



Podsumowanie strategii

ING Banku Śląskiego S.A.

na lata 2022-2024

ING Bank Śląski S.A.

8 marca 2024 roku



Nasza strategia biznesowa

Misja

Wspieramy i inspirujemy ludzi do bycia o krok do przodu w życiu i biznesie

Filary naszej organizacji

Doskonała obsługa
klientów

Ludzie

Bezpieczna, zrównoważona
i odporna organizacja



Wzrost
aktywności
klientów
i digitalizacja



Efektywność
operacyjna,
AI & zarządzanie
danymi



Motywacja
i zaangażowanie,
silne zespoły



Stabilność,
dostępność,
nowoczesność



Zgodność
z wymogami
regulacyjnymi



Zrównoważony
rozwój

Kluczowe priorytety

Pomarańczowy Kod

Nasze wartości pozostają kompasem w naszej codziennej pracy

Pomarańczowy Kod – Nasze Zachowania



Podejmujesz inicjatywę i działasz skutecznie

Bierzesz odpowiedzialność za realizację zadań, za złożone obietnice, za konsekwencje swoich działań.

Delegujesz, aby motywować innych, utrzymać tempo działania oraz wywierać wpływ.

Korzystasz z pomocy i informacji zwrotnej. Twoi współpracownicy pomogą Ci odnieść sukces, jeśli tylko im na to pozwolisz.

Zabierasz głos, aby docenić dobrze wykonaną pracę oraz odważnie reagować na słabe wyniki.

- Inspiruj innych do rozwoju, zmian i usprawnień.
- Traktuj innych tak, jakbyś chciał/a, aby Ciebie traktowano.
- Często wyrażaj swoje uznanie.
- Jasno mów innym o tym, co zamierzasz osiągnąć.
- Zachęcaj innych do wnoszenia uwag – mogą być wyzwaniem, a to nie to samo co krytyka.



Pomagasz innym osiągać sukcesy

Współpracujesz, przedkładasz cele istotne nad własne interesy.

Słuchasz poświęcając innym czas i uwagę bez względu na ich pozycję, doświadczenie czy poglądy.

Zachęcasz do współpracy osoby spoza Twojego obszaru.

Ufasz intencjom oraz wiedzy innych osób.

- Szukaj rozwiązań najlepszych dla ING – nie tylko dla Ciebie czy Twojego zespołu.
- Bądź otwarty/a i aktywnie dziel się informacjami i wiedzą.
- Poświęcaj innym czas.
- Świętuj sukcesy z całym zespołem.
- Stwarzaj innym nowe możliwości.
- Odważ się mieć odmienne zdanie – jednocześnie szanuj pomysły, przemyślenia oraz uczucia innych.



Jesteś zawsze o krok do przodu

Kwestionujesz utarte metody, zbędną złożoność, ale dopiero wówczas, kiedy sam proponujesz rozwiązanie.

Wprowadzasz zmiany, szybko dostosowując się do okoliczności, kiedy tylko sytuacja wymaga nowego podejścia.

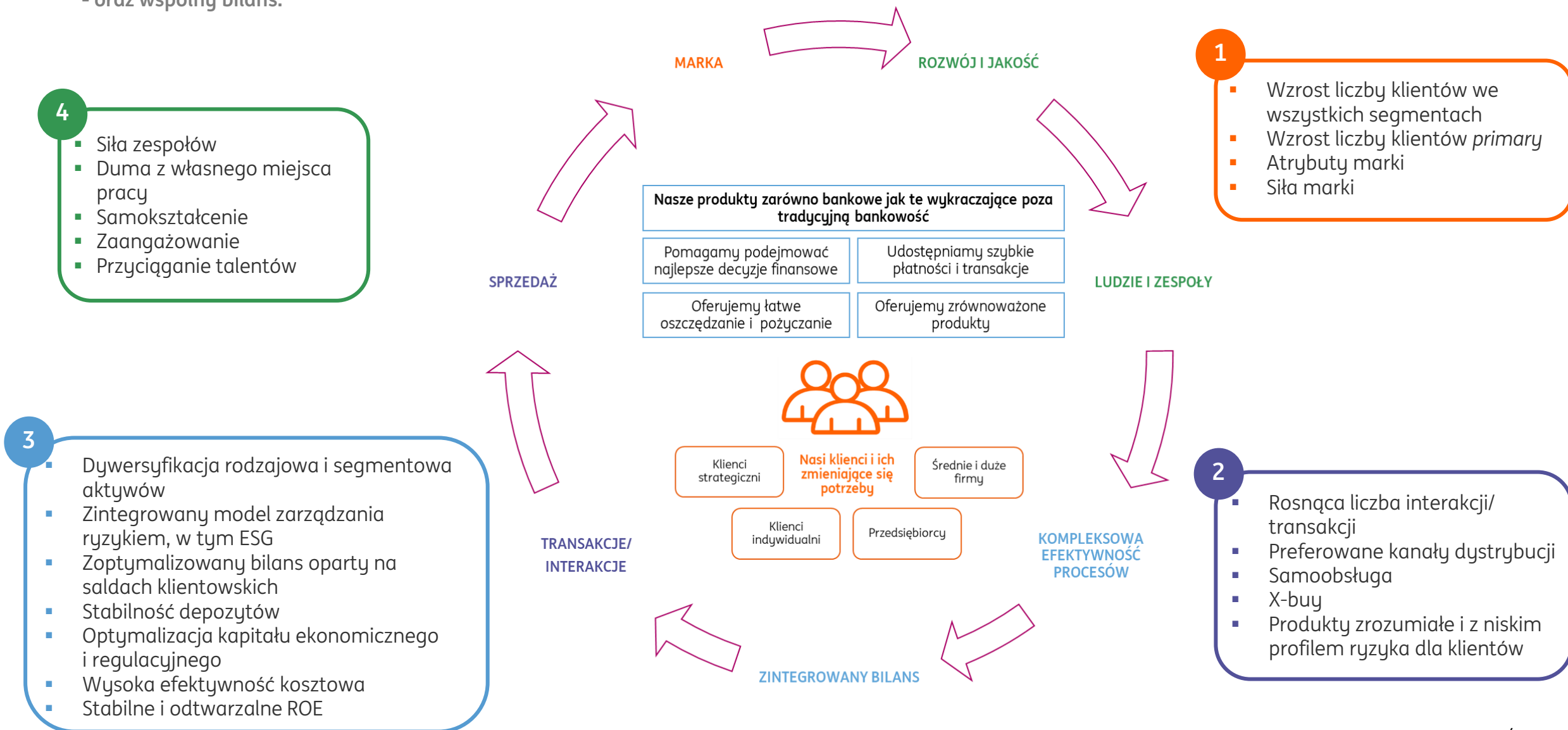
Kreujesz i upraszczasz: jeśli coś nie działa, proponujesz nowe rozwiązania. Jeśli coś działa, pracujesz nad tym, aby działało jeszcze lepiej.

Jesteś odważny/a, otwarcie mówisz o własnych błędach – przyznajesz się do nich i wyciągasz wnioski.

