

KIERUNKI ROZWOJU NA ROK 2022

Banku Spółdzielczego w Gnieźnie

Uchwalanie kierunków rozwoju działalności gospodarczej banku jest jedną z kompetencji Zebrania Przedstawicieli określoną w art. 38 § 1 pkt 1 ustawy z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze (tj. Dz.U. z 2021 r. poz. 648 ze zm.) i § 14 ust. 2 pkt 1 Statutu Banku, którego tekst ujednolicony stanowi załącznik do uchwały Nr 58/2020 Zarządu Banku Spółdzielczego w Gnieźnie z dnia 9 lipca 2020 r.

W związku z tym, Zarząd banku corocznie określa podstawowe kierunki rozwoju na dany rok i po ich akceptacji przez Radę Nadzorczą oraz poddaniu dyskusji podczas Zebrań Grup Członkowskich przedkłada opracowany dokument Zebraniu Przedstawicieli celem ich uchwalenia.

1. Prognozy gospodarcze i kluczowe czynniki ryzyka

Zarząd Banku Spółdzielczego w Gnieźnie wytyczając kierunki działania na 2022 r. uwzględnił ogólne wytyczne ustalone w nowo opracowanej „Strategii Banku Spółdzielczego w Gnieźnie na lata 2021-2024” oraz bardziej szczegółowe założenia i wartości finansowe określone w:

- 1) Planie finansowym banku na rok 2022,
- 2) Planie pozyskania i utrzymania bazy depozytowej w banku na 2022 r.

Dominujący wpływ na funkcjonowanie i rozwój banku w bieżącym roku będą miały czynniki zewnętrzne wynikające z sytuacji ekonomiczno-gospodarczej, której oddziaływanie należy oceniać, tak w kontekście pozytywnym, jak i z uwzględnieniem rzeczywistych lub potencjalnych zagrożeń. Zakładane prognozy gospodarcze na 2022 rok w dużej mierze będą weryfikowane dynamiką zmian warunków makroekonomicznych, a w szczególności kształtowaniem się cen towarów i usług, w tym surowców oraz poziomu stóp procentowych. Będzie to również czas realnego oddziaływania różnych mechanizmów prawnych wprowadzonych przez rząd w celu korygowania sytuacji gospodarczej, choćby takich jak tzw. Polski Ład czy Tarcze Antyinflacyjne. Toteż kluczowym problemem w 2022 roku będzie niepewność związana z inflacją oraz reakcją konsumentów i inwestorów na jej wysoki poziom. Dla działalności banku niezwykle istotny wpływ ma wzrost stóp procentowych odnotowywany w ostatnich miesiącach

parokrotnie i zapowiadana dalsza dynamika tych zmian z tendencją zwyżkową. Zmiany te w bezpośrednim związku z działalnością kredytową banku mają korzystne oddziaływanie, ale w kontekście oceny potencjalnego ryzyka mogą przełożyć się ujemnie na jakość portfela kredytowego poprzez wzrost zadłużenia klientów oraz osłabić skłonność społeczeństwa do inwestowania.

W kierunkach rozwoju w 2022 roku bank uwzględnił także problem trwającej ponad dwa lata pandemii. W tym kontekście, o ile optymistycznej można ocenić obecną sytuację związaną z istnieniem pandemii, o tyle podwyższone ryzyko wynika z niepewnych co do skutków decyzji i działań rządowych podejmowanych w reakcji na problemy makroekonomiczne powstałe w jej następstwie. Należy również przyjąć, że sektor finansowy nie pozostanie zupełnie neutralny wobec rozwoju sytuacji politycznej związanej z konfliktem zbrojnym za wschodnią granicą Polski. Na tym etapie trudno jednak zdiagnozować kluczowe problemy i ocenić ryzyko dla banku z tym związane.

2. Zakres i obszary kształtowania kierunków działania

Niezależnie od wskazanych czynników ryzyka dla prognoz gospodarczych na rok 2022, celem strategicznym banku nadal będzie utrzymanie stabilnej pozycji rynkowej i konkurencyjności, poprzez optymalne wykorzystanie istniejących zasobów wewnętrznych i ich sukcesywny rozwój. Będzie on punktem wyjścia do wytyczania i realizacji cząstkowych celów strategicznych banku, które na potrzeby niniejszego dokumentu tradycyjnie zostały powiązane z trzema zasadniczymi obszarami działania, tj.:

- 1) obszarem finansowym,**
- 2) obszarem zarządzania,**
- 3) obszarem biznesowym.**

Dwa pierwsze obszary, ze swej natury, stanowią będą wsparcie dla działalności biznesowej, która tak jak w latach minionych pozostanie w głównym zainteresowaniu Zarządu banku, szczególnie w obliczu dużej dynamiki zmian i ryzyka niepewności co do skutków wynikających z tych zmian dla banku i jego klientów. Priorytetowym założeniem działań i decyzji zarządczych będzie dążenie do zwiększenia poziomu portfela kredytowego poprzez realizację odpowiednio skalkulowanych i ustalonych planów handlowych z minimalnym wariantem utrzymania należności kredytowych brutto co najmniej na dotychczasowym poziomie.

