

Üzleti jelentés

2017.12.31.

Komárom, 2018. március 12.


Pannon Takarékbank Zrt.

1. A Pannon Takarékbank Zrt. működési környezete

2017-ben a magyar gazdaság főbb makrogazdasági mutatói az alábbiak szerint alakultak (előzetes adatok – forrás: KSH, MNB, MFB, Internet):

GDP: Az előzetes adatok alapján a GDP 2017. évi növekedése 4,0% körül várható. Ez a szám lényegesen magasabb az EU-átlagnál, de csak közepesen helyezkedik el a közvetlen szomszédaink növekedési rangsorában. Hasonló 4%-os, vagy azt meghaladó növekedést tervez a kormány a 2018. év vonatkozásában.

Beruházások: 2017-ben felerősödtek a beruházások, a ráta az előző évi 19,2%-ról 21,5%-ra nőtt, amivel elérte a válság előtti szintet. Ez a tendencia 2018-ban folytatódhat, részben az EU-források lehívásának ösztönző hatására.

Külkereskedelmi egyensúly: 2017-ben a kivitel a GDP-ben mérve 7,1%-kal, a behozatal pedig 9,7%-kal nőtt. Az áruforgalom többlete mérséklődött az előző évvel szemben, viszont a szolgáltatásoké nőtt. A folyó fizetési mérleg többlete 4,5 mrd euro volt. Ezt egészítették ki az EU-s támogatások, amelynek következtében a külső finanszírozási képesség tovább javult (+7,7 mrd euro).

Államadósság alakulása: A 2017. évi GDP-arányos deficit 1,9% volt. Az államadósság a GDP arányában 2017. év végén – az Eximbank beszámításával – 74% körül alakul. 2018-ban hasonló, 2-2,5%-os hiány tervezhető, az államadósság pedig 72-73% körül alakul (tehát tovább csökken) az év végén, a GDP arányában.

Pénz-, és tőkepiac, MNB-alapkamat: az alapkamat 2016. május 25. óta változatlan, 0,90%. A pénzügyi likviditásnak köszönhetően – amely jórészt az MNB nem hagyományos eszközei alkalmazása következtében alakult ki – a rövidtávú hozamok nulla körüli szintre süllyedtek (ill. esetenként a negatív hozam is előfordult). Ezzel egyidejűleg a hozamgörbe hosszú oldalán is jelentős csökkenés következett be.

Infláció: a 2017. évi fogyasztói inflációs adat a KSH közlése szerint 2,4% lett, ami az előző évhez képest egyértelműen növekvő trendet jelez, közelítve az MNB erre vonatkozó céljához.

Munkanélküliség: az átlagos munkanélküliségi ráta 2017-ben 4,2% volt, közel 1%-kal alacsonyabb, mint 2016-ban. A foglalkoztatottak száma 4,4 millió fő körül alakul, a foglalkoztatotti arány 68,8%. A bruttó éves átlagkereset 323 e Ft, kb 14,2%-os emelkedést mutat az előző évhez képest.

Fontosabb Ft-deviza párok árfolyamok alakulása (CHF, EURO, USD, GBP):

<i>Deviza/Időszak</i>	<i>2016.12.31.</i>	<i>2017.03.31.</i>	<i>2017.06.30.</i>	<i>2017.09.30.</i>	<i>2017.12.31.</i>
FT/CHF	289,41	288,58	282,57	271,68	265,24
FT/EURO	311,02	308,70	308,87	311,23	310,14
FT/USD	293,69	288,64	270,87	263,75	258,82
FT/GBP	361,62	359,41	351,91	352,74	349,48

2. A Pannon Takarék Bank Zrt. tevékenysége, eredménye 2017-ben

Az elmúlt év üzleti tevékenysége során a külső tényezők – alacsony kamatkörnyezet, számlavezető rendszer cseréje (KBR => MS), korábbi egyesülések miatti konszolidáció termék-, és szolgáltatás oldalon, integrációs feladatok, elvárások – jelentős mértékben kötötték le kapacitásainkat és befolyásolták eredményességünket.

Ezzel együtt üzleti teljesítményünk értékelésének legjobb fokmérője, hogy a Takarékbank komplex értékelése szerint 2017-ben a Pannon Takarék Bank lett a legjobb szövetkezeti hitelintézet!

Az integráció szervezeti átalakulása, szabályozási, üzleti megújítása tovább folytatódott, a legfontosabb ezek közül a fúziók végrehajtása és az EIR-program roll-outja volt, mely folyamatok az év végére fejeződtek be.

