



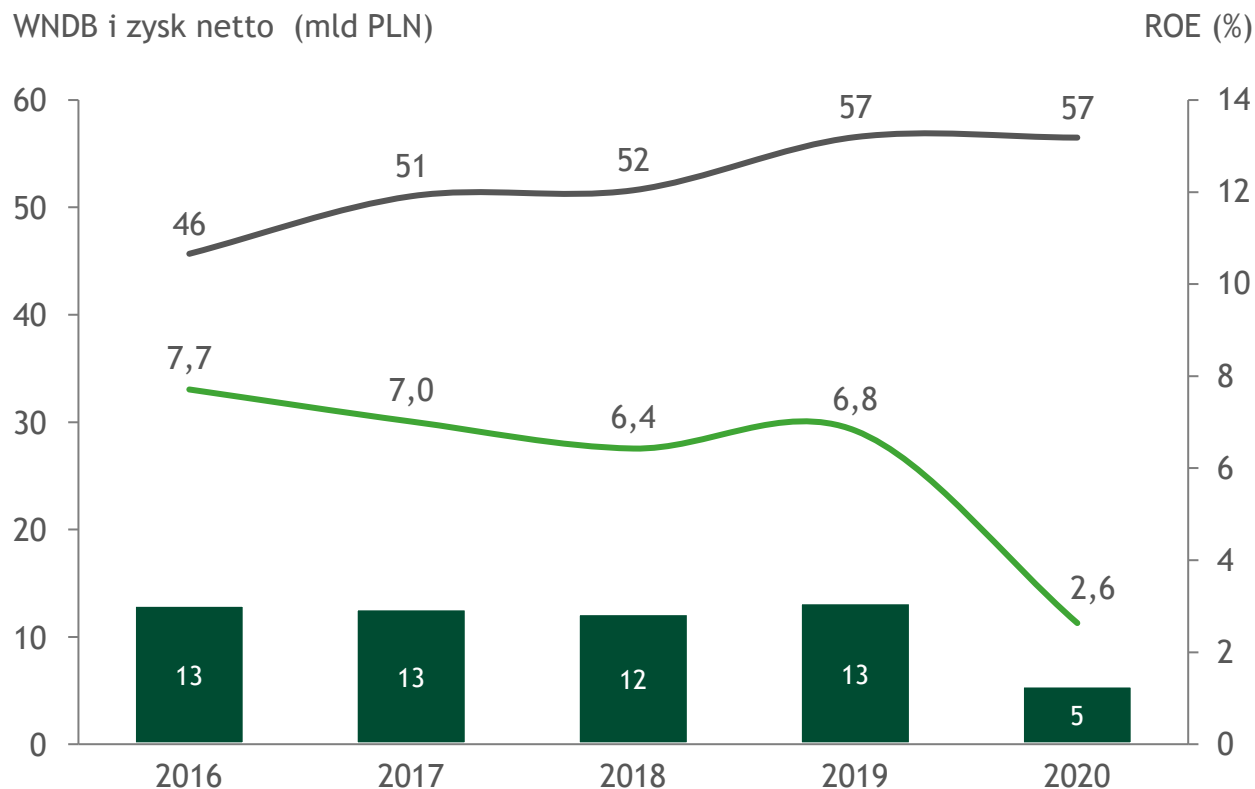
**Jesteśmy pełni zielonej energii**

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

22 czerwca 2021



## 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

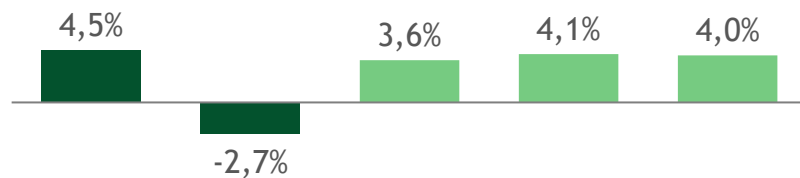


Konieczność poszukiwania dochodów prowizyjnych poprzez zmiany w TOiP i wyjście z ofertą beyond banking

