



**Opis poziomu kompetencji wymaganych
na poszczególnych stanowiskach
w organach Warszawskiego Banku Spółdzielczego**

I. Wprowadzenie

1. Rada Nadzorcza Warszawskiego Banku Spółdzielczego uwzględniając zapisy art. 20a Prawa bankowego, Wytycznych Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego (EBA/GL/2017/12 z dnia 21 marca 2018 .), Metodyki odpowiedniości członków organów podmiotów nadzorowanych przez Komisję Nadzoru Finansowego oraz Statutu Warszawskiego Banku Spółdzielczego określa zakres kompetencji wymaganych na poszczególnych stanowiskach w organach Banku.
2. Zakres kompetencji opisanych w niniejszym dokumencie, a dotyczących członków Rady Nadzorczej (kandydatów oraz mianowanych członków Rady Nadzorczej) oraz członków Komitetu Audytu dla swojej ważności wymaga zatwierdzenia przez Zebranie Przedstawicieli Warszawskiego Banku Spółdzielczego.
3. Osoby wchodzące w skład organów Banku muszą spełniać wszystkie opisane kompetencje indywidualne (minimum dla poszczególnych osób), kompetencje wymagane dla organów Banku jako całości (średni i minimalny poziom dla organu) oraz kompetencje osobiste.
4. Bank w ramach oceny kompetencji nie ocenia kompetencji w podziale na linie biznesowe.
5. Celem ustalenia niniejszych kryteriów jest dobór takich osób w organach zarządzających i nadzorujących Banku, aby były w stanie podejmować należyte i ostrożne decyzje zapewniające stabilność i bezpieczny rozwój zarządzanego oraz nadzorowanego przez nich Banku.

II. Definicje

- a) **Bank** – Warszawski Bank Spółdzielczy,
- b) **Lider** – Prezes Zarządu, p.o. Prezesa Zarządu, Przewodniczący Rady Nadzorczej, członek Rady Nadzorczej oddelegowany do pełnienia obowiązków Prezesa Zarządu oraz Przewodniczący Komitetu Audytu,
- c) **Wicelider** - Wiceprezes Zarządu, Członek Zarządu pełniący funkcję zastępcy Prezesa Zarządu, Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej, członek Rady Nadzorczej oddelegowany do pełnienia funkcji w Zarządzie oraz Wiceprzewodniczący Komitetu Audytu,
- d) **Organ** – Zarząd Banku, Rada Nadzorcza oraz Komitet Audytu,
- e) **Poziom (ocena poziomu)** – pięciostopniowa skala oceny poziomu kompetencji: brak - 0, podstawowy - 1, średni - 2, wysoki - 3 i bardzo wysoki - 4.

III. Zarząd Banku
1. Wymagany poziom kompetencji

Kompetencja	Opis kompetencji	Min. poziom u lidera	Min. poziom u wicelidera	Średni poziom w organie	Minimalny poziom w organie
Znajomość rynku	Członek organu zna rynek finansowy w ogólności, ze szczególnym uwzględnieniem bankowości oraz ze szczególnym uwzględnieniem znajomości rynku polskiego i lokalnego	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2
Znajomość wymogów prawnych i ram regulacyjnych	Członek organu zna przepisy, rekomendacje organów nadzoru i kodeksy dobrych praktyk regulujące działalność w sektorze rynku finansowego (przede wszystkim dotyczące banków).	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2
Planowanie strategiczne	Członek organu rozumie strategię działalności/biznesplan Banku i potrafi je realizować.	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2
Znajomość systemu zarządzania, w tym zarządzania ryzykiem	Członek organu rozumie metodologię zarządzania ryzykiem – identyfikowania, oceny, monitorowania, kontrolowania i minimalizacji głównych rodzajów ryzyka bankowego.	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2
Księgowość i audyt finansowy	Członek organu posiada aktualną wiedzę w zakresie księgowości, standardów rachunkowości oraz audytu finansowego.	Średni – 2	Podstawowy – 1	Średni – 2	Podstawowy – 1
Nadzór, kontrola i audyt wewnętrzny	Członek organu rozumie zasady i standardy funkcjonowania systemu audytu i kontroli wewnętrznej.	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2
Interpretacja informacji finansowych (posiadanie umiejętności w dziedzinie finansów i rachunkowości)	Członek organu potrafi interpretować dane finansowe i dane rachunkowe, potrafi na podstawie przedstawionych danych przeprowadzić analizę i wyciągnąć wnioski niezbędne do zarządzania w podmiocie z jednoczesnym uwzględnieniem sytuacji rynkowej.	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2
Posiadanie umiejętności w dziedzinie ubezpieczeń	Członek organu potrafi interpretować informacje ubezpieczeniowe; potrafi na podstawie przedstawionych informacji przeprowadzić analizę i wyciągnąć wnioski niezbędne do zarządzania w podmiocie z jednoczesnym uwzględnieniem sytuacji rynkowej.	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1
Posiadanie umiejętności w dziedzinie funkcji aktuarialnej	Członek organu rozumie znaczenie i rolę funkcji aktuarialnej w podmiocie; potrafi przeprowadzić analizę danych i interpretować informacje z uwzględnieniem strategii podmiotu oraz sytuacji rynkowej.	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1

Znajomość języka polskiego	Członek organu posiada udowodnioną znajomość języka polskiego, sprawnie komunikuje się w języku polskim z pracownikami (zarówno w tematach codziennych, jak i branżowych), rozumie poruszane tematy podczas posiedzenia organu; potrafi wykorzystać język polski w prezentacjach i przemówieniach podczas konferencji, warsztatów czy kluczowych spotkań.	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2
----------------------------	---	------------	------------	------------	------------

2. Wymagany poziom wiedzy w zakresie poszczególnych ryzyk bankowych:

Ryzyko	Opis / definicja ryzyka	Min. poziom u lidera	Min. poziom u wicelidera	Średni poziom w organie	Minimalny poziom w organie
Obszar modelu biznesowego: ryzyko biznesowe	Ryzyko biznesowe jest to ryzyko poniesienia strat wynikających z niekorzystnych zmian zachodzących w otoczeniu biznesowym, podjęcia niekorzystnych decyzji, nieprawidłowego wprowadzenia podjętych decyzji lub braku podjęcia odpowiednich działań, które miałyby być odpowiedzią na zachodzące w otoczeniu biznesowym zmiany.	Wysoki - 3	Średni - 2	Średni - 2	Średni - 2
Obszar modelu biznesowego: ryzyko strategiczne	Ryzyko strategiczne jest rozumiane jako ryzyko związane z możliwością wystąpienia negatywnych konsekwencji finansowych spowodowanych błędnymi decyzjami, decyzjami podjętymi na podstawie niewłaściwej oceny lub niepodjęciem właściwych decyzji dotyczących kierunku rozwoju strategicznego Banku.	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni - 2	Średni - 2
Obszar ryzyka kredytowego: ryzyko kredytowe	Ryzyko kredytowe jest rozumiane jako ryzyko poniesienia straty w wyniku niewywiązania się klienta z zobowiązań wobec Banku lub jako ryzyko spadku wartości ekonomicznej wierzytelności Banku w wyniku pogorszenia się zdolności klienta do obsługi zobowiązań.	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni - 2	Średni - 2
Obszar ryzyka kredytowego: ryzyko koncentracji	Ryzyko pogorszenia się zdolności kredytowej zagrażającej wykonaniu zobowiązania w wyniku uzależnienia się (braku dywersyfikacji) lub nadmiernej ekspozycji wobec jednego podmiotu lub podmiotów powiązanych.	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni - 2	Średni - 2
Obszar ryzyka kredytowego: ryzyko zbiorowego niewykonania zobowiązania przez kredytobiorców	Specyficzne ryzyko koncentracji wynikające z potencjalnej możliwości poniesienia przez Bank znacznych strat kredytowych w wyniku koncentracji ekspozycji wobec grupy kredytobiorców charakteryzujących się podobnym zachowaniem pod względem niewykonania zobowiązań, a także związane z potencjalną możliwością wystąpienia zdarzenia (np. naturalnego lub społecznego / politycznego) o charakterze ogólnokrajowym skutkującego niewypełnieniem zobowiązań przez dużą grupę dłużników.	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni - 2	Średni - 2
Obszar ryzyka kredytowego: ryzyko kontrahenta	Ryzyko niewykonania zobowiązania przez kontrahenta	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni - 2	Średni - 2
Obszar ryzyka kredytowego: ryzyko rozliczenia/dostawy	Ryzyko dotyczy tego, że instrumenty dłużne, instrumenty kapitałowe, waluty obce i towary (z wyjątkiem transakcji odkupu i transakcji udzielania lub zaciągania pożyczek papierów wartościowych lub towarów) pozostaną nierozliczone po ustalonych datach rozliczenia/dostawy.	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni - 2	Średni - 2

