

*Załącznik do Uchwały nr 2/49/2025  
Zarządu Banku Spółdzielczego „Pałuki” w Żninie  
z dnia 27.06.2025 r.*

*Załącznik do Uchwały Rady Nadzorczej nr 5/7/RN/2025  
Rady Nadzorczej BS „Pałuki” w Żninie.  
z dnia 19.08.2025 r.*



# Strategia Banku Spółdzielczego „Pałuki” w Żninie na lata 2025-2028

## 1. Wstęp

Strategia Banku Spółdzielczego „Pałuki” stanowi program działania o charakterze długoterminowym, wskazujący cele strategiczne na lata 2025-2028, do których w swojej działalności ma dążyć Bank.

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

Strategia Banku uwzględnia zapisy nowej Strategii Zrzeszenia SGB na lata 2025-2028.

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

## 2. Wizja

Bank Spółdzielczy „Pałuki” w Żninie jest nowoczesnym i solidnym partnerem finansowym wspierającym społeczności lokalne w realizacji ich celów, marzeń i ambicji.

## 3. Misja

Misją Banku Spółdzielczego „Pałuki” w Żninie jest dostarczanie nowoczesnych i bezpiecznych rozwiązań finansowych, które odpowiadają potrzebom lokalnych społeczności i służą realizacji ich celów – na zasadzie partnerstwa, z zachowaniem przyjaznych relacji zbudowanych na wsparciu, edukacji i społecznej odpowiedzialności.

## 4. Wyróżniki rynkowe Banku

**Tradycja** – wspieranie od lat kolejnych pokoleń Polaków

**Lokalność** – lokalne więzi, zrozumienie klientów i ich potrzeb

**Poczucie misji** – Wspieranie lokalnych społeczności poprzez uczestniczenie w ich życiu oraz angażowanie się w lokalne wydarzenia

**Elastyczność** – Indywidualne podejście do klientów oraz błyskawiczne podejmowanie decyzji na miejscu

**Bliskość** – Sieć placówek na terenie powiatu żnińskiego, placówki na „wyciągnięcie ręki”

**Ludzie** – pracownicy jako najważniejsza wartość Banku – profesjonalizm, empatia, zrozumienie, bliskie relacje

**Polski kapitał** – właścicielem jest każdy z nas, promujemy członkostwo w Banku

**Bezpieczeństwo** – System Ochrony SGB, który zapewnia Bankowi płynność i wypłacalność

## 5. Jacy będziemy w 2028 roku

**Klienci** – chcemy być Bankiem pierwszego wyboru dla rolników i oraz klientów firmowych i indywidualnych z obszaru działania Banku, w szczególności powiatu żnińskiego. Skoncentrujemy się na Klientach tradycyjnych ale również spełnimy potrzeby Klientów Cyfrowych.

**Ludzie** – będziemy mieć najlepszych ludzi mających bliskie relacje z Klientami, znającymi ich potrzeby i rynek, doskonale realizujących swoje zadanie doradcze i operacyjne (oferta, technologia, efektywność)

**Oferta** – Pragniemy, aby nasi Klienci mogli w pełni zaspokajać swoje potrzeby finansowe w placówkach naszego Banku, a także w coraz większym stopniu, chcemy zapewniać Im innowacyjne rozwiązania tworzone z pasją we współpracy z partnerami

**Technologia** – zamierzamy wykorzystywać w możliwie największym stopniu zintegrowaną i uproszczoną technologię tak w celu zapewnienia najwyższej usług dla klientów jak i szybkiego wprowadzania nowych produktów i usług na rynek

**Efektywność** – nieustająco będziemy pracować nad maksymalizacją efektywności kosztowej, wyższą rentownością oraz ograniczaniem ryzyk, gdyż zależy nam na organizacji bezpiecznej pod kątem kapitałowym, ludzkim i technologicznym i efektywnej dla naszych Klientów i dla nas.

## 6. Wskaźniki realizacji Strategii

Sukces w osiągnięciu aspiracyjnych celów będzie mierzony klasycznymi wskaźnikami.

Przyjęte w Strategii mierniki realizacji oraz ich wartości oczekiwane odnoszą się do zmiany w okresie następnych 4 lat.

