



# Podsumowanie strategii ING Banku Śląskiego S.A. na lata 2022-2024

**ING Bank Śląski S.A.**  
11 marca 2022 roku



# Think forward – Nasza strategia biznesowa

Chcemy być postrzegani jako bank przyszłości dla ludzi przedsiębiorczych. Bank, który dostarcza swoim klientom praktyczne rozwiązania, których potrzebują i z których chętnie korzystają. Chcemy, aby dzięki naszemu wsparciu ludzie mogli realizować swoje cele.

## Pomarańczowy kod Nasze wartości



Jesteśmy uczciwi



Jesteśmy rozważni



Jesteśmy odpowiedzialni



Cel



Nasze  
obietnice



Priorytety  
strategiczne



Kierunki  
działania

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



Prosta i zrozumiała  
bankowość



Dostępność  
zawsze i wszędzie



Wspieranie  
i inspirowanie



Ciągłe  
doskonalenie

## Wyróżniamy się jakością

1. Chcemy być głównym bankiem dla naszych klientów
2. Rozwijamy nasze kompetencje, by lepiej rozumieć klientów
3. Wdrażamy innowacje, aby zaspokajać potrzeby klientów
4. Myślimy niestandardowo i oferujemy nowe usługi wykraczające poza tradycyjną bankowość

Usprawnianie  
i upraszczanie

Doskonałość  
operacyjna

Skuteczność  
działania

Szerokie możliwości  
produktowe

## Pomarańczowy kod Nasze zachowanie



Podejmujesz się czegoś  
i przekwasz to w czyn



Pomagasz innym  
osiągnąć sukces



Wyprzedzasz  
innych o krok

# Pomarańczowy Kod – Nasze wartości

## 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.

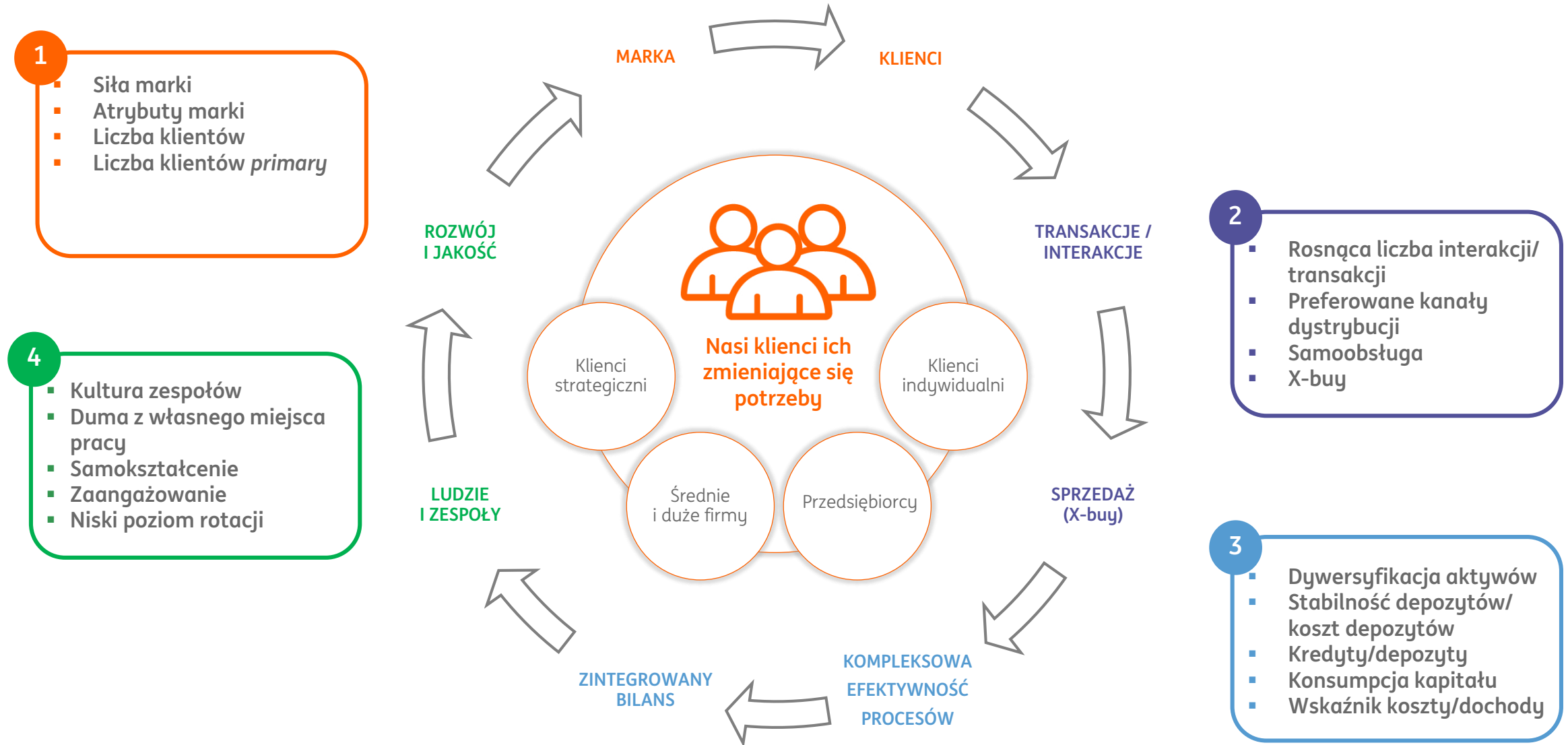
**Jesteś odważny/a**, otwarcie mówisz o własnych błędach – przyznajesz się do nich i wyciągasz wnioski.

- 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.