Obszar ryzyka kredytowego: ryzyko kredytowania w walutach obcych	Rzeczywiste lub potencjalne zagrożenie dla wyników i kapitałów banku związane z kredytami w walutach obcych udzielanymi kredytobiorcom niezabezpieczonym.	Podstawowy - 1	Podstawowy - 1	Podstawowy - 1	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka rynkowego: ryzyko pozycji	Ryzyko utraty wartości aktywów, wzrostu poziomu zobowiązań lub zmiany wyniku finansowego w konsekwencji wrażliwości na zmiany cen instrumentów finansowych. Ten rodzaj ryzyka rynkowego obejmuje swoim zakresem ryzyko ogólne i szczególne pozycji w instrumentach dłużnych (ryzyko stóp procentowych) i instrumentach kapitałowych (ryzyko cen instrumentów kapitałowych).	Średni - 2	Średni - 2	Średni - 2	Średni - 2
Obszar ryzyka rynkowego: ryzyko walutowe	Ryzyko utraty wartości aktywów, wzrostu poziomu zobowiązań lub zmiany wyniku finansowego w rezultacie wrażliwości na zmiany kursów walut.	Wysoki - 3	Średni - 2	Średni - 2	Średni - 2
Obszar ryzyka rynkowego: ryzyko cen towarów	Ryzyko utraty wartości aktywów lub zmiany wyniku finansowego w konsekwencji wrażliwości na zmiany cen towarów	Podstawowy - 1	Podstawowy - 1	Podstawowy - 1	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka rynkowego: ryzyko korekty wyceny kredytowej stóp procentowych	Jest to ryzyko dotyczące korekty wyceny portfela transakcji z kontrahentem w związku ze zmianą ryzyka kredytowego tego kontrahenta. Korekta ta odzwierciedla bieżącą wartość rynkową ryzyka kredytowego kontrahenta wobec banku, ale nie odzwierciedla bieżącej wartości rynkowej ryzyka kredytowego Banku wobec kontrahenta.	Podstawowy - 1	Podstawowy - 1	Podstawowy - 1	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka operacyjnego: ryzyko prowadzenia działalności	Rzeczywiste lub potencjalne ryzyko strat, jakie może ponieść dana instytucja w wyniku niewłaściwego świadczenia usług finansowych, w tym umyślnego uchybienia lub zaniedbania.	Wysoki - 3	Średni - 2	Średni - 2	Średni - 2
Obszar ryzyka operacyjnego: ryzyko IT	Ryzyko wynikające z niepewności związanej z prawidłowym, efektywnym i bezpiecznym wspieraniem działalności Banku przez jego środowisko teleinformatyczne w szczególności pod pojęciem ryzyka IT należy rozumieć ryzyko związane z funkcjonowaniem i bezpieczeństwem infrastruktury teleinformatycznej i procesów z nią związanych, wykorzystywanej dla potrzeb działalności Banku oraz do świadczenia usług dla klientów.	Wysoki - 3	Średni - 2	Średni - 2	Średni - 2
Obszar ryzyka operacyjnego: ryzyko prawne	Ryzyko poniesienia strat na skutek błędnego lub zbyt późnego opracowania lub uchwalenia regulacji, ich niestabilności, zmian w orzecznictwie, błędnego ukształtowania stosunków prawnych, jakości dokumentacji formalno-prawnej czy niekorzystnych rozstrzygnięć sądów lub innych organów w sprawach spornych prowadzonych z innymi podmiotami.	Wysoki - 3	Średni - 2	Średni - 2	Średni - 2
Obszar ryzyka operacyjnego: ryzyko modelu	Oznacza potencjalną stratę, jaką może ponieść instytucja, w wyniku decyzji, które mogły zasadniczo opierać się na danych uzyskanych przy zastosowaniu modeli wewnętrznych, z powodu błędów w opracowaniu, wdrażaniu lub stosowaniu takich modeli	Średni - 2	Średni - 2	Średni - 2	Średni - 2
Obszar ryzyka operacyjnego: ryzyko AML	Rozumie się przez to zamierzone postępowanie polegające na: a) zamianie lub przekazaniu wartości majątkowych pochodzących z działalności o charakterze przestępczym lub z udziału w takiej działalności, w celu ukrycia lub zatajenia bezprawnego pochodzenia tych wartości majątkowych albo udzieleniu pomocy osobie, która bierze udział w takiej działalności w celu uniknięcia przez nią prawnych konsekwencji tych działań, b) ukryciu lub zatajeniu prawdziwego charakteru wartości majątkowych lub praw związanych z nimi, ich źródła, miejsca przechowywania, rozporządzenia, faktu ich przemieszczania, ze	Wysoki - 3	Średni - 2	Średni - 2	Średni - 2

	<p>świadomością, że wartości te pochodzą z działalności o charakterze przestępczym lub udziału w takiej działalności,</p> <p>c) nabyciu, objęciu w posiadanie albo używaniu wartości majątkowych pochodzących z działalności o charakterze przestępczym lub udziału w takiej działalności,</p> <p>d) współdziałaniu, usiłowaniu popełnienia, pomocnictwie lub podżeganiu w przypadkach zachowań określonych w lit. a – c, – również, jeżeli działania, w ramach których uzyskano wartości majątkowe, były prowadzone na terytorium innego państwa niż Rzeczpospolita Polska.</p> <p>Finansowanie terroryzmu – rozumie się przez to czyn określony w art. 165a ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (Dz. U. Nr 88, poz. 553, z późn. zm.).</p>				
Obszar płynności i finansowania: ryzyko płynności	Zagrożenie utraty zdolności do finansowania aktywów i terminowego wykonania zobowiązań w toku normalnej działalności Banku lub w innych warunkach, które można przewidzieć, powodujące konieczność poniesienia nieakceptowalnych strat.	Wysoki – 3	Średni - 2	Średni - 2	Średni - 2
Obszar płynności i finansowania: ryzyko płynności rynku	Zagrożenie utraty możliwości zamiany na gotówkę w wymaganym czasie określonych produktów na rynku, powodujące konieczność poniesienia strat finansowych na tych produktach.	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni - 2	Średni - 2
Obszar płynności i finansowania: ryzyko płynności śróddziennej	Zagrożenie utraty zdolności do realizacji zobowiązań pieniężnych w bieżącym dniu.	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni - 2	Średni - 2
Obszar płynności i finansowania: ryzyko koncentracji płynności	Zagrożenie niewywiązania się z bieżących zobowiązań ze względu na uzależnienie się (brak dywersyfikacji) lub nadmierną ekspozycję wobec jednego podmiotu lub podmiotów powiązanych.	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni - 2	Średni - 2
Obszar płynności i finansowania: ryzyko finansowania	Zagrożenie niedostatku stabilnych źródeł finansowania w perspektywie średnio- i długoterminowej, skutkujące rzeczywistym lub potencjalnym ryzykiem niewywiązania się przez bank z zobowiązań finansowych, w momencie ich wymagalności w perspektywie średnio- i długoterminowej, bądź w całości, bądź związanym z koniecznością poniesienia nieakceptowalnych kosztów finansowania.	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni - 2	Średni - 2
Obszar zarządzania kapitałowego: ryzyko nadmiernej dźwigni finansowej	Oznacza podatność instytucji na zagrożenia z powodu dźwigni finansowej lub warunkowej dźwigni finansowej, które może wymagać podjęcia nieplanowanych działań korygujących jej plan biznesowy, w tym awaryjnej sprzedaży aktywów mogących przynieść straty lub spowodować konieczność korekty wyceny jej pozostałych aktywów.	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni - 2	Średni - 2
Obszar zarządzania kapitałowego: ryzyko niewypłacalności	Zagrożenie wynikające z niezapewnienia kapitału, jak i braku możliwości osiągnięcia poziomu kapitału adekwatnego do ponoszonego przez bank ryzyka prowadzonej działalności, niezbędnego do pokrycia nieoczekiwanych strat oraz spełniającego wymogi nadzorcze umożliwiające dalsze samodzielne funkcjonowanie Banku.	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni - 2	Średni - 2
Obszar zarządzania: ryzyko braku zgodności	Skutki nieprzestrzegania przepisów prawa, regulacji wewnętrznych oraz standardów rynkowych.	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni - 2	Średni - 2
Obszar zarządzania: ryzyko reputacji	Bieżące lub przyszłe ryzyko dla wyniku finansowego, funduszy własnych lub płynności, powstałe na skutek naruszenia reputacji Banku.	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni - 2	Średni - 2
Obszar ryzyka systemowego: ryzyko systemowe	Ryzyko zakłócenia w funkcjonowaniu systemu finansowego, które w razie jego materializacji zaburza działanie systemu finansowego i gospodarki narodowej jako całości, którego	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1