Dane bieżące (wg stanu na dzień 31.12.2024 r.) oraz cele aspiracyjne na 2028 rok

Cel aspiracyjny	Miary	2024 r.	2028 r.
Rozwój	Kredyty (w tys. zł) wartość WBN	151 065	180 000
	Depozyty sektora podmiotów niefinansowych (w tys. zł)	333 307	380 000
	Wynik netto (w tys. zł)	8 800	17 000 (łącznie wynik z lat 2025-2028)

Efektywność (na koniec każdego roku kalendarzowego w trakcie trwania Strategii)	C/I	48,01 %	<80 %
	ROE	26,62 %	>5,0 %
	ROA	2,16 %	>0,5 %
Stabilność	Wskaźnik kredytów zagrożonych (WBB)	3,79 %	Max. 6,5 %
Bezpieczeństwo	Łączny współczynnik kapitałowy	23,55 %	> 18 %

## 7. Fundamenty Strategii

Strategia będzie skupiona na dwóch kluczowych aspektach: **rozwoju biznesu** oraz **zwiększaniu sprawności operacyjnej**.

### ROZWÓJ BIZNESU

Rozwój biznesu będzie skupiał się na realizacji potencjału sprzedażowego w kluczowych dla Banku segmentach, aby kompleksowo obsługiwać potrzeby lokalnych społeczności:

- 1) Klienci mikro, MŚP oraz JST,
- 2) Klienci Agro,
- 3) Klienci detaliczni.

Kluczowe segmenty działalności Banku (rozwiązania):

- 1) Klienci mikro, MŚP oraz JST
  - wiele opcji finansowania z szybkim procesem kredytowym produkty dodatkowe, jak leasing, faktoring i ubezpieczenia, a także pełna oferta produktów depozytowych,
  - wyczerpująca oferta produktów powiązanych z programami pomocowymi (UE/rządowe), w tym związane ze zrównoważonym finansowaniem,
  - dedykowana oferta dla JST

Działania w ramach tego segmentu skoncentrują się na wykorzystaniu potencjału i rozwoju oferty oraz kanałów zdalnych.

Kluczowe działania w ramach segmentu:

- a) realizacja potencjału leasingu, faktoringu i ubezpieczeń (rozwój oferty oraz opracowanie modelu operacyjnego sprzedaży leasingu, w celu aktywizacji i

kapitalizacji potencjału sprzedaży, rozwój sprzedaży ubezpieczeń poprzez wdrożenie celów),

- ocena sytuacji rynkowej, wewnętrznej oraz wycena potencjału Grupy SGB,
  - wypracowanie przejrzystego modelu celów, skutecznych mechanizmów motywacyjnych oraz systemu rozliczeń za sprzedaż produktów specjalistycznych,
  - wdrożenie nowoczesnego procesu sprzedaży, zarządzania ryzykiem, rozwój obsługi w kanałach zdalnych oraz w przyszłości narzędzie CRM,
- b) rozwój konsorcjów (stworzenie modelu operacyjnego funkcjonowania konsorcjów kredytowych i wdrożenie platformy konsorcjalnej, umożliwiającej efektywną współpracę w konsorcjach kredytowych),
- c) rozwój propozycji wartości i kanałów zdalnych (udostępnienie szerszego zakresu usług w kanałach zdalnych, w tym analiza potrzeb klientów i zdefiniowanie propozycji wartości, dzięki czemu możliwe będzie zaoferowanie pełnej gamy produktów dopasowanych do potrzeb klientów firmowych),
- zapewnienie klientom firmowym prostego dostępu do kompleksowej i spójnej oferty usług bankowych online , w tym dostępu do obsługi leasingu, faktoringu i ubezpieczeń,
  - nowe dodatkowe usługi przy rachunku bieżącym, np. masowa obsługa płatności,
  - kompleksowa obsługa właścicieli firm jako klientów detalicznych
- d) pełne wykorzystanie środków UE (opracowanie oferty oraz nawiązanie współpracy w celu aktywnego udziału w redystrybucji środków z KPO oraz zacieśnienie współdziałania z JST),
- wprowadzenie do oferty kompleksowego pakietu produktów mających charakter preferencyjny dla klienta biznesowego, zwiększający dostępność finansowania na korzystnych warunkach,
  - wprowadzenie narzędzia wspierającego wyszukiwanie i monitorowanie funduszy,
- e) wprowadzenie zrównoważonej oferty (opracowanie i promocja oferty produktowej wspierającej zrównoważone projekty, poparte badaniem lokalnych rynków pod kątem potencjału i preferencji)
- wsparcie klientów MŚP w zrównoważonej transformacji, oferując kredyty na inwestycje w redukcję emisji CO<sub>2</sub>, efektywność energetyczną i technologie przyjazne środowisku, dzięki czemu firmy będą mogły się dostosować do unijnych regulacji i budować konkurencyjność w oparciu o zrównoważony rozwój.

