



# Strategia Rozwoju Banku Ochrony Środowiska S.A. na lata 2021-2023

Jesteśmy pełni zielonej energii

15 czerwca 2021





Streszczenie zarządcze

Otoczenie rynkowe

Sytuacja BOŚ

Strategia 2021-23

Zrównoważona organizacja

Nasze cele i aspiracje





# Streszczenie zarządcze

# Streszczenie zarządcze | Trwała rentowność dzięki większej specjalizacji na zielonej transformacji i poprawie efektywności organizacyjnej (1/2)

2023

## Rentowność

- **Trwale rentowny model biznesowy** oraz operacyjny - pozytywny RoE w każdym z trzech lat obowiązywania strategii
- Planowane RoE w 2023 na poziomie **zbliżonym do obecnej średniej dla banków komercyjnych** w Polsce - 3,5-5%
- Zdarzenia obciążające wynik w ostatnich latach - **CHF, duże NPL** - nie powinny mieć już wpływu na wynik Banku od 2021

Zwrot z kapitału:  
**3,5-5%<sup>1</sup>**

## Model Biznesowy

- **Większa koncentracja na wsparciu klientów w zielonej transformacji**, wykorzystując otoczenie w tym zakresie, jako duża szansa dla rozwoju Banku
- Sukcesywny **wzrost udziału** kredytów dla segmentu **bankowości instytucjonalnej**
- W bankowości instytucjonalnej skupienie na obsłudze segmentu firm **średnich i dużych oraz JST**
- **Specjalizacja i selektywne podejście do wspierania sektorów oraz technologii** uwzględniając w ocenie potencjał dochodowy, wpływ na redukcję emisji oraz możliwość wykorzystania podaży środków publicznych (krajowych i unijnych)
- W bankowości detalicznej Bank zakłada koncentrację przede wszystkim na 2 produktach: **(1) ekokredytów oraz (2) depozyty terminowe** w formie cyfrowej. Dodatkowo, Bank zakłada oportunistyczne podejście do kredytów hipotecznych, angażując się wyłącznie w projekty zrównoważonego mieszkalnictwa
- Głównym kanałem akwizycyjnym banku w bankowości detalicznej będzie kanał partnerski (kredyty) oraz **cyfrowy** (depozyty), ze wsparciem zoptymalizowanej sieci placówek

Udział aktywów zielonych:  
**50%**

Wzrost salda kredytów:  
**53%**

Udział aktywów korpo:  
**60%**

Wzrost WNDB:  
**26%**

# Streszczenie zarządcze | Trwała rentowność dzięki większej specjalizacji na zielonej transformacji i poprawie efektywności organizacyjnej (2/2)

		2023
<b>Organizacja i strona kosztowa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dostosowanie organizacji poszczególnych funkcji do nowego modelu biznesowego oraz optymalizacja kluczowych procesów klienckich (np. proces kredytowy, onboarding)</li><li>Wzrost efektywności organizacyjnej - obsługa znacząco większej skali biznesu przy braku wzrostu zatrudnienia oraz obniżenie C/I do ~54%</li><li>Zmiana kultury organizacyjnej - wprowadzenie technik agile oraz wzrost zaangażowania pracowników</li></ul>	C/I: <b>54%<sup>1</sup></b>  Zaangażowanie pracowników: <b>58%</b>
<b>Spółki Grupy Kapitałowej</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Rozwój BOSSA poprzez poszerzenie oferty dla zaawansowanych klientów detalicznych oraz rozwój kanałów cyfrowych. Osiągnięcie synergii z Bankiem, głównie w ramach DCM dla klientów instytucjonalnych</li><li>BOŚ Leasing uzupełniający ofertę Banku w ramach finansowania inwestycyjnego przy prostych i zbywalnych aktywach</li><li>Bank nie wyklucza wzmocnienia aktywności w obszarze zarządzania aktywami poprzez organiczne lub nieorganiczne działania własne bądź w ramach grupy kapitałowej</li></ul>	Wiodący podmiot w segmencie klientów ind.  Lider na rynku kontraktów terminowych na GWP  Wiodąca pozycja na rynku zielonych obligacji wśród firm inwestycyjnych
<b>Kapitały i finansowanie działalności Banku</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kontynuacja finansowania z obecnych źródeł (depozyty detaliczne i korporacyjne) oraz stopniowa dywersyfikacja o finansowania z instytucji finansowych</li><li>Utrzymanie stabilnego poziomu kapitałów - Tier 1 w przedziale 12,5-15%</li><li>Optymalizacja konsumpcji kapitałów nowych aktywów poprzez wykorzystywanie programów krajowych (np. BGK). W przypadku realizacji scenariusza szybkiego wzrostu w rentownych aktywach i pojawienia się potrzeby dokapitalizowania Banku, Zarząd w ścisłym porozumieniu z akcjonariuszami podejmie stosowne kroki adresujące powyższą potrzebę</li></ul>	Tier 1: <b>12,5-15%</b>

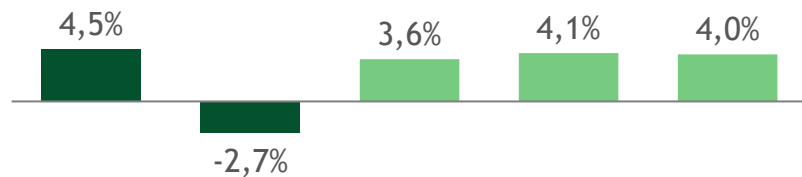


# Otoczenie rynkowe

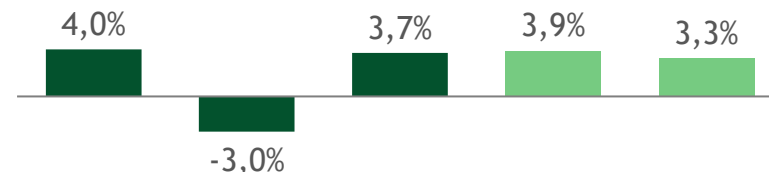
# Otoczenie makroekonomiczne | Konserwatywne założenia makroekonomiczne - spójne z Grupowym Planem Naprawy-podstawą projekcji finansowej w Strategii



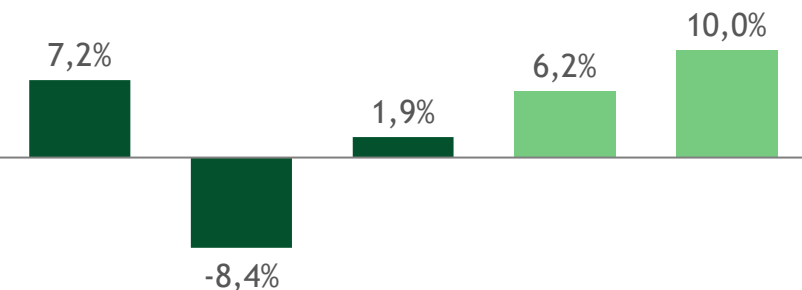
PKB  
stopa wzrostu r/r



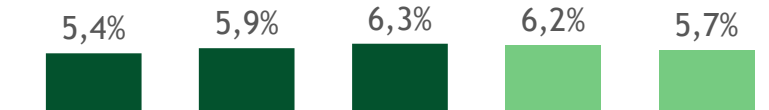
Konsumpcja<sup>3</sup>  
stopa wzrostu r/r



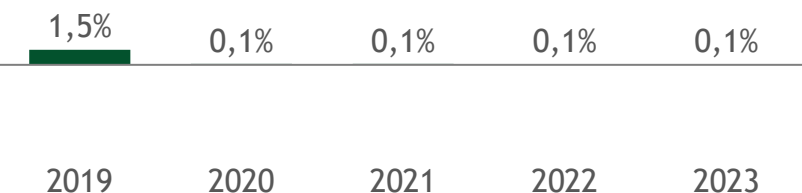
Inwestycje<sup>1</sup>  
stopa wzrostu r/r



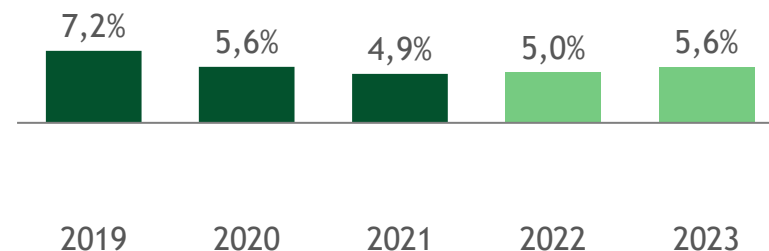
Bezrobocie  
(%)