- Zawsze w pierwszej kolejności myśl o kliencie.
- Bądź dla innych przykładem.
- Uważnie oceniaj sytuację, a następnie podejmuj szybkie działania.
- Zawsze bądź ciekawy/a nowych rzeczy – postaraj się co tydzień nauczyć czegoś nowego.
- Naśladuj dobre praktyki – adaptowanie pomysłów jest mile widziane, o ile nie przypisuje się sobie ich autorstwa.
- Szukaj rozwiązań, nie problemów.
- Bądź optymistą/ką.

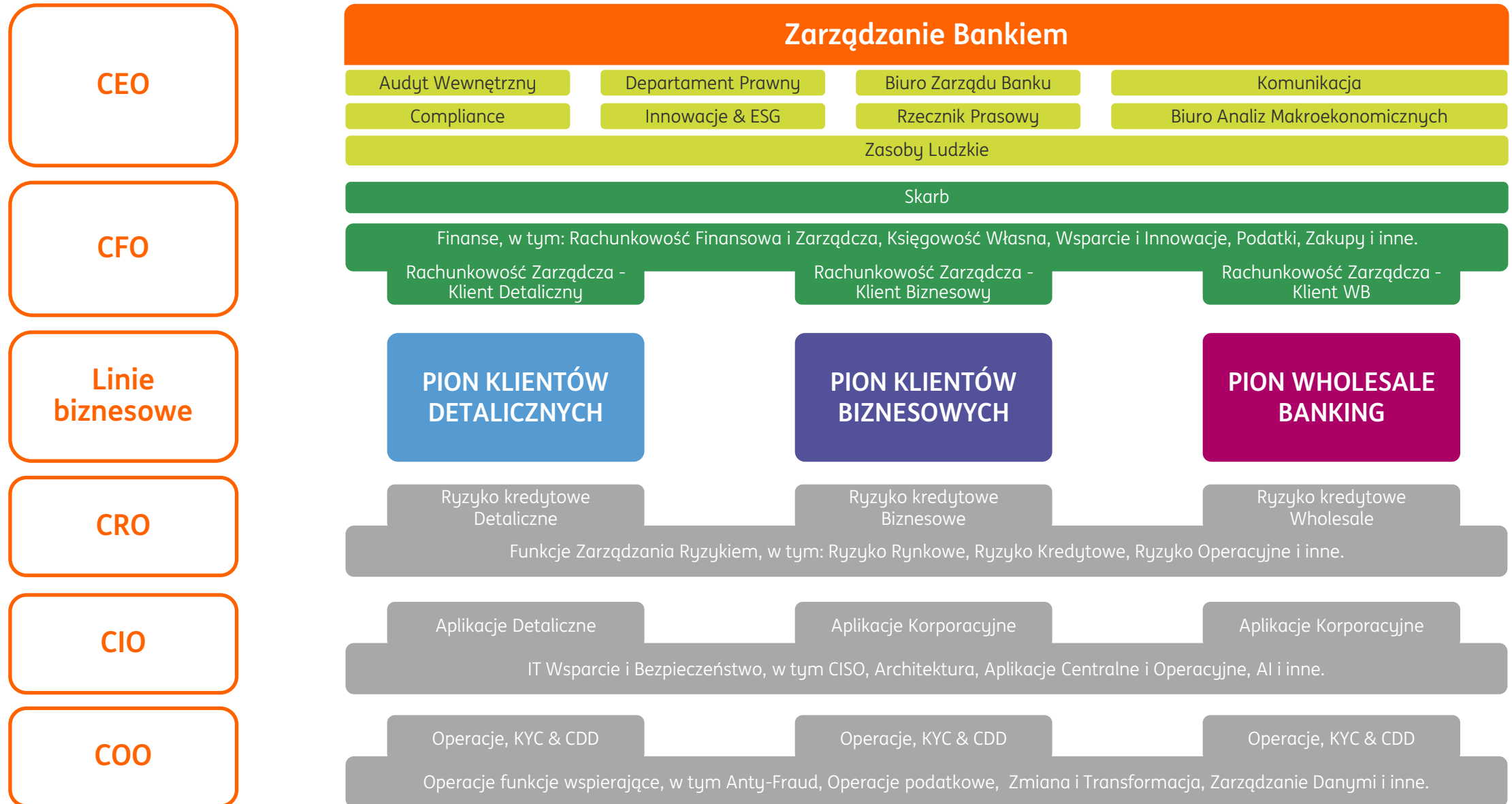
Zintegrowany model biznesowy – ciągłe doskonalenie

Stabilność naszego modelu biznesowego oparta jest na dynamice dostosowywania się do zmian i wzroście komercyjnym. Działa on zgodnie z koncepcją zdywersyfikowanego, uniwersalnego banku z segmentami zintegrowanymi przez wartości - w tym przez kulturę ryzyka i wspieranie zrównoważonego rozwoju - oraz wspólny bilans.



Schemat organizacyjny Banku – optymalizacja procesów (E2E) dostosowana do segmentów

Stabilna organizacja budowana wokół segmentów biznesowych, elastyczna i dostosowująca się do tempa zmian. Sieć jednostek w silnych interakcjach między poszczególnymi zespołami.

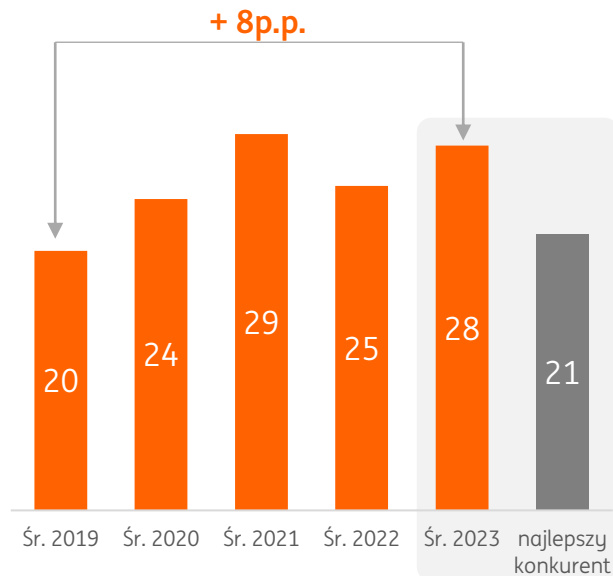


Silna marka przyciąga klientów

Wizerunek i siła marki ING stale się poprawia się dzięki skoncentrowaniu się na potrzebach klientów. Siła marki sprzyja pozyskiwaniu nowych klientów.