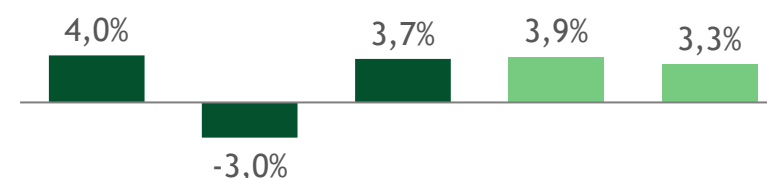
# Otoczenie makroekonomiczne | Spodziewane odbudowanie gospodarki po recesji w 2020 roku. Zakładany wyraźny wzrost inwestycji



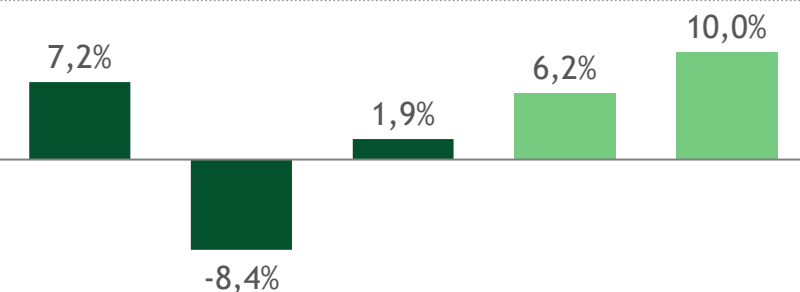
PKB  
stopa wzrostu r/r



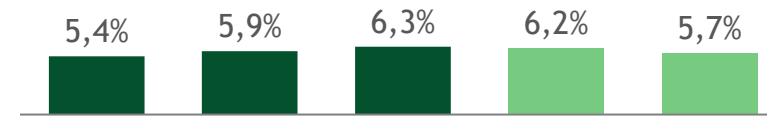
Konsumpcja<sup>3</sup>  
stopa wzrostu r/r



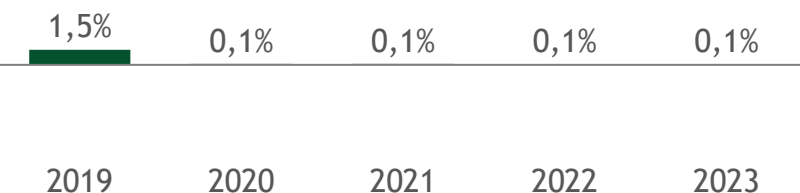
Inwestycje<sup>1</sup>  
stopa wzrostu r/r



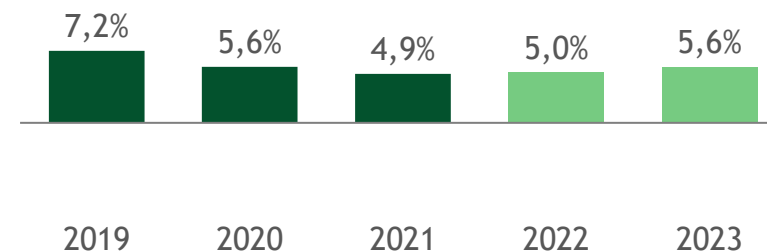
Bezrobocie  
(%)