## 2) Klienci Agro (rolnicy i przedsiębiorstwa rolne)

- Szeroka oferta produktów i usług dopasowanych do specyfiki sektora,

- Dedykowany proces kredytowy usprawniający finansowanie rolników,
- Wyczerpująca oferta produktów powiązanych z programami pomocowymi (UE/rządowe), w tym związane ze zrównoważonym rozwojem,
- Stały monitoring dostępnych dotacji dla klientów.

Działania w ramach tego sektora będą wspierane przez programy unijne, rozwój oferty oraz współpracę w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Kluczowe działania w ramach segmentu:

- a) Opracowanie oferty wspierającej zrównoważone finansowanie dla rolników (np. finansowanie ekologicznych upraw, nowoczesnych technologii i odnawialnych źródeł energii); promowanie oferty na podstawie badań uwzględniających potrzeby rolników i lokalne warunki, współpraca z klientami w finansowaniu m.in. inwestycji w OZE, modernizację gospodarstw i ekologiczne innowacje,
- b) Opracowanie ofert dedykowanych i nawiązanie współprac w celu aktywnego udziału w dystrybucji środków ze wszelkich programów (UE/rządowe) oraz stały monitoring informacji o programach finansowania, a także wprowadzenie narzędzia wspierającego wyszukiwanie i monitorowanie funduszy,
- c) Zwiększenie obecności Banku na lokalnych targach rolnych i lokalnych imprezach okołorolniczych, zacieśnienie współpracy z instytucjami reprezentującymi klientów Agro

- 3) Klienci detaliczni (klienci tradycyjni, wymagający obsługi fizycznej, jak i klienci cyfrowi)
  - Szeroka oferta podstawowych produktów depozytowych i kredytowych (w tym nowe produkty, jak BNPL),
  - Akwizycja nowych klientów wspierana przez ogólnopolskie promocje, ofertę dla młodych oraz kredyt gotówkowy w 15 minut,
  - Nowoczesna aplikacja mobilna, w tym możliwość w pełni zdalnego otwierania produktów

Działania w ramach segmentu będą skoncentrowane na rozwoju oferty produktowej i dalszej cyfryzacji procesów.

Kluczowe działania w ramach segmentu detalicznego:

- a) Rozwój oferty i kanałów zdalnych (dalszy rozwój zakresu funkcjonalności aplikacji SGB Mobile, w tym wprowadzenie możliwości zdalnego otwierania całej oferty produktowej),
- b) Innowacyjna oferta kredytowa (rozszerzenie oferty produktowej o płatności odroczone (Buy Now Pay Later: BNPL) oraz elementy cyfrowej hipoteki),

- Wprowadzenie płatności odroczonych we współpracy z BLIK pozwoli na osiągnięcie wymiernych korzyści (przyciągnięcie młodszych klientów, zwiększenie konkurencyjności oraz wzrost przychodów),
- c) Przeprowadzanie ogólnopolskich jak i lokalnych promocji produktów i usług (realizacja ogólnopolskich kampanii reklamowych w ramach funduszu promocyjnego Zrzeszenia SGB)