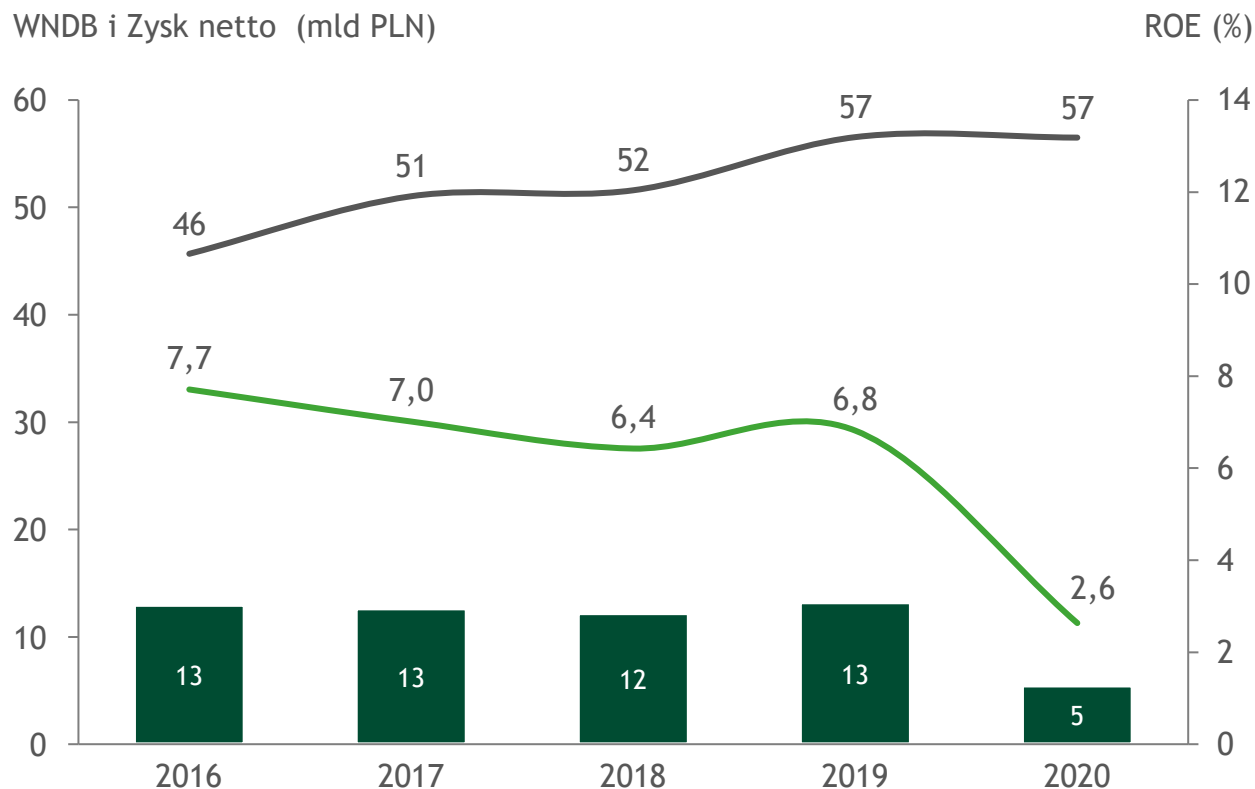
St.procentowe<sup>2</sup>  
(%)



Wynagrodzenia<sup>4</sup>  
stopa wzrostu r/r



## Otoczenie makroekonomiczne | Ostatnie lata były dużym wyzwaniem dla sektora bankowego, w szczególności rok 2020...



... głównie na skutek kryzysu wywołanego przez pandemię COVID-19



Zwiększone odpisy na rezerwy kredytowe związane z pandemią



Dodatkowe odpisy na ryzyka prawne wynikające z kredytów frankowych



Spadek dochodów odsetkowych na skutek obniżenia stóp procentowych przez NBP



Konieczność poszukiwania dochodów prowizyjnych poprzez zmiany w TOiP i wyjście z ofertą beyond banking



# Zielona transformacja wpłynie na wszystkie segmenty...

## Instytucjonalny



## Publiczny

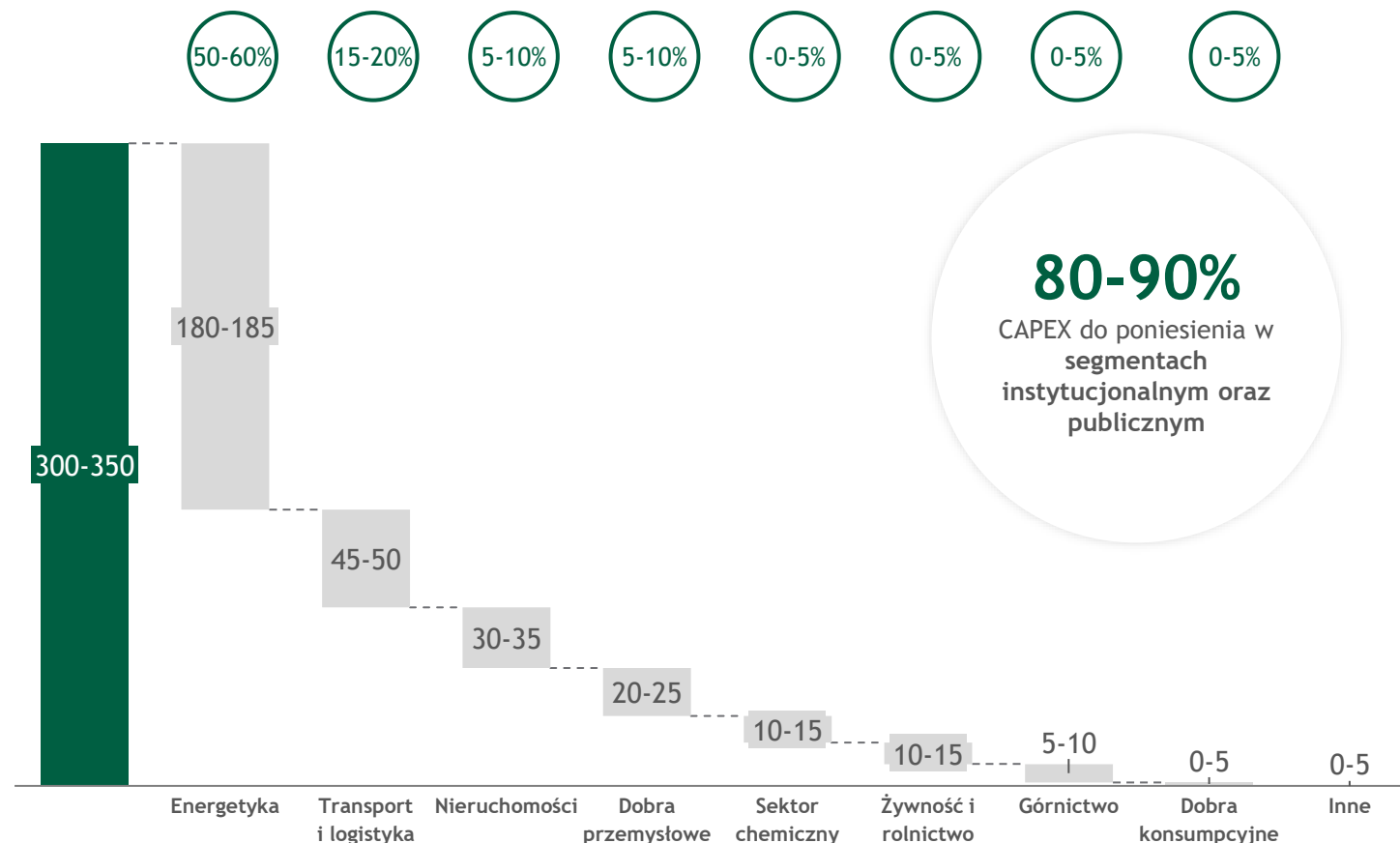


## Detaliczny



... budując zapotrzebowanie na inwestycje przede wszystkim w sektorze energetycznym, transporcie i przemyśle

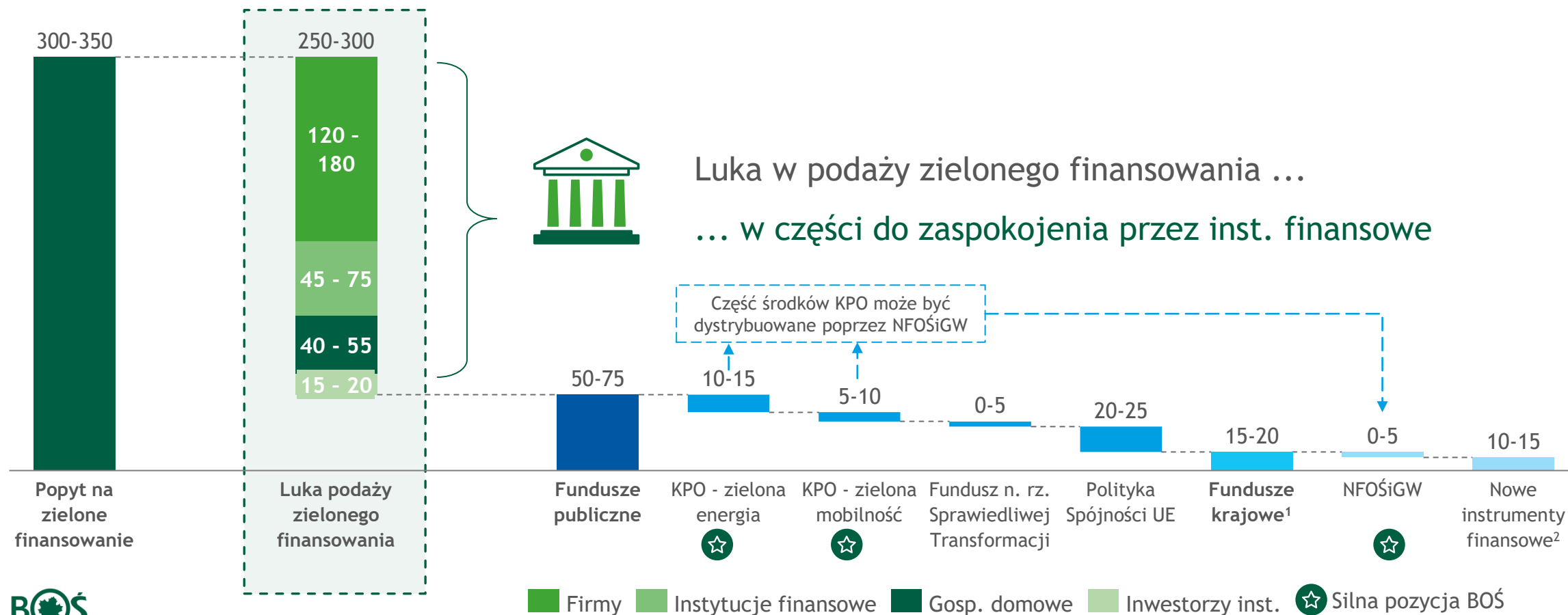
CAPEX na zieloną transformację wymagany w Polsce do 2030, mld EUR



