821	120,41%	31 412	108,99%	101,65%
- pozostałe kredyty i pożyczki	0	0	0,00%	0		
1.1.2. Działalność rolnicza	15 505	15 386	99,23%	16 230	105,49%	109,67%
- kredyty preferencyjne	6 308	5 450	86,40%	4 650	85,32%	81,72%
- kredyty w rachunku bieżącym	1 492	1 500	100,55%	1 600	106,67%	106,25%
- kredyty obrotowe	3 530	3 850	109,06%	4 100	106,49%	107,32%
- kredyty inwestycyjne	4 176	4 586	109,82%	5 880	128,22%	134,35%
- pozostałe kredyty i pożyczki	0	0	0,00%	0		
1.2. Należności od osób fizycznych	37 573	39 932	106,28%	42 160	105,58%	108,78%
- kredyty w ROR	196	227	115,66%	250	110,13%	96,00%
- kredyty na nieruchomości (mieszkania)	18 362	19 565	106,55%	20 700	105,80%	110,24%
- kredyty ratalne	316	340	107,63%	400	117,65%	125,00%
- pozostałe kredyty i pożyczki (konsumpcyjne)	18 699	19 800	105,89%	20 810	105,10%	107,16%
1.3. Pozostałe należności od sektora niefinansowego	228	150	65,81%	120	80,00%	125,00%

BILANS		2018	2019	Dynamika 2019/2018	2020	Dynamika 2020/2019	2021	Dynamika 2021/2020
2. Odsetki od należności normalnych i pod obserwacją		203	230	113,55%	300	130,43%	340	113,33%
3. Należności zagrożone		56 102	51 012	90,93%	47 910	93,92%	45 200	94,34%
3.1. Poniżej standardu		14 139	14 925	105,56%	14 014	93,90%	13 220	94,33%
3.2. Wątpliwe		15 018	11 395	75,88%	10 700	93,90%	10 090	94,30%
3.3. Stracone		26 946	24 692	91,64%	23 196	93,94%	21 890	94,37%
4. Odsetki od należności zagrożonych		5 511	5 200	94,37%	4 500	86,54%	4 000	88,89%
B. ESP		1 888	1 930	102,20%	2 100	108,81%	2 150	102,38%
C. Rezerwy celowe na należności od sektora niefinansowego		25 544	21 872	85,63%	19 920	91,08%	18 200	91,37%
1. Rezerwy od kredytów		17 542	17 542	100,00%	15 700	89,50%	14 500	92,36%
2. Rezerwy od odsetek		4 100	4 100	100,00%	4 000	97,56%	3 500	87,50%
3. Pozostałe rezerwy		230	230	100,00%	220	95,65%	200	90,91%
V. Należności od sektora budżetowego netto		45 343	40 385	89,06%	37 000	91,62%	33 230	89,81%
A. Należności od sektora budżetowego brutto		45 393	40 664	89,58%	37 170	91,41%	33 253	89,46%
1. Należności normalne z tytułu kredytów i pożyczek od:		45 330	39 400	86,92%	36 411	92,41%	33 200	91,18%
a) Budżetu państwa		0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
b) Budżetów terenowych		45 330	39 400	86,92%	36 411	92,41%	33 200	91,18%
2. Należności normalne z tytułu kredytów w rachunku bieżącym od:		0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
a) Budżetu państwa		0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
b) Budżetów terenowych		0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
3. Należności zagrożone		0	1 200	0,00%	700	58,33%	0	0,00%
a). Poniżej standardu		0	1 200	0,00%	700	58,33%	0	0,00%
b). Wątpliwe		0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
c). Stracone		0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
4. Odsetki od budżetu państwa		4	4	100,00%	4	100,00%	3	75,00%
5. Odsetki od od budżetów terenowych		59	60	101,93%	55	91,67%	50	90,91%
6. Inne należności od sektora budżetowego		0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
B. ESP budżet		50	39	78,28%	30	76,92%	23	76,67%
C. Rezerwy celowe na należności od sektora budżetowego		0	240	0,00%	140	58,33%	0	0,00%
VI. Należności z tytułu zakupionych papierów wartościowych z otrzymanym przyrzeczeniem odkupu netto		0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
VII. Dłużne papiery wartościowe netto		34 172	32 600	95,40%	33 600	103,07%	34 600	102,98%
VIII. Akcje i udziały w jednostkach zależnych netto		0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
A. Akcje i udziały w jednostkach zależnych brutto		0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
B. Rezerwy na deprecjację		0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
IX. Akcje i udziały w jednostkach współzależnych netto		0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
A. Akcje i udziały w jednostkach współzależnych brutto		0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
B. Rezerwy na deprecjację		0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
X. Akcje i udziały w jednostkach stowarzyszonych netto		0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
A. Akcje i udziały w jednostkach stowarzyszonych brutto		0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
B. Rezerwy na deprecjację		0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
XI. Akcje i udziały w innych jednostkach netto		3 128	3 128	100,01%	3 128	100,00%	3 128	100,00%
A. Akcje i udziały w innych jednostkach brutto		3 328	3 328	100,01%	3 328	100,00%	3 328	100,00%
B. Rezerwy na deprecjację		200	200	100,00%	200	100,00%	200	100,00%