A Pannon Takarék üzleti-értékesítési céljainak teljesítése 2017-ben:

- 2017-ben mindenképpen sikeresnek mondható, hogy relatív ügyfélvesztés nélkül lebonyolítottuk a termékkonszolidációt, és jogilag is megfelelő „Okos-nyilatkozatok” begyűjtésével a továbbiakban előforduló számla-csomagváltások egyszerűsíthetőek.
- 2017-ben a hitelállomány növekedése volt az elsődleges üzleti célunk, amit 5,6%-os állománynövekedéssel tudtunk realizálni.

Az egyszeri tételek nélkül értékelve a tervek teljesítését elmondható, hogy a jelentősen lecsökkent kamatszintek mellett a kamatrés és a jutalékeredményünk egy „nullszaldó” körüli működést alapoz meg.

Ezért a továbbiakban is szükséges az aktív értékesítés során az ügyfélbázis és a bevételek (hitelezési, pénzforgalmi) jelentős növelése, pusztán a korábbi egyesülések révén megtakarítható működési költségek nem elegendőek a jövedelmező gazdálkodáshoz.

A hitelportfólió javult, a 90 napon túli követelések aránya 8% körüli értéken zárt év végén. A hitelportfólión az év során összességében jelentős mértékű, 389 mó Ft összegű értékvesztés került visszaírásra, bár ennek jelentős része a behajthatatlan követelések leírásának fedezetét képezte.

Az informatikai átállás kapcsán jelentős egyszeri és többletköltségek keletkeztek, ezért a következő évek legnagyobb kihívása (továbbra is) a szervezeti változások és a folyamatok hatékonyságának növelése mellett a hitelezés bővítésével, a jutalékbevételek növelésével a jövedelmezőség javítása és a saját tőke eredményági akkumulációja lesz!

3. A Pannon Takarékbank Zrt. üzletpolitikája 2017-ben

Általánosan

A 2017. üzleti év prioritásai és azok teljesülése:

1. központi (MTB által kiadott) terv (értékesítési) elvárások teljesítése
2. hitelezési tevékenység erősítése, hitelterv teljesítése
3. szervezeti hatékonyság javítása: központi back-office, folyamatok racionalizációja, értékesítési tevékenység erősítése, kirendeltségi hálózat racionalizálása
4. központilag fejlesztett/támogatott termékek értékesítésében részvétel
5. termékkonzolidáció főleg passzív termékkörben
6. további egyesülések – előkészítés, végrehajtás, szervezeti konszolidáció
7. követeléskezelési tevékenység súlya továbbra is jelentős (beolvadók jelentős rossz portfóliója), az átvett ingatlanok kezelése, értékesítése fokozott és folyamatos figyelmet igényel
8. üzemeltetés terén: szigorú költséggazdálkodás, költség-, és energiahatékonyság javítása, arculati átállás, EIR-előkészítés, bankbiztonsági korszerűsítések

A kitűzött főbb célok teljesülése – röviden:

Célok	Teljesülés
1.	sikeres kampányteljesítések és éves tervteljesítések
2.	szerződéskötési terv teljesült, állományi 2/3-ad részben
3.	mindegyik területen jelentős előrelépések, folytatás 2018-ban
4.	teljesült, de az EIR átállás miatt ezen feladatok 2018-ra tolódtak
5.	EIR átállásra teljesült
6.	nem volt 2017-ben

7.	<i>sikeres volt, a 2017. évi eredményességhez jelentősen hozzájárult</i>
8.	<i>Fő feladat az EIR-átállás támogatása volt</i>

Üzletáganként

A/ Aktív üzletág

A 2017. évi feladatok teljesítése, helyzetértékelés:

A hazai bankszektorban 2017. évben folytatódtak, illetve erősödtek azok a pozitív trendek, melyek az előző évben beindultak: a vállalati kihelyezések bővültek, míg szektorszinten az újonnan kihelyezett lakáshitelek volumene 31%-kal, a személyi kölcsönöké pedig 41%-kal nőtt. Utóbbi két kategóriában az átlagos THM-ek 4,69%-ra, illetve 14,85%-ra mérséklődtek.

2017. év végén Bankunk teljes hitelállománya 28,655 Mrd Ft volt. Ebből a lakossági hitelállomány 16.083 Mrd forintot tett ki, míg a vállalati hitelállomány 12.572 Mrd Ft volt.

2017. év elején Bankunk elindította az ingatlanforgalmazó cégekkel az üzleti együttműködést. A korábban meginduló lakáspiaci tranzakciószám növekedést a hitelkihelyezés némi késéssel követte. Nálunk 2016-ban a legnagyobb arányban használt lakás finanszírozására vettek fel hitelt, ezt követte a lakáskorszerűsítésre és az új építésre felvett hitelek aránya. Ez 2017-re megfordult, és a lakáshitelezésben az új ingatlan vásárlás és építés került az első helyre. Ez a kormány lakástámogatási rendszerének ismeretében várhatóan 2018-ban is fennmarad.