	źródłem mogą być w szczególności tendencje związane z nadmierną dynamiką akcji kredytowej lub zadłużenia i związane z nimi nierównowagi w zakresie cen aktywów, niestabilne modele finansowania, rozkład ryzyka w systemie finansowym, powiązania pomiędzy instytucjami finansowymi lub nierównowagi makroekonomiczne i sektorowe.				
Obszar ryzyka systemowego: ryzyko zarażenia	Ryzyko zakłócenia w funkcjonowaniu systemu finansowego, które w razie jego materializacji zaburza działanie systemu finansowego i gospodarki narodowej jako całości, którego źródłem mogą być w szczególności tendencje związane z nadmierną dynamiką akcji kredytowej lub zadłużenia i związane z nimi nierównowagi w zakresie cen aktywów, niestabilne modele finansowania, rozkład ryzyka w systemie finansowym, powiązania pomiędzy instytucjami finansowymi lub nierównowagi makroekonomiczne i sektorowe.	Podstawowy - 1	Podstawowy - 1	Podstawowy - 1	Podstawowy - 1

3. Kompetencje osobiste

Kompetencja	Opis kompetencji	Min. poziom u członków organu
Autentyczność	Słowa i działania członka organu są spójne, a zachowanie zgodne z głoszonymi przez niego wartościami i przekonaniem. Kandydat otwarcie głosi swoje zamiary, pomysły i opinie, zachęca środowisko do otwartości i szczerości oraz prawidłowo informuje przełożonego o faktycznej sytuacji, w ten sposób uznając istniejące ryzyka i problemy.	Wysoki - 3
Język	Członek organu potrafi komunikować się ustnie w sposób zorganizowany i konwencjonalny oraz pisać w języku polskim.	Wysoki - 3
Stanowczość	Członek organu podejmuje decyzje terminowo na podstawie dostępnych informacji, działając szybko lub zgodnie z określonym sposobem działania, na przykład wyrażając swoje poglądy i nie przekładając momentu podjęcia decyzji.	Wysoki - 3
Komunikacja	Członek organu potrafi przekazać wiadomość w sposób zrozumiały i społecznie akceptowalny oraz w odpowiedniej formie. Koncentruje się na przekazywaniu i uzyskiwaniu jasnych i przejrzystych informacji oraz zachęca do aktywnej informacji zwrotnej.	Wysoki - 3
Osąd	Członek organu potrafi dokonywać trafnej oceny informacji i różnych sposobów działania oraz dochodzi do logicznych wniosków. Sprawdza, rozpoznaje i rozumie istotne kwestie. Posiada umiejętność holistycznej oceny sytuacji, wykraczającej poza perspektywę zajmowanego stanowiska, zwłaszcza przy rozwiązywaniu problemów, które mogą zagrozić ciągłości działania banku.	Wysoki - 3
Dbałość o klienta i wysokie standardy	Członek organu koncentruje się na zapewnianiu wysokich standardów oraz, jeśli to możliwe, znalezieniu sposobów podnoszenia ich. W szczególności: odmawia udzielenia zgody na opracowanie i wprowadzenie do obrotu produktów i usług oraz na poniesienie nakładów kapitałowych w okolicznościach, w których nie jest w stanie odpowiednio zmierzyć ryzyka w związku z brakiem zrozumienia konstrukcji, zasad lub podstawowych założeń proponowanego rozwiązania. Identyfikuje i bada oczekiwania oraz potrzeby klientów oraz zapewnia przekazanie poprawnych, kompletnych i zrozumiałych informacji klientom. Uwzględnia w szczególności wartość produktu dla klienta oraz adekwatność i odpowiedniość produktu.	Wysoki - 3
Zdolności przywódcze	Członek organu wskazuje kierunki działania i zapewnia przywództwo, wspiera pracę zespołową, motywuje pracowników i zapewnia, aby posiadali kompetencje zawodowe odpowiednie do	Wysoki - 3

	wykonywanych funkcji lub niezbędne do osiągnięcia wyznaczonych celów. Jest otwarty na krytykę i zapewnia prowadzenie konstruktywnej debaty.	
Lojalność	Członek organu identyfikuje się z organizacją i wykazuje zaangażowanie. Pokazuje, że potrafi poświęcić wystarczająco dużo czasu na pracę i potrafi odpowiednio wypełniać swoje obowiązki, broni interesów organizacji oraz działa w sposób obiektywny i krytyczny. Rozpoznaje i przewiduje potencjalne konflikty interesów.	Wysoki - 3
Świadomość zewnętrzną	Członek organu monitoruje na bieżąco stan organizacji, panujący w niej układ sił oraz przyjęte metody działania. Jest dobrze zorientowany w kwestii panującej w kraju i na świecie sytuacji gospodarczej (w tym rozwoju finansowego, ekonomicznego oraz społecznego), która może wywierać wpływ na organizację oraz interesy poszczególnych podmiotów. Jednocześnie kandydat potrafi skutecznie wykorzystywać te informacje.	Wysoki - 3
Negocjacje	Członek organu identyfikuje i ujawnia interesy w sposób mający za zadanie osiągnięcie konsensusu w dążeniu do celów negocjacyjnych.	Wysoki - 3
Przekonywanie	Członek organu potrafi wpływać na opinie innych, wykorzystując swój dar przekonywania oraz naturalny autorytet i takt. Posiada silną osobowość i umiejętność pozostawiania nieugiętych/ą.	Wysoki - 3
Praca zespołowa	Członek organu jest świadom/a interesu grupy i przyczynia się do osiągnięcia wspólnego celu; potrafi funkcjonować jako część grupy.	Wysoki - 3
Umiejętności strategiczne	Członek organu potrafi kreować i rozwijać realistyczne plany i strategie dotyczące przyszłego rozwoju (m.in. stosując analizę scenariuszy), co przekłada się na umiejętność wyznaczania długoterminowych celów. We właściwy sposób uwzględnia ryzyko, na które narażona jest organizacja, oraz podejmuje właściwe kroki, aby zarządzać tym ryzykiem.	Wysoki - 3
Odporność na stres	Członek organu jest odporny na stres i potrafi działać logicznie, nawet będąc pod dużą presją oraz w momentach niepewności.	Wysoki - 3
Poczucie odpowiedzialności	Członek organu rozumie wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania i motywacje, dokonuje ich starannej oceny oraz bierze je pod uwagę. Potrafi wyciągać wnioski i jest świadomy tego, że jego działania mają wpływ na interesy stron zainteresowanych.	Wysoki - 3
Przewodniczenie posiedzeniom	Członek organu potrafi w sposób skuteczny i sprawny przewodniczyć posiedzeniom, tworząc atmosferę otwartości i zachęcając każdego do brania w nich udziału na równych warunkach; jest zorientowany w zadaniach i obowiązkach innych osób.	Wysoki - 3

IV. Rada Nadzorcza

1. Wymagany poziom kompetencji

Kompetencja	Opis kompetencji	Min. poziom u lidera	Min. poziom u wicelidera	Średni poziom w organie	Minimalny poziom w organie
Znajomość rynku	Członek organu zna rynek finansowy w ogólności, ze szczególnym uwzględnieniem bankowości oraz ze szczególnym uwzględnieniem znajomości rynku polskiego i lokalnego	Średni – 2	Średni - 2	Średni – 2	Średni – 2
Znajomość wymogów prawnych i ram regulacyjnych	Członek organu zna przepisy, rekomendacje organów nadzoru i kodeksy dobrych praktyk regulujące działalność w sektorze rynku finansowego (przede wszystkim dotyczące banków).	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2	Podstawowy – 1

