



Централна кооперативна банка АД Скопје

**ДЕЛОВНА ПОЛИТИКА И РАЗВОЕН ПЛАН
за 2018 година на
Централна кооперативна банка АД Скопје**

Март, 2018 година

Содржина

I. ВОВЕД.....	3
II. МАКРОЕКОНОМСКИ ПРОЕКЦИИ	4
III. ДЕЛОВНА ПОЛИТИКА.....	6
1. ДЕФИНИРАЊЕ ПОЛИТИКИ И ЦЕЛИ.....	6
2. МЕРКИ И АКТИВНОСТИ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ И ЗАДАЧИТЕ	6
2.1. Служба за внатрешна ревизија	6
2.2. Служба за контрола на усогласеноста за работењето со прописите	7
2.3. Одговорен за сигурност на информативниот систем (ОСИС).....	7
2.4. Служба за спречување перење пари и финансирање тероризам	8
2.5. Дирекција за човечки ресурси	8
3. РЕСОР РИЗИЦИ.....	10
3.1. Дирекција за кредитни операции и кредитен ризик	10
3.2. Дирекција за кредитна администрација.....	10
3.3. Дирекција за правни работи	11
3.4. Дирекција за анализа и управување со ризиците	13
4. РЕСОР БИЗНИС.....	15
4.1. Дирекција за банкарски услуги на население.....	15
4.2. Дирекција за банкарски услуги на правни лица	16
4.3. Дирекција за финансиска контрола	17
4.4. Дирекција за парични пазари и ликвидност.....	18
5. РЕСОР ОПЕРАЦИИ.....	20
5.1. Служба за методологија	20
5.2. Дирекција за информатички технологии.....	20
5.3. Дирекција за платни системи и операции.....	21

I. ВОВЕД

Деловната политика и развојниот план на Централна кооперативна банка АД Скопје (во понатамошниот текст: *Банката*) е документ во кој е презентираан развојниот тренд на Банката во насока на исполнување на стратешките цели на Банката, притоа земајќи ги предвид новонастанатите состојби во макроекономското опкружување. Во овој документ поединечно се дадени мерките и активностите на одделните организациски единици на Банката коишто треба да доведат до реализирање на деловните и развојните цели на Банката.

Нашата визија е да станеме една од подобрите средни банки во РМ и да бидеме сигурен и конструктивен партнер на секој наш клиент.

Нашата мисија е да креираме трајни врски со нашите клиенти и подлабоко да навлеземе на македонскиот пазар преку финансирање мали и средни претпријатија и физички лица, како и понуда на современи финансиски услуги кои ги исполнуваат највисоките професионални стандарди, притоа стремејќи се да одржуваме позитивна и стимулативна работна атмосфера, да ги поттикнуваме иницијативите и да ги наградуваме реалните резултати и успеси.

II. МАКРОЕКОНОМСКИ ПРОЕКЦИИ

Предизвиците со кои глобалната економија се соочуваше во изминатата година и понатаму се актуелни во 2018 година. Имено, во услови на зголемен оптимизам на пазарите, зголемена доверба на економските субјекти преточено преку зголемување на инвестициите и глобалната трговија, монетарните власти продлжуваат со трендот на нормализирање на монетарните политики кои беа исклучително стимулативни во последната декада од почетокот на глобалната финансиска криза. Позитивните трендови од 2017 година се очекува да продолжат и во наредните неколку години при што за 2018 година проектираниот раст на глобалната економија изнесува 3,9%¹.

Вниманието на финансиските институции и понатаму останува фокусирано врз намалување на ризиците од евентуални негативни потреси кои би можеле да ги предизвикаат процесите на монетарното нормализирање. Истовремено, се појавуваат дополнителни ризици, особено со скоро започнатите промени во трговската политика од страна на САД кои имаат потенцијал да предизвикаат заострување на трговските бариери до ескалирање во трговска војна. Геополитичките тензии, зголемениот протекционизам и останатите ризици продолжуваат да влијаат негативно врз достигнување на потенцијалната стапка на раст и зголемување на продуктивноста.

Очекувањата за македонската економија во 2018 година се во насока на интензивирање на економската активност по забележаната стагнација во минатата година поради влијанието на политичката криза. Имено, глобалните економски трендови се очекува да се одразат позитивно врз забрзување на економскиот раст, а во таа насока се и големите очекувањата на инвеститорите од промената на владините мерки за стимулирање на инвестициите. Имено, базирајќи се на ефектите од ова законско решение за зголемување на инвестициите, а воедно и зголемувањето на динамиката за реализацијата на капиталните и инфраструктурните проекти, се предвидува раст на македонската економија од 3,2%². Овој раст на економијата се очекува да се оствари во услови на висока ценовна стабилност, односно ниско ниво на инфлација, проектирано на 2,0%³ според НБРМ.

Во прилог на очекувањата за зголемена економска активност оди и стабилната макроекономска политика која се одржува во континуитет, како и стабилниот финансиски систем кој покажа висока отпорност во услови на значајни ризици кои го следат економското окружување.

Во однос на финансискиот сектор се очекува зголемување на учеството на корпоративното кредитирање, за разлика од минатата година каде во најголем дел растот на кредитирањето се оствари во секторот домаќинства. Вкупниот раст на кредитирањето во 2018 година се очекува да се задржи на истото ниво од минатата година, односно околу 6%. На исто ниво од 6%⁴ е проектиран и порастот на депозитната база обезбедувајќи на тој начин стабилни извори за финансирање на кредитниот раст.