A lakáscélú hitelek és a lakásépítéshez kapcsolódó kedvezmények iránti érdeklődés az év során folyamatosan emelkedett. Ennek két fő oka van: egyrészt bővül azon ügyfelek köre, akik hitelből vásárolnak, s már a tehetősebb rétegek is bátrabban vesznek fel hitelt. Egyre több a 15-25 millió forint, vagy akár ennél magasabb összegű kérelem. Másrészt az ingatlan árak is emelkedtek, így törvényszerű, hogy szükség van nagyobb hitelekre ugyanazon típusú ingatlan megvásárlására.

A felvett hitelek átlagos futamideje használt lakások esetében 15, új építésűek esetében 20 év.

Tovább fog emelkedni az átlagos hitel nagyság, párhuzamosan az ingatlan árak emelkedésével.

Ugyanakkor kockázatnövelő körülmény, hogy az ügyfelek a korábbi óvatosságukat feladva ismét bátrabban vesznek fel hitelt és kevésbé gondolják át, hogy mennyi havi törlesztő részletet tudnak vállalni.

A családok otthonteremtési kedvezménye tapasztalatunk szerint jelentősen hozzájárul a piac lendületéhez. A futó lakásprojektek és az egyéni építetők aktivitása nyomán a három- vagy többgyermekes családok által új lakás építésére vagy vásárlására igénybe vehető 10+10 millió forint támogatás szerepe 2018-ban jelentősebb lesz. Ehhez a már 2018. január folyamán bejelentett könnyítések is hozzájárulnak majd.

**Magyar számviteli szabályok szerinti éves beszámoló – üzleti jelentés
2017.12.31.**

Az ingatlanárak várható további emelkedése, a kedvezményes lakóingatlan ÁFA várható megszűnése, valamint a választási év további bizalomra ad okot arra, hogy a lakossági hitelezés tekintetében terveinket valóra tudjuk váltani 2018. év folyamán.

A bankok közötti KKV-kért folyó verseny 2017. évben már jelentősen kiéleződött és ennek folytatására számíthatunk 2018-ban is.

A konkurencia célpontja jelenleg a mikro- és kisvállalkozások, melyek Bankunk ügyfélkörének meghatározó részét alkotják. Az ügyfélszerzés érdekében letörük az árakat, lazítanak a hitelezési feltételeken és a bankok közötti ügyfélvándorlás többszöröse a korábbiaknak.

Az MFB Pontos konstrukciók, amelyek olcsó forrást jelentenek a vállalkozások számára, szerencsére nem jelentenek jelentős konkurenciát a saját termékeinkhez képest. A Pannon Takarékbank számára az MFB-s konstrukciók lehetőséget nyújtanak arra, hogy a meglévő partneri kapcsolatainkat tovább ápoljuk, illetve újakat is építsünk.

B/ Passzív (és all finance) üzletág

A 2017. évi feladatok teljesítése, helyzetértékelés:

A jegybank 2017. év folyamán is folytatta laza monetáris politikáját, a jegybanki alapkamat szintje 2016. május óta változatlan, a bankközi referencia kamatszintek azonban ettől lényegesen alacsonyabb szintre estek a nem-konvencionális jegybanki intézkedések hatására. A monetáris politikai lazítást az állampapír-piaci hozamok is lekövezték. A jelenleg jellemző nulla százalékos körüli kockázatmentes hozamkörnyezet kihívásokat támaszt a banki jövedelmek fenntartásával szemben.

A csökkenő hozamkörnyezet következtében a kamatjövedelmek mérséklődnek, a hitelezési aktivitás növelése mellett a kamatráfordítások csökkentésével, a jutalék- és díjeredmény növelésével, a működési költségek csökkentésével kívánjuk elérni az eszközarányos jövedelmezőség javulását.

A jövedelmezőség közép és hosszú távon aktivitásnöveléssel, a szolgáltatási spektrum bővítésével, folyamatfejlesztésekkel és a digitalizációs lehetőségek növekvő kiaknázásával, hatékonyságjavulással biztosítható. A versenyképesség megőrzése pedig jó (és stabil) szolgáltatási színvonalat, valamint innovatív megoldásokat kíván (szabályozói környezet – PSD2 – és a piaci trendek szerint egyaránt).