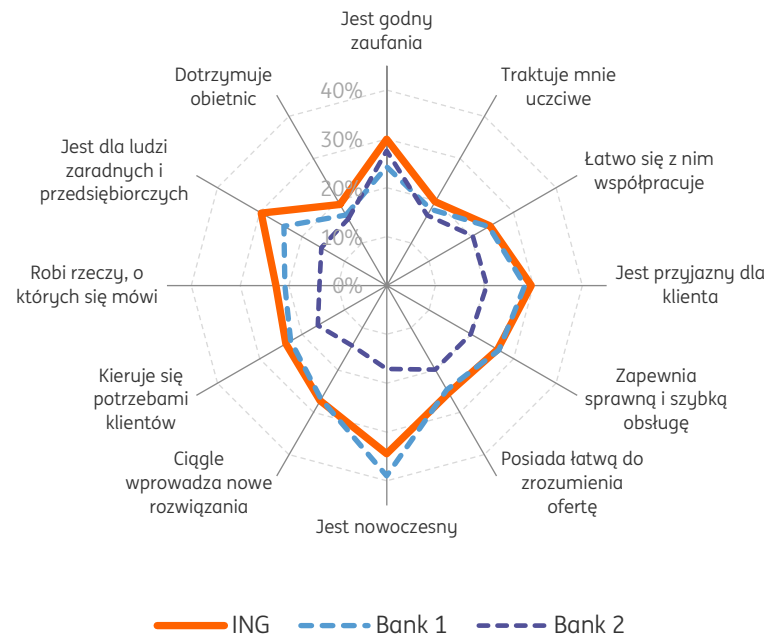
1

Siła marki ING
klienci detaliczni NPS relacyjny

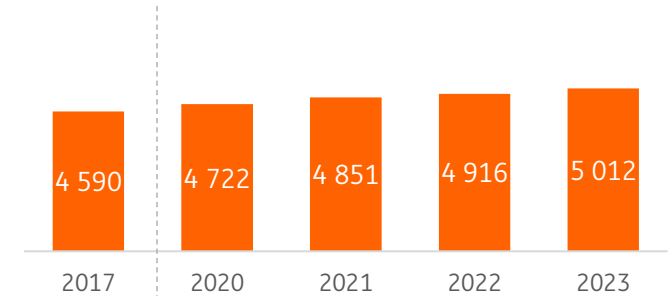


! Najbardziej rekomendowany bank w Polsce (pośród 12 największych badanych banków).

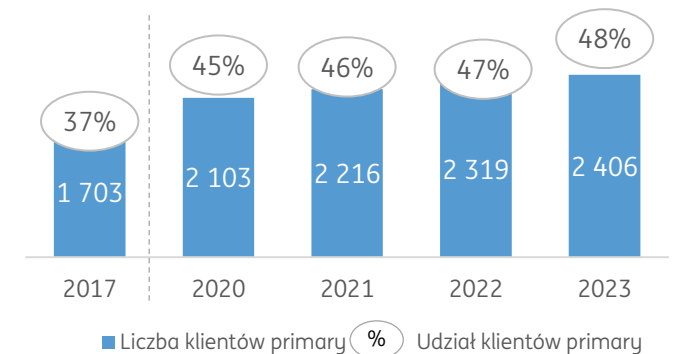
Wizerunek ING's w porównaniu do
największych konkurentów (2023)



Rosnąca liczba klientów (tys.)



Liczba klientów primary* (tys.)



Źródło: ATP, Kantar

Źródło: Kantar, tracking marki (ATP); do kwietnia 2020 r. N=400, od czerwca 2020 r. N=800

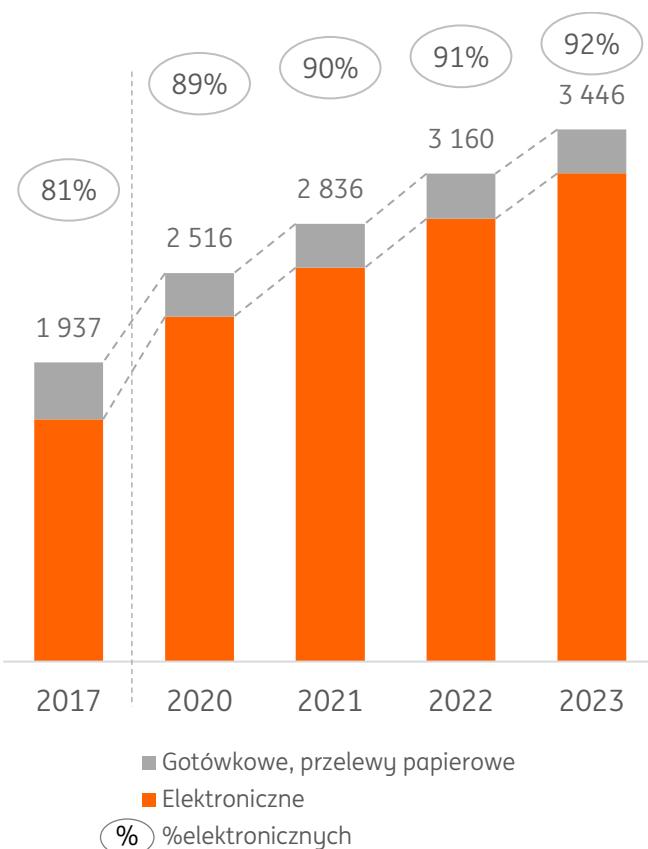
*Klient primary – klient posiadający konto z przelewem wynagrodzenia/składek ZUS lub podatków oraz inny aktywny produkt.

Interakcje, transakcje, preferowane kanały dystrybucji, x-buy

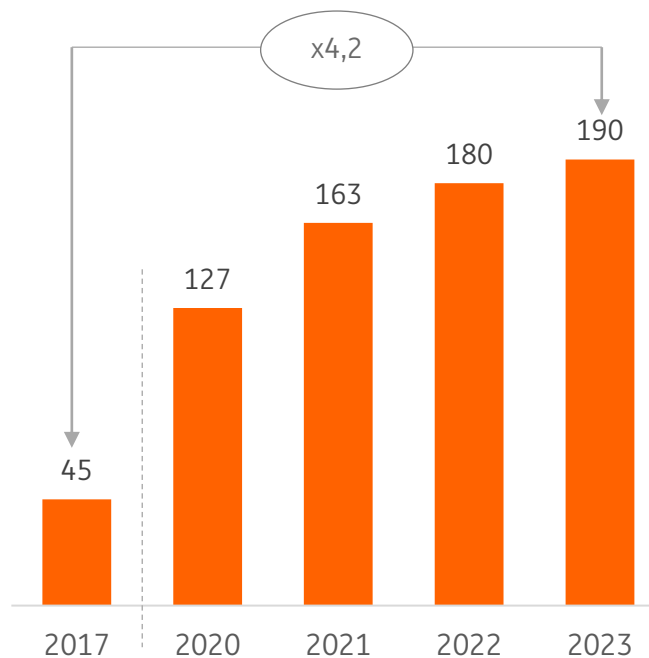
Wsluchujemy się w opinie klientów, stale rozwijamy ofertę, dostosowując ją do zmieniających się potrzeb i nowych trendów. Przejście od tradycyjnego modelu do modelu samoobsługowego.

2

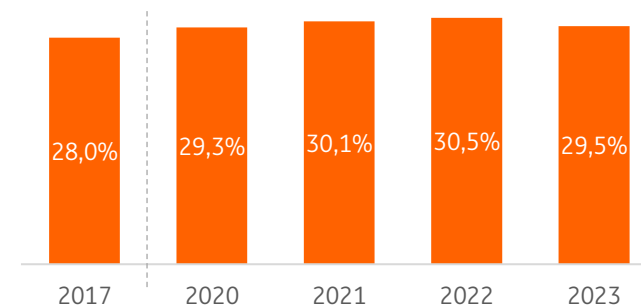
Liczba transakcji
(średnia dzienna, tys.)



