

Точка на дневен ред: 12
Предлагач: Надзорен одбор

Материјал за Годишно собрание на акционери на НЛБ Банка АД Скопје

Деловна политика за 2017 година и Стратешки насоки за развојот и работењето на НЛБ Банка АД Скопје за период 2017 – 2021 година

Надзорниот одбор на НЛБ Банка, му предлага на Собранието на акционери на НЛБ Банка АД Скопје, да ја усвои следната:

Деловна политика за 2017 година и Стратешки насоки за развојот и работењето на НЛБ Банка АД Скопје за период 2017 – 2021 година

Во прилог:

- Деловна политика за 2017 година и Стратешки насоки за развојот и работењето на НЛБ Банка АД Скопје за период 2017 – 2021 година;
- Предлог – одлука за усвојување на Деловната политика за 2017 година и Стратешките насоки за развојот и работењето на НЛБ Банка АД Скопје за период 2017 – 2021 година.

Скопје, мај 2017 година

**Деловна политика за 2017 година и Стратешки насоки за развојот и работењето на
НЛБ Банка АД Скопје за периодот 2017– 2021 година**

СОДРЖИНА

1.	ВОВЕД	2
2.	ПЛАН НА КЛУЧНИТЕ ПОКАЗАТЕЛИ НА РАБОТЕЊЕТО	4
3.	МАКРОЕКОНОМСКИ ДВИЖЕЊА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ВО 2016 ГОДИНА И ПРОЕКЦИИ ЗА 2017-2021 ГОДИНА.....	5
4.	SWOT АНАЛИЗА НА БАНКАТА.....	6
5.	ДЕЛОВНИ ЦЕЛИ НА НЛБ БАНКА ЗА 2017 ГОДИНА	7
5.1.	БИЗНИС ЦЕЛИ И АКТИВНОСТИ	7
5.2.	МЕРКИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА НАПЛАТАТА И РАЗРЕШУВАЊЕ НА НЕФУНКЦИОНАЛНИТЕ КРЕДИТИ .	9
5.3.	УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ	10
5.4.	УПРАВУВАЊЕ СО ОСНОВНИТЕ СРЕДСТВА И ИМОТОТ	13
5.5.	УПРАВУВАЊЕ СО КАПИТАЛНИТЕ ИНВЕСТИЦИИ И НАДЗОР.....	13
5.6.	УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ	13
5.7.	УПРАВУВАЊЕ СО ТРОШОЦИТЕ	14
5.8.	ИНФОРМАТИЧКА ТЕХНОЛОГИЈА	14
5.9.	КОРПОРАТИВНА ПРОМОЦИЈА	15
6.	ФИНАНСИСКИ ЦЕЛИ НА БАНКА ЗА 2017 ГОДИНА.....	15
6.1.	ПЛАН НА БИЛАНСОТ НА СОСТОЈБА ЗА 2017 ГОДИНА (ПРИЛОГ ТАБЕЛА 7.1).....	15
6.2.	ПЛАН НА ПОТЕНЦИЈАЛНИ И ПРЕВЗЕМЕНИ ОБВРСКИ.....	18
6.3.	ПЛАН НА ПРИХОДИТЕ И РАСХОДИТЕ ЗА 2017 ГОДИНА (ПРИЛОГ ТАБЕЛА 7.2).....	18
7.	ПРИЛОЗИ	22
7.1	ПЛАН НА БИЛАНС НА СОСТОЈБА НА НЛБ БАНКА АД СКОПЈЕ ЗА 2017 – 2021 ГОДИНА (НЛБ МЕТОДОЛОГИЈА).....	22
7.2	ПЛАН НА БИЛАНС НА УСПЕХ НА НЛБ БАНКА АД СКОПЈЕ ЗА 2017-2021 ГОДИНА (НЛБ МЕТОДОЛОГИЈА)	23
7.3	БИЛАНС НА СОСТОЈБА НА НЛБ БАНКА АД СКОПЈЕ ЗА 2017 – 2021 ГОДИНА (ЛОКАЛНА МЕТОДОЛОГИЈА)	24
7.4	ПЛАН НА БИЛАНС НА УСПЕХ НА НЛБ БАНКА АД СКОПЈЕ ЗА 2017-2021 ГОДИНА (ЛОКАЛНА МЕТОДОЛОГИЈА).....	25

1. ВОВЕД

Деловната политика на НЛБ Банка АД Скопје (во натамошниот текст: Банката) за 2017 година е составен дел на Стратешките насоки за развојот и работењето на НЛБ Банка АД Скопје во периодот 2017 - 2021 година, кои ги одразуваат правците на развој на Банката утврдени со среднорочните финансиски цели, поставени врз основа на досегашното работење на Банката, Стратегијата на НЛБ Групацијата во Република Македонија и очекуваниот развој на економските, социјалните и политичките услови на домашниот и на меѓународниот пазар.

Стратешки цели во периодот 2017-2021 година:

- Одржување стабилен поврат на капиталот и раст на добивката по вработен;
- Одржување на позицијата Голема банка во Република Македонија;
- Одржување или зголемување на пазарниот удел по различни сегменти во банкарскиот сектор на Република Македонија во зависност од преземениот ризик, влијанието на адекватноста на капиталот и профитабилноста;
- Зголемување на уделот на депозитите на небанкарски сектор во структурата на изворите на финансирање;
- Зголемување на уделот на работа со населението во вкупните активности на Банката;
- Одржување високоликвидна позиција на Банката и адекватна структурна ликвидност;
- Одржување на солвентноста и обезбедување адекватно ниво на капитал спрема ризиците на кои Банката е изложена;
- Заеднички настап на НЛБ Групацијата на пазарот во Република Македонија со синхронизирана понуда на продуктите и услугите на Банката и членките на Групацијата;
- Развој и одржување на традиционалните продажни канали (Деловната мрежа) на Банката;
- Развој и омасовување на користењето на електронските продажни канали на Банката;
- Збогатување на понудата на Банката со нетрадиционални продукти и услуги, како извор на дополнителен некаматен приход;
- Подобрување на знаењето и вештините на вработените за обезбедување на квалитет на продажба на услуги и засилен ангажман во резултатите на Банката;
- Надградба и развој на информатичкиот систем;
- Примена и унапредување на доброто корпоративно управување во Банката, подобрување на организацијата на работењето и унапредување на деловните процеси;
- Хармонизација на работењето со НЛБ Групација преку имплементација на минималните стандарди на НЛБ Групацијата и добрата пракса.

Деловната политика за 2017 година се заснова на претпоставките за општествено политичкиот и макроекономскиот амбиент, очекуваните движења во реалниот сектор во Република Македонија и импликациите од еврозоната врз истиот, проекциите за растот на кредитите и депозитите во банкарскиот сектор во Република Македонија, очекуваните активности на конкуренцијата, расположливите капацитети (човечки потенцијал, инфраструктура, технологии) на Банката за остварување на планираните цели, како и целите на НЛБ Групацијата за 2017 година.

Деловни цели на Банката за 2017 година:

- Интензивирање на кредитните активности во Retail сегментот (директно или преку кредитни посредници) со посебен фокус на сегментот мали и средни претпријатија, микро бизниси и население;
- Зголемување на учеството на активностите со население во вкупните активности на Банката;
- Стекнување нови корпоративни клиенти и одржување на стабилно кредитно портфолио на правни лица, со интензивни активности во насока на привлекување на извозно ориентирани претпријатија, претпријатија од енергетската индустрија, земјоделство, транспорт на стоки, прехранбената индустрија и ИТ развој на софтвер, како и вкрстена продажба на други услуги на Банката;
- Наплата на кредити на клиенти со доцнење до 90 дена и постојано следење на квалитетот на обезбедувањето на постојните кредитни изложености;
- Воведување на нови услуги и дополнителни премиум типови на провизии;
- Зголемена продажба и користење на електронските сервиси на Банката (електронско банкарство, трајни налози, картични услуги, веб страна, мобилно банкарство);

- Активно управување со рочната и валутната структура на депозитната база, оптимизирање на ценовната политика и зголемување на дисперзираноста на депозитите во функција на обезбедување стабилен органски раст, целна ликвидност и профитабилност на Банката;
- Одржување на адекватноста на капиталот согласно законските одредби и согласно интерниот пристап (ICAAP), преку обезбедување капитал од тековното работење на Банката;
- Инвестиции во модерните (електронски) продажни канали (нови локации на банкомати, замена на постојните банкомати со дополнителна “Cash in” опција, зголемување на мрежата на ПОС терминали и нови ПОС терминали, инвестиции за развој на веб страната како продажен канал, м-банкинг и е-банкинг платформи);
- Зголемување на капацитетите на традиционалните канали за продажба (2 нови експозитури);
- Рационализација и оптимизација на оперативните трошоци;
- Унапредување на раководниот и професионалниот потенцијал на вработените, преку стручна проценка на потенцијалот и преку развој и примена на едукативни активности, тренинг програми, како и развој на организациската култура и зајакнување на ангажманот на вработените во постигнување на резултати на Банката;
- Надградба на информатичкиот систем како поддршка на деловните процеси;
- Хармонизација на работењето со НЛБ Групација преку имплементација на минималните стандарди на НЛБ Групацијата и добрата пракса.

Финансиски цели:

- ROE нето (НЛБ методологија): 17,7%;
- ROE нето (Локална методологија): 20,2%;
- ROA нето (НЛБ методологија): 2,0%;
- NIM (НЛБ методологија): 4,3%
- NIM (Локална методологија): 4,2%
- Нето приходи од провизии/Вкупни нето приходи (НЛБ методологија) : 22,3%
- CIR (НЛБ методологија) 39,8% во 2017 година
- CIR (Локална методологија) 45,4% во 2017 година
- CAR (Локална методологија) 14,4% во 2017 година
- Добивка пред резервации по вработен (во 000 ЕУР) НЛБ 41.3 во 2017
- Добивка пред резервации по вработен (во илјади ЕУР) НЛБ методологија 41,3 во 2017 година
- Нето добивка по вработен (во илјади. ЕУР) НЛБ методологија 25,5 во 2017 година

2. ПЛАН НА КЛУЧНИТЕ ПОКАЗАТЕЛИ НА РАБОТЕЊЕТО

Key performance indicators - Budget projection
For the period 2017 - 2021
NLB Banka AD Skopje