Planowanie strategiczne	Członek organu rozumie strategię działalności/biznesplan Banku i potrafi je realizować.	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2	Podstawowy – 1
Znajomość systemu zarządzania, w tym zarządzania ryzykiem	Członek organu rozumie metodologię zarządzania ryzykiem – identyfikowania, oceny, monitorowania, kontrolowania i minimalizacji głównych rodzajów ryzyka bankowego.	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2	Podstawowy – 1
Księgowość i audyt finansowy	Członek organu posiada aktualną wiedzę w zakresie księgowości, standardów rachunkowości oraz audytu finansowego.	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1	Średni – 2	Podstawowy – 1
Nadzór, kontrola i audyt wewnętrzny	Członek organu rozumie zasady i standardy funkcjonowania systemu audytu i kontroli wewnętrznej.	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2
Interpretacja informacji finansowych (posiadanie umiejętności w dziedzinie finansów i rachunkowości)	Członek organu potrafi interpretować dane finansowe i dane rachunkowe, potrafi na podstawie przedstawionych danych przeprowadzić analizę i wyciągnąć wnioski niezbędne do zarządzania w podmiocie z jednoczesnym uwzględnieniem sytuacji rynkowej.	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2	Podstawowy – 1
Posiadanie umiejętności w dziedzinie ubezpieczeń	Członek organu potrafi interpretować informacje ubezpieczeniowe; potrafi na podstawie przedstawionych informacji przeprowadzić analizę i wyciągnąć wnioski niezbędne do zarządzania w podmiocie z jednoczesnym uwzględnieniem sytuacji rynkowej.	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1
Posiadanie umiejętności w dziedzinie funkcji aktuarialnej	Członek organu rozumie znaczenie i rolę funkcji aktuarialnej w podmiocie; potrafi przeprowadzić analizę danych i interpretować informacje z uwzględnieniem strategii podmiotu oraz sytuacji rynkowej.	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1
Znajomość języka polskiego	Członek organu posiada udowodnioną znajomość języka polskiego, sprawnie komunikuje się w języku polskim z pracownikami (zarówno w tematach codziennych, jak i branżowych), rozumie poruszane tematy podczas posiedzenia organu; potrafi wykorzystać język polski w prezentacjach i przemówieniach podczas konferencji, warsztatów czy kluczowych spotkań.	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2

2. Wymagany poziom wiedzy w zakresie poszczególnych ryzyk bankowych:

Ryzyko	Opis / definicja ryzyka	Min. poziom u lidera	Min. poziom u wicelidera	Średni poziom w organie	Minimalny poziom w organie
Obszar modelu biznesowego: ryzyko biznesowe	Ryzyko biznesowe jest to ryzyko poniesienia strat wynikających z niekorzystnych zmian zachodzących w otoczeniu biznesowym, podjęcia	Średni – 2	Średni - 2	Średni - 2	Podstawowy – 1

	niekorzystnych decyzji, nieprawidłowego wprowadzenia podjętych decyzji lub braku podjęcia odpowiednich działań, które miałyby być odpowiedzią na zachodzące w otoczeniu biznesowym zmiany.				
Obszar modelu biznesowego: ryzyko strategiczne	Ryzyko strategiczne jest rozumiane jako ryzyko związane z możliwością wystąpienia negatywnych konsekwencji finansowych spowodowanych błędnymi decyzjami, decyzjami podjętymi na podstawie niewłaściwej oceny lub niepodjęciem właściwych decyzji dotyczących kierunku rozwoju strategicznego Banku.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka kredytowego: ryzyko kredytowe	Ryzyko kredytowe jest rozumiane jako ryzyko poniesienia straty w wyniku niewywiązania się klienta z zobowiązań wobec Banku lub jako ryzyko spadku wartości ekonomicznej wierzycelności Banku w wyniku pogorszenia się zdolności klienta do obsługi zobowiązań.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka kredytowego: ryzyko koncentracji	Ryzyko pogorszenia się zdolności kredytowej zagrażającej wykonaniu zobowiązania w wyniku uzależnienia się (braku dywersyfikacji) lub nadmiernej ekspozycji wobec jednego podmiotu lub podmiotów powiązanych.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka kredytowego: ryzyko zbiorowego niewykonania zobowiązania przez kredytobiorców	Specyficzne ryzyko koncentracji wynikające z potencjalnej możliwości poniesienia przez Bank znacznych strat kredytowych w wyniku koncentracji ekspozycji wobec grupy kredytobiorców charakteryzujących się podobnym zachowaniem pod względem niewykonania zobowiązań, a także związane z potencjalną możliwością wystąpienia zdarzenia (np. naturalnego lub społecznego / politycznego) o charakterze ogólnokrajowym skutkującego niewypełnieniem zobowiązań przez dużą grupę dłużników.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka kredytowego: ryzyko kontrahenta	Ryzyko niewykonania zobowiązania przez kontrahenta	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka kredytowego: ryzyko rozliczenia/dostawy	Ryzyko dotyczy tego, że instrumenty dłużne, instrumenty kapitałowe, waluty obce i towary (z wyjątkiem transakcji odkupu i transakcji udzielania lub zaciągania pożyczek papierów wartościowych lub towarów) pozostaną nierozliczone po ustalonych datach rozliczenia/dostawy.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka kredytowego: ryzyko kredytowania w walutach obcych	Rzeczywiste lub potencjalne zagrożenie dla wyników i kapitałów Banku związane z kredytami w walutach obcych udzielanymi kredytobiorcom niezabezpieczonym.	Podstawowy – 1	Brak - 0	Brak - 0	Brak - 0
Obszar ryzyka rynkowego: ryzyko pozycji	Ryzyko utraty wartości aktywów, wzrostu poziomu zobowiązań lub zmiany wyniku finansowego w konsekwencji wrażliwości na zmiany cen instrumentów finansowych. Ten rodzaj ryzyka rynkowego obejmuje swoim zakresem ryzyko ogólne i szczególne pozycji w instrumentach dłużnych (ryzyko stóp procentowych) i instrumentach kapitałowych (ryzyko cen instrumentów kapitałowych).	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka rynkowego: ryzyko walutowe	Ryzyko utraty wartości aktywów, wzrostu poziomu zobowiązań lub zmiany wyniku finansowego w rezultacie wrażliwości na zmiany kursów walut.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka rynkowego: ryzyko cen towarów	Ryzyko utraty wartości aktywów lub zmiany wyniku finansowego w konsekwencji wrażliwości na zmiany cen towarów	Podstawowy – 1	Brak - 0	Brak - 0	Brak - 0
Obszar ryzyka rynkowego: ryzyko korekty wyceny kredytowej stóp procentowych	Jest to ryzyko dotyczące korekty wyceny portfela transakcji z kontrahentem w związku ze zmianą ryzyka kredytowego tego kontrahenta. Korekta ta odzwierciedla bieżącą wartość rynkową ryzyka kredytowego kontrahenta wobec Banku, ale nie	Podstawowy – 1	Brak - 0	Brak - 0	Brak - 0