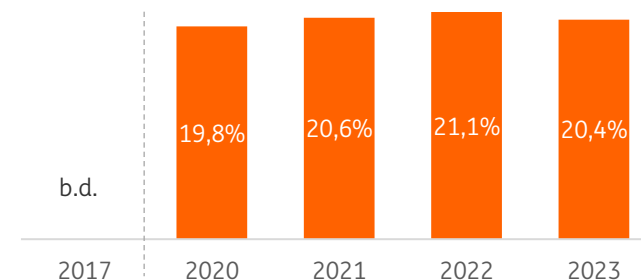
Rosnąca liczba transakcji mobilnych
– zgodnie ze strategią „przede wszystkim bankowość mobilna”



Klienci indywidualni – liczba klientów korzystających z przynajmniej trzech produktów (3+)



Klienci korporacyjni – liczba klientów korzystających z przynajmniej trzech produktów (3+)

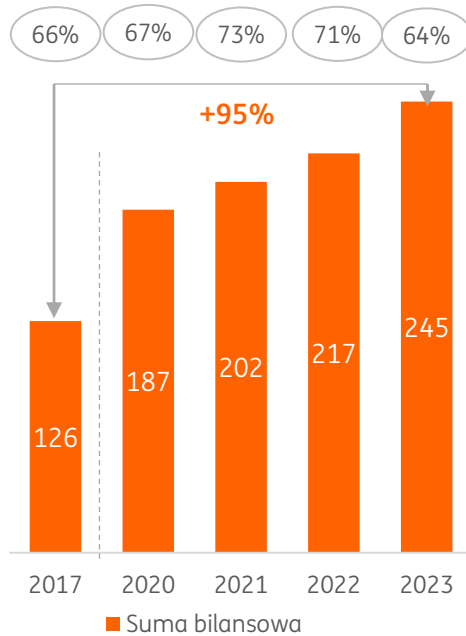


Zdywersyfikowany bilans, baza stabilnych depozytów, rosnąca efektywność

Struktura zobowiązań z wysokim udziałem środków zdeponowanych na rachunkach bieżących i oszczędnościowych wraz z dobrze zdywersyfikowanymi aktywami zapewnia wysoką stopę zwrotu.

3

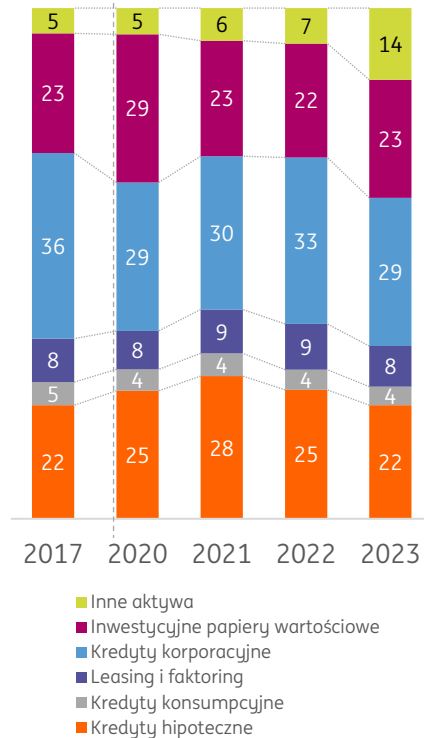
Rozwój bilansu
(mld zł)



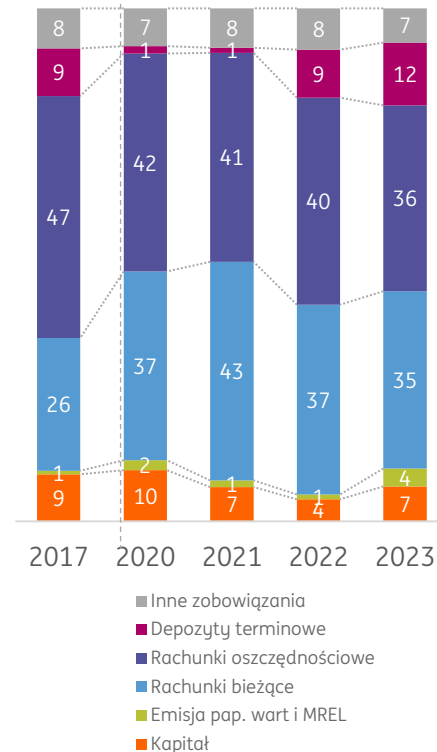
% Kredyty i inne należności
(netto)/ Depozyty

Aktywa o zróżnicowanych źródłach wzrostu.
Stabilne źródła finansowania.

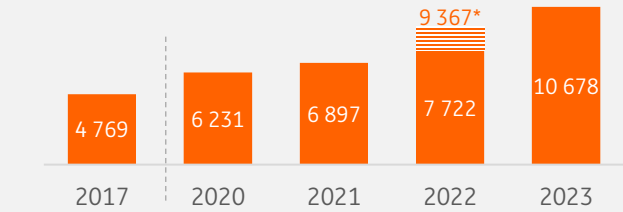
Struktura aktywów (%)



Struktura pasywów (%)

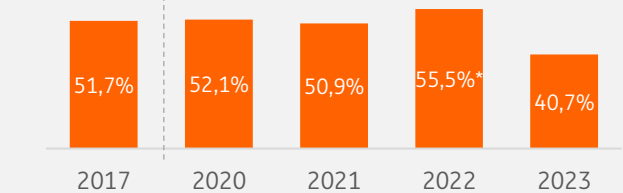


Dochody* (PLN m)



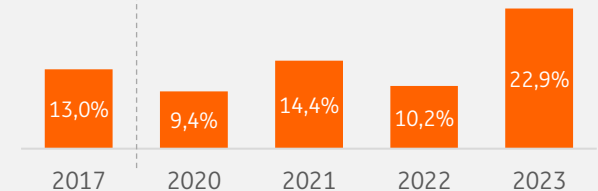
*bez efektu wakacji kredytowych

Koszty/Dochody*
(z podatkiem bankowym, %)



* 45,8% bez efektu wakacji kredytowych

Zwrot z kapitału
skorygowany o MCFH (%)



*Łącznie z zyskiem netto jednostek stowarzyszonych
wykazywanych metodą praw własności.

Ludzie i Zespoły

4

Pracownicy przedsiębiorcy - pracownicy poszukujący nowych rozwiązań, dążący do ciągłego usprawniania, wprowadzania zmian i uczenia, radzący sobie w życiu, potrafiący podejmować decyzje w oparciu o fakty.

Pracownicy obywatele - pracownicy współodpowiedzialni za wspólnoty w których funkcjonujemy, poświęcający własny czas dla rzeczy ważnych dla wspólnot i kraju, zaangażowani w działania na rzecz planety, społeczności i ekonomii, pracownicy otwarci na różnorodność i włączanie; integracja osób z niepełnosprawnościami.

Pracownicy szczęśliwi - holistyczna realizacja potrzeby rozwoju - pracownicy rozwijający się, zmotywowani, przygotowani na zmiany i pragnący zmian, pracownicy z wysokim poziomem rezylencji.