000 €	Actual		Estimation - for the end of Year		Budget for the current year				
	2014	2015	2016	2016	2017	Budget BU+1 2018	Budget BU+2 2019	Budget BU+3 2020	Budget BU+4 2021
ROE before tax	11,9%	13,1%	17,7%	23,0%	19,7%	16,2%	17,0%	18,1%	18,7%
ROE after tax	10,8%	11,8%	16,2%	20,8%	17,7%	14,4%	15,5%	16,4%	16,9%
ROA before tax	1,2%	1,4%	1,9%	2,5%	2,2%	1,8%	1,9%	2,0%	2,1%
ROA after tax	1,1%	1,2%	1,8%	2,3%	2,0%	1,6%	1,7%	1,8%	1,9%
RORAC Return on risk adj. cap - regulator b.t.	12,3%	10,7%	13,9%	19,1%	15,7%	13,0%	13,6%	14,4%	14,9%
Cost to income ratio	45,0%	42,2%	40,6%	38,0%	39,8%	42,9%	42,2%	40,7%	39,3%
Total Assets Growth	9,1%	7,1%	-1,2%	3,0%	0,5%	5,0%	4,7%	5,4%	6,9%
Capital adequacy ratio	15,3%	14,7%	15,4%	13,8%	14,4%	14,5%	14,7%	14,5%	14,7%
Capital	122.834	125.811	127.507	127.797	129.629	138.664	151.271	157.483	172.404
Total risk weighted assets	803.805	856.668	827.951	927.374	901.268	958.455	1.028.358	1.087.870	1.169.658
Market share of total assets	16,3%	16,4%	0,0%	15,9%*	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL P&L BEFORE TAX FROM CONTINUING O	12.193	14.588	21.018	27.629	24.863	21.486	23.564	26.103	28.619
NET PROFIT OR LOSS for the financial year	11.153	13.136	19.214	25.000	22.366	19.139	21.389	23.668	25.780
Net PROFIT OR LOSS - Group share	11.153	13.136	19.214	25.000	22.366	19.139	21.389	23.668	25.780
Total Income	46.757	53.000	55.318	58.622	60.270	57.737	61.151	65.389	69.934
Net interest income	34.905	41.346	43.621	46.325	43.413	44.266	46.737	49.483	52.831
growth %	-	18,5%	5,5%	12,0%	-6,3%	2,0%	5,6%	5,9%	6,8%
Interest margin (interest bearing assets)	3,9%	4,3%	4,5%	4,7%	4,3%	4,2%	4,1%	4,1%	4,1%
Net non-interest income	11.852	11.654	11.697	12.297	16.857	13.471	14.414	15.906	17.103
growth %	-	-1,7%	0,4%	5,5%	37,1%	-20,1%	7,0%	10,4%	7,5%
Total expenses	-21.040	-22.368	-22.455	-22.248	-24.010	-24.782	-25.796	-26.604	-27.496
growth %	-	6,3%	0,4%	-0,5%	7,9%	3,2%	4,1%	3,1%	3,4%
Staff expenses	-11.533	-12.039	-12.302	-12.083	-13.021	-13.409	-13.795	-14.192	-14.602
General and administrative expenses	-7.086	-7.702	-7.525	-7.513	-7.978	-8.085	-8.731	-9.061	-9.544
Depreciation	-2.421	-2.627	-2.628	-2.652	-3.011	-3.288	-3.270	-3.351	-3.350
Provisions & impairment	-13.524	-16.044	-12.239	-8.745	-11.397	-11.469	-11.791	-12.682	-13.819
Total Assets	1.045.779	1.119.664	1.105.914	1.153.101	1.158.625	1.216.450	1.273.525	1.341.869	1.434.560
Rank in acc. Of tot. A.in bank.Sector of home co.	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Total assets per employee	1.304	1.341	1.284	1.349	1.318	1.361	1.401	1.452	1.528
Loans to non-banking sector	614.762	704.638	734.414	743.353	793.801	853.089	908.868	977.381	1.059.497
Loans to NBS growth	9,5%	14,6%	4,2%	5,5%	6,8%	7,5%	6,5%	7,5%	8,4%
Market share of loans to non banking sector	17,5%	17,8%	0,0%	17,9%**	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Deposits - from non banking sector	840.382	918.913	890.329	938.509	942.802	990.867	1.036.916	1.089.004	1.157.645
Deposits of NBS growth	11,5%	9,3%	-3,1%	2,1%	0,5%	5,1%	4,6%	5,0%	6,3%
Market share of deposits to non banking sector	17,6%	18,3%	0,0%	17,3%**	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Impairment & provisions for credit risk in BS	103.329	109.055	95.554	89.352	95.470	105.220	117.462	132.534	146.864
Credit portfolio	984.111	1.087.379	1.076.145	1.102.013	1.138.282	1.210.280	1.283.235	1.369.187	1.470.026
Coverage of portfolio by provisions	10,5%	10,0%	8,9%	8,1%	8,4%	8,7%	9,2%	9,7%	10,0%
Cost of risk (gross)			113	64	128	124	119	119	120
Cost of risk (net)			129	73	143	139	134	134	136
Number of employees	802	835	861	855	879	894	909	924	939
Non-performing loans - opening balance	77.434	87.529	80.730	80.733	56.350	60.700	64.500	67.810	71.290
NPL - Total new	39.100	35.368	34.300	33.871	29.523	29.500	28.300	27.700	28.000
NPL - new (reporting till 30.4.2015)	39.100	0	34.300	33.871	29.523	29.500	28.300	27.700	28.000
Rating downgrade	0	30.337	0	30.742	0	0	0	0	0
Other increase	0	5.031	0	3.129	0	0	0	0	0
Repayments	-15.907	-13.110	-9.600	-12.748	-8.203	-9.900	-8.840	-8.800	-8.500
Realized collaterals TOTAL	-2.237	-2.733	-2.400	-2.258	-2.000	0	-730	-110	-850
Realized collaterals (reporting till 31.7.2015)	-2.237	0	0	0	0	0	0	0	0
Realized collaterals - Other	0	-1.011	-1.210	-789	0	0	-730	-110	-850
Realized collaterals - Real estate	0	-1.722	-1.190	-1.469	0	0	0	0	0
Realized collaterals - Real estate - Sale	0	-1.722	-1.190	-1.469	0	0	0	0	0
Realized collaterals - Real estate - Repos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Claim Write-offs	-10.856	-10.991	-27.900	-27.962	-6.170	-6.400	-6.920	-6.920	-6.000
Principal Write-offs	-10.167	-8.983	-27.900	-23.940	-6.170	-6.400	-6.920	-6.920	-6.000
Interest Write-offs	-689	-2.008	0	-4.022	0	0	0	0	0
Transfer to SPV (NLB Srbija, NLB Cma Gora)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transfer to REAM - SPV	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rating upgrade	0	-15.330	-11.700	-15.286	-8.800	-9.400	-8.500	-8.390	-9.000
Other (mandatory comment)	-5	0	0	0	0	0	0	0	0
Non-performing loans - closing balance	87.529	80.733	63.430	56.350	60.700	64.500	67.810	71.290	74.940
Non-performing loans coverage with provisions	123,0%	138,4%	149,3%	158,5%	155,8%	152,9%	163,3%	173,8%	184,3%
Non-performing loans in total gross loans (risk m.)	9,9%	8,4%	6,5%	5,7%	5,9%	5,9%	5,8%	5,7%	5,6%
Non-performing loans in total net loans (risk m.)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Net loans to NBS/Deposits to NBS (LTD)	73	77	82	79	84	86	88	90	92
Gross loans to NBS/Deposits to NBS (LTD)	86	89	93	89	94	96	98	101	103

*Data for 30.09.2016

**Data for 30.11.2016

3. МАКРОЕКОНОМСКИ ДВИЖЕЊА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ВО 2016 ГОДИНА И ПРОЕКЦИИ ЗА 2017-2021 ГОДИНА

Табела 1. Клучни макроекономски показатели

	2015	10.2016	11.2016	12.2016
Инфлација (просечна стапка)	-0,3%	-0,2%	-0,2%	-0,2%
Индустриско производство (период/период)	4,9%	4,4%	3,4%	3,4%*
Референтна стапка на НБРМ	3,25%	4,00%	4,00%	3,75%
Каматна стапка на благајнички записи	3,25%	4,00%	4,00%	4,00%
БДП (пораст во %)	3,8% ¹	2,4%***	2,4%***	2,4%***
БДП/број на жители (ЕУР)	4.392	4.691 ²	4.691 ²	4.691 ²
Тековна сметка (мил. ЕУР)	-127,3	-122,4	-122,4**	-122,4**
% од БДП	-1,45%	-1,0% ³	-1,0% ³	-1,0% ³
Буџетски дефицит/суфицит (мил. ЕУР)	-315,0	-177,6	-221,6	-221,6*
Нето надворешен долг (мил. ЕУР)	2.364	2.585,9***	2.585,9***	2.585,9***
% од БДП	26,0%	27,3%***	27,3%***	27,3%***
Надворешно-трговски дефицит (мил. ЕУР)	-1.726	-1.426,1	-1.583,7	-1.583,7*
Долг на Централна Влада (консолидиран) (мил.ЕУР)	3.453,3	3.946,0***	3.946,0***	3.946,0***
% од БДП	38,0%	41,9%***	41,9%***	41,9%***
Девизни резерви (мил. ЕУР)	2.262,0	2.729,0	2.551,4	2.613,4
Стапка на невработеност	24,6%	23,4%***	23,4%***	23,4%***
Нето добивка по оданоч.на банкарски сектор (во мил.ЕУР)	75,4	80,9***	80,9***	80,9***
LTD показател	91,9%	96,1%***	96,1%***	96,1%***

¹ Претходен податок ² Проценет податок ³ Пресметан податок *30.11.2016 **31.10.2016***Q3

Забелешка: Кредитниот раст (%) е под влијание на новата регулаторна обврска за отпишување на нефункционални кредити со 100% резервации 2 години во континуитет, што стапи во сила од јуни 2016.

Македонската економија во третиот квартал од 2016 година оствари пораст на БДП од 2,4%. На порастот на БДП позитивно влијаеше порастот на бруто инвестициите за 9,2%. Приватната потрошувачка забележа пораст од 5,6% (повисока од Q1, кога порастот беше 2,2%), јавната потрошувачка забележа пад од 0,4% (со што порасна во однос на Q2 кога забележа пад од 1,9%), додека негативниот јаз во нето извозот забележа пораст од 1,3% (споредено со Q2 кога негативниот јаз порасна за 11%).

Во првата половина од 2016-та година македонската економија продолжи да расте, но со послаба динамика од предвиденото поради помалку поволни услови за бизнис и намалување на странските инвестиции за периодот. Причината за намалување на севкупниот раст на македонската економија произлегува од нестабилната внатрешна политичка состојба придружена од геополитичките и безбедносните ризици кои произлегуваат од тековната мигрантска криза. Целокупната ситуација има негативно влијание врз македонските услови за нови странски инвестиции, од приватниот и јавниот сектор, како и врз очекуваното закрепнување на депозитната база во банкарскиот сектор по Априлскиот шок. Во последната декада, економијата покажа висок степен на макроекономска стабилност без знаци на сериозни отстапувања од очекуваните макроекономски индикатори, меѓутоа за понатамошен раст потребно е разрешување на политичката ситуација до крајот на 2016 година. Според Монетарната политика на Народна банка на Република Македонија (во понатамошниот текст : НБРМ), стабилноста на девизниот курс на денарот во однос на еврото ќе биде одржлив и во иднина, како основа за одржување на ценовната стабилност како крајна цел на монетарната политика.

Според проекциите на НБРМ, просечната стапка на инфлација ќе изнесува 1,6% на крајот на 2017 година.

Кредитниот рејтинг на Република Македонија, според S&P (април 2016) е:

- Долгорочен странска валута: ББ-
- Долгорочен домашна валута: ББ-
- Краткорочен странска валута: Б
- Изглед: Стабилен

Кредитниот рејтинг на Република Македонија, според Fitch (август 2016) е:

- Долгорочен странска валута: ББ-
- Долгорочен домашна валута: ББ-
- Краткорочен странска валута: Б
- Изглед: Негативен

4. SWOT АНАЛИЗА НА БАНКАТА

Предности

- Банка од универзален тип, со иновативни продукти, услуги, канали на продажба, предводник во дигитализирање на процеси
- Добро корпоративно управување и пазарно ориентирана организациона структура, со углед на сигурна, одговорна и модерна банка
- Висока структурна ликвидност и квалитетно кредитно портфолио
- Ниски оперативни трошоци
- Континуирана профитабилност и висок поврат за акционерите
- Широка и дисперзирана мрежа на експозитури, АТМ-и и ПОС-ови
- Пристап кон регионалните и меѓународните финансиски пазари преку мрежата на НЛБ Групација
- Високостручен кадар и брз и лесен пренос на know-how меѓу членките на НЛБ Групација

Слабости/Ограничувања

- Комплексни и не-оптимизирани процеси
- Оптовареност на вработените со оперативни задачи
- Недоволна развиеност на сите функции на 7P маркетинг миксот
- Недоволно развиена понуда на некапатни продукти и услуги
- Недостаток на CRM Стратегија
- Недостаток на “front-end” софтвер кој е ориентиран кон клиентите
- Недостаток на софтверски алатки за работа со големи бази на податоци за клиенти, за анализа на истите и за креирање продуктна понуда прилагодена на карактеристиките на одделни микро-сегменти.