Евентуалната материјализација на надворешните ризици претставуваат опасност врз остварување на проекциите во домашната економија. Освен овие ризици, домашните ризици се лоцираат во одржување на политичка стабилност како еден од условите

¹ „World Economic Outlook“, IMF 2018, 22 of January 2018

<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2018/01/11/world-economic-outlook-update-january-2018>

² „Фискална стратегија на Република Македонија 2018-2020 година“, Скопје, ноември 2017, достапно на: <https://www.finance.gov.mk/files/u3/Fiskalna%20Strategija%20na%20RM%202018-2020.pdf>

³ „Квартален извештај февруари 2018“, НБРМ, февруари 2018, стр. 4

⁴ „Квартален извештај февруари 2018“, НБРМ, февруари 2018, стр. 5



кон остварување на предвидениот раст на инвестиции што ќе резултира со зголемена економска активност.

III. ДЕЛОВНА ПОЛИТИКА

1. ДЕФИНИРАЊЕ ПОЛИТИКИ И ЦЕЛИ

Во текот на деловната 2017 година, Банката успеа да ја оддржи својата актива над поставениот праг за групата средни банки, со што ја исполни стратегиската цел за припадност кон таа група на банки.

При утврдување на основните цели на Банката за 2018 година, Централна кооперативна банка АД Скопје и понатаму настојува:

1. да оствари одржлив раст на кредитите и до крајот на годината да оствари актива од 157,2 милиони евра со што ќе ја зајакне својата пазарна позиција во националната економија;
2. да продолжи со ширење на својата деловна мрежа, со што производите и услугите ќе ги доближи кон своите клиенти;
3. да дефинира политики и постапки за усогласување на работењето со најдобрите меѓународни практики и закони;
4. да оддржи висок квалитет на кредитното портфолио и задоволително ниво на покриеност со резервации;
5. да оддржи стабилно депозитно јадро и одржување висок степен на ликвидност;
6. да ги оддржи ризичните позиции во рамките на лимитите утврдени од страна на НБРМ, како и во рамките на интерните лимити.

2. МЕРКИ И АКТИВНОСТИ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ И ЗАДАЧИТЕ

За успешна реализација на поставените деловни и финансиски цели, во 2018 година, ќе се преземат конкретни мерки и активности во рамки на сите сегменти од работењето, кои ги опфаќаат сите организациски единици во Банката.

2.1. Служба за внатрешна ревизија

При извршувањето на своите активности, примарните цели на Внатрешната ревизија се насочени кон обезбедување независна и објективна оценка на адекватноста и ефикасноста на системите за внатрешна контрола, оценка на спроведувањето на политиките за управување со ризиците, оценка на поставеноста на информативниот систем, оценка на точноста и веродостојноста на трговските книги и на финансиските извештаи, проверка на точноста, веродостојноста и навременоста во известувањето согласно со прописите, следење на почитувањето на прописите, етичкиот кодекс, политиките и процедурите и оценка на системите за спречување перење пари и оценка на услугите што Банката ги добива од друштвата за помошни услуги.

Активностите на Внатрешната ревизија ќе бидат насочени и кон обезбедување независни и објективни консултантски услуги на менаџментот на Банката, примарно во однос на унапредување на системите за управување со ризици, системот на интерни контроли и корпоративното управување.

За остварување на своите цели и извршување на своите активности, Внатрешната ревизија изготви Годишен план за 2018 година кој беше усвоен од Надзорниот одбор на Банката на 119 /сто и деветнаесетата/ седница, одржана на ден 15.12.2017 година. Ревизорските ангажмани, Внатрешната ревизија ќе ги спроведува согласно со усвоениот Годишен план за 2018 година, кој може да биде дополнуван во зависност од барањата на менаџментот и индикации за злоупотреби и измами од вработените.

Годишниот план за 2018 година е изработен користејќи пристап базиран на ризици преку оценка на типот и нивото на ризици на кои се изложени одделните деловни активности, процеси и системи на контрола на Банката, земајќи го во предвид барањата на Меѓународните стандарди за вршење на внатрешна ревизија.

При дефинирање на планот за ревизија во предвид се земени и расположливоста на човечките ресурси со кои располага внатрешната ревизија т.е. број на вработен лица во Службата во декември 2017 год.

При изработката на Годишниот план земени се во предвид и воведувањето на нови активности, производи, процеси, системи и иновации, како и ризиците кои произлегуваат од новите активности поврзани со истите, промената во организационата поставеност т.е. структура, промената на окружувањето, унапредувањето на информативните системи и сл. Исто така, земени се во предвид обемот, природата и фреквенцијата на задачите што треба да се извршат, времето од последната ревизија и мислењето издадено од внатрешната ревизија и други регулаторни органи, невообичаените и некарактеристични активности и други податоци и информации. На крајот, наведени се и други задачи, консултантските услуги - давањето совети и мислења по одредени прашања, интерни акти, вклучително и обуката на нови вработени.

Годишниот план на Службата ќе се спроведува во согласност со принципите и стандардите на внатрешната ревизија, кодексот на етика и стандардите за професионално однесување, законската и подзаконската регулатива и интерните акти, со вклучување на можноста за факторот изненадување.

2.2. Служба за контрола на усогласеноста за работењето со прописите

Активностите на Службата за контрола на усогласеност на работењето на Банката со прописите за 2018 година се во насока на усогласување на работењето на Банката со важечката регулатива и заштита и елиминирање на последиците кои можат да се јават како резултат на непочитување и неправилна примена на важечката регулатива.

Во текот на 2018 година, оваа цел ќе се остварува преку следните активности:

1. подготвен план на активности за 2018 година на Службата за контрола на усогласеност на работењето на Банката со прописите, усвоен од страна на Управниот одбор;
2. следење и проучување на прописите кои се однесуваат на целокупното работење на Банката;
3. информирање на членовите на Управниот одбор на Банката и раководните лица на организациските делови во Банката за актуелната законска регулатива и иницијатива за нивно имплементирање во интерните акти;
4. анализа на повратните информации од организациските делови за постапување по новите и изменетите прописи од законската и подзаконската регулатива;
5. анализа на дел од мерливите и немерливи ризици, од аспект на почитување на законските, подзаконските и интерните акти;

6. оценување на усогласеност при воведување нов производ или модифицирање постоечки производ;
7. оценување на усогласеност на примената на професионалните стандарди и корпоративни вредности;
8. обука на вработените за ефикасно спроведување на контролата на усогласеноста на работењето на Банката со прописите;
9. редовно информирање на Надзорниот и на Управниот одбор.