Zarząd podejmie również działania dostosowujące strukturę depozytów do warunków makroekonomicznych wynikających z założeń polityki pieniężnej państwa, a

w szczególności zastosuje odpowiednie mechanizmy korygujące powstałe wskutek wzrostu stóp procentowych niedopasowanie oprocentowania po stronie aktywów i pasywów. We wszystkich podejmowanych działaniach celem pierwszoplanowym będzie umocnienie pozycji rynkowej banku oraz zapewnienie adekwatnego przyrostu funduszy własnych do skali 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 niepewnych prognoz gospodarczych i nie do końca oszacowanych skutków ekonomicznych pandemii. Poza tym na tegoroczne kierunki działania banku znacznie silniej niż dotychczas mogą oddziaływać uwarunkowania makroekonomiczne, a także działania rządowe i tworzone ustawodawstwo, decyzje Rady Polityki Pieniężnej oraz sytuacja na rynku lokalnym. Nie bez znaczenia będzie także przebieg i skutki konfliktu za wschodnią granicą.

2.1. Obszar finansowy

W Planie finansowym na 2022 rok założono wyższe niż w roku minionym wartości docelowe, przyjmując bardziej optymistyczny wariant rozwoju działalności banku. Bank zastosował wszakże rozważne podejście w kreowaniu wyników finansowych oraz uwzględnił inne aspekty, w tym dążenie do zwiększenia bezpieczeństwa i rentowności niektórych segmentów działalności. Bank dopuszcza jednocześnie, że wystąpienie niekorzystnych tendencji w gospodarce i na rynku pracy, szczególnie w aspekcie ujemnych skutków wynikających z pandemii i warunków makroekonomicznych, może skutkować mniejszym niż założono przyrostem akcji kredytowej, a szczególnie zwiększeniem portfela kredytów zagrożonych. W konsekwencji może to wpłynąć na obniżenie planowanego wyniku finansowego, którego ryzyko z uwagi na specyfikę i skalę działania banku ocenia się jednak na poziomie niskim. W obszarze finansowym bank przede wszystkim będzie 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 stabilnych 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.

2.2. Obszar zarządzania

Założenia przyjęte w roku 2022 w obszarze zarządzania stanowią kontynuację doskonalenia procedur i systemów funkcjonujących w banku, w tym w zakresie zarządzania ryzykiem, organizacją, systemem kontroli wewnętrznej i polityką kapitałową. Działania i decyzje zarządcze będą również odpowiedzią na zmienne uwarunkowania makroekonomiczne oraz nowe przepisy prawa i wytyczne wydawane przez organ nadzoru w różnych obszarach działania banku. Realizacja tych celów to dalszy wzrost jakości i efektywności działania banku oraz utrzymanie wysokich standardów w zakresie jego bezpieczeństwa, relacji z klientami i zgodności działania z przepisami prawa. Zarząd będzie także realizował zalecenia pokontrolne wydane przez KNF oraz zalecenia wynikające z audytu wewnętrznego, jeżeli takowe zostaną sformułowane. Bieżącemu monitorowaniu będzie podlegał również wdrożony w banku ład wewnętrzny w poszczególnych jego elementach.

W związku z kontynuowaniem przyjętej koncepcji zarządzania, a także zmienionym podziałem kompetencji w Zarządzie banku, nie wyklucza się wdrożenia nowych rozwiązań organizacyjnych w celu lepszego dostosowania struktur do standardów zarządzania oraz efektywniejszego wykorzystania potencjału osobowego i kompetencyjnego pracowników w realizacji założonych celów strategicznych. Założeniem nowych rozwiązań w przypadku ich wdrożenia byłoby także wzmocnienie mechanizmów kontroli z uwzględnieniem 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 w szczególności

i ogólnego wizerunku banku. W tym roku, tak jak w dwóch poprzednich latach, należy jednak uwzględnić wariant, w którym plany inwestycyjne zweryfikują problemy makroekonomiczne powstałe w następstwie pandemii. Działania Zarządu mogą być zatem korygowane dążeniem do racjonalizacji kosztów działania banku i sukcesywnej poprawy wskaźników rentowności. Niezależnie jednak od tego, efektem działań zarządczych i organizacyjnych podejmowanych w 2022 roku ma być umocnienie pozycji banku w dotychczasowym rynku usług i produktów bankowych oraz umacnianie partnerskich stosunków z otoczeniem banku. Natomiast w ostatecznym rozrachunku oczekuje się, że efektem wszystkich działań zaplanowanych w bieżącym roku będzie zrównoważony, bezpieczny, ale jednocześnie bardziej 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, mimo stabilizowania się w tym roku sytuacji związanej z pandemią, pozostaną wrażliwym obszarem zainteresowania także w najbliższej perspektywie.

