

Стратегия 2017 – 2020 на Българска банка за развитие АД

Съдържание

Текущо състояние, проблеми	3
Политика, позициониране и стратегически цели на ББР	4
Бизнес модел, цели и задачи	5
Финансови цели и задачи.....	6
Активи.....	7
Пасиви	7
Капитал.....	8
Нетен финансов резултат, доходи, разходи	8
Международна дейност.....	9
Човешки ресурси, организация и технологии.....	9

Текущо състояние, проблеми

За почти 20 годишната си история Българска банка за развитие АД (ББР) се утвърди като финансова и кредитна институция, с почти 1,7 млрд. лева балансово число и балансиран рисков профил. В периода след приемането на Закона за Българска банка за развитие (ЗББР – 2008 г.), ББР реализира редица мерки, които бяха в противовес на ефектите на световната икономическа и финансова криза. Успешно бяха реализирани нови за пазара инструменти - он-лендинг програми, програми за скотиране на вземания от бюджетни разпоредители, програми за предекспортно и експортно кредитиране и др. Бяха създадени, развити и наложени дъщерните дружества на Банката – Национален гаранционен фонд (НГФ) и Микрофинансиращата институция „Джобс“. Доби устойчивост партньорството на ББР с ИАРА и МЗХ (стартирало през 2010 г.), в рамките на което банката доби значителен опит в администрирането на елементи от оперативните програми, финансирани с европейски средства. Бяха организирани и успешно планирани три облигационни емисии на вътрешния пазар за близо 90 млн. лв., обслужени и погасени изцяло, което създава добри предпоставки за последващо финансиране на банката чрез дългови инструменти. Банката участва активно в стартиралата през 2015 г. програма за саниране на многофамилни жилища. През 2016 г. ББР успешно премина през ПКА и стрес-тестове, като отчете най-високата не само сред търговските банки на българския пазар, но и сред съпоставимите банки за развитие в ЕС, капиталова адекватност след преоценка на качеството на активите, надхвърляща многократно регулаторните изисквания.

От дистанция на времето развитието на ББР може да бъде определено не само като интензивно, но и навременно (отчитайки развитието на глобалната финансова криза) и типично за една банка за развитие.

Наред с посочените успехи следва да бъдат отбелязани и серия, стратегически по характер, пропуски, пряко повлияли потенциала и развитието на групата на ББР. На първо място тук следва да се посочи неуспехът на банката да защити необходимостта от държавна гаранция по пасивите си. От всички типични за една банка за развитие атрибути, този е от първостепенна важност и пряко влияе на взаимоотношенията ѝ с банките-партньори, предопределя мащаба и цената на финансирането, което тя може да осигури в подкрепа на активните си операции.

Проект от особена важност и значителен мащаб, но неуспешен за ББР, бе и опитът за участие в реализацията на инициатива JEREMIE на ЕК и ЕИФ. Решението за неучастие на банката в администрирането на проекта, по същество, елиминира възможността за дългосрочна и стратегическа капитализация на Групата на ББР.

В определени периоди от развитието си, провежданата непоследователна политика на банката и поемането на неприсъщи, и неосъществими цели и задачи, в т.ч. програми за пряко кредитиране на МСП (при отсъствие на клонова мрежа), negliжиране на он-лендинг програмите и логичното свиване на обемите им, преекспонираните очаквания за уреждане на проблемни вземания чрез аутсорсване, доведоха не само до загуба на интерес у банките-партньори, но и предизвикаха съмнения в-статута на банката като банка за развитие. В допълнение, критичен мащаб достигна пасивността при управлението на кредитните експозиции, проявяваща се в липса на креативност и гъвкавост при решаването на конкретни казуси.