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



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

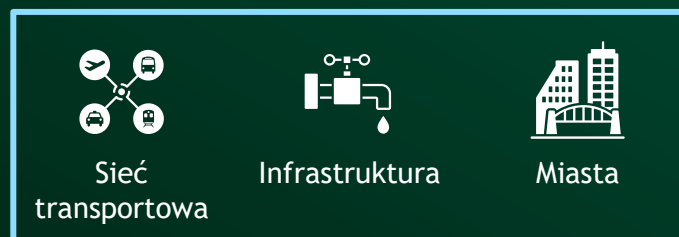


# Zielona transformacja wpłynie na wszystkie segmenty...

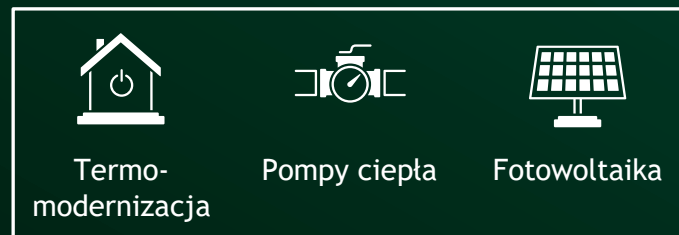
## Instytucjonalny



## Publiczny

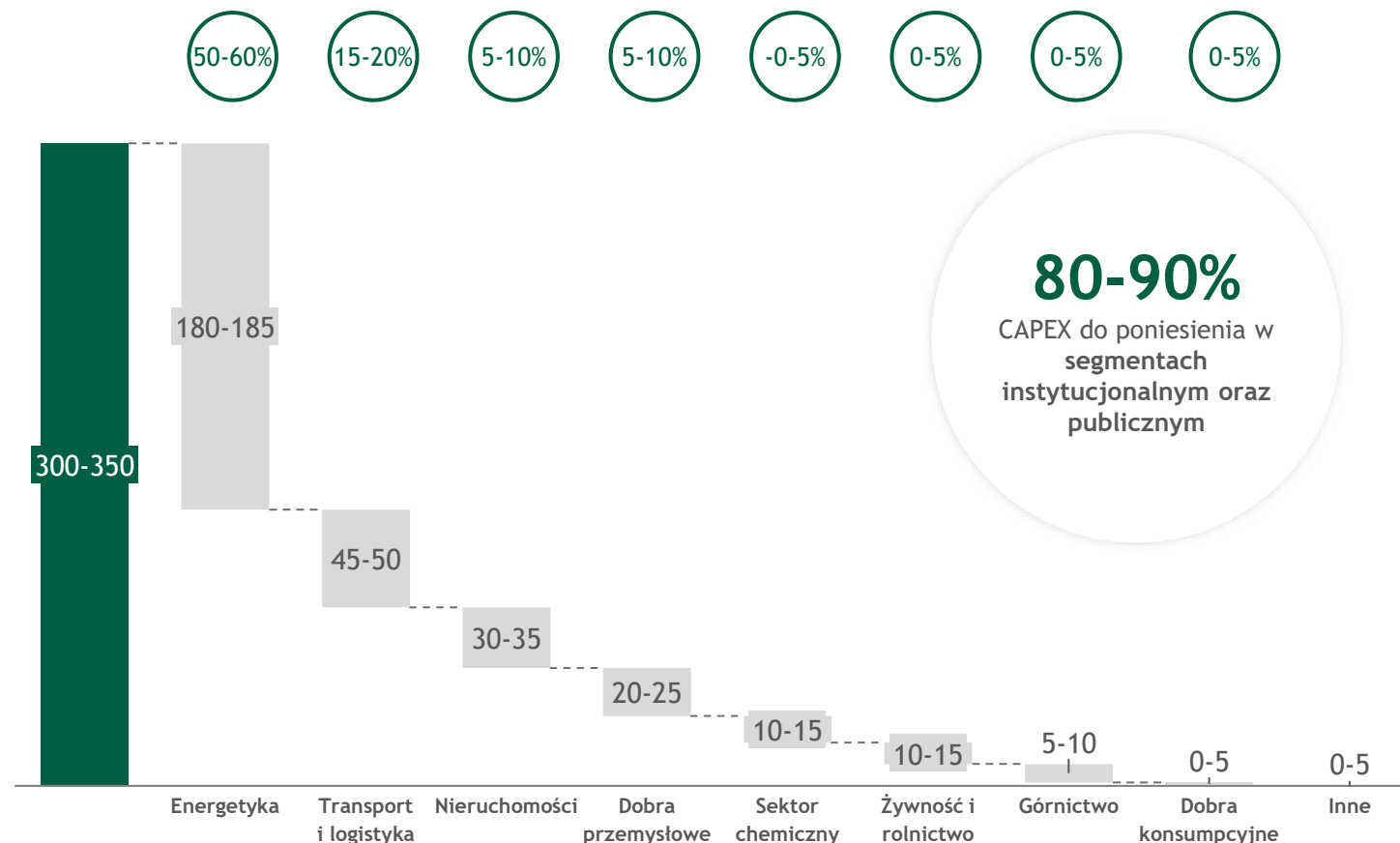