Можности

- Релативно ниска задолженост на населението во споредба со земјите од регионот
- Развој на нови нестандартни банкарски услуги
- Промена во однесувањето на клиентите - барање на додадена вредност од услугите на Банката
- Недоволно развиена навика за купување на интернет
- Зголемен интерес кај населението за користење на нови технологии и дигитални канали
- Привлекување на компании со Словенечки капитал кои одржуваат деловни врски, бизнис проекти и долготрајни инвестиции во Република Македонија

Закани

- Негативни развојни трендови во економијата како ефект на долгорочен политички ризик и прелевање на ефекти
- Можни негативни импликации за домашната економија од економските кризи во земјите кои се извозни пазари за компаниите од Република Македонија (Еврозона)
- Бавен пораст на доходот на домаќинствата и висока невработеност
- Ориентација на конкуренцијата кон клиенти на Банката, главно преку намалување на цените на продуктите и услугите
- Либерализација на банкарскиот Пазар за небанкарски субјекти кои нудат услуги поврзани со платни системи
- Недоверба на повозрасното население во новите современи технологии

5. ДЕЛОВНИ ЦЕЛИ НА НЛБ БАНКА ЗА 2017 ГОДИНА

Деловните цели ги дефинираат активностите кои се планираат за 2017 година и истите се во насока на остварување на Стратешките цели на Банката за периодот 2017-2021 година, како и насоките на НЛБ во поглед на остварување на заедничките цели на НЛБ Групацијата.

5.1. Бизнис цели и активности

Во 2017 година, фокусот на Банката ќе биде насочен кон интензивирање на кредитната активност со цел враќање и одржување на пазарната позиција по различни сегменти и зголемување на базата на клиенти за продажба на некредитни продукти. Целта е да се овозможи зголемен обем на работење, одржување на квалитетот на портфолиото, разновидност на приходите и поголема профитабилност на продуктите и каналите на продажба во услови на зголемена конкуренција помеѓу банките на домашниот пазар, особено во сегментот на каматни стапки и провизии.

Главни цели на подрачјето на корпоративно банкарство (банкарство на големо):

- Задржување на квалитетните корпоративни клиенти во сегментот на корпоративно банкарство преку развој на долгорочен партнерски однос со претпријатијата – примена на принципот на “акаунт менаџер” и обезбедување оптимална и правовремена финансиска поддршка (познавање на потребите на клиентот и понуда на комбинирани финансиски продукти - комерцијално банкарство, инвестициско банкарство, проектно финансирање, старателски услуги, гаранциско работење, е-банк услуги итн);
- Зајакнување на фокусот на малите и средни претпријатија;
- Кредитирање на корпоративните клиенти со мин. ROE од 10% за кредит/клиент;
- Таргетирање на клиенти со дејност во енергетска индустрија и мали хидроцентрали, производство на земјоделски производи (нето извозници), транспорт на добра, преработувачка индустрија и ИТ развој на софтвер;
- Таргетирање на клиенти што се извозно-увозно ориентирани и коишто соработуваат во земји каде НЛБ Групацијата е присутна;
- Таргетирање на клиенти, жени претприемачи;

Овие цели ќе се постигнат преку следниве активности:

- Систематска сегментација на клиенти (правни лица), мали и средни претпријатија и големи претпријатија, со соодветна градација од страна на Координаторот на продажба (организациски промени), кој преку квалитетна и сеопфатна анализа на клиентите ќе ја прилагоди понудата на продуктите и услугите;
- Формирање продажни тимови кои ќе вршат комерцијални посети на потенцијални клиенти за Банката;
- Дефинирање на месечни цели од страна на претпоставениот и групни таргети за службата во однос на посети на постоечки и нови клиенти;
- Постојано оптимизирање на портфолиото по клиенти и дејности, во насока на оптимална изложеност на ризик од дејноста и клиентот;
- Активно усогласување на каматите, провизиите и обезбедувањето што ќе придонесе за оптимизација на приносот во однос на ризикот на изложеност;
- Искористување на капацитетите и поволностите што ги нуди НЛБ Групацијата, во насока на поддршка на клиентите кои се извозно – увозно ориентирани, преку развој на соработката со останатите членки во НЛБ Групацијата Фокусот е развој на заеднички продукти и заедничка понуда за финансирање на проекти на клиенти кои работат во повеќе земји каде е присутна НЛБ Групацијата;
- Воведување на форфетинг продукт (откуп на кредит) со што се овозможува подобрување на ликвидноста на претпријатијата кои се извозно ориентирани, во насока на привлекување на нови клиенти;
- Вкрстена продажба (cross selling) на пакети со продукти и услуги за стратешките клиенти, посебно наменски продукти за вработените кај стратешките клиенти;
- Таргетирање на постојните клиенти на Банката за проширување на соработката во делот на користење на услуги од девизен и денарски платен промет;

- Понуда на Кеш-центар услугите на Банката за постоечките клиенти во малопродажните дејности и зголемување на бројот на корпоративни клиенти и банки кои ја користат оваа услуга;
- Понуда на сопствени и кобрендирани картични продукти која ќе биде збогатувана соодветно на пазарните споредби и потребите на клиентите;
- Подобрување на услугите во платниот промет, помасовно вклучување на претпријатијата на е-банкинг услугите на Банката и промоција на можностите преку НЛБ Групацијата;
- Продажба на пензиско осигурување од Компанијата за задолжителен и доброволен фонд во Македонија и стекнување на нови клиенти;
- Пласман на осигурителни полиси, посредување во процесот на продажба;
- Засилена наплата на редовните и побарувањата во доцнење и редовна проверка на квалитетот на постојните обезбедувања на пласманите;
- Подобрување на квалитетот на кредитната анализа и забрзување на процесот на одлучување за одобрување на пласмани, преку рационализација на процесите на работа, преку воведување на нови софтверски алатки и решенија, што ќе придонесе за побрзо опслужување на клиентите, а воедно и на рационално искористување на вработените и нивниот потенцијал за фокусирање на останатите комерцијални активности на секторот;
- Рационализација на трошоците кои произлегуваат од работењето и продажбата на секторот за корпоративно банкарство;
- Континуирано имплементирање на Минималните стандарди на НЛБ Групацијата во работењето на сегментот корпоративно банкарство;
- Понатамошни активности во делот на хармонизација со НЛБ д.д.

Главни цели на подрачјето на банкарството на мало:

- Одржување на пазарното учество над 20% во доменот на кредитирање на населението;
- Одржување на пазарното учество во доменот на депозити од население;
- Зголемување на продажните активности на население и микро бизниси во целокупната продажба на Банката;
- Придобивање нови клиенти - физички лица кои својата плата/пензија ќе ја примаат на сметка во НЛБ Банка;
- Вкрстена продажба (cross-selling активности) помеѓу Retail – Corporate и Retail – Retail;
- Развој на партнерски однос со големи трговци на мало и поддршка со адекватни продукти и услуги (продажба на инстант кредити);
- Проширување на партнерската мрежа на трговци преку кредитните картички на Банката;
- Зголемување на некаматните приходи;
- Зголемена продажба и користење на електронските сервиси на Банката (електронско банкарство, трајни налози, картични услуги, веб страна, мобилно банкарство, останато);
- Зголемување на бројот на корисници на Лично банкарство

Овие цели ќе се постигнат преку следниве активности:

- Развој и проширување на понудата на нови кредитни и депозитни продукти со наменски карактеристики за одредени под-сегменти;
- Одржување на квалитетот на кредитното портфолио, преку посета на клиентите – правни лица во фаза на анализа и тековно кај корисниците на кредити, контрола од страна на Службата за микро и мали бизниси, редовни активности за наплата во експозитурите и продолжување на соработката со надворешни агенции за наплата на побарувања;
- Воведување на нови услуги и нови премиум провизии;
- Одржување широка и активна мрежа на ПОС терминали;
- Развој и проширување на шемите за лојалност на ПОС трговците;
- Зголемување на базата на нови клиенти во делот на домашен и девизен платен промет;
- Воведување на нови продукти и функционалности (плаќање преку НЛБ Проклик за нерезиденти, масовна примена на трајните налози за правни лица, креирање профил на секој корисник преку НЛБ Проклик, понуда на пакет производи, онлајн е-бизнис пакети, воведување на Виса Платинум картичка, воведување на Нептун кобрендирани картичка, продажба на производи преку Мклик и АТМ платформа, апликација за кредит преку веб страна, воведување на советување на микро и мали бизниси преку веб страна);
- Зголемување на достапноста на услугата Лично банкарство на пазарот во експозитури каде оваа услуга сеуште не е достапна;

- Интензивирање на продажните активности со користење на новиот Experience систем, преку користење на навремена и сеопфатна информација за клиентот интегрирана од сите точки на нејзино настанување;
- Подобрување на квалитетот и брзината за одлучување за одобрување на кредитна изложеност преку користење на алатки за анализа на клиентите, со што се овозможува не само побрза услуга за клиентите, туки и рационализација на процесите за работа;
- Задржување на довербата кај клиентите преку обезбедување квалитетна, разновидна и правремена услуга, редовно мерење на задоволството на клиентите и решавање на рекламации;
- Зголемување на капацитетот на Деловната мрежа како традиционален продажен канал со отворање две нови експозитури во 2017 година, пренос на административните активности на позадинските сектори, зајакнување со нови човечки ресурси, трансформација на мрежата од трансакциска во продажна;
- Продажба на продукти од трети лица преку Деловната мрежа;
- Посредување во продажба на полиси за животно и неживотно осигурување;
- Стандардизирана обука за раководење, комерцијален пристап, техники на продажба и деловно комуницирање;
- Рационализација на трошоците кои произлегуваат од работењето на Деловна мрежа и електронски продажни канали;
- Имплементација на минимални стандарди на НЛБ Групацијата во работењето на Retail-от.

5.2. Мерки за подобрување на наплатата и разрешување на нефункционалните кредити

Во насока на подобрување на наплатата на побарувањата во доцнење до и над 90 дена и намалување на состојбата на нефункционалните пласмани, планирани се следните позначајни мерки:

- Рано детектирање на проблематичните пласмани;
- Интензивни мерки на следење на проблематичните клиенти;
- Следење и анализирање на ефикасноста и финансиската состојба на клиентите кои се означени како клиенти за интензивен третман ICL и WL, со цел изготвување стратегии за подобрување на нивната состојба;
- Зачестени контакти и посета на клиентите во доцнење;
- Определување на дополнителни рокови за отплата на достасаните обврски и реструктурирање на побарувањата;
- Доброволна продажба на залогот со цел затворање на обврските;
- Централизирано контактирање на клиенти преку Контакт Центарот;
- Разгледување на можности за дезинвестирање за проблематичните клиенти и клиентите кои се на ICL листата.

Во 2017 година, Банката очекува нови нефункционални кредити во износ од 29,5 мил. евра, од кои 8,2 милиони евра се планира да бидат наплатени преку редовни мерки за наплата и присилна наплата, 6,2 мил. евра се планира да бидат отпишани и 8,8 мил. евра да бидат со подобрен рејтинг, завршувајќи ја годината со нефункционални кредити во вкупен износ од 60,7 мил. евра, што претставува 5,9% од вкупните бруто кредити на небанкарски сектор. Покриеност на нефункционалните кредити со резервации е планирано да изнесува 155,8% во 2017 година.

Во 2016 година, од страна на НБРМ беше усвоена регулатива според која банките се должни на редовна основа да отпишуваат нефункционални кредити коишто се 100% резервирани во последните 2 години. Оваа пракса на регулаторните отписи ќе продолжи и во следните години на редовна месечна основа.

Истовремено, Банката очекува да наплати 0,5 мил. Евра годишно од отпишани изложености.

По НЛБ Методологија, учеството на нефункционални пласмани во вкупните кредити на Банката во 2017 година се очекува да се одржи на стабилно ниво во наредниот период и да изнесува 4,8%.

5.3. Управување со ризиците

Банката применува конзервативна политика во поглед на антиципирање на ризиците, преку одржување на систем за интегрирано управување со ризиците и навремено обезбедување резервен фонд кој може соодветно да ги покрие потенцијалните загуби.