Állományi és jövedelmezőségi célkitűzések a megtakarítási és befektetési termékek körében

A banki jövedelmezőség javítása érdekében a kamatkörnyezethez igazodva 2016. év végén általános kamatsökkentést valósítottunk meg, ennek és a betétállomány strukturális és évközi alakulásának köszönhetően 2017-ben a tervezettet jelentősen meghaladó (64mFt) kamatráfordítás megtakarítást tudtunk elérni.

2018-ban kisebb mértékű, de a piaci kamatkörnyezethez igazodó újabb betéti kamatsökkentést tervezünk megvalósítani (második negyedévtől).

A megvalósított kamatsökkentésekkel együtt is sikerült 2017-ben a betétállományt szinten tartani (2017.12.31-én 64,14 mrd Ft, 2016.12.31-i bázishoz viszonyítva 100,02%-os, illetve a 2017.12.31-re tervezetthez képest 98,7%-os teljesítmény), az évközben értékpapír számlákra átvándorló összegeket sikerült az év végére új forrással pótolni, illetve az értékpapír állományi növekedést új forrásból elérni.

A bankunk által közvetítőként kezelt ügyfél értékpapír állomány az előző év végi bázishoz képest 30%-kal nőtt, mely mintegy 5,5 mrd forint nettó állományi bővülést eredményezett (a megcélzott állományi terveket 19%-kal, 3,89 mrd Ft összeggel túlteljesítettük), ennek köszönhetően pedig a befektetési szolgáltatási közvetítői tevékenység jutaléktervét 2017-ben túlteljesítettük 37%-kal.

2017. év végére a teljes betétállomány csaknem 40%-át elérő mértékű mérlegen kívüli befektetés-állományt kezelünk az ügyfelek részére (2017.12.31-én az ügyfelek részére kezelt megtakarítási illetve befektetés állományának együttes összege már meghaladja a 88,8 mrd Ft-ot).

Pénzforgalmi szolgáltatások jutalék- és díjbevétele, eredménye

A 2017-re megcélzott pénzforgalmi bevételi, illetve nettó pénzforgalmi jutalékeredmény terveket teljesítettük (102,4%-os teljesítmény a célzott tervszámokhoz viszonyítva).

Közvetítői tevékenységek jutalékbevétele

Összességében a kapott jutalék- és díjbevételei terveink 2017-ben teljesültek.

A befektetési szolgáltatási közvetítői tevékenység jutalékbevételét illetően kiemelkedő eredményt értünk el 2017-ben. A biztosítás közvetítői jutaléktervek tekintetében szintén eredményesen zártuk a 2017. évet (118,9%-os teljesítmény a célzott tervszámokhoz viszonyítva), csupán a Fundamenta közvetítői tevékenység jutalékbevételeiben volt némi elmaradás (teljesítmény: 73,4%).

C/ Egyéb terület – stratégiai és egyéb befektetések (részeselek)

Takarékbank Zrt.:

A Takarékbanki befektetés 2017-ben változatlan az előző évhez képest, összesen 415 572 e Ft, a 2016. évi eredményből 61.460 e Ft osztalékot realizált a Bank 2017-ben.

TAK-INVEST Informatikai és Szolgáltató Zrt.:

A Bakonyvidéke Takarékszövetkezet beolvadásával került a Bank portfóliójába az alaptevékenységében informatikai szolgáltatást végző részvénytársaság részesele, mely változatlan értékkel szerepel a bank nyilvántartásában.

Takarék Központi Követeléskezelő Zrt. (Banküzlet Zrt.):

A Zrt. az egyéb pénzügyi közvetítő tevékenységen belül központi követeléskezeléssel foglalkozik. A fúziók során a részeselek a jogelődök által birtokolt tulajdon részekkel növekedett.

FHB Jelzálogbank Nyrt.:

A jelzálogbanki befektetés összege az előző évhez képest változatlan összeggel (300 021 e Ft) szerepel a könyveinkben.

KOMTAK Kft.:

A Bank 100% tulajdoni részeselelel rendelkezik a KOMTAK Kft.-ben. A KOMTAK Kft. 1997-ben alakult járulékos vállalkozásként, jelenleg a Kft. törzstőkéje 650.000 e Ft (a legutolsó tőkeemelélek 2013-ban volt). A Kft. 2017. év végén visszafizette korábban felvett devizahitelét. Eszközeit teljes egészében saját forrásból finanszírozza, előrehaladott tárgyalásokat folytat egy nagyobb értékű ingatlan 2018. évi értékesítéséről.

A Kft. 2017-ben megvásárolta a Pannon Takaréék Banktól a KÖRNYEI TAK-ING Kft.-ben lévő befektetését. A 2017. évi várható adózott eredmény: -752 e Ft.