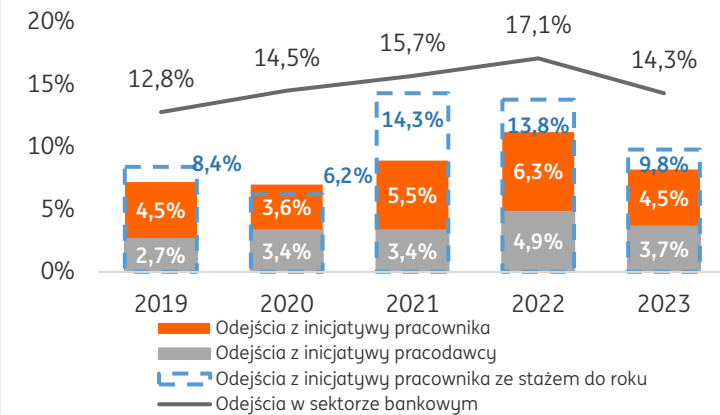
Zespołowość i wzajemna współpraca - organizacja stawiająca na kreację rozwiązań zespołowych w ramach struktury zarządzania narracjami, stała zmiana rozwiązań organizacyjnych dla zapewnienia efektywności kolektywnej samoorganizacji.

System motywacyjny/strategia wynagradzania - dopasowane do wyzwań rynku, ustalane z uwzględnieniem benchmarku rynkowego, oparte o zadania indywidualne i zespołowe; w wynagrodzeniu osób z wpływem na poziom ponoszonego ryzyka uwzględniony i wspierany opóźnieniem wypłaty.

Przyciąganie talentów - konsekwentnie rozwijana oferta staży i praktyk, współpraca z lokalnymi środowiskami edukacyjnymi aby przyciągać młode talenty, wspieranie pracowników w rozwoju aby umożliwić im realizowanie ich unikalnych talentów.



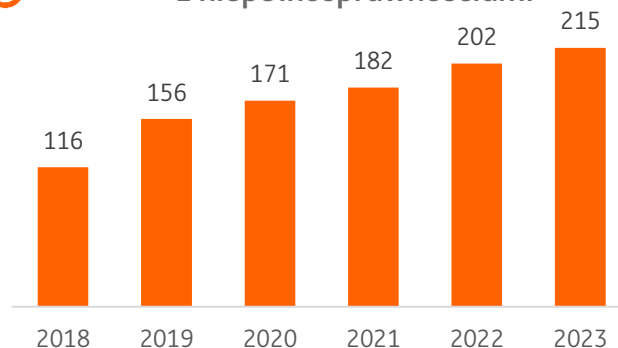
Rotacja – Odejścia dobrowolne (%)
ING vs. Benchmark



Źródło: Korn Ferry Hay Group report



Liczba pracowników
z niepełnosprawnościami



Aktywność klientów i digitalizacja



Cyfryzacja i innowacje

- Głębokie i proaktywne zrozumienie potrzeb klientów w celu zaoferowania innowacyjnych, nowoczesnych, inteligentnych, cyfrowych i zintegrowanych rozwiązań technologicznych.
- Skupienie się na tworzeniu produktów z myślą o urządzeniach mobilnych, integracji z interfejsami API w czasie rzeczywistym, eliminacja ręcznych operacji oraz oferowanie usług bankowych za pośrednictwem wielu dostępnych kanałów 360°.
- Zapewnienie, że bank będzie oferował klientom innowacyjne produkty i technologie poprzez tworzenie ekosystemu partnerskiego, fabryki PoC i akceleratora start-upów.

Bankowość detaliczna

- Kontynuacja **wzrostu liczby klientów „primary”** i utrzymanie statusu **lidera CX - Wyzwanie NPS #1**.
- Wzrost **interakcji elektronicznych** -> zwiększenie potencjału sprzedażowego w preferowanych kanałach.
- **Zwiększenie poziomu samoobsługi klientów** -> usługi z wartością dodaną.
- Utrzymanie statusu **wyróżniającej się marki i lidera rankingu empowerment score**.

Bankowość korporacyjna

- Utrzymanie wysokiego poziomu **satysfakcji klientów**.
- Utrzymanie wysokiego poziomu **pozyskiwania klientów**: przedsiębiorców, MŚP i dużych firm:
 - Kontynuacja wzrostu liczby klientów aktywnych i „primary”; wzmocnienie kanałów zdalnych.
 - OneOnboarding – spójny proces rozpoczęcia współpracy dla wszystkich klientów. Zwiększenie liczby produktów, z których korzystają klienci.
- Ciągły rozwój oferty pro-ekologicznych produktów, w tym kredytowych.
- Rozszerzenie oferty produktowej o dłużne instrumenty finansowe.
- **Program Universe 2030** automatyzacja kompleksowych procesów produktowych w celu osiągnięcia pełnego STP i 100% samoobsługi.
- **#NajlepszyBankDlaFirm** - rozwój najlepszej oferty produktowej dla klientów, transformacja naszego modelu sprzedaży i obsługi do kanałów bezpośrednich, w pełni skalowalny bank oparty o sprzedaż samoobsługową i cyfrową. Dalszy rozwój ING Business/Mobile i stworzenie zwycięskiej aplikacji.
- Rozwój **usług pozabankowych** (bramka płatności e-commerce imoje, Aleo, ING Księgowość, Platforma Zdrowia Finansowego – Firmove.pl).



Cel	2021	2022	2023	2024P
Wzmocnienie współpracy z klientami				
Liczba klientów detalicznych „primary” (mln)	2,0	2,1	2,2	~2,3
Liczba klientów korporacyjnych „primary” (tys.)	193	205	213	~215
Cyfryzacja				
Udział klientów Primary Mobile (%)	82,0	84,5	86,2	95
Personalizacja sprzedaży detalicznej (%)	40	41	43	> 45
Sprzedaż mobilna na 1 tys. aktywnych klientów, #	216	202	205	~250
Migracja przedsiębiorców z Moje ING do ING Business			☒	☒
Satysfakcja klientów				
Klienci detaliczni NPS	29	25	28	~29
Przedsiębiorcy NPS*	45	42	42	~42
MŚP NPS*	45	42	39	~42
Duże firmy NPS*		49	52	~49
Klienci strategiczni NPS	69	81	90	~69
Innowacje				
Przegląd partnerów IT i PoC	50	70	82	150

*Od 2022r wg. metodologii NPS Global, wcześniej IPSOS. Cel na 2024 rok dostosowany do wiodącej metodologii.

Efektywność operacyjna, AI oraz zarządzanie danymi



Inicjatywy w zakresie efektywności

- Koncentracja na efektywności – „od oddziałów do punktów spotkań”.
- Redukcja wolumenu i kosztów transakcji gotówkowych.
- Kompleksowa automatyzacja procesów (E2E).
- Przegląd procesów w spółkach zależnych w celu ujawnienia potencjalnych synergii z bankiem.

Inteligentna automatyzacja

- Inteligentna automatyzacja z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (AI), uczenia maszynowego i robotyki kognitywnej.
- Opracowanie platformy „low code”, której celem jest stworzenie spójnego interfejsu dla procesów operacyjnych.
- Stały wzrost poziomu STP (*straight-through-processing*) we wszystkich stosownych obszarach.
- Organizacja oparta na danych dzięki rozwojowi kompetencji w zakresie zaawansowanej analityki.