Źródło: Dane UNFCCC nt. emisji gazów cieplarnianych (GHG) 2018; Analiza BCG

# Pomimo planowanej znaczącej podaży środków publicznych, istotna luka kapitałowa do wypełnienia przez sektor finansowy

Źródła finansowania zielonej transformacji w Polsce do 2030, mld EUR



# Rola banków kluczowa w animacji zielonej transformacji i znacząco wykraczająca poza rolę wyłącznie finansujących

LIDER



Banki liderami zielonej transformacji, wyznaczając kierunek poprzez nadawanie tonu i charakteru projektom inwestycyjnym

DORADCA



Banki w roli ekspertów, łącząc kompetencje finansowe z wiedzą sektorową i ekologiczną aby wybrać projekty z największym wpływem

POŚREDNIK



Banki w roli animatorów, będąc pasmem przesyłowym funduszy krajowych i zagranicznych

ŹRÓDŁO  
FINANSOWANIA



Banki źródłem finansowania zielonej transformacji, szczególnie lokalnej i napędzanej przez mniejsze podmioty

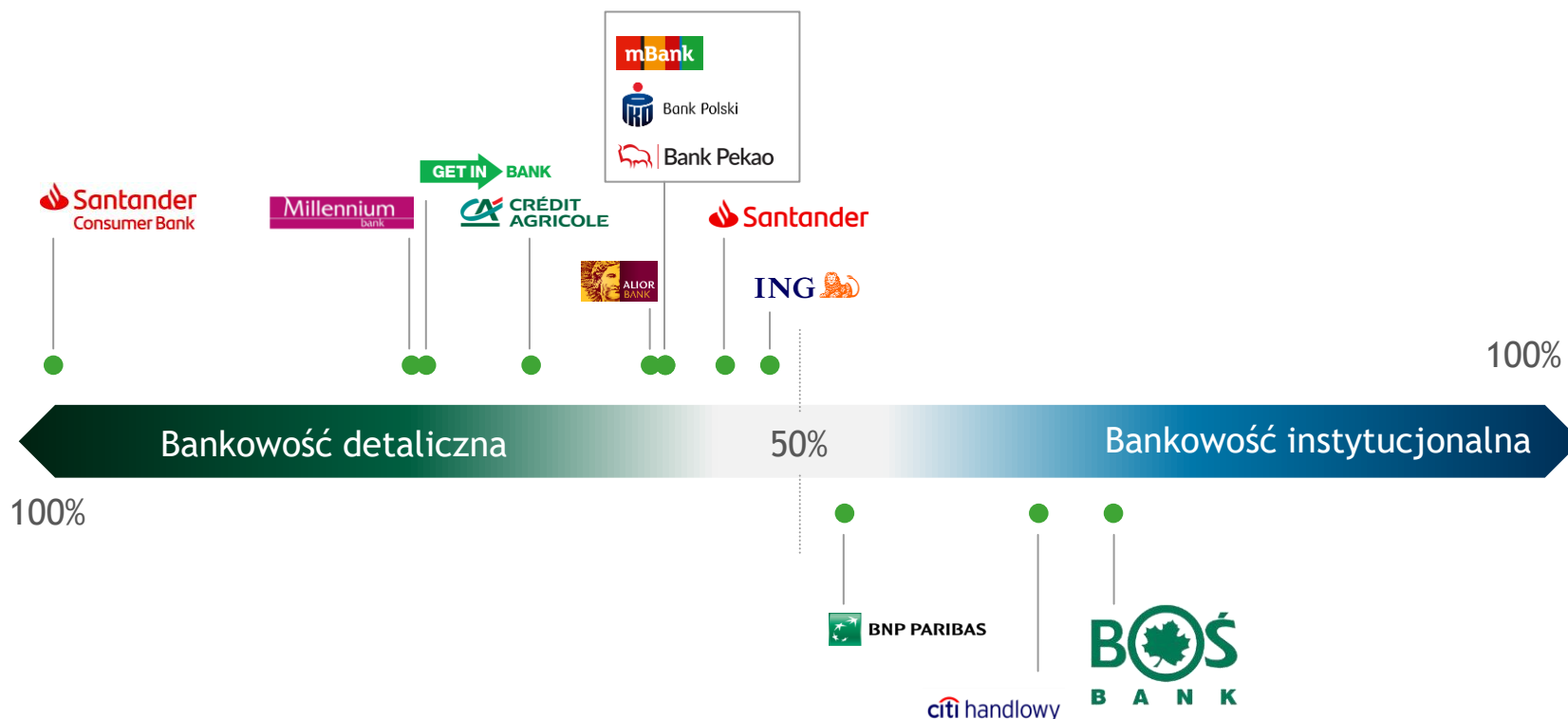


# Sytuacja BOŚ

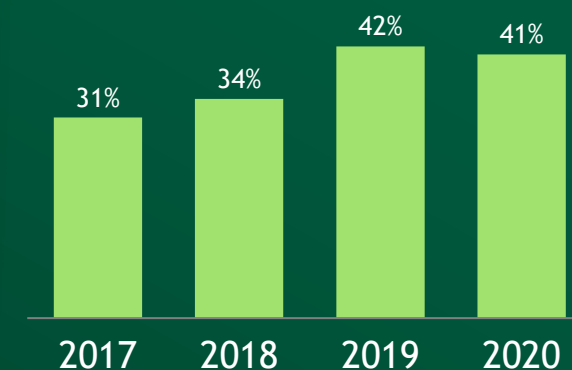
# BOŚ Bank skoncentrowany na bankowości instytucjonalnej...


# ... oraz finansowaniu proekologicznych rozwiązań

Udział detalicznych i korporacyjnych wolumenów kredytowych (% , 2020)

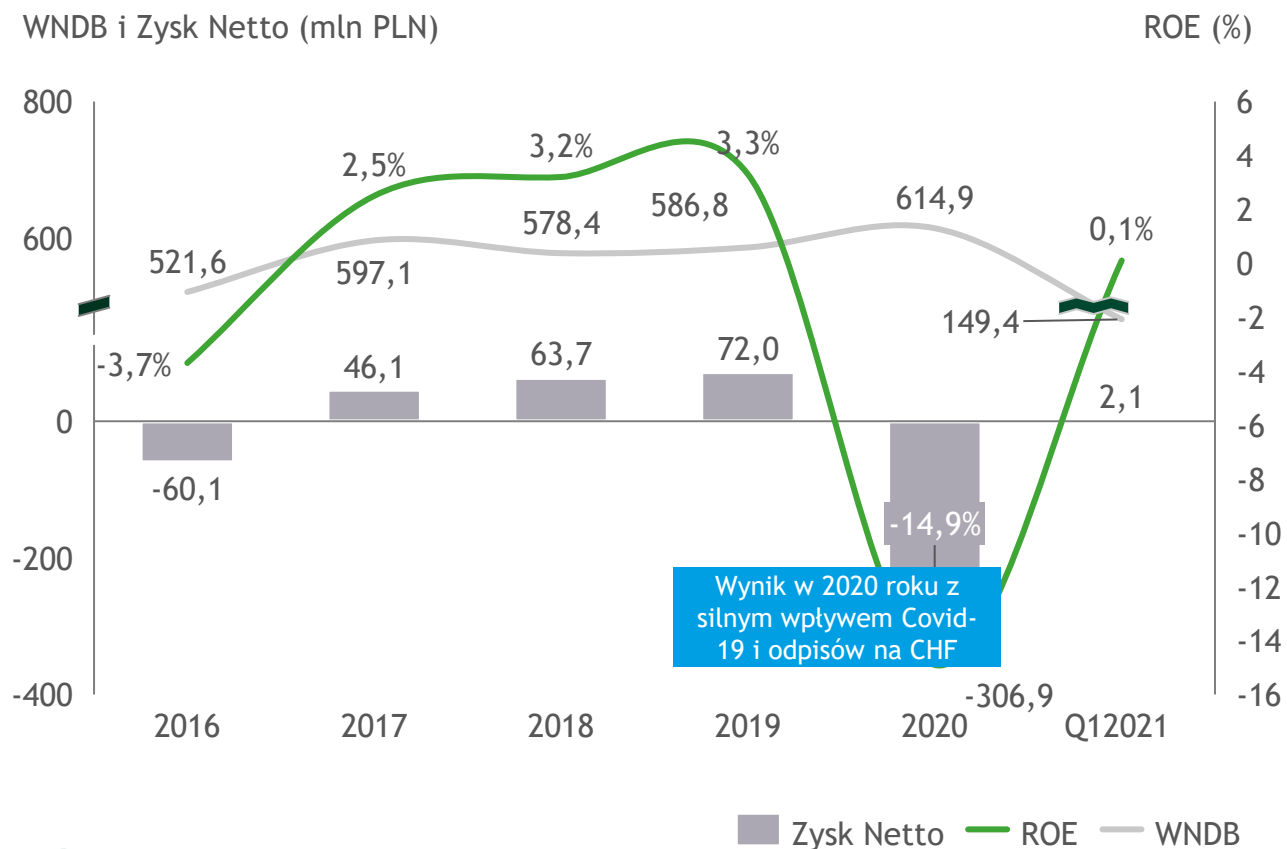


Udział kredytów proekologicznych w sprzedaży (%)



 Konkurenci z udziałem zielonych kredytów <5%

# BOŚ Bank przeprowadza proces restrukturyzacji



Dotychczas (w latach 2016-2020) nastąpiła znaczna poprawa dyscypliny kosztowej



redukcja zatrudnienia o ponad 1/4



zmniejszenie liczby placówek prawie o połowę

Planowane są dalsze działania



wejście w kolejny etap rozwoju biznesu - wdrożenie nowego modelu biznesowego



kontynuacja optymalizacji kosztowej



postępująca digitalizacja

# BOŚ Bank z silnymi fundamentami na najbliższe lata



Zielone aktywa

~1/3 kredytów proekologicznych w portfelu, w porównaniu do <5% wśród konkurentów



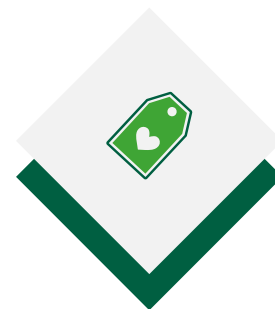
Ekologiczna ekspertyza

9 ekologów i >20 ekspertów doświadczonych w doradztwie przy projektach transformacyjnych