2.3. Одговорен за сигурност на информативниот систем (ОСИС)

Годишниот план на активности на Одговорниот за сигурност на информативниот систем на Централна кооперативна банка АД Скопје за 2018-та година е изготвен во согласност со Циркулар бр. 9 на Народна банка на РМ (Циркулар за сигурност на информативниот систем на Банката), Одлуката за сигурност на информативниот систем на Банката („Службен весник на РМ“ 31/2008), Законот за заштита на лични податоци („Службен весник на РМ“ 103/08) и други интерни акти на Банката во областа на сигурност на информативниот систем..

Дополнително, Планот на активности на ОСИС за 2018-та година е усогласен со Терминскиот акционен план по извршената анализа на ризици на ИС за 2017-та година.

Планот на активности за 2018-та година ќе биде тековно дополнуван во зависност од развојот на информативниот систем и измените во работењето.

Годишниот план на активности на Одговорниот за сигурност на информативниот систем на Централна кооперативна банка АД Скопје за 2018-та година ги содржи следниве активности:

1. оперативни контроли на сигурноста на информативниот систем;
2. обуки на вработените за сигурност на информативниот систем;
3. изработка на нова документација и ревизија на постоечката;
4. проекти од област на сигурноста на информативниот систем;
5. тестирање на плановите за континуитет во работењето.

2.4. Служба за спречување перење пари и финансирање тероризам

Планираните активности на Службата за спречување перење пари и финансирање тероризам во наредната 2018 година ќе бидат насочени кон:

1. континуирано следење на законската и подзаконската регулатива од областа на спречувањето перење пари и финансирањето тероризам, усогласување на интерните акти со истата и нивно спроведување при извршувањето на активностите на Банката;
2. постојан мониторинг и анализа на трансакциите во Банката заради детектирање сомнителни активности и трансакции согласно со индикаторите за сомнителност;
3. соработка со надворешни органи и институции вклучени во активности од областа на спречување перење пари и финансирање тероризам и доставување на извештаите пропишани со регулативата во предвидените рокови;
4. редовно известување на органите на управување на Банката за работата на Службата и предложени и реализирани мерки и активности;

5. утврдување, проценка и следење на нивото на ризик од перење пари и финансирање тероризам;
6. изработка на планови за обуки и внатрешни контроли и нивно организирање и реализирање, со цел соодветно спроведување на процесот на спречување перење пари и финансирање тероризам во Банката;
7. примена и унапредување на AML-софтверот за автоматска поддршка на процесот на спречување перење пари и финансирање тероризам.
8. усогласување со барања на регулаторните органи.
9. активности во врска со постапувањето по препораките/наодите од последната теренска контрола на супервизорскиот тим од НБРМ и Внатрешната контрола на банката.

2.5. Дирекција за човечки ресурси

Дирекцијата за човечки ресурси своите активности во наредната 2018 година, ќе ги насочи кон:

1. унапредување на системот на наградување на вработените, како во деловната мрежа, така и во останатите организациски единици во Банката, кој ќе биде насочен кон вреднување на резултатите на вработените со цел зголемување на мотивацијата на вработените и подобрување на ефикасноста во извршувањето на задачите;
2. имплементирање на ситем за учење од далечина со цел континуирано едуцирање и обука на вработените;
3. усовршување на процесот на селекција на нови вработени во Банката со цел да се обезбеди најсоодветен стручен кадар;
4. подигнување на нивото на корпоративната култура во Банката, како и јакнење на тимскиот дух;
5. проширување на кругот на образовни институции со кои Банката соработува во делот на организирање практична обука на студенти и овозможување поголем број студенти да научат дел од практичните аспекти од банкарското работење;
6. унапредување на целокупниот HR-информатички систем за да може да одговори на модерните барања на HR-процесите во Банката, како и да овозможи поефикасно функционирање на Дирекцијата за човечки ресурси;
7. континуирано унапредување на процесите во Дирекцијата за човечки ресурси за да може брзо и ефикасно да одговори на зголемениот обем на работа во Банката.

3. РЕСОР РИЗИЦИ

3.1. Дирекција за анализа и управување со кредитниот ризик

Спроведувањето на кредитната политика на Банката се врши од страна на Дирекцијата за анализа и управување со кредитниот ризик, во чии рамки функционираат две служби:

- Служба за кредитен ризик и кредитни операции,
- Служба за проблематични кредити.

Дирекцијата како организациски дел е директно вклучена во спроведувањето на Политиката за кредитна активност на Банката преку утврдување, одобрување и раководење со кредитниот ризик, управување со одобрените кредитно-гаранциски инструменти како производи на Банката. Исто така, има за цел да ги обезбеди потребните услови и предуслови за остварување на Политиката на Банката во областа на управувањето со проблематични кредити и преземени материјални вложувања, како и да врши наплата на побарувањата по нив.

Дирекцијата врши формирање нови акти, како и ревидирање, дополнување и надградување на постоечките акти, кои го регулираат редовното работење, а со нив ги дефинираат областите на дејствување и постапките при разгледување на кредитните барања.

Во изминатата година постигната е поголема ефикасност во процесите при обработка на кредитните барања, а тоа може да се забележи преку бројот на обработени кредитни и административни барања од страна на клиентите. Зголемен е процесот на контрола во работењето на Службите и имплементирани се промените во регулативите во банкарскиот сектор. Се врши постојано вложување во вработените преку интерни обуки кои се извршуваат на одреден период или преку процес на учење на дневно ниво.