Институционалното развитие на ББР също посрещна редица предизвикателства. Многократните кадрови промени в различните управленски нива доведе до закономерно текучество и съответно до затруднения в работата и дейностите, свързани с ключови области като вътрешно-нормативна уредба,

взаимоотношения с търговските банки в страната, взаимодействие с експертния състав на министерства и структури, имащи отношение към усвояването на европейски фондове и др.

Политика, позициониране и стратегически цели на ББР

ББР е основен инструмент и канал за провеждане на държавни политики в икономиката, в т.ч. в целеви сфери, региони, отрасли и социални групи. Групата на ББР прилага най-добрите практики в управлението и банковата дейност, с основна цел - да бъдат идентифицирани и анализирани сектори на икономиката, които изпитват затруднен достъп до финансиране и предприемане на възможни мерки за улесняване на този достъп. Банката подпомага всички усилия на правителството за ускоряване на икономическия растеж на страната, като предоставя своята експертиза и осъществява действия във всички области на неговата икономическа политика с цел стимулиране на експортния потенциал, усвояването на средствата по структурните фондове на ЕС за България и др.

Наред с изложеното, основен принцип в дейността на ББР е да допълва пазара, без да допуска изместване или конкуренция с традиционните търговски банки. Дейността на банката има за цел да компенсира съществуващ пазарен недостиг във финансирането на определени сегменти и с това да коригира рисковият им профил, и насърчи търговските банки да развият експозицията си към тях.

Стратегическите цели на Групата на ББР са :

- Да подпомогне икономическо развитие чрез подкрепа на региони и сектори на икономиката с констатиран пазарен недостиг и потенциал за растеж;
- Да стимулира икономическата активност на инвеститорите за модернизация на материалната и технологична база и повишаване на конкурентноспособността на икономиката;
- Да подпомага икономическо развитие чрез финансиране, в т.ч. синдикирано по характер, на мащабни, значими и/или инфраструктурни по характер проекти и инвестиции;
- Да подкрепя развитието на конкурентноспособни производства и сектори от икономиката с доказан потенциал;
- Да улесни, съвместно с останалите институции в страната, достъпа до финансиране на иновативни и новосформирани фирми;
- Да улеснява и подпомага насочването на капиталови потоци към българската икономика.

За ефективното изпълнение на горните цели ББР ще разчита на статута си на банка за развитие и произтичащите от това възможности за привличане на дългосрочен и относително евтин ресурс. Наред с това, предвид обстоятелството, че ББР не е институция, призвана да максимизира печалбата, се създава допълнителен потенциал за интензивно, мащабно и ефективно позициониране на групата.

Намираме за целесъобразно и със съществено отношение към изпълнението на стратегическите цели извършването на цялостен преглед на нормативната уредба, относима към дейността на банката. Следва да отбележим, че извън отсъствието на държавна гаранция върху пасивите (основна характеристика на банките за развитие), ББР е задължена да спазва всички стандартни за обичайна търговска банка изисквания, които водят до несъответствия с концепцията „Банка за развитие“. Пример за това е изискването за поддържане на минимални задължителни резерви, което влияе върху размера и цената на привлечените средства, отчисленията по линия на ФГВБ и ФПБ, които също коригират цената на ресурса. Доколкото банката се стреми максимално да разшири индиректното кредитиране чрез посредничеството

на партниращите търговски банки, и е специализирана в дългосрочното инвестиционно и проектно финансиране, цената на ресурса е ключов фактор за успех на дейността ѝ.

Бизнес модел, цели и задачи

Групата на ББР ще запази двата основни подхода в дейността си – директното кредитиране и индиректните програми. В допълнение, банката ще се придържа стриктно към основните си принципи :

- Допълване на пазара и дистанциране от конкуренция с търговските банки;
- Провеждане на либерална ценова политика при адекватно покритие на поетите рискове.