	odzwierciedla bieżącej wartości rynkowej ryzyka kredytowego banku wobec kontrahenta.				
Obszar ryzyka operacyjnego: ryzyko prowadzenia działalności	Rzeczywiste lub potencjalne ryzyko strat, jakie może ponieść dana instytucja w wyniku niewłaściwego świadczenia usług finansowych, w tym umyślnego uchybienia lub zaniedbania.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka operacyjnego: ryzyko IT	Ryzyko wynikające z niepewności związanej z prawidłowym, efektywnym i bezpiecznym wspieraniem działalności Banku przez jego środowisko teleinformatyczne w szczególności pod pojęciem ryzyka IT należy rozumieć ryzyko związane z funkcjonowaniem i bezpieczeństwem infrastruktury teleinformatycznej i procesów z nią związanych, wykorzystywanej dla potrzeb działalności Banku oraz do świadczenia usług dla klientów.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka operacyjnego: ryzyko prawne	Ryzyko poniesienia strat na skutek błędnego lub zbyt późnego opracowania lub uchwalenia regulacji, ich niestabilności, zmian w orzecznictwie, błędnego ukształtowania stosunków prawnych, jakości dokumentacji formalno-prawnej czy niekorzystnych rozstrzygnięć sądów lub innych organów w sprawach spornych prowadzonych z innymi podmiotami.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka operacyjnego: ryzyko modelu	Oznacza potencjalną stratę, jaką może ponieść instytucja, w wyniku decyzji, które mogły zasadniczo opierać się na danych uzyskanych przy zastosowaniu modeli wewnętrznych, z powodu błędów w opracowaniu, wdrażaniu lub stosowaniu takich modeli	Podstawowy – 1	Brak - 0	Brak - 0	Brak - 0
Obszar ryzyka operacyjnego: ryzyko AML	Rozumie się przez to zamierzone postępowanie polegające na: a) zamianie lub przekazaniu wartości majątkowych pochodzących z działalności o charakterze przestępczym lub z udziału w takiej działalności, w celu ukrycia lub zatajenia bezprawnego pochodzenia tych wartości majątkowych albo udzieleniu pomocy osobie, która bierze udział w takiej działalności w celu uniknięcia przez nią prawnych konsekwencji tych działań, b) ukryciu lub zatajeniu prawdziwego charakteru wartości majątkowych lub praw związanych z nimi, ich źródła, miejsca przechowywania, rozporządzania, faktu ich przemieszczania, ze świadomością, że wartości te pochodzą z działalności o charakterze przestępczym lub udziału w takiej działalności, c) nabyciu, objęciu w posiadanie albo używaniu wartości majątkowych pochodzących z działalności o charakterze przestępczym lub udziału w takiej działalności, d) współdziałaniu, usiłowaniu popełnienia, pomocnictwie lub podżeganiu w przypadkach zachowań określonych w lit. a – c, – również, jeżeli działania, w ramach których uzyskano wartości majątkowe, były prowadzone na terytorium innego państwa niż Rzeczpospolita Polska. Finansowanie terroryzmu – rozumie się przez to czyn określony w art. 165a ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (Dz. U. Nr 88, poz. 553, z późn. zm.).	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar płynności i finansowania: ryzyko płynności	Zagrożenie utraty zdolności do finansowania aktywów i terminowego wykonania zobowiązań w toku normalnej działalności Banku lub w innych warunkach, które można przewidzieć,	Średni – 2	Średni - 2	Średni - 2	Podstawowy - 1

	powodujące konieczność poniesienia nieakceptowalnych strat.				
Obszar płynności i finansowania: ryzyko płynności rynku	Zagrożenie utraty możliwości zamiany na gotówkę w wymaganym czasie określonych produktów na rynku, powodujące konieczność poniesienia strat finansowych na tych produktach.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar płynności i finansowania: ryzyko płynności śróddziennej	Zagrożenie utraty zdolności do realizacji zobowiązań pieniężnych w bieżącym dniu.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar płynności i finansowania: ryzyko koncentracji płynności	Zagrożenie niewywiązania się z bieżących zobowiązań ze względu na uzależnienie się (brak dywersyfikacji) lub nadmierną ekspozycję wobec jednego podmiotu lub podmiotów powiązanych.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar płynności i finansowania: ryzyko finansowania	Zagrożenie niedostatku stabilnych źródeł finansowania w perspektywie średnio- i długoterminowej, skutkujące rzeczywistym lub potencjalnym ryzykiem niewywiązania się przez bank z zobowiązań finansowych, w momencie ich wymagalności w perspektywie średnio- i długoterminowej, bądź w całości, bądź związanym z koniecznością poniesienia nieakceptowalnych kosztów finansowania.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar zarządzania kapitałowego: ryzyko nadmiernej dźwigni finansowej	Oznacza podatność instytucji na zagrożenia z powodu dźwigni finansowej lub warunkowej dźwigni finansowej, które może wymagać podjęcia nieplanowanych działań korygujących jej plan biznesowy, w tym awaryjnej sprzedaży aktywów mogących przynieść straty lub spowodować konieczność korekty wyceny jej pozostałych aktywów.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar zarządzania kapitałowego: ryzyko niewypłacalności	Zagrożenie wynikające z niepewnienia kapitału, jak i braku możliwości osiągnięcia poziomu kapitału adekwatnego do ponoszonego przez bank ryzyka prowadzonej działalności, niezbędnego do pokrycia nieoczekiwanych strat oraz spełniającego wymogi nadzorcze umożliwiające dalsze samodzielne funkcjonowanie Banku.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar zarządzania: ryzyko braku zgodności	Skutki nieprzestrzegania przepisów prawa, regulacji wewnętrznych oraz standardów rynkowych.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar zarządzania: ryzyko reputacji	Bieżące lub przyszłe ryzyko dla wyniku finansowego, funduszy własnych lub płynności, powstałe na skutek naruszenia reputacji Banku.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka systemowego: ryzyko systemowe	Ryzyko zakłócenia w funkcjonowaniu systemu finansowego, które w razie jego materializacji zaburza działanie systemu finansowego i gospodarki narodowej jako całości, którego źródłem mogą być w szczególności tendencje związane z nadmierną dynamiką akcji kredytowej lub zadłużenia i związane z nimi nierównowagi w zakresie cen aktywów, niestabilne modele finansowania, rozkład ryzyka w systemie finansowym, powiązania pomiędzy instytucjami finansowymi lub nierównowagi makroekonomiczne i sektorowe.	Brak – 0	Brak – 0	Brak – 0	Brak – 0
Obszar ryzyka systemowego: ryzyko zarażenia	Ryzyko zakłócenia w funkcjonowaniu systemu finansowego, które w razie jego materializacji zaburza działanie systemu finansowego i gospodarki narodowej jako całości, którego źródłem mogą być w szczególności tendencje związane z nadmierną dynamiką akcji kredytowej lub zadłużenia i związane z nimi nierównowagi w zakresie cen aktywów, niestabilne modele finansowania, rozkład ryzyka w systemie finansowym, powiązania pomiędzy instytucjami finansowymi lub nierównowagi makroekonomiczne i sektorowe.	Brak - 0	Brak – 0	Brak – 0	Brak – 0

3. Kompetencje osobiste

Kompetencja	Opis kompetencji	Min. poziom u członków organu
Autentyczność	Słowa i działania członka organu są spójne, a zachowanie zgodne z głoszonymi przez niego wartościami i przekonaniami. Kandydat otwarcie głosi swoje zamiary, pomysły i opinie, zachęca środowisko do otwartości i szczerości oraz prawidłowo informuje przełożonego o faktycznej sytuacji, w ten sposób uznając istniejące ryzyka i problemy.	Wysoki - 3
Język	Członek organu potrafi komunikować się ustnie w sposób zorganizowany i konwencjonalny oraz pisać w języku polskim.	Wysoki - 3
Stanowczość	Członek organu podejmuje decyzje terminowo na podstawie dostępnych informacji, działając szybko lub zgodnie z określonym sposobem działania, na przykład wyrażając swoje poglądy i nie przekładając momentu podjęcia decyzji.	Wysoki - 3
Komunikacja	Członek organu potrafi przekazać wiadomość w sposób zrozumiały i społecznie akceptowalny oraz w odpowiedniej formie. Koncentruje się na przekazywaniu i uzyskiwaniu jasnych i przejrzystych informacji oraz zachęca do aktywnej informacji zwrotnej.	Wysoki - 3
Osąd	Członek organu potrafi dokonywać trafnej oceny informacji i różnych sposobów działania oraz dochodzi do logicznych wniosków. Sprawdza, rozpoznaje i rozumie istotne kwestie. Posiada umiejętność holistycznej oceny sytuacji, wykraczającej poza perspektywę zajmowanego stanowiska, zwłaszcza przy rozwiązywaniu problemów, które mogą zagrozić ciągłości działania Banku.	Wysoki - 3
Dbałość o klienta i wysokie standardy	Członek organu koncentruje się na zapewnianiu wysokich standardów oraz, jeśli to możliwe, znalezieniu sposobów podnoszenia ich. W szczególności: odmawia udzielenia zgody na opracowanie i wprowadzenie do obrotu produktów i usług oraz na poniesienie nakładów kapitałowych w okolicznościach, w których nie jest w stanie odpowiednio zmierzyć ryzyka w związku z brakiem zrozumienia konstrukcji, zasad lub podstawowych założeń proponowanego rozwiązania. Identyfikuje i bada oczekiwania oraz potrzeby klientów oraz zapewnia przekazanie poprawnych, kompletnych i zrozumiałych informacji klientom. Uwzględnia w szczególności wartość produktu dla klienta oraz adekwatność i odpowiedność produktu.	Wysoki - 3
Zdolności przywódcze	Członek organu wskazuje kierunki działania i zapewnia przywództwo, wspiera pracę zespołową, motywuje pracowników i zapewnia, aby posiadali kompetencje zawodowe odpowiednie do wykonywanych funkcji lub niezbędne do osiągnięcia wyznaczonych celów. Jest otwarty na krytykę i zapewnia prowadzenie konstruktywnej debaty.	Wysoki - 3
Lojalność	Członek organu identyfikuje się z organizacją i wykazuje zaangażowanie. Pokazuje, że potrafi poświęcić wystarczająco dużo czasu na pracę i potrafi odpowiednio wypełniać swoje obowiązki, broni interesów organizacji oraz działa w sposób obiektywny i krytyczny. Rozpoznaje i przewiduje potencjalne konflikty interesów.	Wysoki - 3
Świadomość zewnętrzną	Członek organu monitoruje na bieżąco stan organizacji, panujący w niej układ sił oraz przyjęte metody działania. Jest dobrze zorientowany w kwestii panującej w kraju i na świecie sytuacji gospodarczej (w tym rozwoju finansowego, ekonomicznego oraz społecznego), która może wywierać wpływ na organizację oraz interesy poszczególnych podmiotów. Jednocześnie kandydat potrafi skutecznie wykorzystywać te informacje.	Wysoki - 3
Negocjacje	Członek organu identyfikuje i ujawnia interesy w sposób mający za zadanie osiągnięcie konsensusu w dążeniu do celów negocjacyjnych.	Wysoki - 3