Ekosystem

Relacje z kluczowymi instytucjami zaangażowanymi w transformację ekologiczną (np. NFOŚiGW, PFR, BGK)



Ekologiczna marka

Nazwa banku jednoznacznie kojarząca się z ekologią, wzmocniona przez działania jak np. mierzenie śladu węglowego



Silny Dom Maklerski

5 miejsce wśród domów maklerskich pod kątem liczby rachunków maklerskich, 1 miejsce w obrocie instrumentami pozaakcyjnym i oraz najwyższej oceniany DM przez inwestorów indywidualnych (SII)

# Dalsze wzmocnienie kompetencji ekologicznych, nowe partnerstwa oraz aktywny udział w kreowaniu obszaru ochrony środowiska fundamentami wdrożenia nowego modelu biznesowego

## BOŚ Bank już dzisiaj posiada silne fundamenty ...



### Doświadczenie w zielonych transakcjach

- Dedykowane produkty proekologiczne w tym np. objęcie w 2020 r. pierwszej emisji Zielonych Obligacji, o wartości 75 mln PLN, przy współpracy z DM BOSSA
- 36% udział salda kredytów proekologicznych w portfelu



### Zespoły ekspertów w zakresie ekologii, finansowania i komercjalizacji projektów

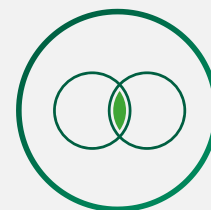
- Zespoły taksonomii, finansowania i komercjalizacji projektów ekologicznych
- 9 ekologów, 20+ ekspertów



### Stać pozycja w ekologicznym ekosystemie

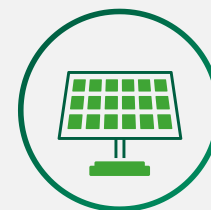
- Współpraca (m.in. z NFOŚiGW) przy dystrybucji środków publicznych na cele pro-środowiskowe
- Inicjowanie dyskusji w zakresie transformacji ekologicznej i kształtowanie regulacji
- Regularna publikacja Raportu Ekologicznego

## ... które planujemy istotnie wzmocniać w najbliższych latach



### Wzmocnienie ekspertyz sektorowo-technologicznych w obszarze ekologii i klimatu

- Wzmocnienie kompetencji ekologiczno-technologicznych oraz z zakresu komercjalizacji projektów transformacyjnych (rekrutacja nowych ekspertów)
- Rozwój kompetencji ekspertów poprzez udział w szkoleniach i seminariach



### Rozszerzenie ekosystemu partnerów

- Budowanie trwałych relacji z partnerami prywatnymi (m.in. Columbus, Nordex) oraz publicznymi (m.in. BGK, NFOŚiGW, EBI)
- Współpraca z wiodącymi ośrodkami naukowymi w Polsce



### Aktywny udział w kreowaniu obszaru ochrony środowiska i klimatu w Polsce

- Udział w zespołach roboczych instytucji publicznych (np. Ministerstwa Klimatu i Środowiska)
- Udział ekspertów w debatach i konf. związanych z ekologią i klimatem
- Partner w targach branżowych (np. WodKan)





# Strategia 2021-23

# Nowa Strategia zakłada 5 filarów rozwoju Banku w latach 2021-2023

## Strategia BOŚ 2021-2023

**Misja:** Innowacyjnie i skutecznie wspieramy zieloną transformację

**Wizja:** Kompleksowo finansujemy zieloną transformację, oferując unikatowe produkty, zaangażowanych ekspertów i różnorodne instrumenty finansowe



### Ekologia i Klimat

- Kontynuacja rozwoju kompetencji z zakresu ekologii i technologii redukujących emisje, ekspertyzy sektorowej oraz zielonego finansowania
- Oferowanie klientom wartościowych usług doradczych z zakresu zielonej transformacji, taksonomii, adekwatnych technologii oraz dostępnych środków publicznych



### Model biznesowy

- Silny rozwój kanału partnerskiego w oparciu o kanały cyfrowe - najwygodniejszy kanał dla klienta oraz efektywny kosztowo dla Banku
- Finansowanie zielonej transformacji dla klientów korporacyjnych i JST
- Rozwój kompleksowego doradztwa oraz zapewnienie wsparcia dla klientów korporacyjnych podczas pełnego cyklu projektów inwestycyjnych



### Efektywność operacyjna

- Dostosowanie modelu operacyjnego do nowej strategii biznesowej Banku
- Optymalizacja kluczowych procesów dla klientów (np. proces kredytowy) oraz procesów wewnętrznych



### Kultura organizacyjna

- Zmiana kulturowa organizacji - zwiększenie zaangażowania pracowników oraz rozwój ich kompetencji
- Wprowadzenie nowego modelu pracy - zwinny i hybrydowy



### Finanse

- Wprowadzenie trwale rentownego modelu biznesowego oraz poprawa ratingu Banku
- Wyjście z Programu Postępowania Naprawczego
- Dywersyfikacja źródeł finansowania i stopniowe ograniczanie finansowania od klientów detalicznych
- Aktywne włączenie finansowania ze źródeł zewnętrznych

Trwale rentowny model biznesowy i operacyjny, gwarantujący zakończenie Grupowego Planu Naprawy oraz uzyskanie ratingu inwestycyjnego



# BOŚ Bank kontynuuje budowę unikalnej ekspertyzy ekologicznej poprzez rozwój kompetencji w priorytetowych sektorach i technologiach

<p>Pryncypia strategiczne</p>		<p>Priorytetowe sektory jako wyznacznik kierunku rozwoju kompetencji, a nie punkt odcięcia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>W ramach priorytetów rozbudowywane są kompetencje, relacje, ekspertyza dot. ryzyka i finansowania oraz usługi doradztwa ekologicznego. Nie wykluczamy finansowania innych sektorów</li> </ul> <p>Określone priorytety mają charakter długofalowy; obecna struktura portfela już realizuje główne cele</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wybierając sektory oraz technologie Bank wykracza poza horyzont strategii, stosując długofalowe podejście spójne z kluczowymi interesariuszami zielonej transformacji. Podczas selekcji uwzględniany obecne doświadczenie BOŚ</li> </ul>
<p>Priorytetowe sektory i techn.</p>		<p>Cztery sektory z wyraźnie większym potencjałem redukcji emisji oraz finansowym dla Banku</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Energetyka oraz Transport i Logistyka mają strategiczne znaczenie z punktu widzenia potencjału redukcji i niezbędnych nakładów inwestycyjnych. Budownictwo oraz Przemysł z największą pulą potencjału WNDB<sup>1</sup></li> </ul> <p>Specjalizacja technologiczna pozwala na osiągnięcie przewagi nad konkurencją</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selektywne podejście do technologii budujące przewagi konkurencyjne dzięki produktom "szytym na miarę" oraz ekosystemowi wsparcia</li> <li>Monitorowanie podsegmentów oraz technologii i wybieranie szczególnie tych dających szansę na rozwój uwzględniając harmonogramy wsparcia publicznego (finansowo-regulacyjnego)</li> <li>Koncentracja na dojrzałych technologiach oraz wsparcie innowacyjnych, bankowalnych rozwiązań</li> </ul>
<p>Unikalne usługi</p>		<p>Bank wyróżnia się unikalnymi kompetencjami oferowanymi klientom w formie usług doradczych</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oprócz dedykowanego doradztwa finansowego (<i>debt advisory</i>, w tym również pozyskiwania np. środków publicznych), wsparcie klientów instytucjonalnych w zakresie ECM</li> <li>Przewaga konkurencyjna w dostarczaniu doradztwa ekologiczno-technologicznego</li> </ul>

Wykorzystanie specjalizacji sektorowej i technologicznej

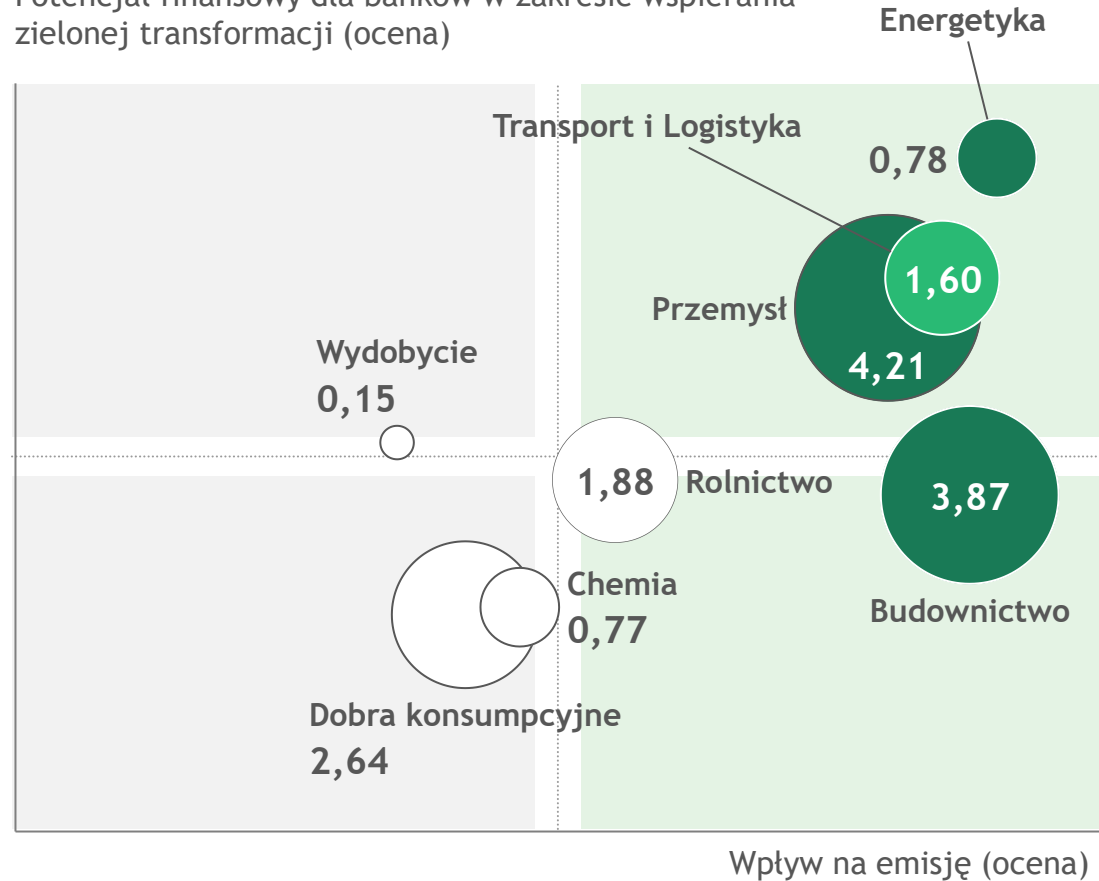
4 priorytetowe sektory oraz 13 podsektorów