## Detaliczny



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

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

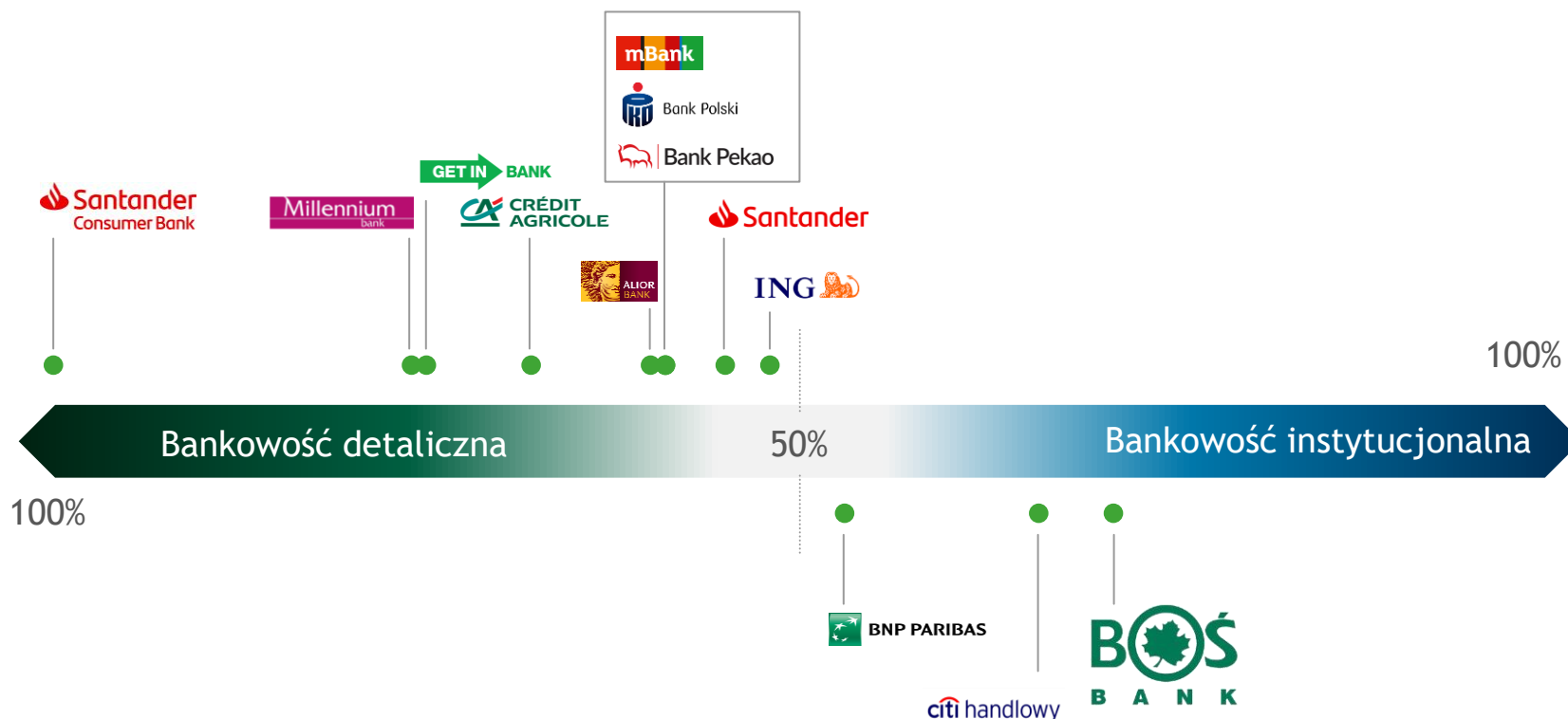


Źródło: Dane UNFCCC nt. emisji gazów cieplarnianych (GHG) 2018; Analiza BCG

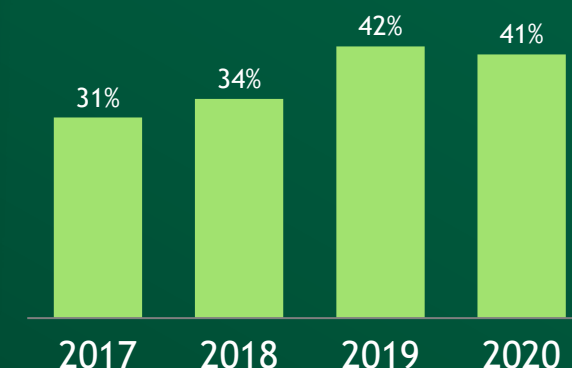
# BOŚ Bank skoncentrowany na bankowości instytucjonalnej...