Во текот на 2017 година, Банката ќе го следи општиот профил на ризичност по одделни ризици во согласност со утврдените лимити и насоките зададени со планските цели на ниво на НЛБ Групација. Истовремено Секторот за управување со ризици ќе дава насоки во однос на преземање превентивни мерки при секое приближување или можно отстапување од утврдените лимити или планираните нивоа на показателите за следење на изложеноста на поделните ризици.

Кредитен ризик

Вкупната покриеност на пласманите според НЛБ методологијата се очекува да изнесува 8,4% во 2017 година.

Со цел да се намали изложеноста на кредитен ризик, Банката утврди лимити на изложеност по дејности, по пазарни сегменти, по географска локација и особено по кредитни производи.

Максимално дозволената изложеност кон група или поврзани лица при одобрувањето нови кредити од страна на Банката пожелно е да не надминува 10% од сопствените средства на Банката. Во врска со концентрацијата, Банката не може да биде премногу изложена кон одредена индустрија. Изложеноста кон индустријата не треба да надмине 15% од кредитите во портфолиото. Исклучок од ова правило е трговијата, со оглед на фактот дека делот на трговијата има значителен удел во структурата на БДП во Република Македонија.

Целниот сегмент се клиенти класифицирани во категорија на ризик А и во категорија на ризик Б. Ако изложеноста кон групата или поврзаното лице, за коешто кредитниот рејтинг е БББ (согласно интерната Методологија за утврдување на кредитната способност и горната граница на задолженост) или понизок и изнесува повеќе од 5% од сопствените средства на Банката, потребно е истата да биде обезбедена со соодветен тип на обезбедување. Прифаќањето на соодветено дополнително обезбедување може да гарантира повисок ROE во однос на обемот на преземениот ризик.

Максимално очекуваните загуби за нови клиенти на НЛБ Банка, по одобрување на инвестицијата (за непокриениот дел од инвестицијата), земајќи ги во предвид PD и LGD (проценети по CPC методологијата), не може да надминува 50.000 евра.

НЛБ Банка ќе го надгради системот за рано предупредување во случај на зголемување на кредитниот ризик (EWC), преку што ќе се идентификуваат клиентите кај кои постои висок кредитен ризик и тие ќе бидат ставени на листата на чекање или ќе бидат вклучени во постапка на реструктурирање.

Во делот на реструктурирање, НЛБ Банка применува мерки, со цел да се обезбеди финансиско и деловно реструктурирање на клиентите и да спречи нивна трансформација во нефункционални кредити. Дополнително, различни мерки за реструктурирање на нефункционалните клиенти се спроведуваат, со цел подобрување на нивната работа.

Ликвидносен ризик

Банката има ниска толеранција на ризик на ликвидност и се стреми да има соодветно ниво на ликвидносни резерви со цел да се покријат достасаните и потенцијалните обврски во краток временски период (Оптималното и минималното ниво на ликвидносни резерви дефинирано со Методологија за стрес тест на ликвидносен ризик). Од друга страна, Банката има дополнителен методолошки пристап за следење на ликвидноста на оперативно и структурно ниво, вклучително и План за управување со ликвидноста во вонредни околности.

Ликвидносните резерви се состојат од:

- ликвидни и високо квалитетни должнички хартии од вредност, кои се прифатени од НБРМ и претставуваат најголем дел од резервите;
- други финансиски средства погодни да се заложат кај НБРМ;

- средства на сметката за порамнување во НБРМ;
- депозити по видување и орочени депозити во банки (намалени за потребниот волумен за непречено функционирање на платниот промет).

Според внатрешната политика на Банката, ликвидносните резерви не смее да бидат на ниво под 22% учество во вкупната актива на Банката.

Депозитите во небанкарскиот сектор сметаат за најважен фонд на Банката во однос на обемот и стабилноста. Оттука, обезбедувањето на стабилни долгорочни депозити е од клучно значење за Банката, со најголемо влијание на депозити од банкарството на мало (retail) кои во согласност со внатрешната политика на Банката треба да бидат со учество од најмалку 80% во вкупните депозити од небанкарскиот сектор. Од друга страна, не е препорачливо концентрацијата на најголемите депоненти да биде многу висока (учеството на 30-те најголеми депоненти во вкупните депозити не треба да надминува 15%).

Покрај тоа, Банката не треба да биде изложена на значаен ризик од рефинансирање кој произлегува од финансирање преку кредитни линии (уделот на среднорочни кредитни линии во вкупните обврски на Банката не треба да надминува 15%). Долгорочните извори мора да бидат соодветно дисперзирани, од аспект на достасување, начин на задолжување, како и од аспект на кредитодавателите/инвеститорите. Обезбедување на значајни извори во НЛБ Групаацијата се врши на централизиран начин, преку НЛБ д.д.

Активностите за управување со ликвидносниот ризик главно се однесуваат на:

- одржување на стабилна ликвидност која овозможува редовно плаќање на доспеаните обврски на Банката;
- одржување на LTD показателот на макс. 100%;
- одржување на регулаторните показатели на ликвидност SL30 и SL180 (минимум 1) и активна примена на инструментите пропишани во Одлуката за управување со ликвидносен ризик;
- одржување на LCR (стапка на ликвидносна покриеност) и NSFR (стапка на нето стабилно финансирање) на поголема или еднаква на 100% (LCR целна вредност е 120%; NSFR целна вредност е 105%).

Валутен ризик

Управувањето со валутниот ризик се спроведува во рамки на постојните утврдени интерни лимити кои ја одразуваат политиката на НЛБ Групаацијата за ниска толеранција на изложеност на валутен ризик. Банката валутната позиција ја пресметува на нето основа. Сепак, индексацијата на кредитните пласмани со валутни клаузули соодветни на изворите, Банката ја дефинира како индиректен кредитен ризик при промена на цените на валутите поради што овој вид ризик кај клиентите се оценува интегрално со кредитниот ризик. Во управувањето со валутниот ризик Банката го дефинира еврото како главна странска валута на девизната позиција, а движењето на агрегатното ОДП е дозволено во рамки на зададените лимити (+/- 15%).

Ризик на каматни стапки

Основната цел на Банката во управување со каматниот ризик е да ги спречи негативните влијанија врз приходите што се резултат на променетите пазарни каматни стапки. Структурата на позицијата на каматните стапки е значително засегната од ценовната политика (тип и висина на каматни стапки употребени во кредитни и депозитни продукти) и структурата на ликвидносните резерви (од аспект на траење) во Банката. Како резултат на тоа, Банката настојува да управува со позицијата на каматните стапки преку минимизирање на потенцијалните негативни влијанија кои произлегуваат од евентуална промена на каматните стапки, износот на нето каматниот приход и минимизирање на негативните ефекти од вреднување на финансиските инструменти во билансот на успех и капиталот. Поставени се границите на каматните стапки, од што се гледа ниска толеранција кон овој ризик.

Банката ја следи изложеноста на каматниот ризик во поглед на влијанието на промените на каматните стапки врз економската вредност на капиталот, преку стапката BPV. BPV се пресметува врз основа на паралелна промена на пазарните каматни стапки за 200 базични

поени, со примена на пропорционална распределба на “core” депозитите по видување, а прописаниот лимит е 10% од гарантниот капитал на Банката. Понатаму, BPV се пресметува врз основа на паралелно движење на пазарните каматни стапки за 10 базични поени, за кои е пропишан лимитот на 0,5 милиони евра. Дополнително, Банката ја следи изложеноста на каматен ризик во контекст на влијанието на промените на каматните стапки на нето каматниот приход. NII индикаторот се пресметува врз основа на паралелна промена на пазарните каматни стапки за 100 базични поени, без пропорционална распределба на депозитите по видување, со пропишан лимит од 3,5% на гарантниот капитал на Банката.

Во пресметката на изложеност на ризик на каматни стапки, методологијата за пропорционална распределба на “core” депозитите по видување се спроведува во согласност со ревидираната Политика за управување со каматниот ризик во Банката.

Активностите за управување со ризикот на каматните стапки во најголем дел се однесуваат на:

- следење на утврдените лимити на каматните јазови и преземање активни мерки во случај на приближување;
- движења во насока на долгорочно намалување на отворени јазови на каматните стапки и одржување на низок профил на изложеност на каматен ризик;
- следење на каматните криви на домашните и на меѓународните пазари и превентивно прилагодување на каматните стапки.

Оперативен ризик

Управување со оперативниот ризик се однесува на сите области и процеси во рамките на Банката, поради што овој сет ги резимира клучните насоки поврзани со управувањето со оперативниот ризик (даночните и правните ризици, исто така, се третираат во рамките на оперативниот ризик). Целта на управувањето со оперативниот ризик е да се ограничи опсегот на потенцијални загуби и веројатноста за нивна појава на ниво кое е прифатливо за Банката од аспект на финансиска штета, а индиректно и од аспект на одржување на угледот на Банката. Банката има воспоставено систем за пријава и идентификација на штетни настани, оценка и управување со оперативните ризици, се со цел да се обезбеди квалитетно управување со оперативниот ризик. Покрај тоа, Банката одржува низок профил на оперативниот ризик со “Ц” приоритет (спроведување на дополнителни контроли и мерки за управување со ризици со “А” и “Б” приоритет).

Исто така, дефинирана е горна граница на толеранција на дозволен оперативен ризик во работењето на Банката. Горната граница на толеранција, на ниво на Банката, е 20% од капиталното барање за оперативен ризик. Нето загубата што ја надминува оваа граница бара специјален третман и, доколку е потребно, дополнителни мерки за да се спречат исти или слични настани на загуба. Ако критичната граница од 80% на штетни настани е надмината, Банката одлучува за потенцијално зголемување на капиталот потребен за покривање на оперативниот ризик во рамките на интерниот капитал. Нулта толеранција се применува за внатрешен криминал, проследување на информации на неовластени лица и други штетни однесувања. Таквите дела се сметаат за неприфатливи.

Останати некредитни ризици

Следењето, мерењето и управувањето со некредитните ризици (правен ризик, репутациски ризик, стратемски ризик, ризик од вложувања во хартии од вредност и останати видови некредитни ризици) во 2017 година ќе биде унапредено преку заедничките активности на ниво на НЛБ Групацијата и целосната имплементација на Минималните стандарди за управување со ризиците во НЛБ Групацијата. Со годишното ревидирање на Стратегијата за управување со ризиците, Банката секоја година ги утврдува некредитните ризици, оценува дали се од значење за Банката и соодветно на оценките врши следење и мерење на материјално значајните ризици. Овие активности на Банката овозможуваат да се оствари поголема наплатливост на пласмани, заштита од непредвидени случувања и од евентуални закани за неостварување на планираната политика.

Адекватност на капиталот

Адекватноста на капиталот на Банката се следи во согласност со локалната законска регулатива, според која Банката е должна да одржува ниво на адекватност од најмалку 8%. Банката применува и внатрешен пристап (ICAAP) за мерење на капиталните барања. Според

резултатите од ИСААР и стратегијата за управување со ризици на НЛБ Групацијата, Банката ќе го задржи нивото на адекватност на капиталот помеѓу 13,75% и 14,25% како одраз на сегашниот и очекуваниот профил на ризици и развој на стратешки планови на Банката. Адекватност на капиталот ќе биде обезбеден со задржување на дел од добивката остварена во тековната година во комбинација со субординирани кредити, со што се дефинира дивидендната политика во наредниот петгодишен период. Во 2017 година, адекватноста на капиталот се планира да биде покриена со 30% задржана добивка од остварената добивка за 2016 година.

5.4. Управување со основните средства и имотот

Банката управува со имотот со кој располага (во сопственост или изнајмен) во својство на совесен домаќин, со целосно искористување на средствата во корист на остварување на долгорочната стратегија на Банката. Во текот на 2017 година планирани се нови инвестиции коишто треба да овозможат повисока оперативна ефикасност, зголемување на конкурентноста на услугата и намалување на оперативните ризици во работењето.