Zarządzanie danymi i ich wykorzystywanie

- Efektywne zarządzanie i wykorzystanie danych.
- Dbłość o jakość danych, etyczne wykorzystanie danych i przepisy dotyczące ochrony danych.
- Utrzymanie aktualności hurtowni danych jako głównego repozytorium danych.
- Zwiększenie popularyzacji dostępnych narzędzi danych.

Doskonałość operacyjna w technice

- Kontynuacja wysiłków zmierzających do uproszczenia operacyjnego zarządzania technologią w celu skrócenia czasu wprowadzania technologii na rynek poprzez racjonalizację platform, narzędzi, dostawców i usług zewnętrznych.
- Uproszczenie wszystkich procesów technicznych z naciskiem na automatyzację i poprawę doświadczenia użytkownika – zmniejszenie biurokracji i obciążenia poznawczego naszych pracowników.
- Praca we wszystkich pionach organizacyjnych banku w celu dalszej poprawy wskaźnika „Build- vs Run-the-bank” (kosztów budowy banku do kosztów jego funkcjonowania). Kontynuacja prac nad integracją platform technologicznych poprzez wykorzystanie architektury API/Service.

Cel	2021	2022	2023	2024P
Liczba punktów spotkań (oddziałów)	257	228	205	200
Liczba punktów kasowych	65	55	55	50**
ING DIGI Indeks* (33 kluczowe podróże klienta)	72,2%	79,6%	83,4%	86,4%
Liczba klientów / 1 etat pionu operacji	2 700	2 800	2 900	3 100
Koszty ogólnego zarządu / Średnie salda komercyjne***	100	109/ 95****	104	90 (-10 vs. 2021)
Zróznicowanie platform technologicznych	40%	40%	40%	20%
KPI - redukcja obciążenia poznawczego technologii IT	30%	30%	30%	20%
Wskaźnik „Build- vs Run-the-bank”	55/45	55/45	55/45	60/40

* Indeks ING DIGI – wskaźnik digitalizacji, to procent podróży klienta, która jest obsługiwana bez jakiegokolwiek ręcznej interwencji. Indeks DIGI obejmuje wybrane 33 podróże klientów wspólne dla Grupy ING.

** W trakcie 2024 roku zaktualizowano założenia, w ramach których docelowa liczba punktów kasowych to 55.

*** Salda komercyjne – suma kredytów i innych należności od klientów oraz zobowiązań wobec klientów.

**** 95 p.b. - bez wpłaty na fundusz systemu ochrony banków komercyjnych (SOBK).

Motywacja i zaangażowanie. Silne zespoły – podsumowanie 2021-2023



Zaangażowani pracownicy dzięki ciągłej poprawie warunków pracy, stabilności zatrudnienia i stworzenie przestrzeni do wypowiedzania się przez pracowników w ważnych dla nich tematach.

- Kontynuacja przeglądu benefitów tak aby były dopasowane do potrzeb różnorodnych pokoleniowo zespołów.
- Gildia „Ludzie” – jako sounding board dla inicjatyw wspierających zwiększanie zadowolenia pracowników z miejsca pracy.
- Regularne badanie doświadczeń pracowników i kandydatów jako mechanizm inicjujący zmiany procesowe.

Pozyskiwanie Talentów poprzez spójny wizerunek firmy, wysokiej jakości kulturę organizacyjną, zbudowane możliwości rozwoju i wdrożone programy związane z Diversity & Inclusion.

- Kontynuacja współpracy z ambasadorami kultury organizacyjnej w celu utrzymania wysokiej identyfikacji pracowników z firmą.
- Utrzymanie wysokiej jakości programów stażowych.
- Programy wyrównujące szanse kobiet i mężczyzn w miejscu pracy.

Wzmocnione zespoły pracujące w nowych modelach pracy i utrzymany wysoki poziom identyfikacji z firmą. Zbudowane kluczowe kompetencje, w tym umiejętności z zakresu przewodzenia innym z naciskiem na kreowanie organizacji, w której pracownicy czują się zachęceni do podejmowania inicjatyw.

- Działania rozwojowe dla liderów wspierające budowanie zespołów wielopokoleniowych i rozproszonych.
- Wzmocnienie umiejętności liderów w zakresie identyfikowania krytycznych umiejętności i wspierania pracowników w rozwoju.

Zbudowane mechanizmy wspierające samorozwój w obszarach krytycznych kompetencji, w tym w obszarach związanych z ESG.

- Realizacja programu wspierającego wewnętrzną mobilność.
- Upskilling w obszarach kluczowych kompetencji.
- Wdrożenie roli Career Advisora.

Realizacja działań związanych z dobrostanem pracowników - organizacja włączająca i bez barier.

- Upowszechnianie wiedzy na temat zdrowia mentalnego.
- Dalszy rozwój programu szczepień.
- Działania podnoszące świadomość w zakresie zdrowia i aktywności fizycznej.

Cel	2021	2022	2023	2024P
Zbudowanie strategii efektywnego modelu pracy hybrydowej		✓	✓	✓
Wzrost liczby osób korzystających z badań profilaktycznych	1 100	1 700	2 100	1 500
Wzrost liczby osób korzystających z platformy Aktywni ING	600	1 250	1 450	1 000
OHI – wynik zdrowia organizacji	85	84	84**	~85
eNPS – pracowniczy Net Promoter Score	57	53	48	~60
Poprawa efektywności współpracy – m.in. spadek multitaskingu, ograniczenie czasu spotkań, czas na pracę głęboką (work smart index)*	13	13	9	≤5
Odsetek rekrutacji wewnętrznej na stanowiska kierownicze	65%	65%	77%	80%
Ukończenie wszystkich szkoleń obowiązkowych	✓	✓	✓	✓
Wzrost liczby działań edukacyjnych, wykraczających poza kategorię szkoleń obowiązkowych, realizowanych na platformie My Learning	45%	61%	61%	60%
Czas rekrutacji („time to hire”; w dniach)	56	50	41	45

*Indeks work smart: zakres work smart porównuje doświadczenia przeciętnego pracownika z podstawowymi warunkami pracy w wysokowydajnych zespołach zdalnych lub hybrydowych. Indeks pokazuje, jak wiele obszarów opisujących sposób działania firmy mieści się w zakresie i poza nim. ** Wynik za rok 2022, badanie jest przeprowadzane co drugi rok.

Stabilność, dostępność i bezpieczeństwo systemów



Stabilność i dostępność

- Kontynuacja przeprojektowywania wszystkich aplikacji bankowych w celu uczynienia ich niezależnymi od jakichkolwiek zdarzeń.
- Dostarczenie platformy NextGen Core Banking ze znacznymi ulepszeniami architektury w celu zapewnienia odporności, stabilności i elastyczności platformy, aby zapewnić klientom możliwość korzystania z usług bankowych na dużą skalę, w dowolnym czasie i miejscu.
- Stosowanie zasady *cloud-first, multi-cloud* i natywne podejście do aplikacji, platform i usług banku.
- Bycie motorem naszego modelu hybrydowego poprzez migrację wszystkich naszych usług w miejscu pracy do infrastruktury wirtualnych desktopów.
- Ciągła walidacja naszego ekosystemu technologicznego w celu inwestowania w nowe, nowoczesne, wiodące na rynku technologie oraz redukcja starych i starszych systemów.