# ... oraz finansowaniu proekologicznych rozwiązań

Udział detalicznych i korporacyjnych wolumenów kredytowych (% , 2020)

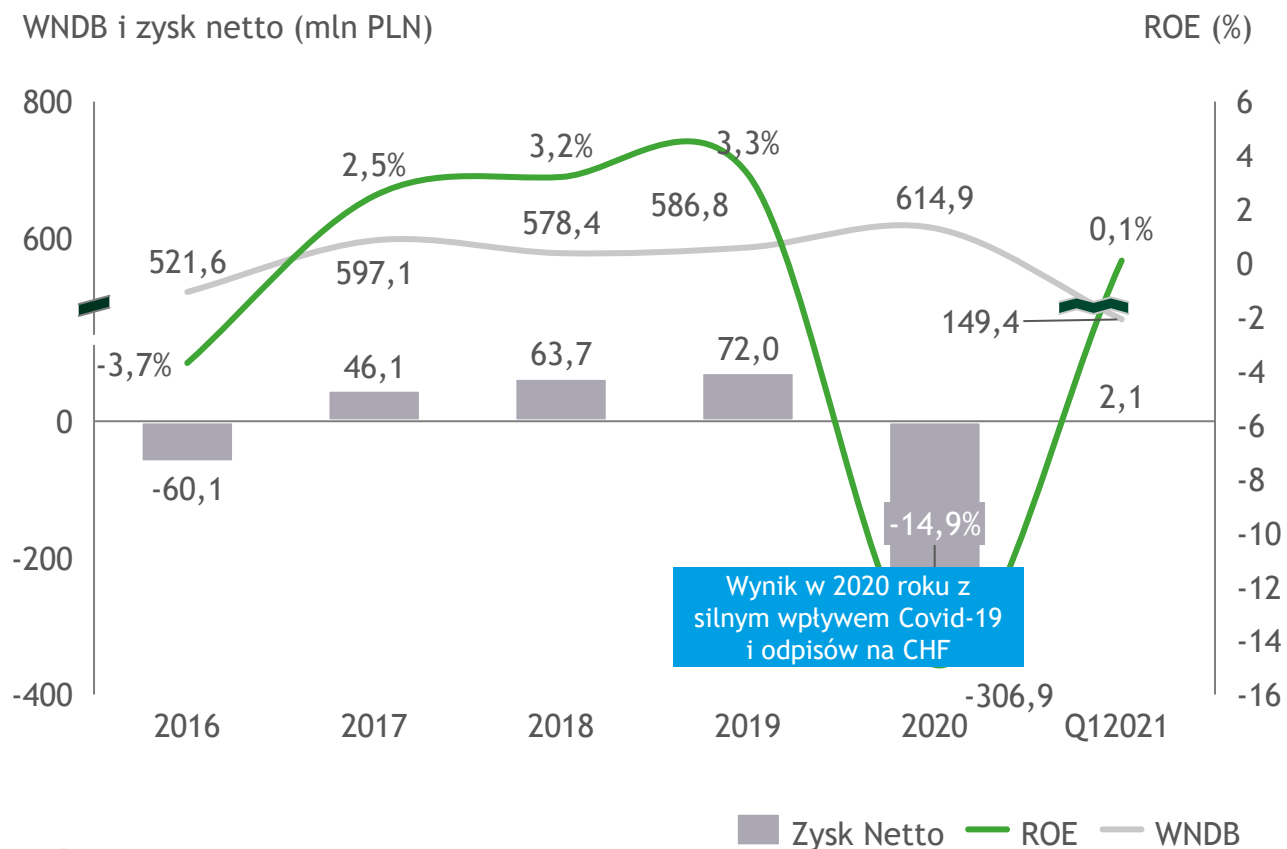


Udział kredytów proekologicznych w sprzedaży (%)



 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

# 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

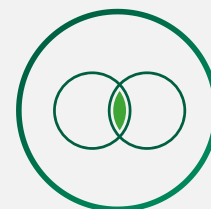
- Zespoły taksonomii, finansowania i komercjalizacji projektów ekologicznych
- 9 ekologów, 20+ ekspertów