Главни активности на подрачјето на вложувања во основни средства:

- Реконструкција, реновирање и стандардизација на дел од експозитурите и зголемување на безбедноста;
- Инвестиции во безбедносни системи, физичка заштита, видео надзор во Деловниот објект Дирекција;
- Проширување на мрежата на експозитури, АТМ-и и ПОС терминали;
- Нови софтверски решенија, стандардизација на постојната инфраструктура и зголемување на сигурноста и превенцијата од злоупотреби во делот на самоуслужното банкарство;
- Инвестиции за развој на електронските канали на продажба и самонаплатните терминали;
- Развој и надградба на ИТ системите во насока на подобрување на бизнис процесите, подигнување на квалитетот на услугите на ИТ, зголемување на сигурноста на ИТ системите;

5.5. Управување со капиталните инвестиции и надзор

Банката има капитални инвестиции во форма на капитални влогови (акции) во шест друштва, како малцински акционер, од кои остварува приход во вид на дивиденда. Во 2017 година, согласно Стратегијата за работење со финансиски инструменти на Банката, не се планира зголемување на капиталните вложувања преку дополнително купување акции.

Банката е акционер во Друштвото за управување со задолжителни и доброволни пензиски фондови во Македонија “НЛБ Нов Пензиски Фонд” АД Скопје во кое поседува 49% од капиталот. Во 2017 година, како резултат на стратешка одлука на НЛБ Групација, Банката планира да го продаде својот удел од компанијата.

5.6. Управување со човечките ресурси

Активностите во сегментот на Управување со човечки ресурси продолжуваат во насока на остварување на поголема стручност на вработените во исполнување на стратешките определби на Банката преку обезбедување на квалитетна услуга за клиентите.

Вработувања

Во делот на управувањето со човечките ресурси во Банката, на 31.12.2016 година очекуваниот број на вработени во Банката изнесува 859, додека во 2017 година се планирани дополнителни 17 нови вработувања, како дел од мерките за зголемување на фокусот на работење со физички лица, мали и средни претпријатија и микро бизниси, проширувања на мрежата преку нови експозитури и поради оперативните потреби во одредени подрачја од работењето.

Обуки и континуирано дообразување

- **Стратегија за управување со таленти:** По завршување на активностите за идентификација на таленти (менаџерски, стручни и млади таленти) коишто завршија во првиот квартал од 2016 година, Банката ги идентификуваше потенцијалните наследници за клучни работни позиции (лидерски и професионални). Во наредниот период се планираат активности за проценка на потенцијалот за развој на талентите од страна на надворешна консултантска

куќа, спроведувања на интервјуа за индивидуален развој, развој на индивидуални планови за кариера и соодветни образовни програми;

- **Организациска култура:** По направеното мерење за организациска култура во Q1 2016, беше разработен Акциски план со развиени активности и мерки за постигнување на посакувана организациска култура и истиот е планирано да се реализира во 2017, при што ќе се интензивираат тим билдинг активностите и ќе се имплементира политика на отворени врати, job shadowing проект и останато.
- **Проценка на менаџерски способности (профил 360):** По проценката на менаџерски компетенции за С и В ниво на менаџери во Банката во првиот квартал на 2016 година, се дефинираа соодветни индивидуални тренинг програми кои се планира да бидат реализирани во 2017 година;
- **Лиценцирање за проценка на развојниот потенцијал на вработени:** Во 2017 година Банката планира да ја искористи лиценца DNLA за проценка на развојниот потенцијал на вработените и менаџерите, особено за внатрешна мобилност на вработените во Банката и регрутација на дефицитарни вработени;
- **Систем на управување со цели:** По спроведувањето на системот за управување со цели во 2015 година и неговата активна употреба во 2016 година, Банката организираше работилници за вработените и менаџерите за проценка на користење на предностите на овој систем за подобрување на учеството на вработените во подобрување на резултатите на Банката, како и со понатамошно усогласување со НЛБ во однос на издвоениот буџет за варијабилен надоместок, непарична награда и надоместок за ангажман во проекти;
- **Образование, обука и подобрување на вештините:** Заради подигнување на квалитетот на знаењето, стручноста и вештините на вработените од одредени сегменти на банкарското работење, развивање на лидерски и менаџерски способности, вклучувајќи и програми за англиски јазик, во 2017 година за вработените се планираат екстерни и интерни обуки (во Банката и во НЛБ Групацијата) кои ќе бидат спроведени согласно годишната Програма за обука на вработените.

5.7. Управување со трошоците

Управувањето со трошоците е значаен сегмент во работењето на Банката. Управувањето со трошоците се мери според таргетираниот и остварениот Cost/Income показател (Вкупни оперативни трошоци/Вкупни приходи од работењето) кој Банката го пресметува според две методологии: НЛБ Методологија и Локална Методологија.

Главни цели на подрачјето на управување со трошоците:

- Подобрување на трошковната ефикасност - ги дефинира целите за намалување на трошоци преку проектот за трошкова ефикасност реализиран во 2016 година, воведување на Quick wins и долгорочни мерки (ориентираност кон процеси), намалување на непродуктивните трошоци преку рационално и економично однесување на вработените - развој на подобро организациско управување на односите со добавувачите и обезбедување на квалитетни и ценовно поволни договори за Банката;
- Оптимизирање на процесот на следење, анализа и управување со набавките;
- Воведување на стандардизирана ценовна споредливост во рамки на НЛБ Групацијата и конкуренцијата на Македонскиот пазар;
- Изградба на автоматизиран систем на следење на трошоците според нивното настанување и намена;
- Спроведување на Политиката за мерење на профитабилност на деловни сегменти и профитни организациони единици, со примена од 01.01.2017 година преку која трошоците ќе бидат директно поврзани со профитните единици.

5.8. Информатичка технологија

Главни цели на подрачјето на информатичката технологија:

Проектни и развојни активности:

- хармонизација со регулаторните барања, НЛБ стандарди и ревизорски препораки;
- обезбедување на конкурентска предност (дигитализација на банкарските продукти и услуги, подобрување на искуството со клиентите);

- оперативна рационализација и оптимизација (ефективно работење и автоматизација; овозможување на бизнис промени и развој; подобрен процес на продажба);
- Технолошки развој на ИТ системите и инфраструктурата;
- Управување со ИТ услугите.

5.9. Корпоративна промоција

Во текот на 2017 година, НЛБ Банка ќе продолжи со започнатите активности поврзани со ребрендирањето на Банката, активности за подобрување на репутацијата на Банката, нејзино препознавање како бренд и присутност на пазарот, со што ќе се зацврсти довербата и долгорочната лојалност на клиентите. Промоцијата ќе се врши преку стандардните форми и ќе вклучува корпоративна реклама и спонзорства во согласност со Политиката за управување со трговските марки и корпоративна промоција во НЛБ Групацијата.

6. ФИНАНСИСКИ ЦЕЛИ НА БАНКА ЗА 2017 ГОДИНА

Финансискиот план за 2017 година ги изразува планираните деловни активности на Банката во овој период, начинот на кој истите ќе бидат финансирани и ефектите од работењето.

За потребите на консолидацијата со НЛБ Групација, Банката ги планира и ги изразува финансиските позиции освен по локална методологија и по методологијата усвоена во НЛБ Групацијата. Составен дел на овој документ се и финансиските извештаи подготвени во согласност со Локална методологија наведени во евро валута, со среден курс од 61,5 МКД, имајќи предвид дека Банката работи на локалниот пазар под локални сметководствени, банкарски и даночни прописи.

Планираните финансиски позиции и планираните показатели на работењето кои суштински се разликуваат со примена на двете методологии, се објаснети паралелно во секоја од позициите.

6.1. План на Билансот на состојба за 2017 година (Прилог Табела 7.1)

A. Извори на финансирање на Банката

Во 2017 година, финансирањето на активностите на Банката директно ќе зависи од расположливоста на ценовно и рочно поволни извори на домашниот и меѓународниот пазар, што ќе влијае на динамиката и структурата на активностите во текот на годината. Главен извор на финансирање останува депозитната база, додека за финансирање на проекти на мали и средни претпријатија и проекти за енергетска ефикасност ќе се користат постојните кредитни линии.

Капитал и резерви

Во 2017 година е планирано капиталот да се зголеми за 4,0% врз основа на реинвестирање на 30% од добивката остварена во 2016 година во резервниот фонд на Банката, со што учеството на капиталот и резервите во изворите ќе изнесува 9,0%.

Субординирани обврски

Во текот на 2017 година, субординираните обврски се очекува да бидат на исто ниво како и во 2016 година.

Обврски по позајмици

Во текот на 2017 година, обврските на Банката ќе се зголемат за 1,4%, споредено со 2016.

За целите на кредитирање на корпоративниот сегмент, Банката планира да користи нови наменски средства од кредитните линии на ЕБОР, МБПР, ЕИБ, МРФП и ЗКДФ за проекти за енергетска ефикасност и обновливи извори на енергија, како и проекти за развој на мали и средни претпријатија. Во 2017 година, Банката, ќе користи краткорочни средства за ликвидност од НЛБ д.д. Љубљана во износ од 5.0 милиони евра во зависност од евентуалните ликвидносни потреби кои произлегуваат од усогласување на кредитен / депозитен пораст.

Табела 2. План на користење средства по кредитни линии

во мил ЕУР	кредитни линии надвор од НЛБ Групација 1.1.-31.12.2017
EBRD UK	4,0
MBPR EIB	3,0
MRFP	1,2
ZKDF	0,2

Депозити од небанкарскиот сектор

Депозитите од небанкарскиот сектор се планира да пораснат за 0,5%, споредено со 2016 при што учеството на истите во вкупните извори на Банката би изнесувало 81,4%. Порастот директно ќе зависи од целокупната економска ситуација проследена од политичката ситуација. Депозитите од население, како главен извор на средства на Банката, се очекува да изнесуваат 705,5 мил Еур. Во однос на рочната структура, во 2017 година се очекува истата да се промени во корист на орочените депозити наспроти депозитите по видување, потикната со посебни продукти од Банката се со цел финансирање на стабилен кредитен раст. Депозитите од правни лица во 2017 година, се очекува да изнесуваат 223,7 мил Еур.

Депозити од банки и штедилници

Депозитите од банки и штедилници примарно претставуваат оперативни средства на банките и штедилниците и истите се со пократки рокови и со повисока непостојаност. Во 2017 година, истите се планира да изнесуваат 8,5 мил Еур.

В. Пласмани и средства

Парични средства и парични еквиваленти

Паричните средства и паричните еквиваленти ги вклучуваат денарските и девизните средства во благајна и на сметки во домашни и странски банки, како и задолжителна резерва во денари и девизи. Во 2017 година, Банката ќе ги одржува паричните средства на ниво кое ќе обезбеди исполнување на задолжителната резерва во домашна и странска валута, исполнување на лимитите на структурна ликвидност на 30 и на 180 дена дефинирани од страна на НБРМ и ликвидносните лимити дефинирани од НЛБ Групацијата.

Средства за тргување (НФТ)

Согласно Стратегијата за работење со финансиски инструменти на Банката, во 2017 година не се планираат нови вложувања во хартии од вредност за тргување.

Кредити на, и побарувања од банки и штедилници

Пласманите во банки и штедилници претставуваат краткорочно орочени депозити во странски банки со рочност до 1 месец и над три месеци кои Банката ги користи за усогласување на девизната позиција и структурната ликвидност на 30 дена и на 180 дена и кредити дадени на штедилници. Овие пласмани во 2017 година се очекува да бидат пониски за 16,1%, споредено со 2016 година .

Кредити (нето) на небанкарски сектор

Во 2017 година, кредитите на небанкарски сектор се планира да се зголемат за 6,8%.

Пласманите на кредити кај правните лица се планира да се зголемат за 3,9%.

Пласманите на кредити кај население се планира да се зголемат за 8,8%.

Вложувања во хартии од вредност

Во 2017 година, Банката планира дел од ликвидните средства да ги пласира во благајнички и државни записи, во износи и динамика кои ќе зависат од условите за аукција, каматните стапки, но и во зависност од потребата за исполнување на денарската и девизната задолжителна резерва и лимитите на структурна ликвидност.

Банката во 2017 година не планира зголемување на капиталните вложувања во постојните компании каде веќе има удел во капиталот.