Во иднина плановите за развој на Дирекцијата предвидуваат:

1. постигнување уште поголема ефикасност на процесите при обработка на кредитни барања;
2. дополнување и ажурирање на интерните акти со цел зголемување на ефикасноста на процесот на одобрување и управување на кредити;
3. унапредување на процесите поврзани со редовното работење на службите;
4. имплементација на промените во регулативата за банкарскиот сектор;
5. обуки на вработените во Дирекцијата за редовно, навремено и квалитетно извршување на работните активности;
6. интензивирање и унапредување со тесна соработка со Дирекцијата за правни работи во врска со текот и статусот на правните постапки за наплата на спорни и сомнителни побарувања на Банката;
7. унапредување во континуитет на соработката со Дирекцијата за правни работи, Дирекцијата за кредитна администрација, Дирекцијата за банкарски услуги за население и Дирекцијата за банкарски услуги за правни лица, како и на соработката со останатите дирекции на Банката;

8. изготвување предлози за унапредување на ИТ-системите.

3.2. Дирекција за кредитна администрација

Дирекцијата за кредитна администрација функционира како позаднинска дирекција за сите операции поврзани со исплата на кредити.

Со спроведување на дополнителни обуки и едукации и доекипирање на човечките ресурси во Дирекцијата, се планира унапредување на процесите на администрирање на кредитните партии преку:

1. дополнување и ажурирање на интерните правила и процедури, со цел зголемување на ефикасноста на процесот на одобрување и управување на кредити;
2. подобрување на целокупниот процес на верификација со цел почитување на сите законски процедури и интерни политики на Банката;
3. континуирано унапредување на процесите на тековно следење на активните кредитни партии, проценки на можните ризици;
4. континуирано консултирање и анализирање со дирекциите за ИТ и методологија во врска со имплементираното дополнително системско решение со кое се овозможи забрзување на целокупниот процес на верификација и кое придонесат за зголемена контролата врз архивираната документација.

3.3. Дирекција за правни работи

Во рамки на утврдените надлежности, Дирекцијата за правни работи, во текот на 2018 година, ќе ги презема следните активности:

1. изготвување нова и ревидирање на постоечката интерна регулатива со цел да се унапреди управувањето на активностите во своја надлежност и истовремено во континуитет да се врши усогласување со законска и подзаконска регулатива;
2. постојано следење измени во регулативата и банкарската практика за формите на воспоставување најразлични видови обезбедување и давање предлози за нивно имплементирање;
3. изготвување одговори на барањата за правно мислење во врска со доставената документација, прилог на кредитните барања, а за предметите на обезбедување, со оценка на постоење или непостоење на правни пречки за воспоставување на обезбедувањето – залог;
4. учество во изготвувањето нови поединечни договори за новите или за модифицираните производи, како и ревидирање на постоечките со цел минимизирање на ризиците, во заедничка соработка со останатите надлежни дирекции;
5. воспоставување заложно право врз прифатените обезбедувања, за одобрените кредитни барања од надлежните органи;
6. унапредување на процесот на изготвување на правните акти за покренување на инструментите за присилна наплата на нефункционалните

побарувања - ќе се изготват или унапредат процедури и правилници за извршување, следење и мерење на активностите кои произлегуваат од овие процеси, ќе продолжи почитувањето на временски рокови за составување, поднесување тужби, одговор на тужби, жалби и други документи во правниот промет;

7. изработување на сите видови договори (за дело, за соработка, продажба, закуп, залог, компензација, цесија и други) за потребите на Банката, ги изготвува и ажурира, се грижи и одговара за нивно соодветно чување и следење;
8. ги следи објавените огласи за отворање на стечајна и ликвидациона постапка и се грижи за навремено пријавување на побарувањата во истите;
9. застапување на Банката пред надлежни судови заради водење на судски постапки, постапки пред надлежни нотари, извршители и административни органи,
10. во соработка со Дирекцијата за информатички технологии ќе продолжи процесот на електронско следење на статусите на тужбените предмети и постапките за извршување кај нотар и извршител.
11. унапредување на системот на известување до Управниот и Надзорниот одбор преку пофреквентни и посодржински извештаи, во соработка со останатите дирекции, особено Дирекцијата за информатички технологии;
12. наплата на тужбените побарувања со ажурирање на предметите со писмени ургенции и непосредни контакти со надлежните органи и институции пред кои се поведени постапки за наплата;
13. усогласување договори, одлуки и други интерни акти со законските и интерните акти;
14. во согласност со Законот за трговски друштва и Законот за банките ќе продолжи да ги регистрира сите промени во Централниот регистар, во Трговскиот регистар при ЦРМ и ќе ја известува НБРМ за сите настанати промени во Банката кои се предмет на запишување во ЦРМ и останатите;
15. одржување и унапредување на процесот на софтверска поддршка за евиденција, ажурирање и известување по судските предмети на Банката и против Банката, во директна соработка со Дирекцијата за информатички технологии;
16. развивање на управувањето за водење стручна и целокупна административна работа околу подготовки на седници на Собрание на акционери на Банката, Надзорниот одбор, Управниот одбор, Одборот за ревизија и Кредитниот одбор и изготвување записници, одлуки, заклучоци и препораки од седниците;
17. изготвување и доставување извештаи на месечно ниво до Управниот одбор на Банката за целокупното работење на Дирекцијата за правни работи;
18. ќе врши активности поврзани со прибирање податоци и информации за можен судир на интереси, по претходно обезбедени податоци и информации од Дирекцијата за анализа и управување со ризикот и Дирекцијата за анализа и управување со кредитниот ризик и сите организациски единици, кои директно или индиректно идентификуваат потенцијален или конкретен судир на интереси, кои се извршуваат од страна на лицата вработени во Дирекцијата за анализа и управување со кредитниот ризик и во Дирекцијата за правни работи;

19. интензивирањето и унапредувањето продолжи со тесна соработка со Службата за проблематични кредити во врска со текот и статусот на правните постапки за наплата на спорни и сомнителни побарувања на Банката;
20. унапредување во континуитет на соработката со Дирекцијата за анализа и управување со кредитниот ризик, Дирекцијата за банкарски услуги за население и Дирекцијата за банкарски услуги за правни лица, како и на соработката со останатите дирекции на Банката.