Magyar Takaréék Befektetési és Vagyongazdálkodási Zrt.:

A MATAK Zrt.-be való befektetés célja a Takaréékbankban való közvetett részeselek szerzése. A Zrt. tevékenysége kizárólagosan a takaréékbanki részvényportfólió tulajdonlásához kapcsolódik.

4. A Pannon Takarékbank Zrt. pénzügyi, vagyoni, kockázati helyzetének értékelése

A/ Pénzügyi, jövedelmi helyzet, saját tőke alakulása (adatok millió Ft-ban)

Megnevezés	2016. évi bázis	2017. évi terv	2017. évi tény	Terv-tény eltérés	2018. évi terv
Adózás előtti eredmény	369	172	121	-51	142
Kamatrés	1 583	1 940	1 666	-274	1 775
Jutalékeredmény	1 357	1 598	1 566	-32	1 679
Nettó év-képzés alakulása	-414	0	-317	+317	10
Műk-i ktg + écs	2 055	2 438	2 378	+60	2 537
Saját tőke	5 002	5 216	4 856	-360	4 951
Szavatoló tőke	4 861	4 930	4 334	-596	4 328

Megjegyzések:

- 1., A saját tőke tervezettnél kisebb alakulásának okai: kisebb eredmény és 2017. évi osztalékfizetés.
- 2., A 2017. évi szavatoló tőke további csökkenésének okai: saját részvény vásárlás és immateriális javak növekedése.

B/ Kockázati helyzet értékelése

Tőkeigény:

Az 1. pillér alatti (szabályozói) tőkeigényünk meghatározó elemei:

- 1., hitelezési és partner kockázatok
- 2., piaci kockázatok
- 3., működési kockázatok

Az elmúlt években a fenti adatok a következőképpen alakultak (adatok millió Ft-ban):

Kategória/üzleti év	2015.12.31.	2016.12.31.	2017.12.31.	2018.12.31. - terv
Hitelezési és partner kockázatok tőkeigénye	1 696	1 944	1 824	2 074
Piaci kockázatok tőkeigénye	31	0	0	0
Működési kockázatok tőkeigénye	632	561	503	576
1. pillér alatti tőkeigény összesen	2 359	2 505	2 327	2 650

Ennek megfelelően az egyedi tőke megfelelés alakulása (adatok millió Ft-ban):

Kategória/üzleti év	2015.12.31.	2016.12.31.	2017.12.31.	2018.12.31. - terv
Rendelkezésre álló szavatoló tőke	4 212	4 861	4 334	4 328
Szabályozói minimum tőkekövetelmény	2 359	2 505	2 327	2 650
Tőke többlet/hiány	1 800	2 356	2 007	1 678
Tőke megfelelési mutató	13,97%	15,52%	14,90%	13,07%

5., Üzletpolitika, tervek, fejlődési lehetőségek 2018-ban

Gazdasági környezet, főbb makroadatok alakulása

Megnevezés	2015. évi	2016. évi	2017. évi várható	2018. évi
GDP-növekedés	2,9%	2,2%	4,0%	4,2%
Infláció	-0,1%	0,4%	2,4%	2,7%
Ktgvetési hiány a GDP %-ában	-1,9%	- 1,7 - 2,0%	-2,0%	-2,0%
Ft/euro árfolyam	313,12	311,02	310,14	305-310
MNB alapkamat	1,35%	0,90%	0,90%	0,90%
Munkanélk. ráta	6,8%	5,1%	4,2%	4,0%

Tájékoztató adat: 2018. évi minimálbér: 138 000,- Ft

Cégszintű üzletpolitikai célok, tervek 2018-ra

A 2018. évre vonatkozóan az alábbiakban foglaljuk össze a fő célokat:

A 2018. év prioritásai:

- központi (MTB által kiadott) terv (értékesítési) elvárások teljesítése
- hitelezési folyamatok javítása a hitelállományi terv teljesítése érdekében
- szervezeti hatékonyság további javítása: központi back-office fejlesztése, folyamatok racionalizációja, értékesítési tevékenység erősítése, kirendeltségi hálózat racionalizálása
- központilag fejlesztett/támogatott termékek bevezetése
- követeléskezelési tevékenység súlya továbbra is jelentős (beolvadók jelentős rossz portfóliója), az átvett ingatlanok kezelése, értékesítése fokozott és folyamatos figyelmet igényel
- üzemeltetés terén: szigorú költséggazdálkodás, költség-, és energiahatékonyság javítása, arculati átállás, EIR-konzolidáció, bankbiztonsági korszerűsítések

Telephelyek bemutatása, tervezett változások:

A Pannon Takarékbank Zrt. jelenleg 42 kirendeltségen nyújt ügyfelei részére szolgáltatásokat. Ezen kirendeltségek egy része váltott nyitvatartással áll az ügyfelek rendelkezésére.