Przekonywanie	Członek organu potrafi wpływać na opinie innych, wykorzystując swój dar przekonywania oraz naturalny autorytet i takt. Posiada silną osobowość i umiejętność pozostawiania nieugiętych.	Wysoki - 3
Praca zespołowa	Członek organu jest świadom/a interesu grupy i przyczynia się do osiągnięcia wspólnego celu; potrafi funkcjonować jako część grupy.	Wysoki - 3
Umiejętności strategiczne	Członek organu potrafi kreować i rozwijać realistyczne plany i strategie dotyczące przyszłego rozwoju (m.in. stosując analizę scenariuszy), co przekłada się na umiejętność wyznaczania długoterminowych celów. We właściwy sposób uwzględnia ryzyko, na które narażona jest organizacja, oraz podejmuje właściwe kroki, aby zarządzać tym ryzykiem.	Wysoki - 3
Odporność na stres	Członek organu jest odporny na stres i potrafi działać logicznie, nawet będąc pod dużą presją oraz w momentach niepewności.	Wysoki - 3
Poczucie odpowiedzialności	Członek organu rozumie wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania i motywacje, dokonuje ich starannej oceny oraz bierze je pod uwagę. Potrafi wyciągać wnioski i jest świadomy tego, że jego działania mają wpływ na interesy stron zainteresowanych.	Wysoki - 3
Przewodniczenie posiedzeniom	Członek organu potrafi w sposób skuteczny i sprawny przewodniczyć posiedzeniom, tworząc atmosferę otwartości i zachęcając każdego do brania w nich udziału na równych warunkach; jest zorientowany w zadaniach i obowiązkach innych osób.	Wysoki - 3

V. Komitet Audytu

1. Wymagany poziom kompetencji

Kompetencja	Opis kompetencji	Min. poziom u lidera	Min. poziom u wicelidera	Średni poziom w organie	Minimalny poziom w organie
Znajomość rynku	Członek organu zna rynek finansowy w ogólności, ze szczególnym uwzględnieniem bankowości oraz ze szczególnym uwzględnieniem znajomości rynku polskiego i lokalnego	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2
Znajomość wymogów prawnych i ram regulacyjnych	Członek organu zna przepisy, rekomendacje organów nadzoru i kodeksy dobrych praktyk regulujące działalność w sektorze rynku finansowego (przede wszystkim dotyczące banków).	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2	Podstawowy – 1
Planowanie strategiczne	Członek organu rozumie strategię działalności/biznesplan banku i potrafi je realizować.	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2	Podstawowy – 1
Znajomość systemu zarządzania, w tym zarządzania ryzykiem	Członek organu rozumie metodologię zarządzania ryzykiem – identyfikowania, oceny, monitorowania, kontrolowania i minimalizacji głównych rodzajów ryzyka bankowego.	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2	Podstawowy – 1
Księgowość i audyt finansowy	Członek organu posiada aktualną wiedzę w zakresie księgowości, standardów rachunkowości oraz audytu finansowego.	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1	Średni – 2	Podstawowy – 1
Nadzór, kontrola i audyt wewnętrzny	Członek organu rozumie zasady i standardy funkcjonowania systemu audytu i kontroli wewnętrznej.	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2

Interpretacja informacji finansowych (posiadanie umiejętności w dziedzinie finansów i rachunkowości)	Członek organu potrafi interpretować dane finansowe i dane rachunkowe, potrafi na podstawie przedstawionych danych przeprowadzić analizę i wyciągnąć wnioski niezbędne do zarządzania w podmiocie z jednoczesnym uwzględnieniem sytuacji rynkowej.	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2	Podstawowy – 1
Posiadanie umiejętności w dziedzinie ubezpieczeń	Członek organu potrafi interpretować informacje ubezpieczeniowe; potrafi na podstawie przedstawionych informacji przeprowadzić analizę i wyciągnąć wnioski niezbędne do zarządzania w podmiocie z jednoczesnym uwzględnieniem sytuacji rynkowej.	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1
Posiadanie umiejętności w dziedzinie funkcji aktuarialnej	Członek organu rozumie znaczenie i rolę funkcji aktuarialnej w podmiocie; potrafi przeprowadzić analizę danych i interpretować informacje z uwzględnieniem strategii podmiotu oraz sytuacji rynkowej.	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1	Podstawowy – 1
Znajomość języka polskiego	Członek organu posiada udowodnioną znajomość języka polskiego, sprawnie komunikuje się w języku polskim z pracownikami (zarówno w tematach codziennych, jak i branżowych), rozumie poruszane tematy podczas posiedzenia organu; potrafi wykorzystać język polski w prezentacjach i przemówieniach podczas konferencji, warsztatów czy kluczowych spotkań.	Wysoki – 3	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2
Inne: Pozostałe kryteria wynikające z Ustawy o biegłych rewidentach a dotyczące członków komitetu audytu	Kryteria wynikające z art. 129 Ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym (Dz. U. 2017 poz. 1089)	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2	Podstawowy – 1

2. Wymagany poziom wiedzy w zakresie poszczególnych ryzyk bankowych:

Ryzyko	Opis / definicja ryzyka	Min. poziom u lidera	Min. poziom u wicelidera	Średni poziom w organie	Minimalny poziom w organie
Obszar modelu biznesowego: ryzyko biznesowe	Ryzyko biznesowe jest to ryzyko poniesienia strat wynikających z niekorzystnych zmian zachodzących w otoczeniu biznesowym, podjęcia niekorzystnych decyzji, nieprawidłowego wprowadzenia podjętych decyzji lub braku podjęcia odpowiednich działań, które miałyby być odpowiedzią na zachodzące w otoczeniu biznesowym zmiany.	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2	Podstawowy – 1
Obszar modelu biznesowego: ryzyko strategiczne	Ryzyko strategiczne jest rozumiane jako ryzyko związane z możliwością wystąpienia negatywnych konsekwencji finansowych spowodowanych błędnymi decyzjami, decyzjami podjętymi na podstawie niewłaściwej oceny lub niepodjęciem	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2	Podstawowy – 1