3.4. Дирекција за анализа и управување со ризиците

Во текот на 2018 година, работењето на Дирекцијата за анализа и управување со ризици ќе биде насочено кон натамошно унапредување на системите за управување со ризиците со цел елиминирање или минимизирање на различните видови ризици и нивно сведување на ниво кое е прифатливо за Банката. Во Дирекцијата, како и досега, ќе се врши континуирано следење, мерење и оценка на секој одделен ризик, и ќе се даваат препораки за унапредување на работењето на Банката, во правец на усогласеност на средствата во активата и изворите во пасивата по рочност, валута, диверзификација по сектор, со цел постигнување нивна урамнотеженост за целосна и доследна имплементација на законската регулатива и интерните лимити за изложеност на ризик.

Во наредниот период, активностите на Дирекцијата за анализа и управување со ризици ќе бидат насочени кон следните активности:

1. активности околу идентификување, мерење и следење, контрола и известување за секој одделен ризик на месечна и на квартална основа,
2. ревидирање на воспоставените интерни акти (стратегии, политики, процедури, упатства) најмалку на годишно ниво со цел нивно усогласување со законската регулатива или нивно унапредување;
3. анализи на кредитните производи од аспект на почитување на законските и на интерно воспоставените лимити;
4. унапредување на моделите за класификација и оштетување;
5. утврдување на интерниот капитал на Банката согласно со насоките во Одлуката за измена и дополнување на Одлуката за управување со ризици („Сл. весник на РМ“ бр.165/2012), во согласност со ризичниот профил на Банката, односно утврдување на потребното ниво на капитал за покривање на материјално-значајните ризици;
6. вршење стрес-тест анализи и анализирање на добиените резултати, во правец на давање насоки и препораки за начинот на надминување на причините за евентуални негативни резултати;
7. изработка на автоматизирани извештаи кои ќе се користат за оценка на ризиците во соработка со ИТ-дирекцијата и Датамакс;
8. следење на воспоставениот процес на управувањето со кредитниот ризик, негово усогласување со барањата на МСФИ 9 како и со останатите промени во регулативата кои се однесуваат на управувањето со кредитниот ризик;
9. развој на модел за пресметка на исправка на вредност на групна основа

-
10. учество во креирањето или модификацијата на новите производи од аспект на оценката на ризиците кои ги носат тие производи;
 11. постојана едукација на вработените во Дирекцијата, како во делот на имплементација на интерните акти за идентификување, мерење, оценка и следење на одделните ризици, така и преку учество на екстерни обуки со цел доследна имплементација на прудентните регулативи на Базелската капитална спогодба во македонскиот банкарски сектор;
 12. следење на Базелските принципи за управување со ризиците;
 13. навремено и точно изготвување и доставување до регулаторните органи на сите регулаторни извештаи, како и извештаи до Управниот одбор и до Одборот за управување со ризици - на неделна, месечна и тримесечна основа;

4. РЕСОР БИЗНИС

4.1. Дирекција за банкарски услуги на население

Дирекцијата за банкарски услуги на население ќе го продолжи воспоставениот неколкугодишен тренд на зголемување на кредитното портфолио, преку континуирано проширување на спектарот на банкарски производи, рedefиниција на процедурите и рекалибрирање на процесите во насока на подобра и побрза клиентска услуга. Основна цел која ќе треба да се постигне преку развојните компоненти ќе биде: задржан висок квалитет на кредитното портфолио, зголемување на пазарното учество во овој пазарен сегмент, подобрена профитабилност, зголемено спознание за брендот, подобар квалитет на услугата и зголемена економска ефикасност. Посебен фокус ќе се посвети на:

1. Диверсифициран пораст на кредитното портфолио и приходите од провизии и камати;
2. ширење на продажната мрежа и зголемување на географската покриеност;
3. проширување на листата на стратешки производи;
4. проширување на спектарот на денарски производи;
5. зголемена профитабилност на поединечните продукти
6. фокус на електронско банкарство и електронски услуги;
7. проширување на каналите за комуникација и поддршка на клиентите;
8. забрзување на процедурите и процесите во кредитирањето и зајакнување на контролните точки;
9. електронско аплицирање и одговор на барања
10. зголемување на експертизата преку континуирани обуки;
11. усовршување на модулот за мерење на успешност на деловни единици.

4.1.1. Скоринг-центар

4.1.2. Скоринг-центар

Скоринг-центарот ќе продолжи да ја прецизира и калибрира матрицата за определување и мерење на кредитниот ризик произлезен од профилот на клиентите. Притоа активностите ќе бидат насочени кон унапредување на тековното работење во согласност со измените и дополнувањата на листата на производи кои ќе бидат опфатени со анализа. Посебно внимание ќе се посвети на усогласување и рedefинирање на процедурите и процесите, со цел да се овозможи подобра и побрза услуга. За таа цел се планира:

1. унапредување на модулот за скоринг со постојано зајакнување на организацијата на работењето во Службата, а со цел зголемување на ефикасноста и ефективноста на работењето;
2. постојано следење и зајакнување на интерниот контролен систем во процесот на прибирање и обработка на податоците врз основа на доставените документи;
3. обуки и едукација на вработените;
4. зголемување на опсегот на кредитни производи кои ќе бидат предмет на обработка на Скоринг-центарот;

4.1.3. Служба за картично работење

Со цел следење на конкуренцијата на пазарот и воведување производи за задоволување на потребите на клиентите, во 2017 година се вовеле услуга СМС известување за корисниците на картички за сите успешни и неуспешни финансиски и нефинансиски трансакции. Исто така, се започна и со online работење односно извршување (одобрување) на трансакции во реално време од страна на Банката.