Банковата група ще продължи развитието на клиентския портфейл при висока степен на съгласуваност с изградената структура от дъщерни дружества, което ще позволи да предложи продукти за всички клиентски сегменти, както следва:

- Микро бизнес - чрез програмите на ББР за индиректно кредитиране, както и чрез предлаганите продукти от дъщерните компании НГФ и МФИ Джобс. В тази връзка МФИ ДЖОБС ще доразвие продукти и услуги за микро фирми. Нов акцент ще бъде програма за финансиране на новосъздадени фирми.
- В сегмента МСП - продуктовият портфейл на Групата ще бъде доразвиван и допълван по линия на програмите за индиректно финансиране чрез банки-партньори и чрез продуктите на НГФ ЕАД
- В сегмента на големите компании, както и до момента, Банката ще подкрепя дългосрочните инвестиционни начинания и проектно финансиране, осъществявано все по-често в условията на синдикиране, в т.ч. и с чуждестранни банки.

В цялостния модел за достъпване и управление на взаимоотношенията с клиентите си, за Банката и осъществяваните от нея директни операции, остава като основна задача подпомагане достъпа до финансиране. Основните продуктови линии и приоритети тук са:

- Улесняване на достъпа до финансиране на микро, малки и средни предприятия основно по линията на предлаганите от дъщерните дружества на ББР продукти и чрез он-лендинг програмите на Банката.
- Инвестиционно банкиране с основен фокус за момента към облигационните инструменти по пасивните операции;
- Дългосрочно инвестиционно кредитиране, проектно финансиране и структурирани продукти, в т.ч. организация на синдикирано финансиране за проекти със значим мащаб;

При оперативното настройване на продуктовите линии и програми с висок приоритет ще бъдат:

- Предекспортното и експортно финансиране;
- Мостово финансиране на проекти по оперативни програми, в подкрепа на усвояването на фондове на ЕС;

- Финансиране за изпълнение на национално и/или регионално значими проекти, в т.ч. и по възложени мандати;
- Дългосрочното инвестиционно и проектно финансиране за технологично обновление, повишаване на конкурентноспособността и ефективността на икономическите субекти и пр.

Отчитайки спецификите, както на продуктовете линии така и обстоятелството, че банката развива лимитирана по мащаб мрежа от представителства, цитираните приоритети ще бъдат реализирани при използване на всички структури, в т.ч. и чрез създаване на предвидения от ЗББР фонд за капиталови инвестиции, като конкретно решение за това ще бъде взето на база анализ на текущата икономическа среда в рамките на стратегическия хоризонт.

Ключов приоритет на търговските усилия на банката ще бъде развитието на програмите за индиректно финансиране на МСП сектора. Ще продължи търсенето на възможности за разнообразяване на предлаганите програми, в т.ч. като тематична насоченост, срочност и в съгласие с изброените по-горе приоритети. Лансираната наскоро от ББР нова програма за индиректно кредитиране на МСП (Програма „Напред“) за пръв път предвижда и възможността за споделяне на риска по индивидуалните експозиции, предоставени от партниращите банки. Банката счита, че в условия на висока ликвидност на банковия сектор поемането на инкременталния риск (допълнителният риск, който възпира търговските банки от финансиране), съвместно с банките-партньори, е ключов фактор за успеха на индиректните програми. Тук е и мястото да се отбележи, че индиректното кредитиране е основният и приоритетен продукт в стратегическия план за ББР, с ясен стремеж за достигане на дял, надвишаващ 60 на сто от активите на ББР. Към момента пазарната конюнктура (свръхликвидност, понижена кредитна активност, отрицателни базови лихвени проценти и пр.) не предполага широки възможности за сериозно увеличение на обемите към банките-партньори в хоризонт от 2-3 години. По тази причина ББР създаде и лансира нови продукти в индиректното си кредитиране чрез схеми за финансиране на лизингови компании, опериращи в МСП сегмента, за кредитни кооперации, финансиращи земеделски производители и за лизинговане на земеделски земи чрез МФИ Джобс. Ще бъдат разработени продуктови линии с по-голяма гъвкавост по отношение на матуритетна структура, лихвени равнища и пр., което да допринесе за по-лесното им адаптиране към динамичните пазарни условия, а оттук и до изискванията на банките-партньори.