2018-ban új fiók nyitását nem tervezzük, a meglévő – és az egyesülések folytán kibővült – hálózat folyamatos korszerűsítését, modernizálását, racionalizálását végezzük a rendelkezésre álló források függvényében. Ezen beruházások kapcsán 2018-ban az arculati, értékesítés-támogató, az energiahatékonysági és a bankbiztonsági szempontok kiemelt szerepet kapnak. Kiemelt feladat lesz a tatai – regionális szinten meghatározó és a központi munkatársak jelentős részének elhelyezését szolgáló – épület átalakítása, korszerűsítése, felújítása.

A működő kirendeltségi telephelyek jelentős része saját, vagy leányvállalati (KOMTAK Kft.) tulajdon, külső bérleménnyel 4 helyen rendelkezünk (Budapest, Tatabánya, Győr, Dorog).

2017-ben sikerült megoldani az irattározási kapacitás gondjainkat, létrehoztunk egy központi irattárat, ahol nagy gondot fordítunk az iratok rendezett tárolására, folyamatos selejtezésére. Mindez sokat segített a bezárt kirendeltségek iratállományának feldolgozásában, elhelyezésében.

Az időközben feleslegessé vált jelentős számú banküzemi célú ingatlanok hasznosítására (bérbeadás, értékesítés) is megtesszük a megfelelő intézkedéseket.

A banküzem különböző területein a legfontosabb kihívások az alábbiak:

- értékesítési hatékonyság jelentős növelése, a kampánykiírások legalább 100%-os teljesítése minimálisan elvárando

2017.12.31.

- hatékonyság, jövedelmezőség további – folyamatos – javítása, működési költség megtakarítási lehetőségek folyamatos feltérképezése => kirendeltségek osztott működése, esetenként további bezárások
- kockázatkezelési tevékenység folyamatos fejlesztése
- követeléskezelési tevékenység súlya továbbra is kiemelt lesz (cél: a 90 napon túli állomány 8% alatt tartása)
- a növekedés legfőbb forrásai: vállalkozói üzletágban: a KKV-hitelezés, lakossági ügyfelek esetében: jelzálog-, és lakáshitelezés, pénzforgalmi számlák számának növelése, értékpapír-befektetési üzletágban: értékpapír számlák számának és állományának növelése
- a meglévő ügyfélkör potenciáljának fokozottabb kihasználásán túl jelentős új ügyfél akvizíció is szükséges
- oktatások utánkövetése: amit megtanulunk, azt a gyakorlatban is tudni kell használni!

Üzletági elképzelések:

Összefoglaló adatok:

Az együttes MFÖ 2018. év végén várhatóan 74 000 millió Ft körül alakul. A 2018. évi változás mértéke: kb 500 millió Ft, (0,7%). Ezen változás fő oka:

- az ügyfélforrások növekedése cca 860 mó Ft, 1,34%

2017-18. évi hitel/betét tervadatok összesítése (mó Ft)

Megnevezés	Bruttó hitelállomány	Értékvesztés	Nettó hitelállomány
2017.12.31. bázis	28 655	1 996	26 659
2018. évi terv	33 000	2 004	30 996
Tervezett növekedés	4 345	8	4 337

Megnevezés	Betét állomány
2017.12.31. bázis	64 140
2018. évi terv	65 000
Tervezett változás	860

Passzív üzletág

Célkitűzések, feladatok 2018-ra

2018-ban kiemelt célkitűzés a szolgáltatási színvonal javítása, a rendszerátállásokból adódó hibák kiküszöbölése és azt követően a működés stabilizálása, illetve a folyamatok felülvizsgálata és szabályozása a változáskezelés, illetve a hatékonyság növelése jegyében.

Az elmúlt időszak jelentős változásai egyre nagyobb terhet rónak a szervezetre, a működési kockázatok csökkentése, kezelése érdekében 2018-ban kiemelt fontosságú feladat a munkatársak oktatása, számonkérése, különösen a termék- és eljárási szabályok ismeretére kiterjedően.

2018-ban oktatásokat tervezünk a jogszabályok (MIFID2, PSD2, pénzforgalmi jogszabályok változása) és belső folyamatok (MoonSol számlavezető rendszerre történő átállás) elmúlt időszaki változásairól, pénzforgalmi alapismeretekről, a bevezetésre kerülő új termékekről, valamint befektetési szolgáltatási termékekről tudásfrissítést.

Továbbra is aktív közreműködéssel és véleménynyilvánítással törekedni fogunk arra, hogy a helyi és integrációs üzleti folyamatok előremutató megoldásokat hozzanak, kövessék a piaci tendenciákat, és az üzleti folyamatokat kiszolgáló rendszerek megfelelő támogatást nyújtsanak az üzleti tevékenységhez és biztosítsák a hatályos jogszabályi követelményeknek való megfelelést.