Банката ќе го зголеми работењето со картички преку следниве активности:

1. издавање дебитни картички за физички лица, Visa Electron, Maestro и Debit MasterCard;
2. издавање кредитни (MasterCard Revolving, Visa Revolving, MasterCard Gold) картички за физички лица;
3. издавање кредитни (MasterCard Business, Visa Business) картички за правни лица;
4. поставување бесконтактни ПОС-терминали кои прифаќаат MasterCard/Maestro картички;
5. ширење на АТМ (банкомати) мрежа;
6. воведување нови производи (пр.: кобрендирани картички, програми за лојални клиенти);
7. миграција на постоечки контактни картички кон бесконтактни.

4.1.4. Маркетинг активности

Маркетинг-активностите ќе се координираат и извршуваат преку Дирекцијата за банкарски услуги за население, а ќе бидат во функција на задржување на постојните и привлекување нови клиенти, промовирање на постојните и воспоставување нови канали на пристап на клиентите до производите и услугите на Банката, како и зголемување на спознанието за брендот.

Маркетинг-активностите ќе се реализираат преку печатени и електронски медиуми преку кои ќе се водат промотивни кампањи за зголемување на имиџот на Банката и информирање на јавноста и целните групи со производи на Банката. Маркетиншките активности ќе се спроведуваат преку редовна изработка на брошури, флаери, постери, како и редовно ажурирање на интернет-страницата на Банката и социјалните мрежи.

4.2. Дирекција за банкарски услуги на правни лица

Во изминатата 2017г. имавме доста динамичен пазар кој директно влијаеше врз самиот бизнис амбиент. Покрај сите предизвици успеавме да генерираме пораст на кредитното портфолио на правни лица, но не со планираната динамика. Во 2018 г. очекувањата се дека бизнис климата ќе се подобри со тоа и можноста за постигнување на поголем порст на кредитното портфолио за правни лица соодветно и зголемување на пазарното учество на банката. Продолжуваме во 2018 г. со аквизиција на нови клиенти од сегментот на мали и средни предпријатија, клиенти од земјоделскиот сектор како и превземање на дополнителни активности се со цел исполнување на поставените цели, а имено:

- Фокусирање кон соодветна група на потенцијални клиенти и разработување на соодветен производ;
- Продажба на кредити по поволна цена на компании како дел од стратегијата за превземање;

- Подобрување и развој на кредитните производи;
- Подобрување на ефикасноста кај продуктите обезбедени со залог на парични средства.
- Фокусирање на постоечките и нови клиенти за банката и пружање на квалитетна услуга.
- Вкрстосани продажби (cross-selling) со производи и услуги за правни лица и продажба на банкарски производи за население за нивните вработени;
- Активен мониторинг врз постоечките кредитокорисници за нивната кредитна способност и навремено сервисирање на обврските.
- Одржување на квалитетот на кредитното портфолио преку спроведување на редовни активности во процесот на обработка на нефункционални кредити;
- Рационализација на процесот на одобрување на кредити во насока на намалување на времето потребно за обработка и одговор на барањата на клиентите при истовремено зголемена внимателност при анализа на кредитните барања;
- Наградување на постигнатите таргети на вработените инволвирани во процесот на продажбата на банкарски производи за правни лица;
- Наградба на информативниот систем како потпора на деловните.

4.3. Дирекција за финансиска контрола

Дирекцијата за финансиска контрола го обединува работењето на Службата за сметководство и Служба за менаџерска контрола.

4.3.1. Служба за сметководство

Во согласност со деловните цели на Банката, активностите во Службата за сметководство ќе бидат насочени кон унапредување на контролните активности и следење на измените и дополнувањата на сметководствената и даночната регулатива, со цел правилен сметководствен исказ на деловните настани и навремени и објективни финансиски податоци. Посебно внимание во 2018 година ќе посвети на финансиското известување наметнато со имплементацијата на меѓународниот стандард за финансиско известување IFRS 9 во домашната регулатива.

За таа цел планира:

1. Тесна соработка со дирекцијата за анализа и управување со ризиците;
2. тесна соработка со дирекцијата за информатички технологии
3. обуки и едукација во врска со тековните измени и дополнувања на сметководствената и даночната регулатива во работењето;
4. унапредување на сметководствените контролни извештаи со цел унапредување на работењето и подобрување на ефикасноста;
5. перманентна контрола на евиденцијата на трошоците по видови;
6. постојано следење и унапредување на организацијата на процесот на евидентирање со цел зголемување на ефикасноста и ефективноста на работењето;
7. постојано следење и унапредување на интерниот контролен систем во процесот на прибирање и обработка на податоците врз основа на сметководствените документи;

4.3.2. Служба за менаџерска контрола

Во текот на 2018 година, Службата за менаџерска контрола ќе се посвети на изработувањето и автоматизацијата на измените на регулаторните извештаи и на извештаите неопходни за понатамошни анализи за работењето на Банката.

Оваа служба го опфаќа редовното следење на исполнувањето на деловната политика и финансискиот план на Банката, како и изготвувањето анализи и вертикално известување со цел овозможување квалитетни информации кои ќе претставуваат основа за унапредување на понатамошното менаџерско одлучување.

Како позначајни активности за 2018 се издвојуваат:

1. континуирано унапредување на процесот за автоматизација на контролните извештаи со цел подобра контрола и осигурување на точност во известувањето до регулаторните органи;
2. следење на промената на регулативите, унапредување на процедурите и упатствата за изготвување извештаи кон регулаторните органи;
3. унапредување на системот за идно планирање во сите сегменти на работење на Банката, како и детално известување за отстапувањата од планот;
4. континуирана обука и едукација на вработените во Службата.