### Stać pozycja w ekologicznym ekosystemie

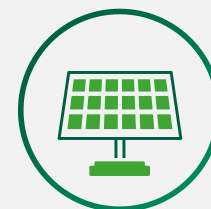
- Współpraca (m.in. z NFOŚiGW) przy dystrybucji środków publicznych na cele prośrodowiskowe
- Inicjowanie dyskusji w zakresie transformacji ekologicznej i kształtowanie regulacji
- Regularne publikowanie Raportu Ekologicznego

## ... 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 konferencjach związanych z ekologią i klimatem
- Partner w targach branżowych (np. WodKan)

# 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 Naprawczego oraz uzyskanie ratingu inwestycyjnego





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 ekoświadomych** (skupiona głównie wokół zielonego finansowania)
- Obsługa segmentu skupiona w **kanale vendorskim** oraz **online**, przy jednoczesnym ograniczaniu sieci detalicznej
- Pozyskiwane w **kanalach 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 biznesowych** 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 proekologicznymi dot. m.in. materiałów, zużycia energii

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

- 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

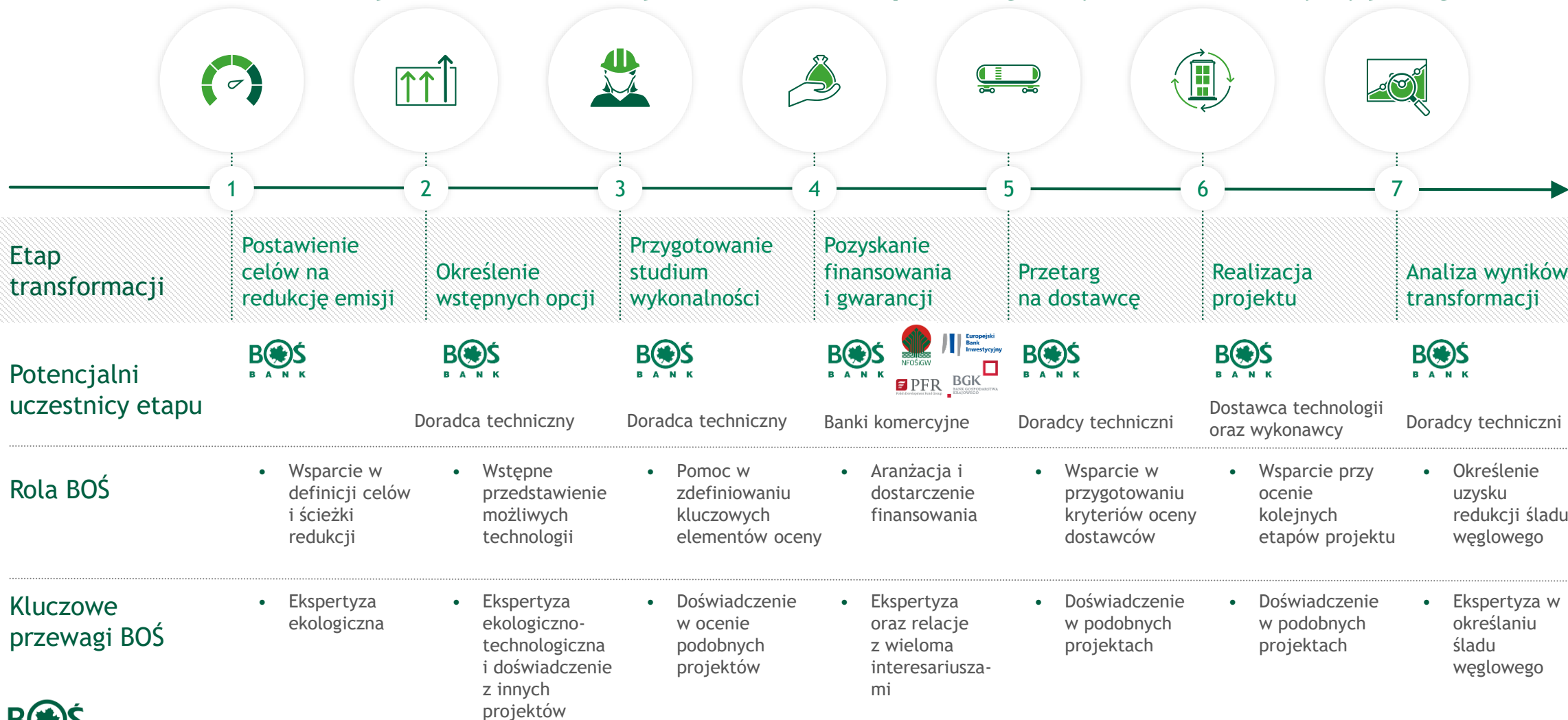
**Depozyt terminowy** na konkurencyjnych warunkach, pozyskiwany w kanałach cyfrowych