BILANS

	2018	2019	Dynamika 19/2018	2020	Dynamika 2020/2019	2021	Dynamika 2021/2020
XII. Pozostałe papiery wartościowe i inne aktywa finansowe	0	0	0,00%	0		0	
XIII. Wartości niematerialne i prawne netto	96	25	26,17%	40	160,00%	30	75,00%
A. Wartości niematerialne i prawne brutto	382	382	100,07%	432	113,09%	452	104,63%
B. Umożnienia wartości niematerialnych i prawnych	286	357	124,74%	392	109,80%	422	107,65%
XIV. Rzeczowe aktywa trwałe netto	10 259	8 306	80,96%	8 000	96,32%	7 700	96,25%
A. Rzeczowe aktywa trwałe brutto	16 060	14 609	90,97%	14 920	102,13%	14 650	98,19%
B. Umożnienia rzeczowych aktywów trwałych	5 801	6 303	108,66%	6 920	109,79%	6 950	100,43%
XV. Inne aktywa netto	9 988	9 079	90,90%	4 000	44,06%	3 000	75,00%
A. Inne aktywa brutto	12 128	11 207	92,41%	5 500	49,08%	4 000	72,73%
B. Inne rezerwy	2 140	2 128	99,44%	1 500	70,49%	1 000	66,67%
XVI. Rozliczenia międzyokresowe	1 580	1 545	97,77%	1 600	103,56%	1 650	103,13%
A. Inne aktywa brutto	1 483	1 490	100,49%	1 550	104,03%	1 600	103,23%
B. Inne rezerwy	97	55	56,43%	50	90,91%	50	100,00%
XVII. Należne wpłaty na kapitał podstawowy	534	515	96,52%	510	99,03%	505	99,02%
XVIII. Akcje własne	0	0	0,00%	0		0	
AKTYWA BRUTTO	362 534	361 869	99,82%	364 342	100,68%	368 570	101,16%
AKTYWA NETTO	326 530	328 800	100,70%	333 100	101,31%	340 100	102,10%
Zobowiązania pozabilansowe udzielone	24 104	22 400	92,93%		0,00%		
PASYWA RAZEM	326 530	328 800	100,70%	333 100	101,31%	340 100	102,10%

PASYWA (w tys. zł)

I. Zobowiązania wobec Banku Centralnego	0	0		0		0	
II. Zobowiązania wobec sektora finansowego	158	358	226,68%	150	41,90%	145	96,67%
1. W rachunku bieżącym	158	140	88,65%	150	107,14%	145	96,67%
2. Depozyty terminowe	0	0	0,00%	0		0	
3. Kredyty i pożyczki otrzymane	0	218		0		0	
4. Inne zobowiązania	0	0	0,00%	0		0	
5. Odsetki	0	0	0,00%	0		0	
III. Zobowiązania wobec sektora niefinansowego	272 129	275 320	101,17%	278 100	101,01%	282 300	101,51%
1. Depozyty bieżące	120 165	121 590	101,19%	122 800	101,00%	124 600	101,47%
a). Pozarolnicza działalność gospodarcza	28 550	28 515	99,88%	28 800	101,00%	29 200	101,39%
b). Działalność rolnicza	16 293	16 273	99,88%	16 450	101,09%	16 700	101,52%
c). Depozyty osób fizycznych	75 217	76 682	101,95%	77 450	101,00%	78 600	101,48%
d). Pozostałe depozyty bieżące	106	120	113,29%	100	83,33%	100	100,00%
2. Depozyty terminowe i zablokowane	150 847	152 530	101,12%	154 050	101,00%	156 400	101,53%
a). Pozarolnicza działalność gospodarcza	55 500	55 430	99,87%	55 980	100,99%	56 800	101,46%
b). Działalność rolnicza	4 789	4 782	99,84%	4 830	101,00%	4 900	101,45%
c). Depozyty osób fizycznych	90 557	92 318	101,94%	93 240	101,00%	94 700	101,57%
d). Pozostałe depozyty terminowe	0	0	0,00%	0		0	
3. Odsetki od depozytów bieżących i terminowych	1 117	1 200	107,41%	1 250	104,17%	1 300	104,00%
a). Pozarolnicza działalność gospodarcza	437	450	103,07%	460	102,22%	470	102,17%
b). Działalność rolnicza	24	25	104,40%	26	104,00%	27	103,85%
c). Depozyty osób fizycznych	657	725	110,41%	764	105,38%	803	105,10%