4.4. Дирекција за парични пазари и ликвидност

4.4.1. Ликвидност и финансиски пазар

Во делот на ликвидноста, ќе се преземаат активности за исполнување на законските и интерните обврски на Банката и барањата на клиентите. Тие се:

1. управување со оперативната ликвидност (преку исполнување на обврската по основ на задолжителна резерва во денари во согласност со регулативата и актите на Банката, пласирање на вишокот денарски ликвидни средства во благајнички записи на НБРМ и во државни хартии од вредност, учество во развојот на секундарниот пазар на државни хартии од вредност, благајнички записи и репо-трансакции, купопродажба на странски ефективни средства за плаќање, купопродажба на денарски и девизни депозити во земјата и во странство и чување на девизните средства во првокласни странски банки, во валути и на рокови кои ќе обезбедат соодветна сигурност и приходи од камати);
2. управување со валутниот ризик на оперативно ниво преку одржување на валутната структура на девизните средства која, во зависност од движењето на курсевите на странските валути, ќе овозможи остварување позитивни курсни разлики, и
3. одржување, односно зголемување на учеството на девизниот пазар во Република Македонија и задржување и привлекување на клиентите преку формирање прифатливи купопродажни курсеви.

Во доментот на депозитното работење, активностите на Банката ќе бидат насочени кон одржување на постојната депозитна база и континуирано привлекување нови депозити и депоненти. Приоритетни цели се: подобрување на карактеристиките на депозитните производи и воведување на повеќе нови конкуренти производи со цел зголемување на понудата на услуги на Банката и опфаќање на повеќе целни групи на клиенти. Ќе се врши активно следење на пазарот и флексибилно реагирање на

промените, особено во делот на каматни стапки и на референтната каматна стапка на НБРМ.

4.4.2. Служба за трезорско работење

За поголема ефикасност на трезорското работење во Банката, во идниот период ќе се преземаат следните активности:

1. обезбедување на ефикасен и сигурен транспорт на готовина помеѓу експозитурите на Банката со ангажирање овластена агенција за транспорт на готовина;
2. контрола на готовина во банкоматите преку редовни месечни пописи;
3. континуирано изнаоѓање можности за намалување на ризиците и зголемување на ефикасноста во доменот на трезорското и готовинското работење;
4. зголемување на бројот на издадени сефови на правни и физички лица;
5. континуирано следење на трошоците за транспорт со цел утврдување оправданост на ангажирањето на овластена агенција за транспорт на готовина;
6. постојано ревидирање на благајничките максимуми на благајните и трезорот со цел дефинирање оптимален износ на готовина.

5. РЕСОР ОПЕРАЦИИ

5.1. Служба за методологија

Службата за методологија во идниот период планира да ги преземе следните активности поврзани во нејзината област, и тоа:

1. преземање активности со цел воведување нови производи и нови функционалности во Банкарскиот информативен систем за усовршување и унапредување на работните процеси;
2. имплементација на DMDOCS во Банкарскиот Информативен Интегриран Систем, централизирано чување и управување со целокупната документација во банката
3. воведување и имплементација на IFRS 9
4. финализирање на веќе започнати проекти, тестирање, имплементација на нови модули во Банкарскиот информативен систем и поставување на истите со цел минимализирање на оперативниот ризик;
5. по завршување на имплементацијата на модулите, по основ на проектот следува изработка на процедури и инструкции за извршувањето на банкарските операции;
6. насоки и упатства за користење на објектите во БИИС, поради промена на законската регулатива, како и методолошки упатства и технологии за работа;
7. изнаоѓање баланс помеѓу можностите на score банкарскиот систем и барањата на деловната страна во развивањето на новите и постоечките производи, со цел оптимизирање на процесите;
8. поставување на процесите од идеја до реализација (воведување нови производи, усовршување на веќе постоечките), пред сè, водејќи се од аспект на нивна финансиска оправданост

5.2. Дирекција за информатички технологии

Планирани активности за 2018 година, во Дирекцијата за информатичка технологија се следните:

1. Имплементација на нов storage систем
Банката согласно со планираниот раст предвидува замена на опремата која се однесува на продукциската околина, и тоа IBM V 7000 storage систем.
2. Унапредување на системот за електронско банкарство
Со цел излегување во пресрет на барањата на клиентите, планирано е унапредување на системот за електронско банкарство преку воведување нови функционалности и овозможување на употреба на сертификати од овластени издавачи, како и имплементација на мобилно банкарство.
3. Имплементација на апликативни решенија
Изработка, доработка и имплементација на апликативни решенија, согласно со потребите на организациските делови на Банката при воведување нови производи и услуги.
4. Унапредување на мрежна инфраструктура
Поради растот на Банката со број на експозитури, зголемување на бројот на трансакции, зголемен број на банкомати, постерминали, како и воведување на

нови технолошки решенија, планирано е да се прави постепено унапредување на мрежната инфраструктура. Тоа, пред сè, би значело зголемување на протокот (bandwidth), а на оние локации каде е технички возможно и исплатливо да се воспостави и оптичко поврзување. Планирана е и замена на застарена мрежна опрема во систем сала – Централата.

5.3. Дирекција за платни системи и операции

5.3.1. Служба за платен промет во земјата

Службата за платен промет во земја, во текот на 2018 година своите активности ќе ги насочи кон реализација на следниве цели :

1. зголемување на приходи од извршени банкарски операции во платен промет во земјата;
2. зголемување на пазарното учество на Банката во платниот промет во земјата;
3. овозможување на највисоко можно ниво на расположивост, сигурност и ефикасност на платниот систем на Банката;
4. одржување на високо ниво на конкурентност на производи и услуги на Банката во платниот промет;
5. воведување на нови производи и услуги по барање на клиенти и пазарот;
6. следење и усогласување на висина на тарифникот, во однос на останатите банки на домашниот пазар;
7. воведување на нови функционалности и промоција на нови електронски сервиси во платниот промет и вклучување на што поголем број на клиенти-корисници;
8. доследно работење и извршување на платниот промет во земјата во согласност со законската и подзаконската регулатива во Република Македонија;
9. донесување на адекватни процедури и упатства во насока на подобрување на деловните процеси во извршувањето на платниот промет;
10. постојана обука и координација на вработените во Службата за платен промет со останатите организациони единици на Банката ;
11. воведување на нови функционалности и подобрување на перформансите на Банкарскиот интегриран информативен систем (BIIS);
12. постојана соработка и размена на информации со останатите носители и учесници во платниот промет во земјата.