ББР ще взаимодейства с органите за управление на оперативни програми, като идентифицира съществуващи проблеми при финансирането на конкретни мерки и ще предлага решения за тяхното отстраняване, в т.ч. конкретни форми за финансирането им. С ускорен темп ще бъдат осъществени консултации с цел адекватното вписване на ББР в цялостния модел на управление на публичния ресурс в подкрепа на развитието на реалния сектор. Банката счита участието си в него като съществена стъпка в повишаването на ефективността на мерките в подкрепа на българската икономика.

Цялостната концепция и модел на структуриране на дъщерни дружества на ББР ще продължи да бъде развивана и утвърждавана в посока на утвърждаването им като гъвкави структурни единици, управляващи обособени продуктови линии, насочени към конкретни под-сегменти на пазара. В организационен план ще бъде утвърдена високата степен на централизация на контролни и подпомагащи функции в банката.

Финансови цели и задачи

В приложение към настоящия документ са приведени детайлизирани разчети на основните показатели от отчета за доходите и баланса на ББР за стратегическия хоризонт. Предвид същественото влияние,

особено върху балансовите показатели, на възложени мандати (проекти, възложени за управление на банката от принципала или друга институция) е изработен паралелен разчет, който представя тяхното влияние. В основата си коментарите на стратегическите цели визират числа и обеми, произтичащи от дейността на банката след елиминирането влиянието на мандатите.

Основна специфика в развитието на финансовите показатели на банката в рамките на стратегическия хоризонт, е намаляването на темповете на нарастване на директното кредитиране, за сметка на съществена преориентация към индиректно финансиране, в т.ч. по линия на възложени мандати и с използване на пълния капацитет от инструментариума на дъщерните дружества в Групата. Към 2020 година, съотношението на индиректно към директно кредитиране следва да достигне 60% : 40% в рамките на консолидираните отчети на Групата от текущо ниво от около 35% : 65%.

Активи

В края на стратегическия хоризонт балансовото число на ББР следва да надхвърли 2.1 млрд. лева, без отчитане на ефекти от възложени междувременно мандати. При отчитане и на ефектите от обслужването на проект „Енергийно обновяване на българските жилища“ балансовото число би надвишило 3 млрд лева.

Най-съществено нарастване ще отбележат (удвояване за периода) вземанията от банки, възникнали по линия на програми за индиректно финансиране на МСП, последвани от въвеждането на нови бизнес линии за индиректно подпомагане на бизнеса (вътрешни синдикирани кредити, партерно финансиране и мостово финансиране), които ще нарастнат четирикратно към края на периода. Същевременно ще бъде активизирано и използването на инструментариума на дъщерните дружества, включително чрез кръстосани продажби при структурирането на сделки с търговските банки.

Банката не планира съществени вложения в ценни книжа. Портфейлът от ценни книжа ще бъде използван основно като инструмент за управление на ликвидността.

Качеството на активите ще отбележи подобрене, като заложената цел е нетно редуциране на проблемните кредити през периода 2018 – 2020 година.

Пасиви

Банката възнамерява съществено да разнообрази източниците на финансиране. Очакванията са за увеличение на облигационните инструменти във формирането на пасива, като балансирането по отношение на международен и местен пазар ще бъде извършено текущо в зависимост от конкретните пазарни условия.

При възлагане на мандати, банката ще разглежда и облигационните инструменти като форма за осигуряване на ресурс. Предвид отчетливата ценова специфика на тези инструменти, когато са насочени към МФИ (ЕИБ, БРСЕ, СБ), в приложените разчети, набраният ресурс е отнесен към позиция „Привлечени средства от МФИ“.

