

KIERUNKI ROZWOJU NA ROK 2020

Banku Spółdzielczego w Gnieźnie

WPROWADZENIE

Zarząd Banku Spółdzielczego w Gnieźnie wytyczając kierunki działania na 2020 r. uwzględnił ogólne wytyczne ustalone w „Strategii Banku Spółdzielczego w Gnieźnie na lata 2016-2020” oraz bardziej szczegółowe założenia i wartości finansowe określone w:

- 1) Planie finansowym banku na rok 2020,
- 2) Planie pozyskania i utrzymania bazy depozytowej w banku na 2020 r.

Dominujący wpływ na funkcjonowanie i rozwój banku w bieżącym roku będzie miała sfera ekonomiczna oraz warunki społeczno-demograficzne, zarówno pod względem oddziaływania pozytywnego, jak i potencjalnych zagrożeń. Dużą niewiadomą pozostaje natomiast problem skutków pandemii, która jest obecnie największym zagrożeniem o globalnym zasięgu przenikającym do wszystkich dziedzin życia i sektorów gospodarki. Należy uwzględnić scenariusz, że nieznane dotąd zagrożenie epidemiczne związane z pandemią koronawirusa, nie pozostanie bez negatywnego wpływu na stan gospodarki, korygując zarówno skłonność społeczeństwa do konsumpcji jak i inwestowania. Zapewne następstwa epidemii odczuje także bezpośrednio sektor bankowy, który będzie zmuszony zmierzyć się z zupełnie nową sytuacją, a stabilne cele strategiczne - zastąpić rozwiązywaniem bieżących problemów i niwelowaniem ujemnych skutków ekonomicznych w sferze gospodarczej.

Niezależnie jednak od tego, głównym celem strategicznym banku pozostanie utrzymanie stabilnej pozycji rynkowej poprzez optymalne wykorzystanie istniejących zasobów wewnętrznych i ich dalszy rozwój oraz posiadanej zdolności konkurowania. Cel ten będzie punktem wyjścia do wytyczania i realizacji cząstkowych celów strategicznych banku, które na potrzeby niniejszego dokumentu zostały przyporządkowane trzem zasadniczym obszarom działania, tj. finansowemu, zarządzania i biznesowemu. Dwa pierwsze obszary, ze swej natury, stanowią wsparcie dla działalności biznesowej, która pozostanie w centrum zainteresowania Zarządu banku szczególnie teraz, gdy jej zakres został ograniczony wskutek zagrożenia epidemicznego, a kondycja tej działalności może jeszcze słabnąć wraz z rozwojem sytuacji i jej negatywnymi skutkami. Działania i decyzje zarządcze w tym zakresie zdominuje więc dążenie do utrzymania należności kredytowych brutto, a w dalszej perspektywie do zwiększenia poziomu portfela kredytowego, poprzez realizację odpowiednio skalkulowanych

i ustalonych planów handlowych, służących osiągnięciu założonych wskaźników finansowych oraz podnoszeniu efektywności i jakości pracy. Zarząd podejmie również działania dostosowujące strukturę depozytów do warunków makroekonomicznych wynikających z założeń polityki pieniężnej państwa, a w razie konieczności - działania skłaniające do odbudowywania bazy depozytowej banku. Z powyższymi dążeniami, skorelowane będą z kolei pozostałe działania wspomagające i zarządcze, mające utrzymać w trudnym okresie, a w dalszej perspektywie umocnić pozycję rynkową banku oraz zapewnić adekwatny przyrost funduszy własnych w stosunku do ponoszonego ryzyka.

Przyjęte w banku scenariusze zakładają także konieczne decyzje i działania, które będą nieodzowne w związku z uczestnictwem w Spółdzielczym Systemie Ochrony SGB, a których nie da się z góry określić na tle nieznanych skutków ekonomicznych epidemii. Poza tym na tegoroczne cele działania banku będą znacznie silniej oddziaływać uwarunkowania makroekonomiczne i sytuacja rynku lokalnego oraz prognozy gospodarcze dotyczące w szczególności założeń polityki pieniężnej w kraju.