5.3.2. Служба за платен промет со странство

Во делот на платниот промет со странство, активностите на Службата во наредниот период ќе бидат насочени кон следното:

1. воведување електронско банкарство со можност за комуникација со клиентите при вршење на платниот промет со странство (Налози со овластување за плаќање во странство, Налози за орочување на депозити и сл.);
2. имплементација на девизни трансфери во евра преку МИПС евро модул – TARGET2;
3. имплементација на новите стандарди за работа на SWIFT платформата и интерниот БИИС согласно предвидените активности за 2018 година;
4. екипирање на службата со минимум 4 стручни лица;
5. целосна автоматска обработка на сите видови денарски и девизни депозити во име и за сметка на нерезидентни сметки;

6. зголемена ефикасност и точност во работењето заради постојните клиенти, како и за привлекување нови клиенти за вршење на платниот промет со странство;
7. зголемување на ефикасноста на вработените кои ги покриваат сите редовни и вонредни тековни активности во работењето за кои се потребни специфични квалификации и способности;
8. контролен механизам на извршувањето на платниот промет со странство (приливи/одливи), вклучувајќи и платен промет во денари за нерезиденти со цел да се минимизираат оперативните грешки;
9. ажурирање, ревидирање или доработка на постојните интерни процедури за работа;
10. ажурирање на постојните кориснички упатства за користење на модулите од БИИС-от во делот на платниот промет со странство;
11. постојана обука на службениците на Банката за правилно користење на делот за девизните и денарските плаќања и наплати преку БИИС;
12. обука на службениците за работа со апликацијата SWIFT;
13. спроведување обука и поддршка за одредени банкарски производи и услуги преку непосредна комуникација со матичната банка во Софија;
14. координација со останатите служби околу обуката на персоналот по усвоените интерни процедури за работа и правилно користење на Банкарски интегриран информативен систем (BIIS);
15. подобрување на перформансите на постоечкиот Банкарски интегриран информативен систем (BIIS);
16. континуирано ажурирање на Интернет-страницата на Банката во делот за платен промет со странство;
17. засилена промоција и маркетинг за производите, услугите и тарифите кои ги извршува Службата за платен промет со странство во однос на брзината, точноста и сигурноста;
18. усогласување на тарифникот на надоместоци за услуги во платен промет со странство, што вклучува: изготвување, анализа и соодветни предлози за корекција на тарифникот за платен промет со странство согласно со конкуренцијата;
19. подготвителни активности за редовните годишни контроли и ревизии од страна на надворешни и внатрешни регулаторни тела – од страна на НБРМ, од Службата за внатрешна ревизија, од Дирекцијата/Службата за спречување перење пари и други организациски единици на Банката и сите останати;
20. подготвителни активности за средби со нашите кореспондентни банки;
21. останати активности

5.3.3. Служба за деловна мрежа

1. Зголемување на деловната мрежа - во однос на отворањето нови експозитури. Службата за деловна мрежа се потпира на стратегиската определба на Банката за ширење на деловната мрежа како основен канал за зголемување на продажбата на Банката, како и промовирање на брендот Централна кооперативна банка АД Скопје. Во 2018 година, Службата за деловна мрежа планира проширување од една нова експозитура во Скопје населба Ѓорче Петров.
2. Воведување промотивни услови за поттикнување на штедењето на населението и остварување на годишен раст поголем од 10% на вкупните депозити од физички лица;
3. Имплементирање модерни информатички решенија за клиентите;
4. Усовршување на бизнис-процесите и услужувањето на клиентите и зголемување на ефикасноста во работењето;

5. Зголемување на обуките и перформансите на службениците во деловната мрежа;
6. Подобрување на перформансите на постоечкиот Банкарски интегриран информативен систем (BIIS);
7. Континуирано ажурирање на интернет-страницата на банката во делот за деловната мрежа и депозитното работење;
8. Усогласување на каматите на депозитите на физички лица на начин кој овозможува континуиран и сигурен раст на депозитното портфолио;
9. Пораст на бројот на клиентите преку понуда на современи финансиски услуги кои ги исполнуваат највисоките стандарди;
10. Зголемена контрола на стручноста и степенот на подготвеност на службениците во деловната мрежа;
11. Зголемена контрола во работењето на деловната мрежа, минимизирање на оперативниот ризик;
12. Оптимизација на трошоците во деловната мрежа и зголемување на профитабилноста на деловните единици;
13. Максимална посветеност кон клиентот – зголемена грижа и управување со процесите и човечките ресурси во деловната мрежа со крајна цел - Банка со најдобра клиентска услуга;
14. Зголемување на бројот на производи и услуги по клиент;
15. Вкрстена продажба (cross – selling) со најсовремени производи и услуги;
16. Насочување кон производи и услуги со повисока додадена вредност.

* * *

Мерките и активностите образложени во овој документ дополнително ќе се надополнуваат и ќе се приспособуваат кон новонастанатите услови во поширокото деловно опкружување, а во насока на остварување на предвидените деловни и развојни цели на Банката за 2018 година.

Претседател на Управен одбор
Неделин Валчев



Член на Управен одбор
Станимир Станчев

Член на Управен одбор
Орце Трајковски