В дългосрочен план банката възнамерява да поддържа позиция в подкрепа на потенциално предоставяне на държавна гаранция върху пасиви, финансиращи проекти, програми и инициативи в подкрепа на развитието на националната икономика.

Капитал

Традиционно банките за развитие функционират при относително по-висока капитализация, предвид ролята си на интервениращи в недостатъчно добре развити икономически области и/или сектори и оттук в условия на по-висок от обичайния за търговските банки риск. В допълнение, по-високата капитализация способства навременната реакция на банката при провеждане на антициклични мерки и политики, целящи да бъдат тушени шоковете за икономическите агенти в периоди на спад и депресия. Това обуславя необходимостта ББР да разполага с по-висок потенциал (капиталов буфер) за реакция спрямо настъпили неблагоприятни шокове.

С оглед на горното, основна цел на ББР в хоризонта на стратегическото планиране е управлението на общата капиталова адекватност на групата, при плавно усвояване на капиталовия резерв до нива в рамките на 25 - 30%. За изпълнението на последното банката ще разчита на:

- Своевременно покритие на поетите рискове, съчетано с консервативен подход при определяне на свързаната обезценка;
- Поддържане на адекватно на мащаба на операциите ниво на нетния финансов резултат и от тук ефективен контрол на рисковете за капиталовата база.

В общ план ключова стратегическа цел на управлението на капитала на ББР и капиталовите нива остава осигуряването на дългосрочен и автоматичен механизъм за капитализация. В условия на ограничен публичен ресурс, реализацията на целта е възможна по две линии :

- адекватно управление на годишния финансов резултат и
- осигуряване на свеж капитал по линия на възлагане на мандати за управление на револвиращи финансови инструменти, финансирани от фондове на ЕС с последваща капитализация на остатъчните средства.

Нетен финансов резултат, доходи, разходи

В условията на свръхликвидност и отрицателни базисни лихвени проценти в Европа, ББР е изправена пред предизвикателството на съществен ценови натиск по отношение на традиционните програми за он-лендинг. При достъп до значителен финансов ресурс на близки до нула лихвени равнища за търговските банки, ББР следва да разшири програмите за он-лендинг с инструменти за споделяне на риска, мостово и програмно съ-финансиране при конкурентни ценови равнища. Казаното, съчетано с обстоятелството, че банката не е институция, максимизираща печалбата си, обуславя умереният ръст на нетния лихвен доход. Очакванията са реализираният лихвен спред да остане на нива около 2% в началото на периода. За това способства обстоятелството, че банката ще положи усилия да осигури финансиране при фиксирани лихви по пасива още в началото на хоризонта на планиране при запазване на плаващи по

актива. Оперативните разходи ще бъдат максимално оптимизирани с преместването в собствена сграда и реализиране на съществена икономия от наеми.

Следва да отчитаме, че прогнозираният положителен финансов резултат ще подлежи в съществена степен на реинвестиране във Фонд Резервен и използване за ръст на програмите, реализирани през дъщерните дружества на ББР.

Международна дейност

ББР ще продължи ползотворното си сътрудничество с водещи европейски и международни финансови институции, като участва в международни специализирани асоциации. Към момента ББР е активен член на Европейската асоциация на публичните банки (ЕАПБ), което спомага за обмяната на опит и най-добри практики между ББР и европейските публични банки. Банката също така е пълноправен член в Мрежата на Европейските Финансови Институции (НЕФИ), чиято мисия е да подобри обмена на информация и идеи с цел улесняване достъпа до финансирането на МСП. ББР е съучредител на Европейската асоциация на дългосрочните инвеститори (ЕЛТИ). Банката е акционер с 0,10% от капитала на ЕИФ и участва редовно в дискусиите на Групата на Финансовите институции акционери, където се обсъждат основните насоки за развитие на дейността и политиката на ЕИФ.