2.3. 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. Priorytetowe będzie dążenie do wzrostu poziomu portfela kredytowego oraz utrzymania stabilnej bazy depozytowej. Cele te będą realizowane poprzez wykorzystanie dotychczasowych kanałów dystrybucji ze szczególnym naciskiem na najatrakcyjniejsze segmenty lokalnego rynku.

Minione dwa lata, które upłynęły pod znakiem pandemii, a szczególnie ograniczenia w bezpośredniej obsłudze klientów, pobudziły zainteresowanie produktami elektronicznymi i bankowością mobilną oferowaną przez bank. Założeniem w tym roku będzie utrzymanie tych trendów, jednakże z pełną świadomością zagrożeń i problemów związanych z korzystaniem z usług bankowości elektronicznej. Zatem w 2022 roku bank będzie koncentrował się, nie tyle na poszerzaniu asortymentu tego rodzaju usług i produktów, ile na wzmacnianiu bezpieczeństwa klientów, którzy z nich korzystają i wdrażaniu możliwie najskuteczniejszych zabezpieczeń w obliczu rosnącego problemu cyberprzestępczości. Działania sprzedażowe, tak jak dotychczas, będą powiązane z bieżącą oceną rentowności transakcji i placówek bankowych, a w razie konieczności wzmocnione decyzjami kadrowymi oraz zmianami w zakresie regulacyjnym lub w organizacji banku.

bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego i danych osobowych w kontekście rosnącej skali fraudów i cyberprzestępczości,

- podnoszeniu skuteczności i efektywności systemu kontroli wewnętrznej poprzez różne działania wspierające działanie komórki zgodności i kontroli wewnętrznej, w tym doskonalenie zautomatyzowanych form zarządzania systemem kontroli wewnętrznej,
- 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 wynagradzania w celu wzmocnienia bodźców motywacyjnych oraz bardziej skutecznego powiązania ich 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,
- doskonaleniu procesów związanych z monitoringiem kredytowym poprzez wdrażanie odpowiednich rozwiązań organizacyjnych i zautomatyzowanych form monitorowania ekspozycji kredytowych w banku,
- rozwijaniu obszaru analiz kredytowych w banku, a także intensyfikowaniu działań windykacyjnych,
- modyfikowaniu struktur organizacyjnych i wdrażaniu narzędzi wspomagających należyte wywiązywanie się przez bank z dotychczasowych i nowych obowiązków prawnych, w tym w zakresie monitorowania transakcji klientów w kontekście przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu oraz przeciwdziałania wykorzystywaniu sektora finansowego do wyłudzeń skarbowych,
- kształtowaniu zasad ładu wewnętrznego, w tym właściwych stosunków wewnątrz banku i relacji z klientami,
- 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 należyтым stanie technicznym placówek bankowych i poprawy ich estetyki, unowocześniania infrastruktury informatycznej oraz poprawy systemów bezpieczeństwa informatycznego

Wszystkim podejmowanym przez Zarząd działaniom towarzyszyć będzie troska o rozwój banku i dbałość o jego konkurencyjność rynkową. Zarząd w tym celu będzie dokonywał systematycznych przeglądów obowiązujących opłat, prowizji i stawek oprocentowania, a w zakresie uzasadnionym będzie weryfikował je pod kątem oczekiwań klientów i trendów rynkowych. Szczególne zainteresowanie w obszarze biznesowym, Zarząd rezerwuje w tym roku na decyzje i działania mające na celu:

- podniesienie funkcjonalności i standardów bezpieczeństwa oferowanych produktów elektronicznych i usług bankowości mobilnej,
- uatrakcyjnienie oferty kredytowej banku, w tym upraszczanie metodyk i procedur udzielania kredytów przy jednoczesnym zachowaniu wymogów prawnych i ostrożnościowych.
- wzrost sprzedaży produktów ubezpieczeniowych,
- rozpowszechnienie indywidualnych rachunków bankowych dedykowanych klientom na zabezpieczenie emerytalne,
- promocję i reklamę banku,
- umacnianie idei społecznej odpowiedzialności banku poprzez rolę sponsora, mecenasa i dobroczyńcy w różnych inicjatywach społecznych, charytatywnych i gospodarczych.

Zarząd Banku Spółdzielczego
w Gnieźnie