Przewaga konkurencyjna dzięki unikalnej ofercie doradztwa

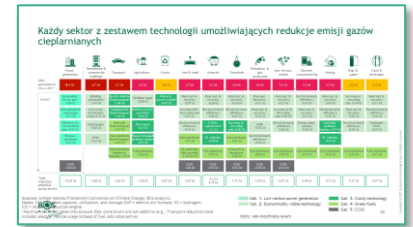


# BOŚ skupi się na konkretnych technologiach wybranych w ramach 4 priorytetowych ekosystemów sektorowych

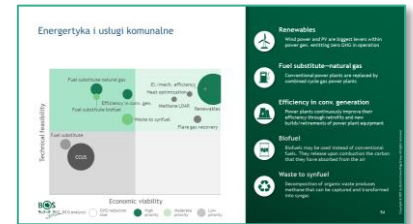
Potencjał finansowy dla banków w zakresie wspierania zielonej transformacji (ocena)



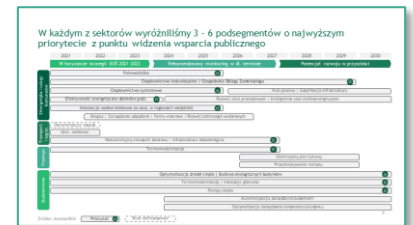
- W ramach sektorów przegląd technologii z **największym potencjałem redukcji** emisji gazów cieplarnianych



- Ocena technologii pod kątem **gotowości technologicznej oraz opłacalności ekonomicznej**



- Przegląd **programów publicznych** wspierających ograniczenie emisji pod kątem **podatki środków publicznych oraz regulacji**



○ Wielkość całkowitego obecnego pot. WNDB w sektorze (mld PLN)

Źródło: Dane UNFCCC nt. emisji gazów cieplarnianych (GHG) 2018; Dane dot. Wielkości sektora za 2020, Analiza BCG



Wys. dop. Do BOŚ



Śr. dop. Do BOŚ



Słabe dop. do BOŚ



Nowy model biznesowy BOŚ będzie opierał się na pełniejszym wspieraniu proekologicznych rozwiązań w Detalu oraz animacji zielonej transformacji w średnich i dużych firmach oraz JST



### Bankowość detaliczna

- Oferta bankowości detalicznej skierowana do **klientów eko-świadomych** (skupiona głównie wokół zielonego finansowania)
- Obsługa segmentu skupiona w **kanale vendorskim** oraz **online**, przy jednoczesnym ograniczaniu sieci detalicznej
- Pozyskiwane w **kanałach cyfrowych depozyty detaliczne** pozostające jednym ze źródeł finansowania Banku



### Bankowość korporacyjna

- Bankowość korporacyjna skupiona na obsłudze **średnich i dużych** przedsiębiorstw oraz **JST**
- Oferta produktowa skoncentrowana na **produktach** wspierających **zieloną transformację** (kredyty proekologiczne, doradztwo eko)
- Obsługa realizowana w sieci **13-16 centrów biz.** ulokowanych w **miastach wojewódzkich**



Oba segmenty działalności Banku z trwale rentownym modelem biznesowym



# Oferta produktowa | BOŚ skupi się na finansowaniu instalacji i mieszkalnictwa pro-ekologicznego oraz na depozytach



## Finansowanie instalacji ekologicznych

### Jakie produkty?

**Ekokredyt** na zakup i instalację pro-ekologicznych technologii (niezabezpieczony)

### Jakie kanały?

Sprzedawany głównie przez partnerów - firmy zajmujące się instalacją eko-rozwiązań (PV, pompy) oraz przez x-sell

### Dlaczego warto?

- Szybki tempo wzrostu rynku
- Ekspertyza i kompetencje BOŚ Banku
- Dostępność partnerów, co pozwoli na ograniczenie sprzedaży w sieci
- Potencjał na automatyzację procesu kredytowego = niższe koszty
- Realizacja programów NFOŚiGW



## Zielone kredyty hipoteczne

**Kredyt hipoteczny** obarczony dodatkowymi warunkami pro-ekologicznymi dot. m.in. materiałów, zużycia energii

Sprzedawany wszystkimi kanałami, w tym online oraz przez partnerów - dbające o środowisko firmy deweloperskie

- Szybko rozwijający się rynek
- Aktywa stosunkowo łatwe do upłynnienia
- Specjalistyczna forma produktu już oferowanego przez BOŚ
- Posiadane doświadczenie, zarówno w hipotekach jak i ekologii



## Depozyty terminowe

**Depozyt terminowy** na konkurencyjnych warunkach, pozyskiwany w kanałach cyfrowych

Kontynuacja dotychczasowej oferty BOŚ, z naciskiem na sprzedaż w kanale cyfrowym

- Relatywnie tanie źródło finansowania
- Zapewni stabilność finansową BOŚ Banku na czas transformacji



# Model biznesowy skoncentrowany na dostarczaniu atrakcyjnych, ekologicznych produktów finansowych w odpowiednio dobranych, sprawnych kanałach



**Utrzymanie bazy depozytowej** - oferta retencyjna w oparciu o atrakcyjny depozyt terminowy w kanale cyfrowym

**Pozyskanie nowych klientów** - klienci pozyskani głównie w kanale partnerskim, we współpracy z firmami instalacyjnymi i deweloperami

**Wyróżniająca się oferta produktowa** - koncentracja na finansowaniu zakupu i instalacji rozwiązań pro-ekologicznych w kanale partnerskim

**Dochód na produkcji akwizycyjnym** - odsetki (+ opłaty) z kredytów na rozwiązania pro-ekologiczne głównym źródłem dochodu BOŚ

**X-sell / Up-sell** - zwiększenie dochodowości poprzez dosprzedawanie kolejnych urządzeń / rozwiązań ekologicznych

**Opłaty i prowizje** - dochód pozaodsetkowy głównie z produktów ubezpieczeniowych



**Sieć oddziałów** - zoptymalizowana sieć oddziałów wybranych na podstawie efektywności i lokalizacji

**Partnerski:**

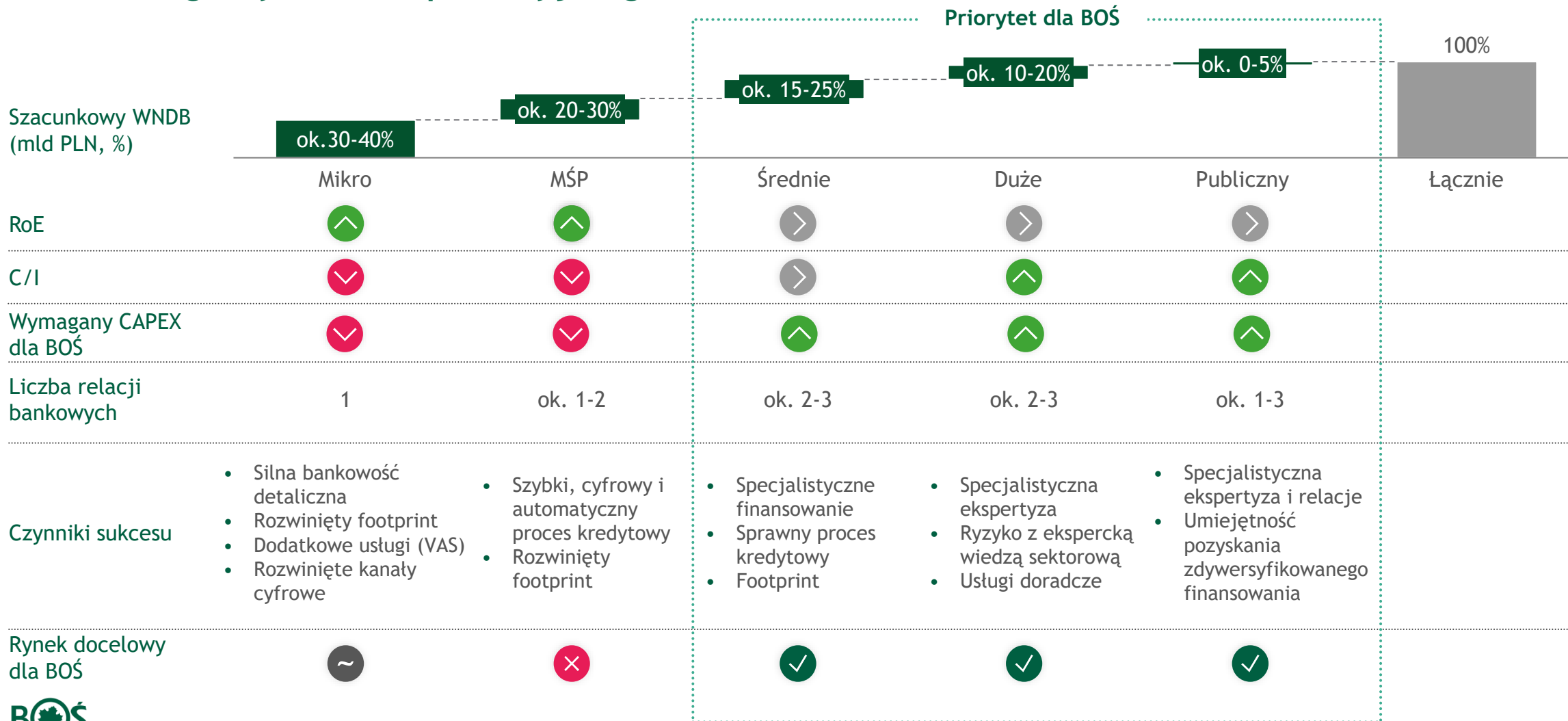
- główny kanał sprzedaży kredytów na ekologiczne rozwiązania techniczne
- częściowa sprzedaż eko-kredytów hipotecznych przez dbające o środowisko firmy deweloperskie
- potrzebny zautomatyzowany proces kredytowy oraz integracja z platformami firm partnerskich