BILANS							Dynamika 2021/2020
	2018	2019	Dynamika 2019/2018	2020	Dynamika 2020/2019	2021	
d). Pozostałe depozyty	0	0	0,00%	0		0	
IV. Zobowiązania wobec sektora budżetowego	23 239	22 001		22 400	101,81%	22 800	101,79%
1. Depozyty bieżące	16 861	16 000	94,90%	16 300	101,88%	16 400	100,61%
a). Budżetu państwa	0	0	0,00%	0		0	
b). Budżetów terenowych	16 861	16 000	94,90%	16 300	101,88%	16 400	100,61%
2. Depozyty terminowe i zablokowane	6 379	6 000	94,06%	6 100	101,67%	6 400	104,92%
a). Budżetu państwa	206	310	150,30%	350	112,90%	400	114,29%
b). Budżetów terenowych	6 172	5 690	92,19%	5 750	101,05%	6 000	104,35%
3. Odsetki od depozytów bieżących i terminowych	0	1		0	0,00%	0	
a). Budżetu państwa	0	0		0		0	
b). Budżetów terenowych	0	1		0	0,00%	0	
4. Inne zobowiązania	0	0		0		0	
a). Budżetu państwa	0	0		0		0	
b). Budżetów terenowych	0	0		0		0	
V. Zobowiązania z tytułu sprzedanych papierów wartościowych z udzielonym przyrzeczeniem odkupu	0	0		0		0	
VI. Zobowiązania z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0	0		0		0	
VII. Inne zobowiązania z tytułu instrumentów finansowych	0	0		0		0	
VIII. Fundusze specjalne, oraz zobowiązania wobec wierzycieli różnych	2 104	2 030	96,47%	1 601	78,87%	1 869	116,74%
IX. Koszty i przychody rozliczane w czasie oraz przychody zastrzeżone	303	350	115,51%	360	102,86%	370	102,78%
1. Koszty i przychody rozliczone w czasie	303	350	115,51%	360	102,86%	370	102,78%
2. Przychody zastrzeżone	0	0	0,00%	0		0	
X. Rezerwy	4 326	3 006	69,49%	3 080	102,46%	3 120	101,30%
1. Rezerwy celowe na zobowiązania pozabilansowe	6	50	841,21%	80	160,00%	90	112,50%
2. Rezerwa na ryzyko ogólne	1 600	1 600	100,00%	1 600	100,00%	1 600	100,00%
3. Inne rezerwy	2 720	1 356	49,85%	1 400	103,24%	1 430	102,14%
XI. Zobowiązania podporządkowane	0	0	0,00%	0		0	
XII. Kapitały (fundusze) podstawowy	4 102	4 112	100,24%	4 120	100,19%	4 150	100,73%
XV. Kapitał (fundusze) zapasowy	17 333	18 406	106,19%	19 862	107,91%	21 524	108,37%
XVI. Kapitał (fundusze) z aktualizacji wyceny	163	161	98,94%	165	102,48%	170	103,03%
XVII. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	1 600	1 600	100,00%	1 600	100,00%	1 600	100,00%
A. Fundusz ogólnego ryzyka bankowego	1 600	1 600	100,00%	1 600	100,00%	1 600	100,00%
B. Pozostałe	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
XIII. Wynik w trakcie zatwierdzenia ("+" lub "-")	0	0	0,00%	0		0	
XIV. Wynik bieżący ("+" lub "-")	1 073	1 456	135,67%	1 662	114,15%	2 052	123,47%
XVIII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wartość ujemna)	0	0	0,00%	0		0	
Zobowiązania pozabilansowe otrzymane	326 530	328 800	100,70%	333 100	101,31%	340 100	102,10%
PASYWA RAZEM	326 530	328 800	100,70%	333 100	101,31%	340 100	102,10%
Zobowiązania pozabilansowe otrzymane	326 530	328 800	100,70%	333 100	101,31%	340 100	102,10%
AKTYWA NETTO	326 530	328 800	100,70%	333 100	101,31%	340 100	102,10%