Termékfejlesztési tervek

2018. első negyedévben bevezetésre kerülnek az új központi számla- és megtakarítási termékek, mobilbanki szolgáltatás (applikáció), utóbbi esetében az első fázisban csökkentett funkcionalitással.

Az elkövetkező időszakban a piaci igényekhez igazodó központi termékfejlesztés erősödése várható. Több termék, szolgáltatás tekintetében szükségesnek tartunk központi termékfejlesztést, illetve a jelenlegi üzleti modell felülvizsgálatát, így bankkártya termékek és kártyás fizetési megoldások, sms szolgáltatás, kereskedői POS és e-commerce szolgáltatás esetében, továbbá a bevezetésre kerülő mobilbanki szolgáltatás második fázisú továbbfejlesztését is indokoltnak tartjuk még 2018-ban megvalósítani, a piachoz történő felzárkózás jegyében.

Ügyfél-megtakarítások, állományok (betét, értékpapír)

2018. év végére további 15%-os bővülést tervezünk, ezzel együtt az állományok monitoringjára, a lejáró papírok visszaforgatására és a szabad számlán lévő pénzeszközök elhelyezésére kiemelt figyelmet kell fordítani. Az értékpapír állományok tekintetében bővülést elsősorban új forrásból kívánunk elérni.

Az ÁKK 2018. február 12-től az értékesítési díjait jelentősen csökkentti, ami komoly bevételkiesést eredményez (hozzávetőlegesen az éves befektetési szolgáltatási közvetítői tevékenységből származó jutalékbevételek 25%-a). Erre való tekintettel a 2018. évi

jegyzéseknél a rövidtávon magasabb jutalékbevételt eredményező hosszabb futamidejű állampapírok értékesítésére fókuszálunk, figyelve azonban arra, hogy közép- és hosszútávú jövedelmezőségi célokra figyelemmel megtartsuk az éves és éven túli állampapírok optimális arányát.

Jutalékbevételek

2018-ban a pénzforgalmi jutalékbevételek további növelésére fókuszálunk, melynek megvalósítása érdekében:

- a hálózati teljesítménymérés rendszere kiegészül pénzforgalmi elvárásokkal (pénzforgalmi tervekkel) és azok rendszeres visszamérésével, illetve az ösztönzési rendszerbe is megfelelő súllyal beillesztésre kerül,
- kialakítjuk az ügyfélszintű pénzforgalmi és lemorzsolódási monitoring folyamatokat, melynek célja, hogy fokozzuk a pénzforgalmi számlák forgalmi aktivitását, illetve megfelelő időben észleljük a számlaforgalom csökkenését, és még az ügyfél általi számlazárási igény felmerülését megelőzően hatékony intézkedéseket tudjunk tenni (early-warning),
- biztosítjuk a célok megvalósításához szükséges szövetkezeti hitelintézeti szintű terméktámogatást, a vállalkozói ügyfélkörben egyedi kondíciók nyújtásának feltételeit és eljárását felülvizsgáljuk, kialakítjuk.

2018-ra jelentős bővülést tervezünk a főbb közvetített szolgáltatások (befektetés, biztosítás, Fundamenta) tekintetében. A Takaréknyereménybetét forgalmazási tevékenységet továbbra is a stratégiai együttműködés jegyében végezzük az FHB közvetítőjeként.

Nyugdíjpénztári és egészségpénztári tagszervezés tekintetében nem kívánunk jelentősebb növekedést elérni (kiegészítő szolgáltatásnak tekintjük).

Aktív üzletág

2018-as várakozások

A társasházi és magánérs építkezések, valamint a lakásvásárlások felfutása miatt a jelzáloghitelek és a CSOK-igénylések további emelkedésére számítunk. A korábbi években elindult új társasházi projektek finanszírozása és ennek kapcsán a vevő oldali finanszírozás a kiemelt célunk.

A társasházi projektfinanszírozások mellett a mezőgazdaságra, valamint az uniós pályázati támogatások előfinanszírozására fókuszálunk!

2018. évi termékfejlesztés, szabályozás, szervezeti célok:

- A központi bank részéről új központi (kötelezően forgalmazandó) versenyképes termékek bevezetése mind a lakossági- mind a vállalati szegmensben. (oktatás, informatika, értékesítés)
- A működési hatékonyság javítása, automatizált hitelezés lehetőségének megteremtése
- Digitalizációs stratégia elkészítése, elindítása.