**Cyfrowy i zdalny:**

- główny kanał sprzedaży depozytów terminowych i pomocniczy dla eko-kredytów
- wstrzymany rozwój nowych funkcjonalności bankowości codziennej oprócz wymaganych regulacyjnie
- przez aplikację dostęp do kont maklerskich w BOSSA oraz depozytów



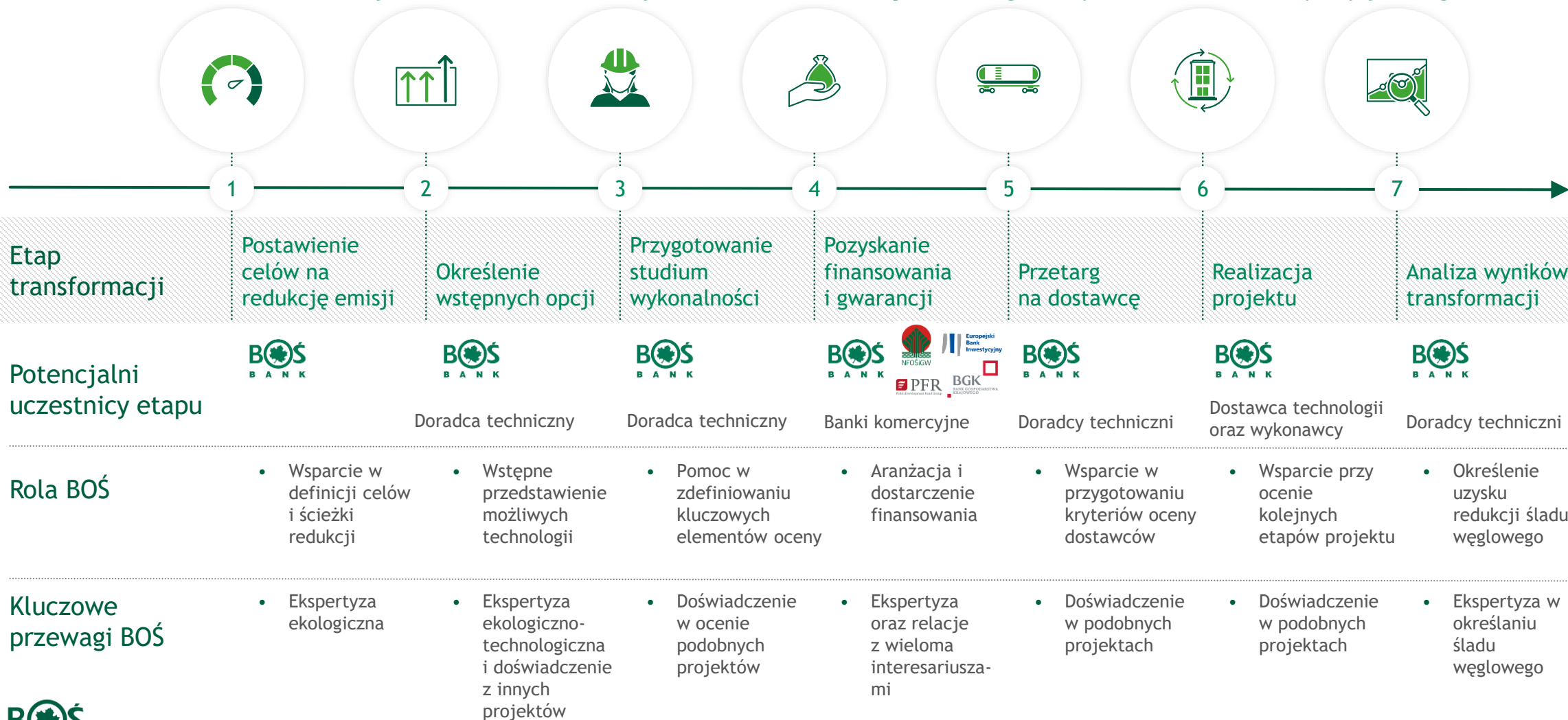
# Średnie i duże przedsiębiorstwa oraz JST odpowiadają za około 40% WNDB bankowego rynku korporacyjnego







# Przewagą BOŚ Banku i wyróżnikiem na rynku będzie możliwość wspierania klientów w zielonej transformacji w ramach pełnego cyklu inwestycyjnego





# BOŚ planuje koncentrację na segmencie średnich i dużych firm oraz JST poprzez szersze przystępowanie do transakcji i dochodowy mix produktowy

Docelowo akwizycja i pozycjonowanie w dwóch rolach

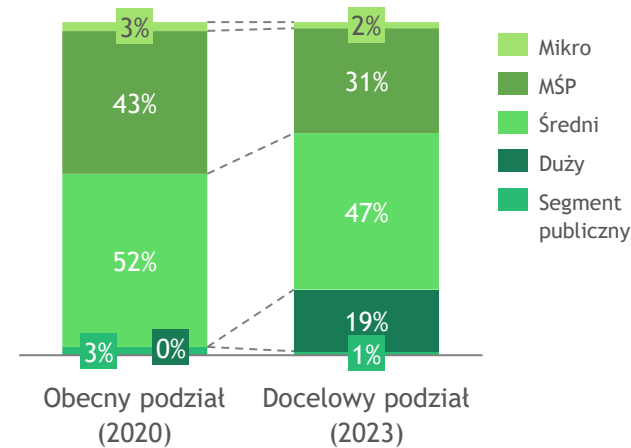
...skupienie głównie na segmentach średnich i dużych firm oraz JST...

...wsparte przez ofertę produktową skupioną na kredytach inwestycyjnych i doradztwie

**1 Finansowanie bilateralne**  
- do ~75-100 mln PLN zewnętrznego finansowania inwestycji

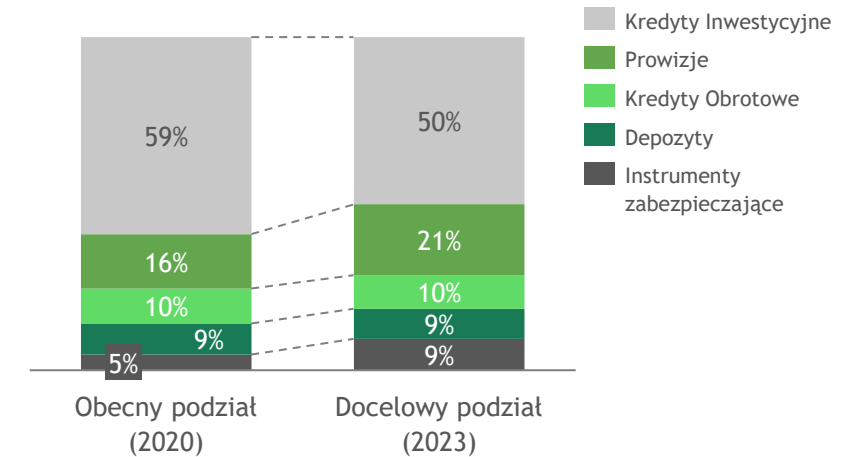
**2 Finansowanie konsorcjalne**  
przy zaangażowaniu w jeden projekt do 100-150 mln PLN

WNDB BOŚ w podziale na segmenty klientów korporacyjnych (%)



- Utrzymanie **średnich firm** jako kluczowego segmentu
- Uruchomienie aktywności w segmencie **dużych firm** - docelowo ok. 20% WNDB
- W ramach **JST** finansowanie głównie łańcucha firm realizującego inwestycje

Udział poszczególnych produktów w WNDB BOŚ Banku (%)




- Istotny **wzrost WNDB w prowizjach** (stymulowany przez rozwój doradztwa oraz aranżowania finansowania) i produktach nieangażujących kapitału



# BOŚ Bank pełni istotną rolę transmitującego środki publiczne do ich beneficjentów w segmencie detalicznym i instytucjonalnym

## BOŚ ma doświadczenie w dystrybucji programów NFOŚiGW i we współpracy z WFOŚiGW...



Segment detaliczny

- Kredyt na zakup i montaż kolektorów słonecznych z dotacją NFOŚiGW
- Kredyt hipoteczny z dotacją z NFOŚiGW (Dom energooszczędny)
- Kredyt z linii Prosument (Prosument I i II)
- Kredyt "Czyste Powietrze" przeznaczony na cele zgodne z programem NFOŚiGW