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

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



# 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

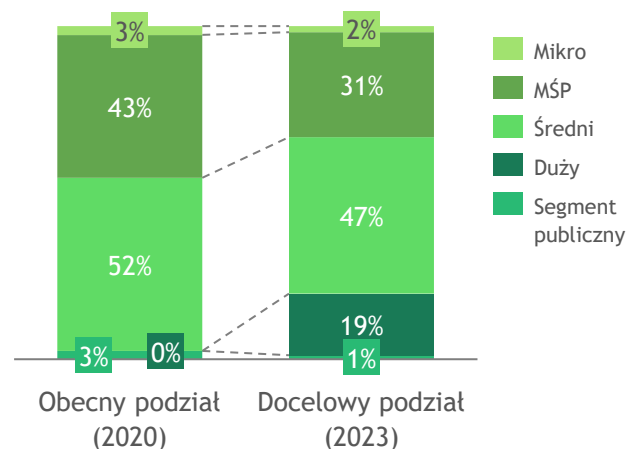
...skupienie głównie na segmentach średnich i dużych firm oraz JST...

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

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

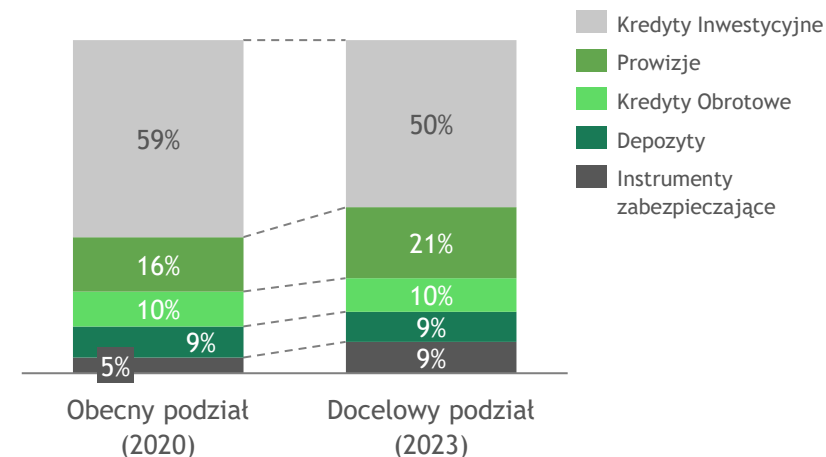
**2 Finansowanie konsorcjalne**  
przy zaangażowaniu w jeden projekt do 100-150 mln PLN