Állományi tervek

2017. egyértelműen a sikeres hitelezés éve volt. Ezt a tendenciát szeretnénk folytatni, ami leképeződik a tervszámokban 2018-ban:

- vállalati hitelben idén nem látszik projekt hitel megvalósulása, így a tavalyi év ismétlése komoly kihívás,
- jelzáloghitelnél pedig egyértelmű cél a nagyvárosi fiókok mellett a kisebb településeken is a jelentős fejlődés,

6. Humánpolitika, humán erőforrás gazdálkodás

Kiemelt feladatok 2018. évre:

1. Szervezetfejlesztés

2018-ban még erőteljesebb nyomás helyeződik a hálózatra az értékesítési tevékenység javítása, a nagyobb eredmények elérése érdekében. Ennek kulcsa az, hogy a hálózati tevékenységeken belül a szükséges minimumra szorítsuk vissza a központosítható – vagy épp a központban hatékonyabban végezhető – tevékenységeket. Ezt figyelembe véve át kell vizsgálni a központosítható tevékenységeket és meg kell határozni azok erőforrás-igényét, illetve kapacitást kell rendelni ezekhez a központi területeken.

Külön figyelmet érdemel a hitelezési folyamat, tekintettel arra, hogy a bevételek jelentős részét 2018-ban is ezen a területen kívánjuk realizálni.

2. Ösztönzési rendszer

- **Alapbérek**

Az alapbérek általános emelésére a jövedelmezőség korlátai és az alacsony (gyakorlatilag nulla) infláció miatt korlátozott a lehetőség, a „kulcs” hálózati és központi munkakörökben viszont szeretnénk érdemi bércorrekciót végrehajtani.

Költségtérítések: az előző évhez képest nem történik lényeges változás.

- **Teljesítményfüggő mozgóbérek**

A hálózatban (ide értve a régióközpontokat és az értékesítés-támogatókat is) a tavaly kialakított, felülvizsgált rendszert működtetjük tovább, amely nem függ a Bank jövedelmezőségétől. Központi területeken elsősorban projektekhez kötődően kerülhet sor a kiemelkedő teljesítmények anyagi elismerésére. Be kell vezetni a központi munkatársak részére is egyéni teljesítményértékelést.

- Erkölcsei elismerés formái

A hosszú ideje nálunk dolgozók törzsgárda jutalmazási rendszere fennmarad 2018-ban is, bár felmerült az igény a minimum idő csökkentésére, tekintettel a munkaerőpiac elmúlt időszak változásaira.

A nyugdíjba vonulók méltó búcsúztatása megmarad a későbbiekben is.

3. Képzés, oktatás, tréning

Az integrációs szakmai szervezeti egységek az alábbi irányvonalak körvonalazódnak:

- új oktatási cég megjelenése
- oktató- és trénerbázis felépítésének megkezdése
- központi oktatások elsődleges formája: e-learning
- közeljövőben várhatóak: hatósági képzések (közvetítói, ill. tőkepiaci), amelyek a jelzáloghitelezési és a bef.szolg. tevékenység végzéséhez szükségesek, továbbá a jelzáloghitelezők továbbképzése
- készségfejlesztő tréningek az alábbi területeken: értékesítési, vezetői készségfejlesztés, fiókvezetők képzése az értékesítési tréningen tanultak alkalmazására, ügyvezetők vezetőképzése
- fontos új feladat maradt az új belépők orientációs képzése

Egyedi (tanulmányi) szerződéssel:

- Tanulmányi szerződéssel támogatott egyedi továbbtanulási szándékok, kérelem alapján – jellemzően felsőfokú v. spec. szakirány

Integrációs szervek által ajánlott és kínált – részben ingyenes – oktatások, tájékoztatók:

- Részvétel a felsővezetői, vezetői, szakmai tájékoztatókon, tréningeken (pl. IFRS, PVK, IKVK, Ügyvezető-képzés)
- Adó, TB, Számvitel és egyéb pénzügyi jogszabályok változásaival kapcsolatos oktatások

7. Környezetvédelem, kutatás, fejlesztési tevékenység

Környezetvédelemmel kapcsolatos, továbbá környezetre káros tevékenységet a Bank nem végez.

A Bank az ingatlanok átalakításánál, felújításánál, üzemeltetésénél törekszik a korszerű, energiatakarékos megoldások alkalmazására.

K + F tevékenységet a Bank nem végez.

8. Záradék

A mérleg fordulónapját követően nem következett be olyan esemény, amely az éves beszámolót lényegesen befolyásolná.

A 2018. évi terveinket már a 2017. évi lényeges változások/folyamatok/történetek ismeretében alkottuk meg, ezért azok teljesülését megalapozottnak látjuk.