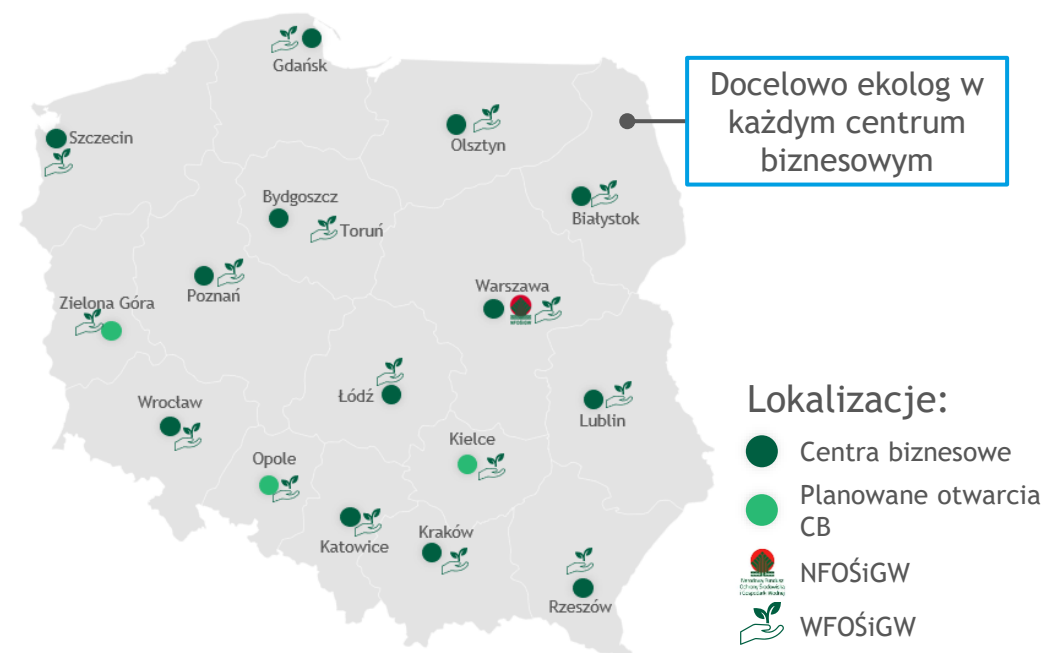
Segment korporacyjny

- Kredyt z dopłatą NFOŚiGW
- Kredyt na działania inwestycyjne na poprawę efektywności energetycznej lub termomodernizacji

...i planuje harmonijnie rozwijać współpracę z NFOŚiGW i WFOŚiGW w ramach kolejnych programów



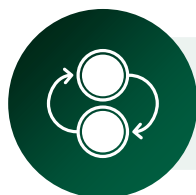
## Rozwój współpracy możliwy dzięki dobrze zlokalizowanej i wyszkolonej sieci CB...



...wspieranej przez sieć oddziałów detalicznych znajdujących się w pobliżu WFOŚiGW



# Doskonałość organizacyjna podstawą stworzenia sprawnej organizacji przygotowanej na wzrost i ograniczenie kosztów działalności



Zmiana obecnej sytuacji...



...będzie wymagała szeregu usprawnień

Wysoki wskaźnik C/I

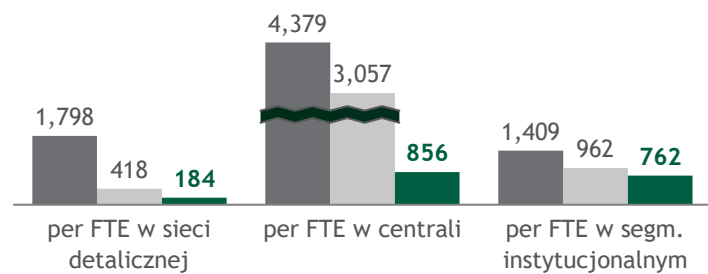
60%



Dostosowanie organizacji i etatyzacji poszczególnych funkcji do nowej strategii

## Niewystarczająca efektywność funkcji

WNDB H1 2020 segmentu per FTE



Usprawnienie kluczowych procesów klienckich (przede wszystkim proces kredytowy, ale też np. onboarding)



Automatyzacja procesów - rozwój aplikacji IT (np. do procesu kredytowego) oraz robotyzacja procesów



Oczekiwana poprawa C/I i efektywności procesów

Aspiracyjny wskaźnik C/I

54%<sup>2</sup>

Opomiarowanie kluczowych procesów i poprawa ich efektywności

~20-50%<sup>1</sup>

# Naszym celem jest zmiana kultury organizacyjnej oraz modelu pracy...

## Budowa kompetencji

- Rozwój przywództwa celem wsparcia nowej strategii
- Pozyskiwanie, rozwijanie i utrzymanie wyspecjalizowanych zespołów eksperckich

## Zwinność i kooperacja

- Priorytetyzacja pracy zespołowej i kolaboracji pomiędzy jednostkami
- Promowanie elastyczności i iteracyjności procesów oraz usunięcie zbędnej biurokracji

## Promowanie wartości

- Budowanie postaw opartych na wartościach
- Budowanie zielonej marki BOŚ



## Zwiększenie zaangażowania

- Podniesienie motywacji i zaangażowania pracowników
- Angażujące środowisko pracy



Kluczowe elementy kultury organizacyjnej wspierające transformację

...trwając w wartościach, które są dla nas najważniejsze



## Zaangażowanie

Proaktywna realizacja zadań oraz podchodzenie do wyzwań z otwartością i kreatywnością



## Współpraca

Współdziałanie w zespołach na rzecz osiągnięcia wspólnych celów banku



## Profesjonalizm

Doskonalenie kompetencji, słuchanie partnerów i kl. w celu dostarczania optymalnych rozw.



## Szacunek dla innych i ekologii

Dbanie o siebie, innych oraz o środowisko naturalne

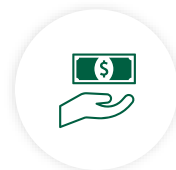
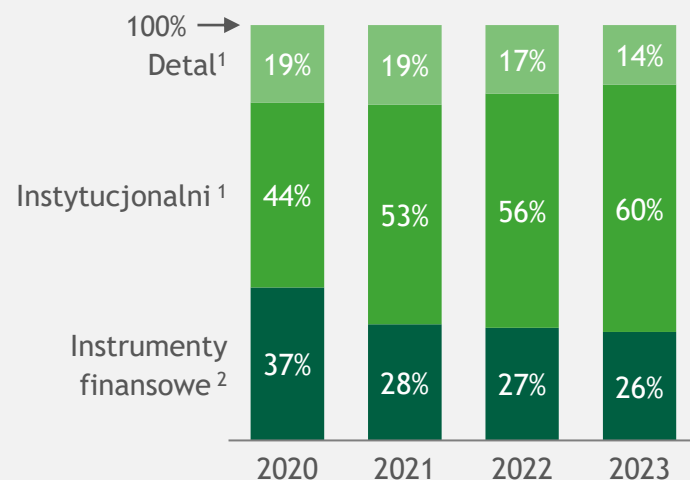


# W ramach nowej strategii Bank zakłada istotne zmiany w strukturze aktywów i źródeł finansowania



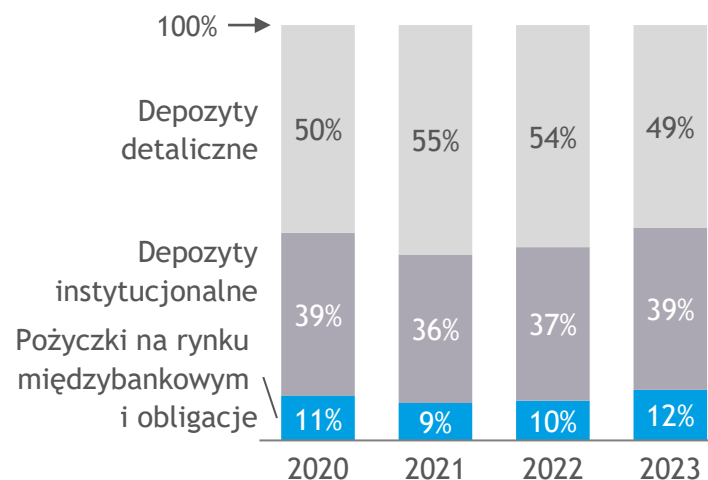
**Aktywa:** sukcesywne zwiększenie udziału kredytów dla klientów instytucjonalnych

Udział segmentów w Aktywach, na koniec okresu



**Zewnętrzne źródła finansowania:** ograniczanie udziału depozytów pozyskiwanych przez sieć detaliczną na rzecz kanałów zdalnych

Udział segmentów w zewnętrznych źródłach finansowania, na koniec okresu<sup>3</sup>