Вложувања во придружени претпријатија

Банката поседува 49% од капиталот на Друштвото за управување со задолжителни и доброволни пензиски фондови НЛБ Нов пензиски фонд АД Скопје, односно учествува со 49% во вкупниот број на акции со право на глас. Во 2017 година Банката планира да го продаде уделот во капиталот во оваа компанија.

Нематеријални средства

Вложувањата во нематеријални средства се планира да пораснат за 128,1% во 2017 година, споредено со 2016 и се планирани како што следува:

- Набавка на лиценци (Microsoft, Counter, Backup software, Sophos, Mobile Payments и ATM) во вредност од 0,6 мил Евра;
- Развој на софтвер, набавка и одржување во износ од 2,1 милиони евра (Experience Customer Insight и Analytics софтвер - 2 фаза, Asseba live платформа, BI/DW платформа, Cyber security систем, ПУБ 2000 систем, Siron AML систем, Dow Jones платформа на црни лисит, софтвер за планирање и анализа, софтвер за мерење на профитабилноста, софтвер за човечки ресурси, имплементација на ICAAP и стрес тест, Depo control and management software, Дигитализација на банкарските продукти, Автоматизирано процесирање на кредитите, Имплементација на анализа за кредит преку скоринг за кредитните посредници, CSKP и KRIS оптимизација и подобрување, IFRS9, Басел 3, подобрување на функционалностите на услугите на е-банкарство и останато);

Материјални средства

Вложувањата во материјални средства во повеќе области се очекува да порасне за 3,6% во 2017, споредено со 2016 година.

Вложувањата во материјални средства претставуваат набавки за мрежата за самоуслужно банкарство (ПОС терминали, АТМ-и), системи за електронско плаќање, хардвер за нови софтверски решенија, редовни набавки на ИТ опрема за вработените, инвестиции во нови безбедносни системи и во реновирање, преуредување и стандардизација (Концепт НЛБ) на дел од експозитурите. Инвестициите во материјални средства по одделни подрачја се планирани како што следува:

- Во делот на платни системи 15 нови АТМ-и и 1200 ПОС уреди, самонаплатни терминали и backup персо машини во вкупен износ 0,8 мил. ЕУР;
- Во делот на информатичка технологија (Experience 2 фаза – дискови, сервери и капацитети, Дискови системи, Унапредување на системот за чување на резервни копии, Обнова на серверски системи на резервна локација, нова компјутерска и мрежна опрема и IP телефонија), во вкупен износ од 1,2 мил. ЕУР;
- Во делот на кеш центарот (набавка на 8 нови возила и машини за банкноти) во износ од 0,5 мил. ЕУР;
- Во делот на деловната мрежа и Дирекција (реновирање на дел од постојните и прилагодување на просторот за две нови експозитури, ребрендирање на експозитурите и БМС инвестиција, два автомобили и автоматски кеш машини) во износ од 0,7 мил. ЕУР;
- Во делот на безбедност во износ од 0,03 мил. ЕУР.

С. Фонд на исправки и резервации за ризични пласмани

Зголемувањето на фондот на исправки и резервации за ризични пласмани ќе соодветствува на состојбата и структурата на билансната и вонбилансната изложеност на Банката на која се пресметуваат резервации според очекуваниот квалитет на постојните и новите пласмани и според планираните кредитни отписи.

Во 2017 година фондот за покривање на ризични пласмани се планира да достигне 95,0 мил. ЕУР што треба да обезбеди покриеност на портфолиото од 8,4%.

Почнувајќи од 2018 година, на фондот за покривање на ризични пласмани ќе влијае ефектот од имплементацијата на IFRS 9.

6.2. План на потенцијални и преземени обврски

Во 2017 година, Банката ќе продолжи со поддршка на извозно ориентираните фирми и на домашните компании кои учествуваат на тендери преку издавање гаранции и акредитиви. Овие активности се планира да бидат поддржани со организирање на семинари за клиентите, со цел подобро разбирање на продуктите (инструментите на документарното работење) како клучно решение за задржување на постојните клиенти и стекнување нови. Лимитите на картичките се планира да бидат во согласност со бројот и структурата на издадените картички и прифатената кредитна политика.

6.3. План на приходите и расходите за 2017 година (Прилог Табела 7.2)

Каматни приходи и расходи

При утврдување на планот за каматните приходи и расходи за 2017 година, Банката ја зеде во предвид постојната и планираната структура и динамика на движење на изворите и пласманите што беа под значително влијание на некономските ризични фактори во 2016 година и предвидениот обем на продажба на кредитите и депозитите според најдобрите економски и бизнис услови до крајот на 2016 година и 2017 година.

Каматната политика на Банката ќе биде насочена кон постигнување на стабилна каматна маргина имајќи го предвид очекуваниот тренд на движење на каматните стапки, очекуваното ниво на нефункционални кредити и активностите на конкуренцијата.

Во 2017 година, нето приходите од камата се планира да се намалат за 6,3% споредено со 2016 година.

Приходите од камати се планира да бидат пониски за 2,7% споредено со 2016 година, како резултат на повисоката од очекуваната реализација во декември 2016 во делот на вложувања во хартии од вредност и кредити.

Каматните расходи во 2017 година се планира да се зголемат за 10,1%, споредено со 2016 година, како резултат на планираното зголемување на депозитната база и структурната промена во корист на орочени депозити наспроти депозити по видување.

Банката планира каматната маргина во 2017 година да достигне 4,3% (4,7% во Декември 2016 година) и истата ќе се стабилизира на 4,1% во периодот што следи.

Нето приходи и расходи од провизии

Нето приходите од провизии во 2017 година се планира да се зголемат за 9,0% во однос на 2016 година како резултат на нови инвестиции во електронски сервиси (нови услуги на е-банкарство и мобилно банкарство и картични услуги), подобрување на квалитетот на услугата преку мрежата на експозитури, промена на цените и воведување на нови провизии како и пораст на бројот на клиенти.

Приходите од провизии во 2017 година се планира да бидат повисоки за 6,7% во однос на 2016 година, поради планиран пораст во:

- 5,5% пораст на приходи од провизии од платните системи (нови е-банкарство и м-банкарство услуги, пораст на цените, нови провизии како и пораст на бројот на трансакции);
- 9,1% пораст на приходи од провизии од картички и АТМ уреди (зголемување на обемот на работењето, воведување на нови кобрендираните картички и Виза картички како и воведување на нови услуги на АТМ-ите);
- 5,5% пораст на приходи од провизии од водење на тековни сметки (нови клиенти приматели на плата и пензија преку НЛБ Банка, воведување на нови провизии на правни лица и нови понуди за е-банкарство за правни лица и зголемување на процентот на нивно користење);
- 3,5% пораст на приходи од провизии од документарно работење (зголемен обем на работењето);
- 10,2% пораст на приходи од инвестиционо банкарство (зголемен обем на работењето);
- 8,3% намалување на приходите од провизии од останати услуги (приходите од провизии од полиси се вклучени во оваа позиција)

*Планот за 2017 година за приходи од провизии од полиси се базира на оценката направена во септември, но во меѓувреме, во периодот од септември до декември беа воведени нови "Ризико виолетов кредит" и "Ризико станбен кредит", покриени со полиса за животна осигурување.

Планираното зголемување на вкупните провизии во 2017 година ќе биде под влијание на реализација на планираните приходи од провизии од продажба на пензиско осигурување кое ќе зависи од договорените услови со новиот сопственик на Друштвото за управување со задолжителни и доброволни пензиски фондови во Македонија НЛБ Нов Пензиски фонд АД Скопје.

Расходите за провизии се планира да бидат повисоки за 3,6%, споредено со 2016 година, поради зголемување на следниве расходи:

- 8,7% намалување на трошоците од платните системи (обем на работењето);
- 6,9% зголемување на трошоците од картични и АТМ системи (зголемен обем на работењето, трошоци за развој и развој на нови функционалности);
- 10,1% намалување на трошоците од инвестиционо банкарство (обем на работењето),
- 20,9% зголемување на трошоците од останати услуги (зголемени трошоци за кредитни посредници).

Почнувајќи од 2017 година, приходите од провизии од кеш центарот ќе бидат вклучени во Билансот на успех на позиција останати приходи.

Расходи од дејноста

Расходите од дејноста во 2017 година се планира да се зголемат за 7,9% во однос на 2016 година.

Трошоци за вработени

– се планира да се зголемат за 7,4% или 0,9 милиони евра во однос 2016 година како што следи:

- **Бруто плати** кои вклучуваат трошоци за плати и надоместоци на плата (законски обврски), трошоци за промоција на вработени, трошоци за нововработени, трошоци и резерви во согласност со ИАС 19, божиќен надомест, надоместок за вклучување во проекти и буџет за управување со целите. Горенаведените трошоци се планира да бидат повисоки за 6,9% или 0,8 милиони евра во 2017 година, во однос на 2016 година, од каде најголемиот пораст произлегува од:
 - Прилагодување на буџетот за реализација на проектот за управување со целите (6% од бруто платите во согласност со насоките од НЛБ). Овој трошок е повисок за 51,8% или 0,2 милиони евра, во споредба со 2016 година.
- **Регрес за годишен одмор** – повисок за 3,3% или за 0,01 милиони евра
- **Наградувања** – Воведување на нови непарични наградувања за вработените според насоките од НЛБ, кои што се планирани да изнесуваат 0,1 милиони евра (овие трошоци се вклучени во позицијата административни трошоци во планскиот буџет од Билансот на успех).
- **Останати трошоци** се планира да бидат повисоки за 31,3% или 0,1 милиони евра поради новите членови во професионална пензиска шема и редовно годишно усогласување со нејзините критериуми.

Административни трошоци

- се планира да се зголемат за 6,2% или за 0,5 милиони евра во однос на 2016 година. Во рамки на овие трошоци се:

- **Останати трошоци за вработените** се планира да пораснат за 20,7% или 0,1 милиони евра поради:
 - повисоки трошоци за образование, обуки и “team buliding” за 92% или 0,05 милиони евра,
 - повисоки трошоци за вработени преку лизинг агенции како замена на вработените на породилно отсуство од 11,9% или 0,05 милиони евра,
- **Трошоци за одржувања на недвижности и опрема** се планира да бидат пониски во споредба со 2016 за 2,3% или 0,06 мил ЕУР, главно како резултат на повисоки трошоци за електрична енергија и пониски трошоци за кирии и закупнини.
- **Трошоци за технолошки процеси** се планира да бидат повисоки за 1,9% или 0,01 милиони евра во однос на 2016 година, како резултат на планираните оперативни трошоци кои произлегуваат од инвестиции во нови софтверски решенија, безбедност и одржувањето на постоечката ИТ инфраструктура и самоуслужно банкарство

- **Трошоци за комуникација** се планира да се повисоки за 1,9% или 0,01 милиони евра поради спроведувањето на новиот проект (испраќање на кредитни картички преку пошта и испраќање на ПИН код преку СМС пораки, испраќање на СМС за наплата на побарувањата, известувања на клиентите) и зголемен интернет за новите ПОС - терминали
- **Маркетинг трошоци** се планира да се повисоки за 12,1% или 0,05 милиони евра во однос на 2016 година, поради планирани повисоки трошоци за промоција, маркетинг кампањи, спонзорства, со цел препознатливост и присуство на НЛБ Банка на пазарот
- **Материјални трошоци** се планира да бидат повисоки за 13,3% или 0,1 милиони евра поради зголемување на бројот на експозитурите, трошоци за гориво за возила од Кеш центар и воведувањето на новите трошоци за нематеријални награди за вработените, според насоките на НЛБ д.д.
- **Трошоци за услуги** се планира да бидат повисоки за 3,1% или 0,05 милиони евра поради зголемување на бројот на експозитури, контрола на квалитет на внатрешната ревизија (НЛБ проект), воведување на трошоци за РЕАМ, трошоци за обезбедување на транспорт И трошоци за ангажирање на агенти за продажба на продукти и воведување на трошоци за човечки ресурси планирани според дадени насоки од НЛБ (Стратегија за управување со таленти, Организациска култура, Лиценцирање за најдобар работодавец, како и планирана систематизација во организациската структура на НЛБ Банка Скопје, Оценка на менаџерски компетенции (Профил 360) во вкупен износ од 0,06 милиони евра)
- **Останати трошоци** се планира да бидат пониски за 7,6% или 0.01 милиони евра поради намалување на патните трошоци .