RACHUNEK WYNIKÓW		2018	2019	dynamika 2019/2018	2020	dynamika 2020/2019	2021	dynamika 2021/2020
I. Przychody z tytułu odsetek:		11 880,31	12 119,00	102,01%	12 265,00	101,20%	12 380,00	100,94%
1. Przychody odsetkowe od lokat, kredytów i pożyczek sektora finansowego		984,63	1 074,00	109,08%	1 100,00	102,42%	1 120,00	101,82%
2. Przychody odsetkowe od kredytów i pożyczek sektora niefinansowego		8 930,46	8 960,00	100,33%	9 139,00	102,00%	9 280,00	101,54%
a) Pozarolnicza działalność gospodarcza		5 161,22	5 160,00	99,98%	5 269,00	102,11%	5 365,00	101,82%
b) Działalność rolnicza		1 395,33	1 300,00	93,17%	1 320,00	101,54%	1 335,00	101,14%
c) Osoby fizyczne		2 373,91	2 500,00	105,31%	2 550,00	102,00%	2 580,00	101,18%
3. Przychody odsetkowe od kredytów i pożyczek sektora budżetowego		1 415,90	1 405,00	99,23%	1 306,00	92,95%	1 250,00	95,71%
4. Przychody odsetkowe od dłużnych papierów wartościowych		521,79	660,00	126,49%	690,00	104,55%	700,00	101,45%
5. Pozostałe przychody odsetkowe		27,54	20,00	72,63%	30,00	150,00%	30,00	100,00%
II. Koszty odsetek:		2 976,75	2 826,00	94,94%	2 880,00	101,91%	2 930,00	101,74%
1. Koszty odsetkowe na rzecz sektora finansowego		192,57	4,00	2,08%	8,00	200,00%	4,00	50,00%
- depozytów bieżących		0,00	4,00		4,00	100,00%	4,00	100,00%
- depozytów terminowych oraz kredytów i pożyczek		192,57	0,00		4,00		0,00	
2. Koszty odsetkowe od depozytów podmiotów niefinansowych		2 634,52	2 657,00	100,85%	2 700,00	101,62%	2 750,00	101,85%
2.1. Od depozytów bieżących		470,45	447,00	95,02%	450,00	100,67%	457,00	101,56%
a) Pozarolnicza działalność gospodarcza		114,51	93,00	81,21%	94,00	101,08%	95,00	101,06%
b) Działalność rolnicza		14,63	14,00	95,67%	14,00	100,00%	14,00	100,00%
c) Osoby fizyczne		341,30	340,00	99,62%	342,00	100,59%	348,00	101,75%
d) Pozostałe depozyty bieżące		0,00	0,00		0,00		0,00	
2.2. Od depozytów terminowych i zablokowanych		2 164,07	2 210,00	102,12%	2 250,00	101,81%	2 293,00	101,91%
a) Pozarolnicza działalność gospodarcza		602,72	620,00	102,87%	630,00	101,61%	640,00	101,59%
b) Działalność rolnicza		89,10	75,00	84,18%	76,00	101,33%	77,00	101,32%
c) Osoby fizyczne		1 472,07	1 515,00	102,92%	1 544,00	101,91%	1 576,00	102,07%
d) pozostałe depozyty terminowe		0,18	0,00	0,00%	0,00		0,00	
3. Koszty odsetkowe od depozytów sektora budżetowego		149,66	165,00	110,25%	172,00	104,24%	176,00	102,33%
- budżetu państwa		0,00	0,00		0,00		0,00	
- budżetów terenowych		149,66	165,00	110,25%	172,00	104,24%	176,00	102,33%
4. Pozostałe koszty odsetkowe		0,00	0,00		0,00		0,00	
III. Wynik z tytułu odsetek		8 903,56	9 293,00	104,37%	9 385,00	100,99%	9 450,00	100,69%
IV. Przychody z tytułu prowizji		4 390,65	4 050,00	92,24%	4 100,00	101,23%	4 150,00	101,22%
V. Koszty z tytułu prowizji		393,47	400,00	101,66%	400,00	100,00%	400,00	100,00%
VI. Wynik z tytułu prowizji		3 997,18	3 650,00	91,31%	3 700,00	101,37%	3 750,00	101,35%
VII. Przychody z udz. lub akcji pozost. pap. wartość. i innych instrumentów finans. o zmiennej kwocie dochodów, oraz pozostałe przychody z operacji finansowych		0,00	0,00					
VIII. Wynik operacji finansowych		9,79	12,00	122,61%	12,00	100,00%	12,00	100,00%
IX. Wynik z pozycji wymiany		242,94	245,00	100,85%	260,00	106,12%	260,00	100,00%
X. Wynik działalności bankowej		13 153,47	13 200,00	100,35%	13 357,00	101,19%	13 472,00	100,86%
XI. Pozostałe przychody operacyjne		2 483,85	1 395,00	56,16%	980,00	70,25%	1 020,00	104,08%
XII. Pozostałe koszty operacyjne		1 775,38	817,00	46,02%	600,00	73,44%	700,00	116,67%