Bezpieczeństwo i zarządzanie ryzykiem

- Dalsze wzmocnianie naszych praktyk w zakresie bezpieczeństwa cybernetycznego i zarządzania ryzykiem z naciskiem na kontrole prewencyjne i automatyzację kontroli.
- Pełne zaadoptowanie systemu automatycznego wykrywania aktywów i ich własności w odniesieniu do ewoluującej struktury organizacji i jej potrzeb.
- Dalsze stosowanie zasad „at-least” i rozdziału obowiązków, a także uproszczonych usług IAM i uwierzytelniania w celu utrzymania całościowego bezpieczeństwa banku.



Cel	2021	2022	2023	2024P
Dostępność Moje ING (%)	99,93	99,98	99,95	99,94
Dostępność ING Business (%)	99,92	99,86	99,91	99,94
Procent aplikacji zmigrowanych do chmury (%)	0	6	27	50
Liczba pracowników korzystających z VDI (%)	14	18	24	80
Automatyzacja kontroli (%)	20	35	65	90
Mechanizmy kontroli automatycznego wykrywania (%)	70	95	98	100

Zgodność z wymogami regulacyjnymi



Najwyższy priorytet dla wymogów regulacyjnych

- Najwyższy priorytet dla wszystkich wymogów regulacyjnych w działalności biznesowej i rozwoju IT.
- Utrzymanie wysokiej dyscypliny w zakresie terminowego zamykania rekomendacji, w tym rekomendacji z FIU (Financial Intelligence Units), KNF i DAW.
- Ryzyko niefinansowe w granicach określonych w limicie RAS (2,4).

Utrzymanie zdrowej organizacji

- Utrzymanie „zdrowej” akwizycji klientów i kończenie relacji z klientami generującymi problemy.
- Współpraca pomiędzy wszystkimi zaangażowanymi jednostkami w zakresie wydajnej, inteligentnej automatyzacji, która umożliwi trwałą zgodność z przepisami, wbudowaną w aplikacje i procesy.
- Wysoki standard utrzymywany w zakresie postępowania na rynku, ochrony danych osobowych i tajemnicy bankowej.
- Utrzymanie zgodności z przepisami i zwiększenie efektywności w obszarze ochrony danych.

AML i odporność

- Realizacja celów w zakresie zgodności z lokalnymi i globalnymi regulacjami i standardami pozwala bankowi zachować bezpieczeństwo, stabilność i odporność na zagrożenia oraz ryzyka zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne.
- Działania na rzecz ograniczenia oszustw w bankowości elektronicznej:
 - Zwiększanie świadomości klientów na temat nadużyć w kanałach cyfrowych,
 - Współpraca z innymi bankami w zakresie zwalczania nadużyć finansowych.
- Współpraca z innymi bankami w zakresie procesów AML wzmacniających monitorowanie transakcji.
- Ciągłe doskonalenie procesów i zwiększanie świadomości w zakresie KYC i AML w organizacji.
- Wzrost poziomu STP przy jednoczesnej dalszej optymalizacji we wszystkich procesach KYC i dalszym wykorzystaniu sztucznej inteligencji.



Cel	2021	2022	2023	2024P
Poziom ryzyka niefinansowego	2,5	2,2	2,1	<2,4
Poziom ryzyka compliance	3,0	2,5	2,2	<2,4
Zaległe zalecenia wydane przez organy regulacyjne	0	0	0	0
Zaległe zalecenia krytyczne	0	0	0	0
Odsetek zaległych zaleceń o wysokim priorytecie	0	0	0	<5%
Poziom jakości CDD (%):				
Nowi klienci	< 95	97,4	>95	min.98*
Obecni klienci			>92	
Terminowa realizacja wszystkich zaleceń pokontrolnych (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych)	☑	☑	☑	☑

*W trakcie 2024 roku zaktualizowano założenia, w ramach których docelowa wartość to min 95 dla nowych klientów oraz min 92 dla obecnych klientów.

ESG i Zrównoważony rozwój



E – Środowisko

- Dążenie do prowadzenia zrównoważonej gospodarki własnej.
- Digitalizacja procesów z uwzględnieniem ich wpływu na środowisko.
- Uwzględnianie czynników klimatycznych w decyzjach biznesowych.
- Rozwój oferty produktowej wspierającej zrównoważony rozwój klientów.
- Finansowanie projektów wspierających transformację środowiskową.
- Wsparcie klientów w ich transformacji środowiskowej.
- Wspieranie innowacji na rzecz klimatu (Program Grantowy dla start-upów i młodych naukowców) i lokalnych działań na rzecz środowiska.

S – Przedsiębiorczość i równe szanse

- Kontynuacja tworzenia środowiska pracy, w którym dbamy o wellbeing pracowników (zdrowie, energia, aktywność i finanse).
- Wspieranie pracowników w byciu przedsiębiorczymi.
- Dbanie o różnorodność i włączanie wśród pracowników banku.
- Wspieranie klientów w zarządzaniu finansami i edukowanie, jak być przedsiębiorczym.
- Wspieranie technologicznej i cyfrowej transformacji klientów biznesowych.
- Ułatwianie dostępu do bankowości grupom zagrożonym wykluczeniem.
- Wspieranie lokalnych działań na rzecz społeczeństwa.

G – Etyka i zgodność w regulacjami

- Budowanie świadomości i kultury ESG wśród pracowników, rozwój kompetencji ESG.
- Włączenie ESG do struktur organizacyjnych banku, jego procesów, rozwoju produktów, zarządzania ryzykiem, polityki zakupowej i ładu korporacyjnego.
- Dostosowywanie się do regulacji – ryzyko, finanse, compliance i portfel klientów.
- Budowanie świadomości oraz zrozumienia zagadnień biznesowych i regulacyjnych ESG wśród klientów.
- Dbanie o bezpieczeństwo klientów.
- Dzielenie się dobrymi praktykami i wiedzą w ramach współpracy branżowej oraz z naszymi interesariuszami. Wypracowywanie wspólnych rozwiązań.

¹ W ujęciu marek-based.

² Zgodnie z dokumentem „Kierunki działania ING BSK w zakresie redukcji emisyjności” [link](#).

³ Turnusy Uśmiechu zostały wstrzymane od marca 2022 roku z uwagi na objęcie opieką 20 dzieci z Domu Dziecka z Ukrainy, które przebywają w ośrodku Fundacji. Program jest wstrzymany do odwołania.