OBSZAR FINANSOWY

W Planie finansowym na 2020 rok założono umiarkowany rozwój skali działalności banku, przy jednoczesnym zwiększeniu bezpieczeństwa i rentowności tej działalności. Wystąpienie niekorzystnych tendencji w gospodarce i na rynku pracy, szczególnie w aspekcie ujemnych skutków epidemii na kondycję gospodarki, może skutkować mniejszym niż założono przyrostem akcji kredytowej, a także zwiększeniem portfela kredytów zagrożonych, a w konsekwencji może wpłynąć na obniżenie planowanego wyniku finansowego. W obszarze finansowym bank będzie jednak podejmował działania zmierzające do optymalizacji zysku poprzez:

- wzrost sumy bilansowej,
- zwiększenie wielkości portfela kredytowego przy równoczesnej spadkowej tendencji należności zagrożonych,
- alokowanie środków w aktywa rentowne o akceptowalnym poziomie ryzyka,
- utrzymanie dotychczasowego udziału depozytów stabilnych w pasywach,
- zapewnienie odpowiednich źródeł finansowania należności długoterminowych,
- racjonalne zarządzanie kosztami, przy założeniu przewidywanego wzrostu obciążeń obowiązkowych na rzecz BFG oraz innych instytucji zewnętrznych (w tym w szczególności na rzecz KNF, Spółdzielczego Systemu Ochrony, Regionalnego Związku Rewizyjnego i KZBS),
- dostosowanie polityki kształtowania stóp procentowych do zmienności rynku, szczególnie w obszarze depozytów,

- podejmowanie działań zmierzających do wdrożenia nowych produktów oraz usług dodatkowych w celu zwiększenia przychodów banku.

OBSZAR ZARZĄDZANIA

Założenia przyjęte w ramach obszaru zarządzania, stanowią kontynuację doskonalenia procedur i systemów zarządzania bankiem, w tym jego ryzykiem, organizacją i polityką kapitałową oraz adaptacją nowych przepisów prawa i wytycznych w różnych obszarach działania banku. Realizacja tych celów to dalszy wzrost jakości i efektywności działania banku oraz utrzymanie standardów w zakresie jego bezpieczeństwa i działania zgodnego z przepisami prawa. Zarząd będzie także kontynuował działania związane z realizacją zaleceń pokontrolnych oraz monitorowaniem wdrożonych w banku zapisów Rekomendacji KNF.

W związku z kontynuowaniem przyjętej przed trzema laty wizji zarządzania, a także podziałem kompetencji w Zarządzie banku, nadal wdrażany będzie proces odpowiednich scenariuszy i doskonalenie struktur organizacyjnych w banku. Celem tych działań jest adekwatne powiązanie posiadanych zasobów banku z osiągnięciem najistotniejszych celów oraz implementacja skutecznych mechanizmów kontrolnych na podstawie własnych spostrzeżeń i zaleceń pokontrolnych. Na proces zarządzania niewątpliwie będą miały wpływ różne czynniki wynikające z otoczenia prawnego i rynkowego banków będących uczestnikami Systemu Ochrony SGB, a także rekomendowane rozwiązania przez organ nadzoru. W bieżącym roku Zarząd skoncentruje się w szczególności na:

- monitorowaniu i dokonywaniu w razie potrzeby korekt w przyjętych politykach i systemach bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego, informacji i danych osobowych,
- podnoszeniu skuteczności i efektywności systemu kontroli wewnętrznej poprzez różne działania wspierające działanie komórki zgodności i kontroli wewnętrznej, w tym zautomatyzowanie niektórych procesów związanych z kontrolą wewnętrzną,
- korygowaniu systemów zarządzania ryzykiem istotnym banku oraz założeń do przeprowadzania testów warunków skrajnych, a w szczególności wdrażaniu i umacnianiu mechanizmów kontrolnych w zakresie ryzyka kredytowego i operacyjnego,
- doskonaleniu procesu oceny i monitorowania wyników pracy, a także systemu płac w celu wzmocnienia bodźców motywacyjnych z efektami i jakością pracy pracowników,
- dopasowywaniu polityki płacowej i szkoleniowej do nowych standardów pracy i wymagań prawnych oraz wdrażaniu optymalnych rozwiązań organizacyjnych i „narzędzi” w obszarze administrowania kadrami,

- umacniania obszarów monitoringu oraz analiz kredytowych w banku, a także intensyfikowania działań windykacyjnych,
- korygowaniu struktur organizacyjnych pod kątem zapewnienia należytego wywiązywania się z nowych obowiązków prawnych spoczywających na banku w szczególności z zakresu standaryzacji usług płatniczych (PSD II), przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu oraz przeciwdziałania wykorzystywaniu sektora finansowego do wyłudzeń skarbowych (STIR),
- kształtowaniu właściwych stosunków wewnętrznych,
- wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań w kluczowych obszarach działania banku.