Трошоците за амортизација се планира да се зголемат за 13,5% или за 0,4 милиони евра поради новите планирани инвестиции во ИТ технологијата, во делот на платни системи, објекти, обезбедување и опрема.

Исправка на вредноста на финансиските средства и резервирања за вонбилансна изложеност

Во 2017 година се планира издвојување на 11 милиони евра или 144 bps (net cost of risk) врз основа на планираниот пораст на работењето, очекуваниот квалитет на кредитното портфолио и насоките од НЛБ Групаацијата во делот на управувањето со потенцијалниот ризик .

Според локална методологија, Банката планира исправка на вредноста на финансиските средства и резервирања за вонбилансна изложеност во висина од 10,2 милиони евра.

Исправка на вредноста на нефинансиските средства

Во 2017 година се планира издвојување на 0,4 милиони евра како резултат на очекуваното оштетување на вредноста на преземените средства стекнати од ненаплатливи пласмани. Според локална методологија, Банката планира исправка на нефинансиските средства во висина од 0,4 милиони евра.

Добивка пред оданочување

Врз основа на планираните активности и ценовната политика, Банката планира во 2017 година да оствари бруто добивка пред оданочување од 24,9 милиони евра или 10,0% пониска во однос на 2016 година, поради непредвидени промени во базни (pool) проценти во 2016 година и анулирање на исправката на вредност во износ од 6,0 милиони евра и поради очекуваната капитална добивка од планираната продажба на уделот на Банката во НЛБ Нов Пензиски Фонд.

*Намалената планирана добивка пред оданочување, во споредба со 2016 е резултат на повисока споредбена база (2016), која е под влијание на еднократен настан (отплата на нефункционален кредит од околу 3,0 мил ЕУР и целосно ослободување на резервации)

Нето добивка

Нето добивката во 2017 година е планирана да изнесува 22,4 милиони евра или 10,5% пониска во однос на 2016 година.

Според Локална Методологија, се планира нето добивка во износ од 22,4 милиони евра или 12,8% пониска во однос на 2016 година.

Показатели на профитабилност и економичност

Во поглед на профитабилноста и економичноста, Банката за 2017-2021 година планира остварување на:

- ROE по даноци НЛБ Методологија 17,7% во 2017 и $\geq 16,9\%$ до 2021
- ROE по даноци Локална Методологија 20,2% во 2017 и $\geq 19,1\%$ до 2021
- ROA по даноци НЛБ Методологија 2,0% и $\geq 1,9\%$ до 2021
- NIM НЛБ Методологија 4,3% во 2017 и $\geq 4,1\%$ до 2021
- NIM Локална Методологија 4,2% во 2017 и $\geq 4,1\%$ до 2021
- Нето приходи од провизии/Вкупни нето приходи НЛБ Методологија 22,3% во 2017 и $\geq 26,6\%$ до 2021
- CIR НЛБ Методологија 39,8% во 2017 и $\geq 39,3\%$ до 2021
- CIR Локална Методологија 45,4% во 2017 и $\geq 44,5\%$ до 2021
- CAR Локална Методологија 14,4% во 2017 и $\geq 14,7\%$ до 2021
- Добивка пред исправки по вработен (во 000 евра) НЛБ Методологија 41,3 во 2017 $\geq 45,2$ во 2021
- Нето добивка по вработен (во 000 евра) НЛБ Методологија 25,4 во 2017 и $\geq 27,5$ во 2021.

7. Прилози

7.1 План на Bilans na sostojba na NLB Banka AD Skopje za 2017 – 2021 godina (NLB Metodologija)

	Actual			Estimation - for the end of Year	Budget for the current year				
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2016	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
000 EUR	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2016	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Cash and cash balances with central banks	102.486	119.560	125.886		121.076	114.302	114.436	114.141	118.023
Financial assets held for trading	3	0	0		0	0	0	0	0
Available-for-sale financial assets	173.357	136.907	156.869		130.231	130.368	131.170	131.164	133.602
Loans	799.875	802.049	827.267		861.534	925.966	982.294	1.051.343	1.134.023
Loans - to banks	81.910	57.225	67.838		56.945	61.931	62.316	62.685	63.075
Loans to non-banking sector	704.638	734.414	743.353		793.801	853.089	908.868	977.381	1.059.497
Loans - to enterprises	315.212	307.368	310.738		322.708	338.431	352.863	370.329	386.253
Loans - to citizens	377.120	415.436	421.578		458.861	502.576	543.264	593.495	658.863
Loans - to state	9.464	8.773	8.282		9.115	8.671	9.028	9.397	9.780
Loans - to sole proprietorship	2.052	2.097	2.081		2.352	2.617	2.890	3.306	3.715
Loans - to non-profit households service provider	790	740	674		765	794	823	854	886
Other financial assets	13.327	10.410	16.076		10.788	10.946	11.110	11.277	11.451
Held-to-maturity investments	0	0	0		0	0	0	0	0
Derivatives - hedge accounting	0	0	0		0	0	0	0	0
Tangible assets	34.149	34.221	33.587		34.812	33.201	31.338	29.375	32.741
Investment property	1.861	1.856	1.667		1.770	1.779	2.181	2.728	2.802
Intangible assets	1.958	2.649	2.170		4.950	6.723	7.863	8.732	8.945
Investments in subsidiaries, associates and JV	1.038	1.037	1.032		0	0	0	0	0
Other assets - MR	4.937	7.635	4.623		4.252	4.111	4.243	4.386	4.424
Total Assets	1.119.664	1.105.914	1.153.101		1.158.625	1.216.450	1.273.525	1.341.869	1.434.560
Financial liabilities held for trading	12	0	1		0	0	0	0	0
Financial liabilities measured at amortised cost	1.001.886	965.820	1.016.089		1.008.950	1.055.362	1.105.501	1.166.037	1.248.478
Deposits	927.436	898.755	948.024		951.307	999.432	1.045.563	1.097.683	1.166.373
Deposits - from banks TOTAL	8.523	8.426	9.515		8.505	8.565	8.647	8.679	8.728
Deposits - from non banking sector	918.913	890.329	938.509		942.802	990.867	1.036.916	1.089.004	1.157.645
Deposits - from enterprises TOTAL	238.390	215.465	234.552		223.671	227.371	228.777	231.838	237.267
Deposits - from citizens	664.072	661.455	687.281		705.517	749.679	794.109	842.917	905.905
Deposits - from state	3.245	2.178	2.895		2.196	2.213	2.231	2.249	2.267
Deposits - from sole proprietorship	2.757	2.956	3.096		3.077	3.196	3.324	3.457	3.595
Deposits - from non-profit households service prov	10.449	8.275	10.685		8.341	8.408	8.475	8.543	8.611
Borrowings	33.654	34.033	24.254		24.603	32.939	34.540	42.956	53.699
Debt instruments	0	0	0		0	0	0	0	0
Subordinated liabilities	33.143	33.000	32.914		33.000	22.951	25.358	25.358	28.366
Other financial liabilities	7.653	32	10.897		40	40	40	40	40
FL associated to transferred assets	0	0	0		0	0	0	0	0
Derivatives - hedge accounting	0	0	0		0	0	0	0	0
Provisions	2.676	4.792	5.589		4.874	10.578	10.659	10.741	10.822
Credit commitments and guarantees	1.877	2.016	2.162		2.098	7.802	7.883	7.965	8.046
Other provisions	799	2.776	3.427		2.776	2.776	2.776	2.776	2.776
Other liabilities MR	1.104	13.180	2.343		14.481	14.974	16.417	17.015	17.657
Total Liabilities	1.005.678	983.792	1.024.022		1.028.305	1.080.914	1.132.577	1.193.793	1.276.957
All equity items except profit for the year	100.850	102.908	104.079		107.954	116.397	119.559	124.408	131.823
Income from current year-as an equita item	13.136	19.214	25.000		22.366	19.139	21.389	23.668	25.780
Minority interest	0	0	0		0	0	0	0	0
Total equity	113.986	122.122	129.079		130.320	135.536	140.948	148.076	157.603
Total liabilities and equity	1.119.664	1.105.914	1.153.101		1.158.625	1.216.450	1.273.525	1.341.869	1.434.560

*За конверзија во ЕУР на планските позиции од билансот на состојба, се користи курс од 61,5

7.2 План на Биланс на успех на НЛБ Банка АД Скопје за 2017-2021 година (НЛБ Методологија)

Profit and loss - Budget projection
For the period 2017 - 2021

NLB Banka AD Skopje

	Estimation - for the end of			Budget for the current	Budget	Budget	Budget	Budget
	Actual 1.1.- 31.12.2015	Year 1.1.- 31.12.2016	Actual 1.1.- 31.12.2016	year 1.1.- 31.12.2017	Budget BU+1 1.1.- 31.12.2018	BU+2 1.1.- 31.12.2019	BU+3 1.1.- 31.12.2020	Budget BU+4 1.1.- 31.12.2021
000 EUR								
Net interest income	41.346	43.621	46.325	43.413	44.266	46.737	49.483	52.831
Interest income	56.121	56.643	58.710	57.099	58.705	62.165	65.657	70.191
Interest expenses	-14.775	-13.022	-12.385	-13.686	-14.439	-15.428	-16.174	-17.360
Net interest income	41.346	43.621	46.325	43.413	44.266	46.737	49.483	52.831
Dividend income	414	66	460	3	3	3	3	3
Fee and commission income	20.217	20.727	21.257	22.690	24.346	26.106	28.381	30.533
Fee and commission expenses	-10.671	-8.442	-8.926	-9.249	-9.906	-10.546	-11.193	-11.865
Net fee and commission income	9.546	12.285	12.331	13.441	14.440	15.560	17.188	18.668
Real.G/L from FA&L not at fair value through P&L	24	94	60	82	82	82	82	82
Gains/Losses from FA&FL held for trading (net)	1.603	1.725	1.865	1.725	1.733	1.745	1.758	1.770
G&L from FA&L designated at fair value through P&L	0	0	0	0	0	0	0	0
Fair value adjustments in hedge accounting	0	0	0	0	0	0	0	0
Exchange differences	294	1	202	1	1	1	1	1
G&L on derecognition of assets other than HFS	-316	19	25	4.284	0	0	0	0
Other operating net income	85	-2.493	-2.646	-2.679	-2.788	-2.977	-3.126	-3.421
Financial and operating income and expenses	52.996	55.318	58.622	60.270	57.737	61.151	65.389	69.934
Administration cost	-19.741	-19.827	-19.596	-20.999	-21.494	-22.526	-23.253	-24.146
Staff expenses	-12.039	-12.302	-12.083	-13.021	-13.409	-13.795	-14.192	-14.602
General and administrative expenses	-7.702	-7.525	-7.513	-7.978	-8.085	-8.731	-9.061	-9.544
Depreciation	-2.627	-2.628	-2.652	-3.011	-3.288	-3.270	-3.351	-3.350
Provisions	-674	-2.953	-3.073	-81	-81	-81	-81	-81
Provisions for off balance	-671	-179	-294	-81	-81	-81	-81	-81
Other provisions	-3	-2.774	-2.779	0	0	0	0	0
Impairment	-15.370	-9.286	-5.672	-11.316	-11.388	-11.710	-12.601	-13.738
Impairment on loans	-13.419	-9.100	-4.908	-10.882	-11.370	-11.695	-12.589	-13.728
Impairment on other assets	-1.951	-186	-764	-434	-18	-15	-12	-10
Excess recognised in profit or loss	0	0	0	0	0	0	0	0
Share of profit of associates	0	394	0	0	0	0	0	0
Total P&L from non-current ass. classified as HFS	4	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL P&L BEFORE TAX FROM CONTINUING OPERATIONS	14.588	21.018	27.629	24.863	21.486	23.564	26.103	28.619
Tax E(I) related to P&L from continuing operations	-1.452	-1.804	-2.629	-2.497	-2.347	-2.175	-2.435	-2.839
TOTAL P&L AFTER TAX FROM CONTINUING OPERATIONS	13.136	19.214	25.000	22.366	19.139	21.389	23.668	25.780
Total P&L after tax from discontinued operations	0	0	0	0	0	0	0	0
NET PROFIT OR LOSS for the financial year	13.136	19.214	25.000	22.366	19.139	21.389	23.668	25.780