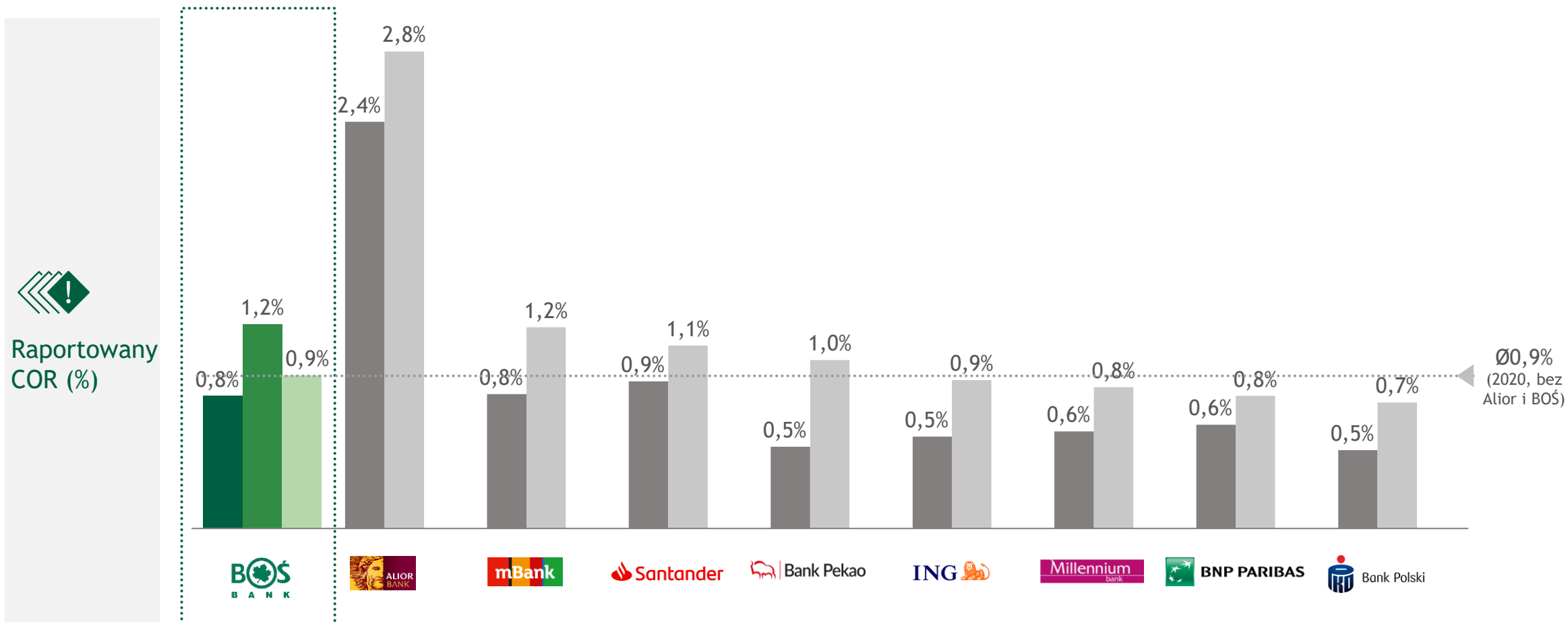
**Główne kierunki działań:** cyfrowy wehikul depozytowy i współpraca z EBI

- Aktywna retencja obecnych depozytów detalicznych
- Stworzenie atrakcyjnego cyfrowego "wehikulu" pozyskiwania depozytów, od klientów detalicznych
- Pozyskanie finansowania z Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EBI), a pod koniec horyzontu strategii być może również z innych instytucji finansowych

1. Kredyty dla klientów instytucjonalnych i indywidualnych (wg kapitału pozostającego do spłaty), 2. Kasa, środki w NBP, Lokaty i kredyty w innych bankach, Należności z tytułu papierów wartościowych, Akcje i udziały w jednostkach zależnych, Wartości niematerialne, Majątek trwały, Pozostałe aktywa, 3. Pasywa z wyłączeniem "kapitału" i "pozostałych zobowiązań"  
Źródło: Dane wewnętrzne, Analiza BOŚ



# Zakładamy utrzymanie obecnego apetytu na ryzyko i stabilizację kosztu ryzyka na poziomie zgodnym ze średnimi rynkowymi



Źródło: Prezentacje inwestorskie, Długookresowe konsensusy wyników, Analiza BOŚ

2019 2020 2023



# Zrównoważona organizacja



# BOŚ prowadzi działalność w sposób odpowiedzialny



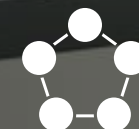
## Środowisko

- Od 30 lat jesteśmy zaangażowani w finansowanie projektów proekologicznych
- Monitorujemy efekty ekologiczne finansowanych inwestycji
- Aktywnie uczestniczymy w zielonej transformacji polskiej gospodarki
- Wspieramy realizację celów środowiskowych wyznaczonych w krajowych dokumentach strategicznych
- Dążymy do minimalizowania śladu węglowego własnej działalności operacyjnej



## Społeczeństwo

- Wdrażamy programy prośrodowiskowe oraz prospołeczne
- Finansujemy inicjatywy ekologiczne
- Podnosimy wiedzę ekologiczną naszych klientów i pracowników
- Zwiększamy świadomość finansową i ekologiczną
- Wspieramy proekologiczne postawy pracowników
- Zwiększamy zaangażowanie pracowników, tworząc przyjazne środowisko pracy, zgodne z wartościami i zasadami



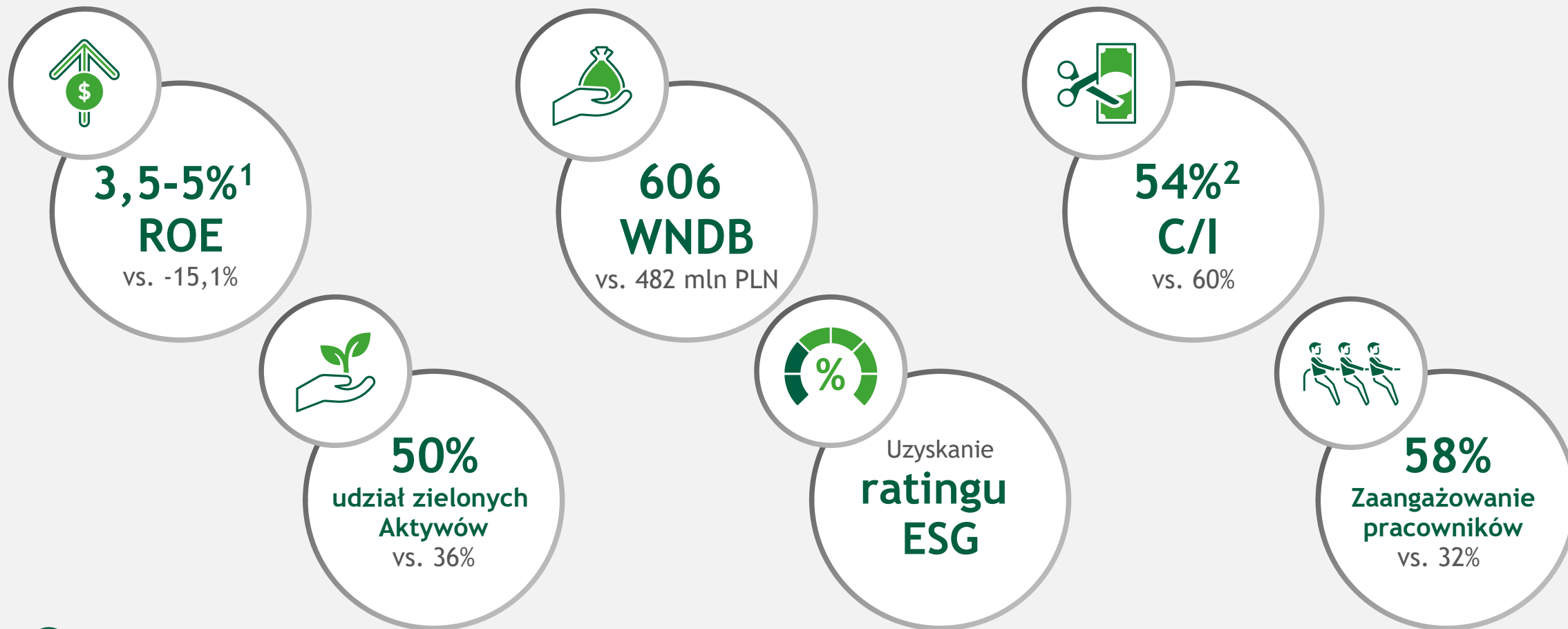
## Ład korporacyjny

- Stosujemy Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW oraz Zasady Ładu korporacyjnego
- Zarządzamy ryzykiem związanym z obszarami etyki biznesu
- Posiadamy rozbudowaną strukturę Ładu wewnętrznego obejmującą w szczególności system zarządzania bankiem, organizację banku, zasady działania, uprawnienia, obowiązki i odpowiedzialność oraz wzajemne relacje rady nadzorczej, zarządu i osób pełniących kluczowe funkcje



# Nasze cele i aspiracje

# Nasza strategia ma na celu doprowadzenie do poprawy wszystkich najważniejszych wskaźników do 2023 roku

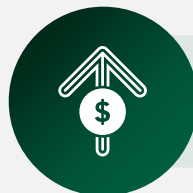


# Plan finansowy: poprawa we wszystkich kluczowych miarach i wskaźnikach



## Pozycje bilansowe

mld PLN	2020	2023
Aktywa	20	27
Saldo kredytów	13	20



## Pozycje rachunku zysków i strat

mln PLN	2020	2023
WNDB	482	606



## Główne wskaźniki

%	2020	2023
ROE	-15	3,5-5 <sup>1</sup>
C / I	60	54 <sup>2</sup>

## Posiadamy kluczowe elementy dla powodzenia wdrożenia strategii...



Stabilizacja i rozwiązanie dużych wyzwań z przeszłości



Koncentracja organizacji i jej rozwoju na priorytetach



Rozwój adekwatnych kompetencji w Banku



Sprzyjające otoczenie zewnętrzne

## ...oraz doświadczony zespół menadżerów zasiadających w Zarządzie



**Wojciech Hann**  
Prezes Zarządu

W latach 16-19 Członek Zarządu BGK  
Wieloletnie doświadczenie w bankowości inwestycyjnej i konsultingu



**Arkadiusz Garbarczyk**  
Wiceprezes Zarządu

Ponad 20-letnie doświadczenie w sektorze bankowym w bankowości korporacyjnej, spółdzielczej oraz BGK



**Robert Kasprzak**  
Wiceprezes Zarządu

Szerokie doświadczenie w sektorze komercyjnych usług finansowych (bankowość, TFI) oraz w BGK



**Marzena Koczut**  
Wiceprezes Zarządu

Wieloletnie doświadczenie w branży finansowej oraz pozafinansowej (m.in. NFOŚ, Min. Klimatu) w Polsce i Kanadzie



**Jerzy Zań**  
Wiceprezes Zarządu

Ponad 20-letnie doświadczenie w sektorze bankowym, w największych bankach na polskim rynku

*...wspierani przez ekspertów z wieloletnim doświadczeniem w branży*

**BOŠ**

**B A N K**

*30 cat*