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



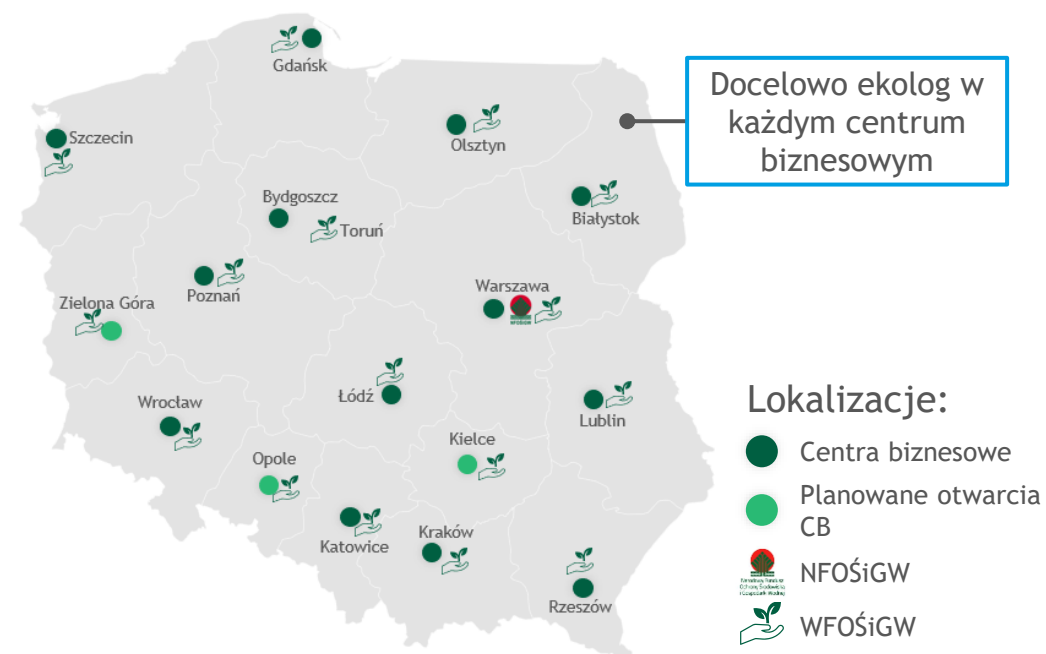
Segment korporacyjny

- 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

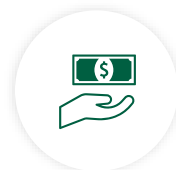
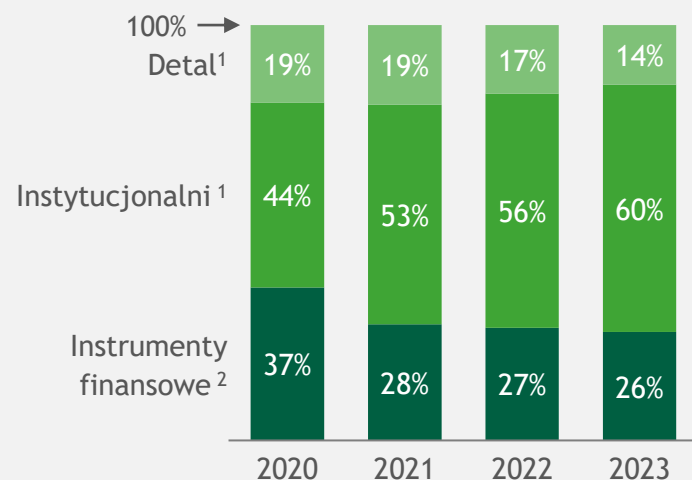


# W ramach nowej strategii bank zakłada istotne zmiany w strukturze aktywów i źródeł finansowania



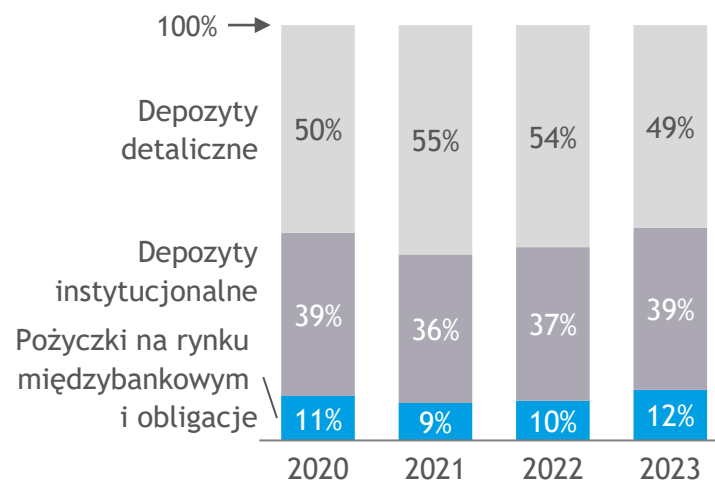
**Aktywa:** sukcesywne zwiększenie udziału kredytów dla klientów instytucjonalnych

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

# BOŚ prowadzi działalność w sposób odpowiedzialny



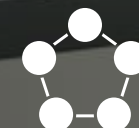
## Środowisko

- 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

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





## 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*