*За конверзија во ЕУР на планските позиции од билансот на успех, се користи курс од 61,5

7.3 Биланс на состојба на НЛБ Банка АД Скопје за 2017 – 2021 година (Локална методологија)

во мил ЕУР	Реализација 31.12.2015	Оценка 2016	Реализација 31.12.2016	План 2017	План 2018	План 2019	План 2020	План 2021	План 2017 / Реализација 2016	
АКТИВА	1.126,8	1.114,1	1.164,9	1.166,9	1.218,2	1.276,8	1.346,6	1.439,3	2,0	0,2%
1 Парични средства и парични еквиваленти	164,0	177,3	196,5	177,8	176,2	176,8	177,0	180,3	-18,7	-9,5%
2 Средства за тргување	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	/
3 Дериватни средства чувани за управување со	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%
4 Кредити на и побарувања од банки и штедилници	22,1	1,0	0,6	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,4	71,4%
5 Кредити на и побарувања од други комитенти	708,1	739,7	748,9	801,2	853,6	910,9	981,0	1.063,6	52,3	7,0%
нефинансиски правни лица	314,1	309,2	310,9	329,4	332,9	339,8	347,8	357,1	18,5	5,9%
приватни	311,4	303,7	304,3	323,7	327,0	333,6	341,3	350,4	19,4	6,4%
јавни	2,7	5,4	6,6	5,7	5,9	6,2	6,4	6,7	-0,9	-13,5%
непрофитни институции	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,9	0,1	10,9%
држава	9,9	9,1	8,6	9,5	9,8	10,2	10,5	10,9	0,8	9,6%
население	383,2	420,5	428,7	461,2	509,7	559,7	621,5	694,3	32,5	7,6%
останати финансиски институции	0,2	0,2	0,1	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	539,1%
6 Вложувања во хартии од вредност	173,5	136,9	157,6	130,2	130,4	131,2	131,2	133,6	-27,4	-17,4%
7 Вложувања во подружници	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	/
8 Вложувања во придружени друштва	2,8	2,9	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-3,0	/
9 Побарувања за повеќе платен данок	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	/
10 Останати побарувања	14,7	14,7	17,5	15,0	15,1	15,3	15,5	15,6	-2,5	-14,5%
11 Заложени средства	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	/
12 Преземени средства врз основа на неплатени побарувања	3,3	2,7	2,9	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	-2,8	-96,9%
13 Нематеријални средства	2,0	2,6	2,2	5,0	6,7	7,9	8,7	9,5	2,8	127,0%
14 Недвижности и опрема	36,3	36,2	35,8	36,8	35,2	33,7	32,2	35,6	1,0	2,8%
15 Одложени даночни средства	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	/
16 Нетековни средства кои се чуваат за продажба и група за отуѓување	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	/
Пасива	1.126,8	1.116,4	1.164,9	1.166,9	1.218,2	1.276,8	1.346,6	1.439,3	2,0	0,2%
18 Депозити на банки и штедилници	8,6	8,4	9,9	8,5	8,6	8,6	8,7	8,7	-1,4	-13,9%
19 Депозити на други комитенти	920,2	890,4	943,4	943,4	991,4	1.037,5	1.089,6	1.158,2	0,0	0,0%
нефинансиски правни лица	224,8	203,9	220,9	212,1	215,3	217,0	220,3	225,2	-8,9	-4,0%
приватни	204,4	187,8	207,7	195,8	199,0	200,5	203,7	208,5	-11,9	-5,7%
јавни	20,4	16,1	13,2	16,2	16,4	16,5	16,6	16,8	3,0	22,5%
непрофитни институции	10,5	8,3	10,7	8,3	8,4	8,5	8,5	8,6	-2,4	-22,4%
држава	3,2	2,2	2,9	2,2	2,2	2,2	2,2	2,3	-0,7	-24,5%
население	667,9	664,4	694,0	709,2	753,4	798,0	846,9	910,1	15,1	2,2%
останати финансиски институции	13,8	11,5	14,8	11,6	12,0	11,8	11,6	12,1	-3,1	-21,3%
20 Издадени должнички хартии од вредност	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	/
21 Обврска по кредити	33,7	34,0	24,4	24,6	32,9	34,5	43,0	53,7	0,2	1,0%
22 Субординирани обврски	33,2	33,0	33,1	33,0	23,0	25,4	25,4	28,4	-0,1	-0,2%
23 Посебна резерва и резервирања	4,9	6,3	6,8	6,3	6,4	6,4	6,5	6,5	-0,5	-7,2%
24 Обврски за данок на добивка (тековен)	0,3	1,8	1,5	2,0	2,1	2,1	2,5	2,7	0,5	36,7%
25 Одложени даночни обврски	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	/
26 Останати обврски	8,5	12,1	11,9	13,5	13,9	15,3	15,5	15,9	1,6	13,6%
27 Добивка за периодот	13,5	22,2	25,7	22,4	20,0	21,0	23,3	26,0	-3,3	-12,8%
28 Капитал и резерви	104,0	108,1	108,4	113,3	120,0	126,0	132,2	139,2	4,8	4,5%

*За конверзија во ЕУР, се користи курс од 61,5

7.4 План на Биланс на успех на НЛБ Банка АД Скопје за 2017-2021 година (Локална Методологија)

во мил ЕУР	Реализација 2015	Оценка 2016	Реализација 2016	План 2017	План 2018	План 2019	План 2020	План 2021	План 2017 / Реализација 2016	
1 Приходи од камата	54,8	55,6	57,7	56,4	57,9	61,3	64,7	69,2	-1,3	-2,3%
Нефинансиски правни лица	19,7	19,8	20,1	19,6	19,5	20,0	20,5	21,0	-0,5	-2,7%
Население	27,1	29,1	30,5	30,8	32,9	35,9	38,7	42,7	0,3	1,0%
Држава	3,9	3,0	3,1	2,6	2,6	2,6	2,6	2,2	-0,4	-13,7%
Банки и штедилници	2,3	2,6	2,8	2,1	1,7	1,7	1,6	2,1	-0,6	-23,2%
Останати финансиски институции	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9%
Исправка на вредноста на приход од камата	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,0	3,3%
Наплатени претходно отпишани камати	2,3	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,7	0,0	-1,4%
2 Расходи за камата	14,7	13,0	12,4	13,7	14,4	15,4	16,2	17,3	1,3	10,3%
Нефинансиски правни лица	1,4	1,4	1,1	1,3	1,3	1,4	1,4	1,4	0,2	16,4%
Население	10,2	8,4	8,1	9,7	10,5	11,5	12,3	13,0	1,5	19,0%
Држава	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-29,3%
Банки и штедилници	1,0	1,3	1,3	1,2	1,1	1,6	1,5	2,0	-0,1	-9,1%
Останати финансиски институции	2,1	1,8	1,7	1,4	1,4	0,9	1,0	1,0	-0,3	-18,6%
Нето приходи од камата	40,1	42,6	45,3	42,7	43,5	45,9	48,5	51,9	-2,6	-5,8%
3 Приходи од провизии и надомести	21,1	22,6	22,9	24,3	26,1	27,9	30,3	32,5	1,4	6,2%
Нефинансиски правни лица	12,0	12,7	12,5	13,7	14,6	15,6	16,7	17,9	1,2	9,8%
Население	6,2	6,5	6,7	6,9	7,4	8,0	8,7	9,4	0,2	3,0%
Држава	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,3	0,0	10,9%
Банки и штедилници	2,4	2,7	2,9	2,9	3,2	3,4	3,7	4,0	0,0	1,3%
Останати финансиски институции	0,5	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,9	-0,1	-7,5%
4 Расходи за провизии и надомести	6,2	7,0	7,6	7,6	8,2	8,8	9,4	10,0	0,0	0,1%
Нето приходи од провизии и надомести	14,9	15,6	15,3	16,7	17,9	19,1	20,9	22,5	1,4	9,2%
5 Нето приходи од тргување	-0,1	0,2	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	/
6 Нето приходи од курсни разлики	2,0	1,4	2,0	1,4	1,4	1,5	1,5	1,5	-0,6	-29,9%
7 Нето приходи од други финансиски инструменти евидентирани по објективна вредност	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%
8 Останати приходи од дејност	1,8	0,7	1,1	4,1	0,9	0,9	0,9	0,9	3,0	281,1%
Вкупни нето приходи	58,7	60,5	63,8	65,1	63,9	67,5	72,0	76,9	1,3	2,1%
9 Трошоци за вработените	11,9	12,0	11,9	12,7	13,1	13,5	13,9	14,3	0,9	7,4%
10 Амортизација	2,7	2,7	2,7	3,1	3,4	3,3	3,4	3,4	0,4	13,0%
11 Останати расходи од дејноста	12,9	13,0	12,9	13,8	14,2	15,1	15,7	16,5	0,9	7,1%
Добивка пред резервации	31,1	32,8	36,4	35,5	33,2	35,6	39,0	42,7	-0,8	-2,2%
12 Ослободени резервирања за вонбилансна изложеност	0,8	0,0	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,2	/
13 Резервирања за вонбилансна изложеност	1,2	0,0	0,5	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,4	-86,5%
14 Исправка на вредноста на финансиските средства, на нето основа	16,0	8,0	5,7	10,1	10,9	12,3	13,0	13,8	4,4	78,3%
15 Резервирања за правен ризик на нето основа	0,0	2,8	2,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-2,8	/
16 Загуба поради оштетување на нефинансиските средства, на нето основа	1,2	0,7	0,7	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	81,6%
17 Ослободени резервирања поради оштетување на нефинансиските средства	0,9	0,2	0,0	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	/
18 Удел во добивката на придружени претпријатија	0,4	0,4	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,5	/
Добивка пред оданочување	14,9	21,9	28,4	24,9	22,2	23,3	25,9	28,9	-3,5	-12,4%
19 Данок од добивка	1,4	2,2	2,7	2,5	2,2	2,3	2,6	2,9	-0,2	-8,7%
Добивка за финансиската година	13,5	19,7	25,7	22,4	20,0	21,0	23,3	26,0	-3,3	-12,8%

*За конверзија во ЕУР, се користи курс од 61,5

Скопје, Јануари 2017

Донка Марковска
Директор на сектор
Сектор за финансиско управување

Дамир Кудер
Член на Управен одбор

Љубе Рајевски
Член на Управен одбор

Антонио Аргир
Претседател
на Управен одбор

Годишно собрание на акционери на НЛБ Банка АД Скопје

Предлог - Одлука за усвојување на Деловна политика за 2017 година и Стратешки насоки за развојот и работењето на НЛБ Банка АД Скопје за период 2017 - 2021 година

Врз основа на член 39 од Статутот на НЛБ Банка АД Скопје, Собранието на НЛБ Банка, ја донесе следната:

Одлука за усвојување на Деловна политика за 2017 година и Стратешки насоки за развојот и работењето на НЛБ Банка АД Скопје за период 2017 - 2021 година

1. Се усвојуваат Деловната политика за 2017 година и Стратешките насоки за развојот и работењето на НЛБ Банка АД Скопје за период 2017 – 2021 година, прилог на оваа одлука;
2. Одлуката стапува на сила на денот на донесувањето.

Во Скопје, 11.05.2017 година

Одлуката да се достави до:
Кабинет на Управен одбор
Служба за деловно планирање и контрола

Претседавач
на Годишно собрание на акционери
на НЛБ Банка АД Скопје