RACHUNEK WYNIKÓW		2018	2019	dynamika 2019/2018	2020	dynamika 2020/2019	2021	dynamika 2021/2020
XIII. Koszty działania banku		9 301,04	10 041,00	107,96%	10 052,00	100,11%	10 243,00	101,90%
1. Wynagrodzenia		4 688,31	5 155,00	109,95%	5 312,00	103,05%	5 463,00	102,84%
2. Ubezpieczenia i inne świadczenia		1 053,49	1 307,00	124,06%	1 340,00	102,52%	1 380,00	102,99%
3. Inne		3 559,24	3 579,00	100,56%	3 400,00	95,00%	3 400,00	100,00%
3.1. Koszty utrzymania i wynajmu budynków		597,68	702,00	117,45%	670,00	95,44%	680,00	101,49%
3.2. Pozostałe koszty rzeczowe		2 240,67	2 013,00	89,84%	1 934,00	96,08%	1 958,00	101,24%
3.3. Podatki i opłaty		292,76	286,00	97,69%	250,00	87,41%	250,00	100,00%
3.4. Składki i wpłaty na BFG		394,94	240,00	60,77%	245,00	102,08%	250,00	102,04%
3.5. Opłaty KNF		28,74	34,00	118,31%	38,00	111,76%	40,00	105,26%
3.6. Fundusz Zabezpieczający IPS		0,00	240,00		245,00	102,08%	250,00	102,04%
3.7. Koszty funkcjonowania IPS		4,46	64,00		68,00	106,25%	72,00	105,88%
XIV. Amortyzacja środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych		516,18	516,00	99,96%	450,00	87,21%	430,00	95,56%
1. Amortyzacja środków trwałych		470,48	437,00	92,88%	400,00	91,53%	400,00	100,00%
2. Amortyzacja wartości niematerialnych i prawnych		45,71	79,00	172,84%	50,00	63,29%	30,00	60,00%
XV. Odpisy na rezerwy i aktualizacja wartości		8 523,64	3 553,00	41,68%	3 400,00	95,69%	3 270,00	96,18%
1. Odpisy na rezerwy celowe		6 764,56	2 177,00		2 100,00	96,46%	2 000,00	95,24%
1.1 - odpisy na kapitał		6 698,35						
1.2 - odpisy na odsetki		1 659,91						
1.3 - odpisy na rezerwy pozostałe		99,17						
2. Odpisy na fundusz ryzyka ogólnego		0,00	0,00		0,00		0,00	
3. Aktualizacja wartości aktywów finansowych, oraz inne rezerwy - odsetki, koszty		1 759,08	1 376,00		1 300,00	94,48%	1 270,00	97,69%
XVI. Rozwiązanie rezerw i aktualizacja wartości		6 297,69	2 129,00	33,81%	2 217,00	104,13%	2 684,00	121,06%
1. Rozwiązanie rezerw celowych		4 986,67	770,00	15,44%	900,00	116,88%	1 534,00	170,44%
1.1 - rozwiązanie odpisów na kapitał		4 926,40						
1.2 - rozwiązanie odpisów na odsetki		1 248,49						
1.3 - rozwiązanie odpisów na rezerwy pozostałe		62,53						
2. Rozwiązanie rezerw na ogólnie ryzyko bankowe		0,00	0,00		0,00		0,00	
3. Aktualizacja wartości aktywów finansowych, oraz rozwiązanie innych rezerw - odsetki, koszty		1 311,03	1 359,00	103,66%	1 317,00	96,91%	1 150,00	87,32%
XVII. Różnica wartości rezerw i aktualizacji		2 225,95	1 424,00	63,97%	1 183,00	83,08%	586,00	49,54%
XVIII. Wynik z działalności operacyjnej		1 818,76	1 797,00	98,80%	2 052,00	114,19%	2 533,00	123,44%
XIX. Wynik operacji nadzwyczajnych		0,00	0,00		0,00		0,00	
1. Zyski nadzwyczajne		0,00	0,00		0,00		0,00	
2. Straty nadzwyczajne		0,00	0,00		0,00		0,00	
XX. Zysk (strata) brutto		1 818,76	1 797,00	98,80%	2 052,00	114,19%	2 533,00	123,44%
XXI. Podatek dochodowy		745,50	341,00	45,74%	389,88	114,33%	481,27	123,44%
XXII. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenie zysku (zwiększenie straty)		0,00	0,00		0,00		0,00	
XXIII. Udział w zyskach (stratach) jednostek podporządkowanych wycenianych metodą praw własności		0,00	0,00		0,00		0,00	
XXIV. Zysk (strata) netto		1 073,30	1 456,00	135,66%	1 662,10	114,16%	2 051,70	123,44%