Cel	2021	2022	2023	2024P
Redukcja emisji CO ₂ e w zakresie I i II (ujęcie market-based) względem roku bazowego (2019)	-19,6%	-25,1%	-30,0%	Neutralność klimatyczna w zakresie I i II do 2030 ¹
Finansowanie OZE i projektów proekologicznych w obszarze korporacyjnym – 4,5 mld PLN (łącznie w latach 2015-2023)	1,7 mld zł OZE + 4,3 mld zł proekologiczne (łącznie 6 mld zł)	3,3 mld zł OZE + 5,9 mld zł proekologiczne (łącznie 9,2 mld zł)	4,1 mld zł OZE + 9,1 mld zł proekologiczne (łącznie 13,2 mld zł)	5 mld zł finansowanie OZE (łącznie w latach 2024-2030) ²
Zorganizowanie 6 edycji Programu Grantowego i przekazanie 6 mln zł (łącznie w latach 2022-2024)	Program uruchomiono w 2022 roku	2 edycje 2 mln zł	2 edycje 2 mln zł	6 edycji 6 mln zł (łącznie w latach 2022-2024)
Różnica w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn	1%	4%	5%	1%
Dostosowanie systemu bankowości internetowej i aplikacji mobilnej Moje ING oraz strony internetowej banku do wytycznych WCAG 2.1	39,6% komponentów	50,6% komponentów	61% komponentów	100% komponentów
Akcje wolontariackie, w ramach programu Dobry Pomysł oraz Turnusy Uśmiechu w Wiśle organizowane przez Fundację ING Dzieciom (łącznie w latach 2022-2024)	65 akcji 12 turnusów	28 akcji 1 turnus ³	97 akcji 1 turnus ³	150 akcji 40 turnusów ³ (cel łączny na lata 2022-2024)
Wyznaczenie celu związanego z ESG w ramach celów rocznych dla menedżerów i pracowników	Cel zatwierdzono w 03.2022 roku	Cel zatwierdzono po zakończeniu procesu wyznaczania celów rocznych na 2022 roku	100% menadżerów raportujących bezpośrednio do członków Zarządu miało cel ESG	100% menadżerów 50% pracowników
Poziom satysfakcji klientów z prowadzonych działań edukacyjnych	Cel zatwierdzono w 03.2022 roku	Badanie satysfakcji rozpocznie się w 2023 roku	4,7/5	4/5
Organizacja ogólnopolskich konferencji we współpracy z organizacjami pozarządowymi i branżowymi (łącznie w latach 2022-2024)	Cel zatwierdzono w 03.2022 roku	3	4	10 (łącznie w latach 2022-2024)

Ryzyka dla realizacji strategii biznesowej (1)

Napięcia geopolityczne	• Rosnąca liczba konfliktów zbrojnych. • Czas, sposób i efekty zakończenia wojny w Ukrainie. • Napięte stosunki USA i UE z Chinami.
Transformacja klimatyczna	• Transformacja energetyczna gospodarek i przedsiębiorstw, w tym koszty jej przeprowadzenia. • Przyspieszenie tempa zmian technologicznych. • Obciążenie wzrostu gospodarczego kosztami emisji CO₂.
Zadłużenie państw	• Wysokie koszty obsługi zadłużenia ze względu na utrzymywanie się podwyższonych poziomów rynkowych stóp procentowych. • Wysokie koszty ponoszone w celu rozwiązania konfliktów wojskowych (w tym wojny w Ukrainie) i kryzysu energetycznego.
Inflacja	• Uporczywie wysoka lokalna w Polsce inflacja w ciągu najbliższych 2-3 lat. • Łatwość transferu rosnących cen produktów i płat na ostatecznego odbiorcę. • Inflacja płacowa. Ciągła presja na koszty przedsiębiorstw. • Zwiększona nieprzewidywalność.
Cyber-ryzyka	• Przyspieszenie zmian technologicznych oraz upowszechnienie się usług zdalnych naraża klientów na nowe rodzaje ryzyka. Wymaga to zdolności do szybkich reakcji, w tym w uzgodnieniu z innymi podmiotami systemu płatniczego. • Konieczność zachowania pełnej odporności systemów bankowych na awarie.
Niepewność regulacyjna	• Duża liczba zapowiedzianych zmian regulacyjnych czekających na wdrożenie (np. AI Act, Dora, MiFiD III). • Wysoka zmienność regulacyjna. Wyzwania interpretacyjne (w tym wzajemne konflikty) w zakresie przepisów regulacyjnych wymagających szybkiego wdrożenia. • Brak przewidywalności zmian regulacyjnych.

Ryzyka dla realizacji strategii biznesowej (2)

Reforma wskaźników referencyjnych

- Trudny i skomplikowany proces wdrożenia reformy wskaźników referencyjnych.

Model finansowania rynku nieruchomości mieszkaniowych

- Niepewność regulacji i przesądzeń prawnych.
- Przywrócenie trwałości relacji kontraktowych.
- Uspójnienie relacji polityki monetarnej z wpływem na klienta / konsumenta.
- Brak finalizacji prac nad standardowym wzorcem umowy, brak określonych zasad i warunków w zakresie przedpłat.

Strukturalna nadpłynność sektora

- Napływ depozytów i finansowania z rynku profesjonalnego.
- Brak popytu na kredyty.
- Podwyższony poziom inwestycji w papiery SP.

Szanse dla realizacji strategii biznesowej

Klienci	• Utrzymanie (powyżej poziomu rynkowego) tempa akwizycji, transakcyjności i aktywności nowych klientów. • Zwiększenie udziału klientów <i>primary</i> w łącznej liczbie klientów. • Wykorzystanie potencjału płynącego z bankowości elektronicznej. • Wysoka adaptowalność nowych rozwiązań, w tym technologicznych, pozytywnie wpływająca na efektywność kosztową.
Wzrost gospodarczy	• Oczekiwane przyspieszenie tempa wzrostu gospodarczego (PKB). • Wysoki potencjał na wzrost inwestycji, w tym bezpośrednich inwestycji zagranicznych (FDI). • Dodatkowy potencjalny impuls związany z odbudową Ukrainy.
Zrównoważony rozwój	• Potencjał inwestycyjny i aktywności gospodarczej jako mocny impuls do tempa wzrostu PKB. • Wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa, co wygeneruje większy popyt na zrównoważone produkty. • Wzrost dostępności źródeł zielonej energii. • Neutralność klimatyczna UE. • Nowe źródła finansowania państwa, w tym dostęp do Fundusz Odbudowy EU oraz sposób jego wykorzystania.
Stabilność sektora finansowego	• Wszystkie podstawowe ryzyka dla sektora finansowego pozostają na poziomie umiarkowanym bądź niskim. • Wysoki poziom utworzonych rezerw na ryzyko walutowych kredytów hipotecznych. • Wysoki poziom buforów kapitałowych oraz spełnione decylowej poziomu wskaźnika MREL. • Rosnąca zdolność do wypłaty dywidendy.
Nowe technologie	• Przyspieszenie momentu wzrostu produktywności wynikających z nowych technologii, szybsza zdolność do skoku technologicznego. • Poprawa stabilności i zwiększenie elastyczności systemów informatycznych. • Możliwość szybszego wdrażania nowych produktów i usług oraz ich personalizacja względem klientów.

Nasze ambicje finansowe na 2024 rok opublikowane w marcu 2022 roku*



* Opracowane przed wybuchem wojny w Ukrainie; **Dochody z udziałem w zyskach jednostek stowarzyszonych; ***ROE skorygowane o MCFH; ****Z pominięciem kosztów ryzyka prawnego walutowych kredytów hipotecznych; *****Główne założenia: dywidendy: w 2024 roku wypłata 75% zysku netto z 2023 roku oraz 1 008,3 mln zł za lata 2019/2022.