ББР ще увеличи активността си по отношение изграждането на близки и ползотворни взаимоотношения със сродни институции от съседни на България държави от Балканския регион. Това сътрудничество има стратегическо значение както по отношение координацията със сродни институции от държави членки (Румъния, Хърватска) така и по отношение на потенциални, бъдещи членки на ЕС (Сърбия, Македония, Турция). В допълнение, близкото сътрудничество със сродни институции от балканските страни ще създаде условия за интензивен обмен на информация за бизнес проекти в това число в особено важните и приоритетни за развитие крайгранични региони. На тази база ще бъдат търсени и възможности за повишаване интензитета и мащаба на икономическите връзки (експортно кредитиране, кредити на инвестиционни проекти на български фирми в съседни държави, съвместни погранични проекти и пр.).

Човешки ресурси, организация и технологии

Необходимо е да се развие аналитичната експертиза на ББР в няколко направления:

- оценка на макроикономическата среда и тенденциите в нейното развитие;
- идентифициране и анализ на пазарни несъответствия, които ограничават потенциала за развитие на българската икономика;
- анализ на отрасли и икономически дейности с висок потенциал за развитие, където правителствените интервенции и осъществяваните програми и продукти на ББР биха имали най-голям ефект;
- оценка на ефектите от осъществяваните програми и продукти на ББР АД.

Във връзка с това банката ще акцентира развитието на аналитичните звена, които да извършват аналитична подкрепа на ръководството на ББР в процеса на определяне и оформяне на конкретни мерки и програми, както и в последващия процес по оценката предприетите действия. Необходимо е и да се изгради съответен инструментариум от модели, с който да се извършва оценка на въздействието от

прилаганите мерки и програми. Възможно е и ползването на вече готови модели за оценка, ако те се окажат подходящи за тази дейност.

Текущият преглед и развитие на ИТ ще бъде подчинен на утвърждаване ролята на технологията за повишаване ефективността на бизнес и аналитичните процеси. На основата на анализ ще бъдат разгледани варианти за автоматизиране на документооборота и цялостното управление на бизнес процесите. В хода на изпълнение на стратегическите цели банката ще извърши преглед на технологичното осигуряване на дейностите по риска и управлението на активите и пасивите. На тази основа ще бъде извършена и тяхното осъвременяване или инвестиция в нови решения.

В рамките на социалната си програма, утвърждавана с годишния бюджет, банката ще продължи да подкрепя визията за превръщане на ББР в желано място за работа на млади и перспективни кадри. Ще бъде допълнително акцентирана политиката по финансиране на професионалното обучение в ключови области при отчитане на измененията в нормативната уредба.



Стратегическа рамка 2017 - 2020

(в хил. лв.)

Позиция	Бюджет 2016	Стратегическа рамка 2017	Стратегическа рамка 2018	Стратегическа рамка 2019	Стратегическа рамка 2020
Нетен лихвен доход*					
Нетен приход от такси и комисиони	54 653	43 874	49 105	59 132	61 811
Други оперативни приходи, нетно	2 038	4 142	4 796	5 616	5 687
		-4 447	-4 459	-4 471	-4 484
Общо Доходи	56 691	43 569	49 442	60 277	63 014
Общи и административни разходи	-13 717	-12 742	-12 952	-13 379	-13 602
Нетен доход преди обезценка на активи	42 974	30 827	36 490	46 898	49 412
Разходи за обезценка на активите	8 504	-6 501	-9 126	-9 474	-1 844
Провизии на задбалансови позиции	-432	-408	-560	-620	-680
Нетен доход след обезценка на активи	51 047	23 918	26 804	36 804	46 888
Данъци	-4 830	-2 392	-2 680	-3 680	-4 689
Нетна печалба	46 217	21 526	24 124	33 124	42 199
Cost / Income ratio	24.20%	29.25%	26.20%	22.20%	21.59%
* вкл. Нетен лихвен приход по мандати	1 750	1 750	3 250	4 750	5 125