Wskaźniki nr. nadzorczych		2018	2019	2020	2021
1.	Wymóg kapitałowy	15 282	15 008	15 468	15 281
1.1	z tytułu ryzyka kredytowego, w tym w podziale na linie biznesowe	12 801	12 613	13 229	13 138
1.1.1	osoby fizyczne prowadzące pozarolniczą działalność gospodarczą	16%	16%	16%	16%
1.1.2	pozostałe podmioty (os. prawne i jednostki organizacyjne nie posiadające osobowości prawnej) prowadzące pozarolniczą działalność gospodarczą	38%	38%	38%	38%
1.1.3	osoby prowadzące działalność rolniczą	10%	10%	10%	10%
1.1.4	jednostki samorządu terytorialnego	6%	6%	6%	6%
1.1.5	osoby prywatne na cele niezwiązane z działalnością gospodarczą	16%	16%	16%	16%
1.1.6	pozostałe zaangażowania	14%	14%	14%	14%
1.2	z tytułu ryzyka rynkowego	-	-	-	-
1.3	z tytułu ryzyka operacyjnego	2 481	2 395	2 239	2 143
1.4	inne przejściowe wymogi kapitałowe	-	-	-	-
2.	Całkowity współczynnik kapitałowy (Współczynnik wypłacalności)	12,50	13,40	13,75	14,80
3.	Wskaźnik jakości kredytów	28,11	25,93	23,97	22,11
4.	Nadzorcze miary płynności				
4.1	M1 - Luka płynności krótkoterminowej	24 265	20 494	30 522	32 944
4.2	M2 - Współczynnik płynności krótkoterminowej	1,40	1,31	1,51	1,53
4.3	M3 - Współczynnik pokrycia aktywów niepiętnych funduszami własnymi	0,89	1,01	1,36	1,54
4.4	M4 - Współczynnik pokrycia aktywów niepiętnych i aktywów o ograniczonej płynności funduszami własnymi i środkami obcymi stabilnymi	1,33	1,33	1,38	1,39
5.	WSKAŹNIK LCR (%)	3,73	3,78	3,92	4,06
6.	Zwrot na aktywach - ROA (%)	0,33	0,45	0,50	0,61
7.	Zwrot na kapitałach - ROE (%)	3,34	6,11	6,64	7,71
8.	Marża odsetkowa (p.p.)	2,88	2,91	2,88	2,84
9.	Marża graniczna (p.p.) (w odniesieniu do wyniku finansowego brutto)	2,29	2,34	2,25	2,08
10.	Wskaźnik C/I (%) (Koszty działania banku + amortyzacja/ wynik z działalności bankowej + wynik z pozostałych kosztów i przychodów operacyjnych)	70,82	76,62	76,45	77,39
11.	Pokrycie kredytów brutto wobec sektora niefinansowego i budżetowego zobowiązaniami wobec sektora niefinansowego i budżetowego (%)	69,51	68,43	68,86	68,42

ZARZĄD

Warmińskiego Banku Spółdzielczego

WICEPREZES ZARZĄDU

B. SA
mgr Barbara Szmit

WICEPREZES ZARZĄDU

mgr Katarzyna Siemaszko
(3)

PREZYST. ZARZĄDUCKI

mgr Agata Gasowska

WICEPREZES ZARZĄDU

mgr Agata Gasowska

18.03.2019 r.

Pełnomocnik Zarządu
Główny Księgowy

Ludwika Dobiec-Czarnojć