	właściwych decyzji dotyczących kierunku rozwoju strategicznego Banku.				
Obszar ryzyka kredytowego: ryzyko kredytowe	Ryzyko kredytowe jest rozumiane jako ryzyko poniesienia straty w wyniku niewywiązania się klienta z zobowiązań wobec Banku lub jako ryzyko spadku wartości ekonomicznej wiarygodności Banku w wyniku pogorszenia się zdolności klienta do obsługi zobowiązań.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka kredytowego: ryzyko koncentracji	Ryzyko pogorszenia się zdolności kredytowej zagrażającej wykonaniu zobowiązania w wyniku uzależnienia się (braku dywersyfikacji) lub nadmiernej ekspozycji wobec jednego podmiotu lub podmiotów powiązanych.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka kredytowego: ryzyko zbiorowego niewykonania zobowiązania przez kredytobiorców	Specyficzne ryzyko koncentracji wynikające z potencjalnej możliwości poniesienia przez bank znacznych strat kredytowych w wyniku koncentracji ekspozycji wobec grupy kredytobiorców charakteryzujących się podobnym zachowaniem pod względem niewykonania zobowiązań, a także związane z potencjalną możliwością wystąpienia zdarzenia (np. naturalnego lub społecznego / politycznego) o charakterze ogólnokrajowym skutkującego niewypełnieniem zobowiązań przez dużą grupę dłużników.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka kredytowego: ryzyko kontrahenta	Ryzyko niewykonania zobowiązania przez kontrahenta	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka kredytowego: ryzyko rozliczenia/dostawy	Ryzyko dotyczy tego, że instrumenty dłużne, instrumenty kapitałowe, waluty obce i towary (z wyjątkiem transakcji odkupu i transakcji udzielania lub zaciągania pożyczek papierów wartościowych lub towarów) pozostaną nierozliczone po ustalonych datach rozliczenia/dostawy.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka kredytowego: ryzyko kredytowania w walutach obcych	Rzeczywiste lub potencjalne zagrożenie dla wyników i kapitałów banku związane z kredytami w walutach obcych udzielanymi kredytobiorcom niezabezpieczonym.	Podstawowy – 1	Brak - 0	Brak - 0	Brak - 0
Obszar ryzyka rynkowego: ryzyko pozycji	Ryzyko utraty wartości aktywów, wzrostu poziomu zobowiązań lub zmiany wyniku finansowego w konsekwencji wrażliwości na zmiany cen instrumentów finansowych. Ten rodzaj ryzyka rynkowego obejmuje swoim zakresem ryzyko ogólne i szczególne pozycji w instrumentach dłużnych (ryzyko stóp procentowych) i instrumentach kapitałowych (ryzyko cen instrumentów kapitałowych).	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka rynkowego: ryzyko walutowe	Ryzyko utraty wartości aktywów, wzrostu poziomu zobowiązań lub zmiany wyniku finansowego w rezultacie wrażliwości na zmiany kursów walut.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka rynkowego: ryzyko cen towarów	Ryzyko utraty wartości aktywów lub zmiany wyniku finansowego w konsekwencji wrażliwości na zmiany cen towarów	Podstawowy – 1	Brak - 0	Brak - 0	Brak - 0
Obszar ryzyka rynkowego: ryzyko korekty wyceny kredytowej stóp procentowych	Jest to ryzyko dotyczące korekty wyceny portfela transakcji z kontrahentem w związku ze zmianą ryzyka kredytowego tego kontrahenta. Korekta ta odzwierciedla bieżącą wartość rynkową ryzyka kredytowego kontrahenta wobec banku, ale nie odzwierciedla bieżącej wartości rynkowej ryzyka kredytowego banku wobec kontrahenta.	Podstawowy – 1	Brak - 0	Brak - 0	Brak - 0
Obszar ryzyka operacyjnego: ryzyko prowadzenia działalności	Rzeczywiste lub potencjalne ryzyko strat, jakie może ponieść dana instytucja w wyniku niewłaściwego świadczenia usług finansowych, w tym umyślnego uchybienia lub zaniedbania.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka operacyjnego: ryzyko IT	Ryzyko wynikające z niepewności związanej z prawidłowym, efektywnym i bezpiecznym wspieraniem działalności banku przez jego środowisko teleinformatyczne w szczególności	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1

	pod pojęciem ryzyka IT należy rozumieć ryzyko związane z funkcjonowaniem i bezpieczeństwem infrastruktury teleinformatycznej i procesów z nią związanych, wykorzystywanej dla potrzeb działalności Banku oraz do świadczenia usług dla klientów.				
Obszar ryzyka operacyjnego: ryzyko prawne	Ryzyko poniesienia strat na skutek błędnego lub zbyt późnego opracowania lub uchwalenia regulacji, ich niestabilności, zmian w orzecznictwie, błędnego ukształtowania stosunków prawnych, jakości dokumentacji formalno-prawnej czy niekorzystnych rozstrzygnięć sądów lub innych organów w sprawach spornych prowadzonych z innymi podmiotami.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka operacyjnego: ryzyko modelu	Oznacza potencjalną stratę, jaką może ponieść instytucja, w wyniku decyzji, które mogły zasadniczo opierać się na danych uzyskanych przy zastosowaniu modeli wewnętrznych, z powodu błędów w opracowaniu, wdrażaniu lub stosowaniu takich modeli	Podstawowy – 1	Brak - 0	Brak - 0	Brak - 0
Obszar ryzyka operacyjnego: ryzyko AML	Rozumie się przez to zamierzone postępowanie polegające na: a) zamianie lub przekazaniu wartości majątkowych pochodzących z działalności o charakterze przestępczym lub z udziału w takiej działalności, w celu ukrycia lub zatajenia bezprawnego pochodzenia tych wartości majątkowych albo udzieleniu pomocy osobie, która bierze udział w takiej działalności w celu uniknięcia przez nią prawnych konsekwencji tych działań, b) ukryciu lub zatajeniu prawdziwego charakteru wartości majątkowych lub praw związanych z nimi, ich źródła, miejsca przechowywania, rozporządzania, faktu ich przemieszczania, ze świadomością, że wartości te pochodzą z działalności o charakterze przestępczym lub udziału w takiej działalności, c) nabyciu, objęciu w posiadanie albo używaniu wartości majątkowych pochodzących z działalności o charakterze przestępczym lub udziału w takiej działalności, d) współdziałaniu, usiłowaniu popełnienia, pomocnictwie lub podżeganiu w przypadkach zachowań określonych w lit. a – c, – również, jeżeli działania, w ramach których uzyskano wartości majątkowe, były prowadzone na terytorium innego państwa niż Rzeczpospolita Polska. Finansowanie terroryzmu – rozumie się przez to czyn określony w art. 165a ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (Dz. U. Nr 88, poz. 553, z późn. zm.).	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar płynności i finansowania: ryzyko płynności	Zagrożenie utraty zdolności do finansowania aktywów i terminowego wykonania zobowiązań w toku normalnej działalności Banku lub w innych warunkach, które można przewidzieć, powodujące konieczność poniesienia nieakceptowalnych strat.	Średni – 2	Średni - 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar płynności i finansowania: ryzyko płynności rynku	Zagrożenie utraty możliwości zamiany na gotówkę w wymaganym czasie określonych produktów na rynku, powodujące konieczność poniesienia strat finansowych na tych produktach.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar płynności i finansowania: ryzyko płynności śróddziennej	Zagrożenie utraty zdolności do realizacji zobowiązań pieniężnych w bieżącym dniu.	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1
Obszar płynności i finansowania:	Zagrożenie niewywiązania się z bieżących zobowiązań ze względu na uzależnienie się (brak	Średni – 2	Średni – 2	Średni - 2	Podstawowy - 1