## Akceleratory rozwoju biznesu

- 1) Plany sprzedażowe (docelowo wprowadzenie Nowego Modelu Sprzedaży 2.0)
  - Wdrożenie narzędzi CRM oraz Nowego Modelu Sprzedaży 2.0 pozwoli na realizację potencjału sprzedażowego,
    - KORZYŚCI
    - Zwiększenie efektywności cross-sell oraz wolumenu sprzedaży dzięki NMS 2.0
    - Aktywizacja pracowników poprzez system motywacyjny,
    - Cyfrowe narzędzie umożliwiające ustalanie i monitoring celów sprzedażowych,
    - Optymalizacja sieci placówek poprzez identyfikację najbardziej efektywnych,
    - Poprawa jakości zarządzania relacjami z klientem,
    - Pełna informacja o kliencie, umożliwiająca efektywny cross-sell,
    - Automatyzacja procesów,
    - Analityka klienta, umożliwiająca przedstawienie najlepszej oferty.
- 2) Optymalizacja procesów kredytowych
  - Usprawnienie procesów kredytowych dla segmentów MŚP, Agro, detalicznego oraz dla kredytów konsorcjalnych,
  - Zbudowanie dedykowanego procesu kredytowego i metodyki dla segmentu Agro, uwzględniającego jego specyfikę i wyzwania,
  - Uproszczenie i digitalizacja procesów dokumentacyjnych, szczególnie w zakresie umów ramowych czy załączników, w celu skrócenia czasu obsługi wniosków,
  - Zbudowanie „kredytu w 15 minut” szczególnie istotnego dla klientów detalicznych
- 3) Kampanie wizerunkowe
  - Intensyfikacja działań nakierowanych na poprawę wizerunku pracodawcy (Employer Branding) poprzez przygotowanie strategii budowania marki pracodawcy, w tym obecność w szkołach, podkreślenie pozytywnego wpływu na społeczności oraz budowanie pozytywnych doświadczeń pracownika,
  - Eliminowanie negatywnych stereotypów poprzez budowanie nowoczesnej marki, realizacja kampanii marketingowych i promocji nakierowanych na akwizycję nowych klientów (szczególnie młodych):
    - Kampanie w mediach tradycyjnych i cyfrowych (np. media społecznościowe),

- Działania marketingu masowego dla poszczególnych segmentów, promujące wyróżniki marki,
- Działania sponsoringowe i budowanie spójnego wizerunku.

## ZWIĘKSZENIE SPRAWNOŚCI OPERACYJNEJ

Rozwój biznesu we wszystkich segmentach będzie oddolnie wspierany przez elementy modelu operacyjnego jak HR, IT, ryzyko oraz ESG.

### MODEL OPERACYJNY

#### 1) Rozwój kompetencji

- a) Dążenie do tego aby Bank był konkurencyjnym pracodawcą na lokalnym rynku,
- b) Rozwijanie kompetencji pracowników, szczególnie w obszarze sprzedaży, w tym ESG i nowych produktów,
- c) Zarządzania zasobami ludzkimi będą wspierać nowe narzędzia technologiczne

Kluczowe działania:

- Opracowanie modelu procesu wdrażania pracownika oraz procesu przekwalifikowania adekwatnie do potrzeb,
- Wprowadzenie programu rozwoju kompetencji, umiejętności i talentu (szczególnie w obszarze sprzedaży) pracowników,
- Stworzenie przestrzeni do wymiany wiedzy i doświadczeń na tematy etyki w biznesie, ESG czy wartości, poprzez uczestnictwo w warsztatach, konferencjach, webinarach oraz korzystanie z wewnętrznej bazy wiedzy opracowanej przez Bank Zrzeszający,
- Rozwój narzędzi technologicznych wspierających zarządzania zasobami ludzkimi, w tym m.in. wprowadzenie NMS 2.0

#### 2) Korzystanie z Centrum Usług Zrzeszeniowych

- a) Budowa przez Bank Zrzeszający Centrum Usług Zrzeszeniowych SGB, stanowiącego hub usług i wiedzy eksperckiej z różnych obszarów,
- b) Udział w centrum kompetencji w zakresie produktów, regulacji oraz outsourcingu zadań dotyczących AML,
- c) Wykorzystanie planu i polityki wdrażania aspektów ESG do oferty i działań Banku

Kluczowe działania:

- Outsourcing AML
  - stworzenie centrum outsourcingu zadań dotyczących AML
  - wdrożenie procesu obsługi Banku w zakresie umów, procedur operacyjnych i wsparcia

- Polityka implementacji ESG
    - opracowanie planu i polityki wdrażania aspektów ESG do oferty produktowej oraz działań Banku,
    - realizacja szkoleń w zakresie ESG, w celu zapewnienia wsparcia kompetencyjnego,
    - opracowanie planu dekarbonizacji
  - Usługi wspólne Zrzeszenia SGB
    - korzystanie z centrum kompetencji w zakresie umiejętności cyfrowych, analitycznych, sprzedażowych oraz produktowych
- 3) Technologia dla rozwoju biznesu
- a) Rozwój automatyzacji, digitalizacji oraz optymalizacja procesów pozwalających zwiększyć efektywność operacyjną oraz zautomatyzować powtarzalne i czasochłonne procesy,
  - b) Korzystanie z opracowanej przez Bank Zrzeszający z docelowej architektury i infrastruktury będącej fundamentem do tworzenia narzędzi optymalizujących operacje wewnętrzne w Zrzeszeniu SGB,

Kluczowe działania:

- Budowa procesu zarządzania danymi i zarządzania jakością danych w Banku oraz rozwój systemów raportowania zarządczego i analitycznego w Banku,
- Rozwój i dalsza automatyzacja narzędzi i procesów dotyczących raportowania regulacyjnego i badania ryzyka,
- Digitalizacja obiegu faktur, umów, dokumentów klientowskich i regulacji wewnętrznych,
- Cyfryzacja i optymalizacja procesów biznesowych i operacyjnych
- Rozszerzenie i uzupełnienie implementacji hurtowni danych w chmurze publicznej,
- Wprowadzenie spójnych standardów i funkcjonalności aplikacji mobilnej oraz wysokiej jakości doświadczeń użytkownika w Banku zarówno dla klientów detalicznych jak i firmowych

4) Bezpieczeństwo i stabilność

- a) Bank będzie wspierany przez realizację projektów naceLOWanych na obsługę Banków Zrzeszenia SGB,
- b) Partnerstwo z Bankiem Zrzeszającym w dostarczaniu scentralizowanych kompetencji w obszarze ryzyka, cyberbezpieczeństwa i IT,

Kluczowe działania:

- Korzystanie z oferty skarbowej Banku Zrzeszającego,
- Efektywna polityka zarządzania środkami zdeponowanymi w Banku Zrzeszającym,
- Dbanie o najwyższe standardy w obszarze cyberbezpieczeństwa poprzez szkolenia pracowników, monitorowanie zagrożeń, regularne aktualizacje systemów oraz działania naprawcze,

- Rozwój oraz implementacja zaawansowanych mechanizmów ochrony i wsparcie w celu zwiększenia bezpieczeństwa transakcji, obsługi klienta oraz detekcji potencjalnych zagrożeń przy współudziale Banku Zrzeszającego,
- Usprawnienie procesów zarządzania tożsamością, oparte na integracji systemów, definiowaniu dostępuów o dostosowaniu ich do istniejących procedur we współpracy z Bankiem Zrzeszającym.

## 5) ESG

- a) Realizacja szeregu celów nakierowanych na zwiększenie wagi ESG w Banku,
- b) Działania na rzecz transformacji klimatycznej działalności własnej oraz wsparcie klientów w tym zakresie.

Kluczowe działania:

- Obszar Klimatyczny (wsparcie i działanie w obszarze transformacji klimatycznej, słuchanie potrzeb klientów i rynku)
  - # przygotowanie Planu przejścia do 2027, w tym:
    - Wypracowanie strategii dekarbonizacji w tym sektorowych ścieżek dekarbonizacji,
    - Analiza ryzyka klimatycznego
  - # Nawiązywanie partnerstw i wspieranie inicjatyw prośrodowiskowych w ramach programów wspierających transformację w kierunku gospodarki zrównoważonej,
  - # Wprowadzenie do oferty zrównoważonych produktów, w tym zielonego finansowania wpływającego na GAR, wspierających dekarbonizację portfela Banku oraz transformację energetyczną klientów od 2025 roku
- Obszar Społeczny (Bank to nasi klienci, pracownicy, społeczności, którzy wspólnie patrzą w przyszłość)
  - # kontynuacja i ustrukturyzowanie dotychczasowych działań na rzecz lokalnych społeczności
  - # dalsze podnoszenie kompetencji pracowników w zakresie zrównoważonego rozwoju
  - # dążenie do utrzymania niskiej luki płacowej
- Obszar Gotowy do zmiany
  - # przygotowanie do zrównoważonej transformacji i związanych z nią szans i wyzwań,
  - # wykorzystanie potencjału, dzięki harmonogramowi zmian wynikających ze zmieniającego się otoczenia regulacyjnego i gospodarczego,
  - # integracja aspektów ESG z działalnością operacyjną poprzez zrewidowanie modelu operacyjnego

W ramach tego obszaru:

  - # przy udziale Centrum Usług Zrzeszeniowych SGB:

- opracowanie polityki należytej staranności
  - implementacja ESG do modelu operacyjnego,
  - zarządzanie ryzykiem ESG zgodnie z wymogami legislacji i regulatora
  - # wzrost liczby dostawców i partnerów z Kodeksem Postępowania dla Dostawców
  - # przeprowadzenie analizy ryzyka dostawców w zakresie należytej staranności
- 

## LISTA ZAŁĄCZNIKÓW

Analiza makroekonomiczna – *Załącznik nr 1*

Analiza SWOT Banku – *Załącznik nr 2*