Podobnie jak w latach minionych, Zarząd zakłada również określone działania inwestycyjne, które wynikają głównie z konieczności utrzymywania w należytym stanie technicznym placówek bankowych i poprawy ich estetyki, unowocześniania infrastruktury informatycznej oraz poprawy systemów bezpieczeństwa informatycznego i ogólnego wizerunku banku. W tym roku, należy jednak uwzględnić wariant, w którym planowane inwestycje ustąpią miejsca innym pilniejszym potrzebom wynikającym ze skutków pandemii. Działania Zarządu mogą być zatem zdominowane dążeniem do racjonalizacji kosztów działania banku i sukcesywnej poprawy wskaźników rentowności. Niezależnie jednak od tego, efektem działań zarządczych i organizacyjnych podejmowanych w 2020 roku ma być umocnienie pozycji banku w dotychczasowym rynku usług i produktów bankowych oraz umacnianie partnerskich stosunków z otoczeniem banku. Natomiast ostatecznym efektem wszystkich działań zaplanowanych w bieżącym roku ma być zrównoważony, bezpieczny oraz w miarę możliwości zauważalny rozwój banku.

W zakresie kluczowych procesów wewnętrznych banku, Zarząd planuje optymalizację wykorzystania zasobów w celu utrzymania poziomu wskaźnika kosztów eksploatacji oraz minimalizowanie ryzyka utraty ciągłości działania banku. Działania te zyskują szczególnego znaczenia w obliczu zagrożeń związanych z pandemią i niewątpliwie pozostaną wrażliwym obszarem zainteresowania w najbliższej perspektywie.

OBSZAR BIZNESOWY

W obszarze biznesowym Zarząd koncentrować się będzie na najbardziej kluczowych produktach i usługach bankowych w kontekście doskonalenia oferty produktowej oraz podnoszenia wskaźników ich sprzedaży. Niezmienne pozostanie dążenie do wzrostu poziomu portfela kredytowego oraz bazy depozytowej. Cele te będą realizowane poprzez wykorzystanie dotychczasowych kanałów dystrybucji ze szczególnym naciskiem na najatrakcyjniejsze segmenty lokalnego rynku. Zagrożenie epidemiczne i wynikające z niego ograniczenia w bezpośredniej obsłudze klientów, przekonują o konieczności zwiększenia

zainteresowania usługami bankowości elektronicznej, zarówno w kontekście ich promowania i rozpowszechniania wśród klientów, jak i doskonalenia systemów służących ich obsłudze i bezpieczeństwu. Działania sprzedażowe, tak jak dotychczas, będą powiązane z bieżącą oceną rentowności transakcji i placówek bankowych, a w razie konieczności wzmocnione zmianami kadrowymi oraz zmianami w zakresie regulacyjnym lub w organizacji banku.

Niezależnie od tego, Zarząd będzie dbał o konkurencyjność rynkową banku, dokonując systematycznych przeglądów obowiązujących taryf opłat i prowizji oraz stawek oprocentowania, a w razie konieczności będzie weryfikował je pod kątem oczekiwań klientów i trendów rozwojowych na rynku bankowym. Szczególne zainteresowanie w obszarze biznesowym, Zarząd rezerwuje w tym roku na decyzje i działania mające na celu:

- podniesienie funkcjonalności i standardów bezpieczeństwa oferowanych usług bankowości elektronicznej,
- wdrożenie ustawowych wymogów bezpieczeństwa rozwiązań w obszarze świadczenia usług płatniczych przy możliwie najmniejszej uciążliwości dla klientów,
- rozpowszechnienie indywidualnych rachunków bankowych dedykowanych klientom na zabezpieczenie emerytalne,
- uatrakcyjnienie oferty kredytowej banku poprzez upraszczanie metodyk i procedur udzielania kredytów, przy jednoczesnym zachowaniu wymogów prawnych i ostrożnościowych.
- promocję i reklamę banku, a także umacnianie idei społecznej odpowiedzialności banku poprzez rolę sponsora, mecenasa i dobroczyńcy w różnych inicjatywach społecznych, charytatywnych, gospodarczych, kulturalnych i sportowych w wymiarze lokalnym i regionalnym.

**Zarząd Banku Spółdzielczego
w Gnieźnie**