ryzyko koncentracji płynności	dywersyfikacji) lub nadmierną ekspozycją wobec jednego podmiotu lub podmiotów powiązanych.				
Obszar płynności i finansowania: ryzyko finansowania	Zagrożenie niedostatku stabilnych źródeł finansowania w perspektywie średnio- i długoterminowej, skutkujące rzeczywistym lub potencjalnym ryzykiem niewywiązania się przez bank z zobowiązań finansowych, w momencie ich wymagalności w perspektywie średnio- i długoterminowej, bądź w całości, bądź związanym z koniecznością poniesienia nieakceptowalnych kosztów finansowania.	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2	Podstawowy - 1
Obszar zarządzania kapitałowego: ryzyko nadmiernej dźwigni finansowej	Oznacza podatność instytucji na zagrożenia z powodu dźwigni finansowej lub warunkowej dźwigni finansowej, które może wymagać podjęcia nieplanowanych działań korygujących jej plan biznesowy, w tym awaryjnej sprzedaży aktywów mogących przynieść straty lub spowodować konieczność korekty wyceny jej pozostałych aktywów.	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2	Podstawowy - 1
Obszar zarządzania kapitałowego: ryzyko niewypłacalności	Zagrożenie wynikające z niepewnienia kapitału, jak i braku możliwości osiągnięcia poziomu kapitału adekwatnego do ponoszonego przez Bank ryzyka prowadzonej działalności, niezbędnego do pokrycia nieoczekiwanych strat oraz spełniającego wymogi nadzorcze umożliwiające dalsze samodzielne funkcjonowanie Banku.	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2	Podstawowy - 1
Obszar zarządzania: ryzyko braku zgodności	Skutki nieprzestrzegania przepisów prawa, regulacji wewnętrznych oraz standardów rynkowych.	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2	Podstawowy - 1
Obszar zarządzania: ryzyko reputacji	Bieżące lub przyszłe ryzyko dla wyniku finansowego, funduszy własnych lub płynności, powstałe na skutek naruszenia reputacji Banku.	Średni – 2	Średni – 2	Średni – 2	Podstawowy - 1
Obszar ryzyka systemowego: ryzyko systemowe	Ryzyko zakłócenia w funkcjonowaniu systemu finansowego, które w razie jego materializacji zaburza działanie systemu finansowego i gospodarki narodowej jako całości, którego źródłem mogą być w szczególności tendencje związane z nadmierną dynamiką akcji kredytowej lub zadłużenia i związane z nimi nierównowagi w zakresie cen aktywów, niestabilne modele finansowania, rozkład ryzyka w systemie finansowym, powiązania pomiędzy instytucjami finansowymi lub nierównowagi makroekonomiczne i sektorowe.	Brak – 0	Brak – 0	Brak – 0	Brak – 0
Obszar ryzyka systemowego: ryzyko zarażenia	Ryzyko zakłócenia w funkcjonowaniu systemu finansowego, które w razie jego materializacji zaburza działanie systemu finansowego i gospodarki narodowej jako całości, którego źródłem mogą być w szczególności tendencje związane z nadmierną dynamiką akcji kredytowej lub zadłużenia i związane z nimi nierównowagi w zakresie cen aktywów, niestabilne modele finansowania, rozkład ryzyka w systemie finansowym, powiązania pomiędzy instytucjami finansowymi lub nierównowagi makroekonomiczne i sektorowe.	Brak - 0	Brak – 0	Brak – 0	Brak – 0

3. Kompetencje osobiste

Kompetencja	Opis kompetencji	Min. poziom u członków organu
Autentyczność	Słowa i działania członka organu są spójne, a zachowanie zgodne z głoszonymi przez niego wartościami i przekonaniami. Kandydat otwarcie głosi swoje zamiary, pomysły i opinie, zachęca	Wysoki - 3

	środowisko do otwartości i szczerości oraz prawidłowo informuje przełożonego o faktycznej sytuacji, w ten sposób uznając istniejące ryzyka i problemy.	
Język	Członek organu potrafi komunikować się ustnie w sposób zorganizowany i konwencjonalny oraz pisać w języku polskim.	Wysoki - 3
Stanowczość	Członek organu podejmuje decyzje terminowo na podstawie dostępnych informacji, działając szybko lub zgodnie z określonym sposobem działania, na przykład wyrażając swoje poglądy i nie przekładając momentu podjęcia decyzji.	Wysoki - 3
Komunikacja	Członek organu potrafi przekazać wiadomość w sposób zrozumiały i społecznie akceptowalny oraz w odpowiedniej formie. Koncentruje się na przekazywaniu i uzyskiwaniu jasnych i przejrzystych informacji oraz zachęca do aktywnej informacji zwrotnej.	Wysoki - 3
Osąd	Członek organu potrafi dokonywać trafnej oceny informacji i różnych sposobów działania oraz dochodzi do logicznych wniosków. Sprawdza, rozpoznaje i rozumie istotne kwestie. Posiada umiejętność holistycznej oceny sytuacji, wykraczającej poza perspektywę zajmowanego stanowiska, zwłaszcza przy rozwiązywaniu problemów, które mogą zagrozić ciągłości działania banku.	Wysoki - 3
Dbałość o klienta i wysokie standardy	Członek organu koncentruje się na zapewnianiu wysokich standardów oraz, jeśli to możliwe, znalezieniu sposobów podnoszenia ich. W szczególności: odmawia udzielenia zgody na opracowanie i wprowadzenie do obrotu produktów i usług oraz na poniesienie nakładów kapitałowych w okolicznościach, w których nie jest w stanie odpowiednio zmierzyć ryzyka w związku z brakiem zrozumienia konstrukcji, zasad lub podstawowych założeń proponowanego rozwiązania. Identyfikuje i bada oczekiwania oraz potrzeby klientów oraz zapewnia przekazanie poprawnych, kompletnych i zrozumiałych informacji klientom. Uwzględnia w szczególności wartość produktu dla klienta oraz adekwatność i odpowiedność produktu.	Wysoki - 3
Zdolności przywódcze	Członek organu wskazuje kierunki działania i zapewnia przywództwo, wspiera pracę zespołową, motywuje pracowników i zapewnia, aby posiadali kompetencje zawodowe odpowiednie do wykonywanych funkcji lub niezbędne do osiągnięcia wyznaczonych celów. Jest otwarty na krytykę i zapewnia prowadzenie konstruktywnej debaty.	Wysoki - 3
Lojalność	Członek organu identyfikuje się z organizacją i wykazuje zaangażowanie. Pokazuje, że potrafi poświęcić wystarczająco dużo czasu na pracę i potrafi odpowiednio wypełniać swoje obowiązki, broni interesów organizacji oraz działa w sposób obiektywny i krytyczny. Rozpoznaje i przewiduje potencjalne konflikty interesów.	Wysoki - 3
Świadomość zewnętrzna	Członek organu monitoruje na bieżąco stan organizacji, panujący w niej układ sił oraz przyjęte metody działania. Jest dobrze zorientowany w kwestii panującej w kraju i na świecie sytuacji gospodarczej (w tym rozwoju finansowego, ekonomicznego oraz społecznego), która może wywierać wpływ na organizację oraz interesy poszczególnych podmiotów. Jednocześnie kandydat potrafi skutecznie wykorzystywać te informacje.	Wysoki - 3
Negocjacje	Członek organu identyfikuje i ujawnia interesy w sposób mający za zadanie osiągnięcie konsensusu w dążeniu do celów negocjacyjnych.	Wysoki - 3
Przekonywanie	Członek organu potrafi wpływać na opinie innych, wykorzystując swój dar przekonywania oraz naturalny autorytet i takt. Posiada silną osobowość i umiejętność pozostawania nieugiętym/ą.	Wysoki - 3
Praca zespołowa	Członek organu jest świadom/a interesu grupy i przyczynia się do osiągnięcia wspólnego celu; potrafi funkcjonować jako część grupy.	Wysoki - 3
Umiejętności strategiczne	Członek organu potrafi kreować i rozwijać realistyczne plany i strategie dotyczące przyszłego rozwoju (m.in. stosując analizę scenariuszy), co przekłada się na umiejętność wyznaczania długoterminowych celów. We właściwy sposób uwzględnia ryzyko, na które narażona jest organizacja, oraz podejmuje właściwe kroki, aby zarządzać tym ryzykiem.	Wysoki - 3

Odporność na stres	Członek organu jest odporny na stres i potrafi działać logicznie, nawet będąc pod dużą presją oraz w momentach niepewności.	Wysoki - 3
Poczucie odpowiedzialności	Członek organu rozumie wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania i motywacje, dokonuje ich starannej oceny oraz bierze je pod uwagę. Potrafi wyciągać wnioski i jest świadomy tego, że jego działania mają wpływ na interesy stron zainteresowanych.	Wysoki - 3
Przewodniczenie posiedzeniom	Członek organu potrafi w sposób skuteczny i sprawny przewodniczyć posiedzeniom, tworząc atmosferę otwartości i zachęcając każdego do brania w nich udziału na równych warunkach; jest zorientowany w zadaniach i obowiązkach innych osób.	Wysoki - 3