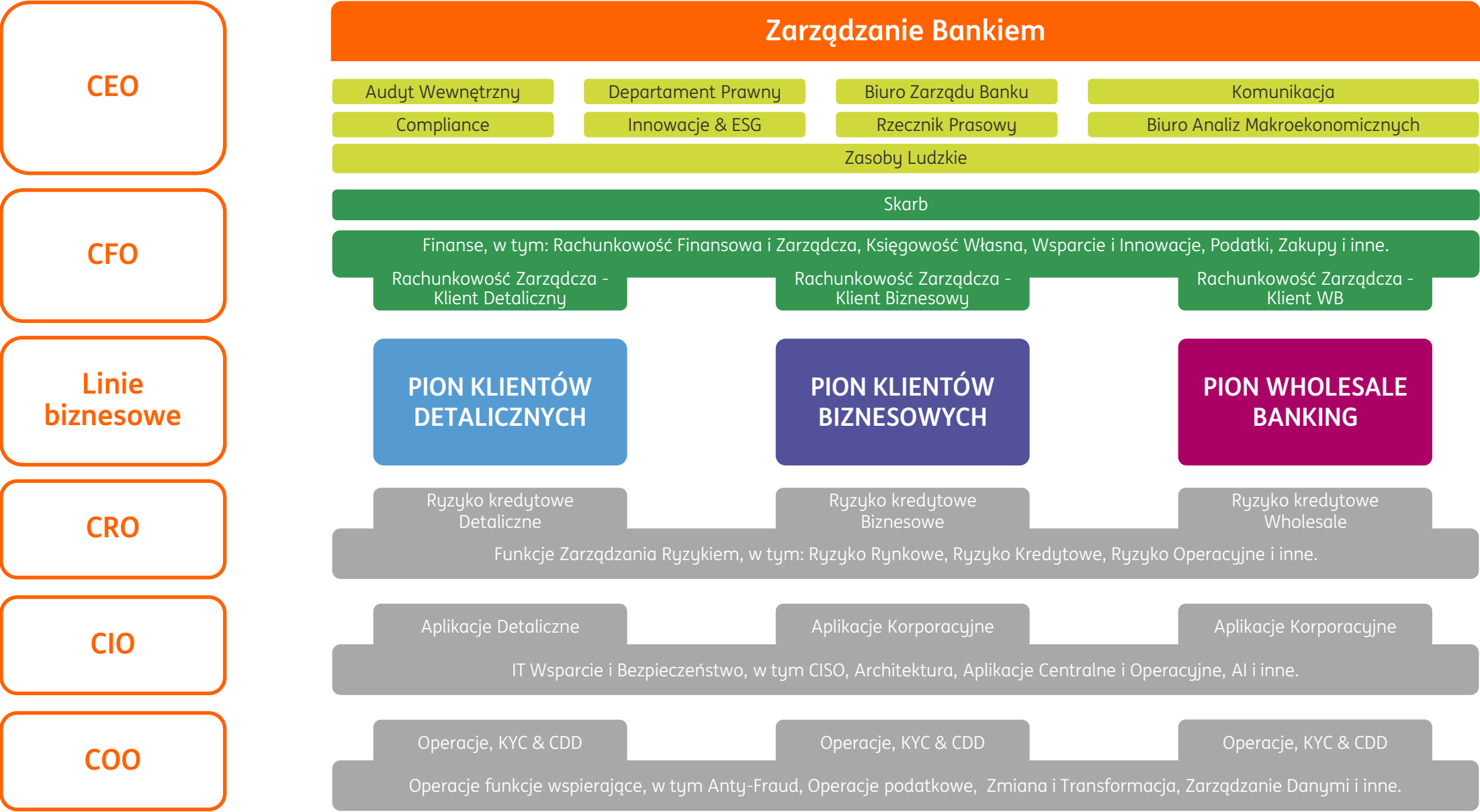


# Zintegrowany model biznesowy – skupiony na potrzebach klientów

Zgodnie ze strategią, Bank jest stabilnym dostawcą usług finansowych. Działa zgodnie z koncepcją zdywersyfikowanego i uniwersalnego banku, z zintegrowanymi przez wspólne wartości i bilans segmentami (tworzącymi jednorodne modele biznesowe).



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

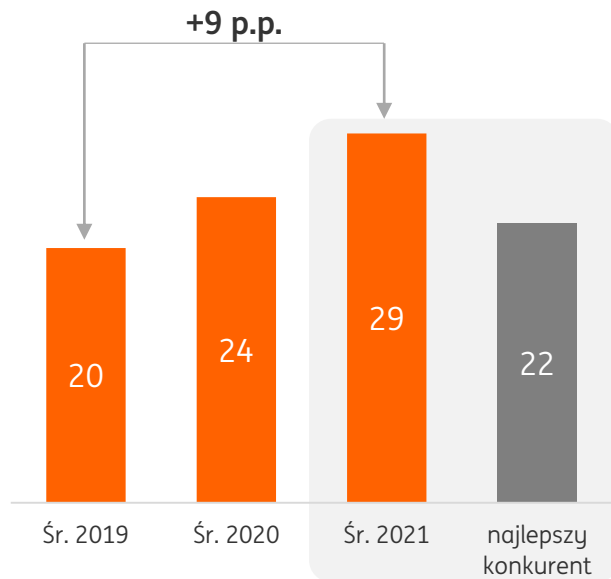


# Silna marka przyciąga klientów

Dzięki skoncentrowaniu się na potrzebach klientów, wizerunek i siła marki ING stale się poprawia. Siła marki sprzyja pozyskiwaniu nowych klientów.

1

Siła marki ING  
NPS relacyjny klientów detalicznych

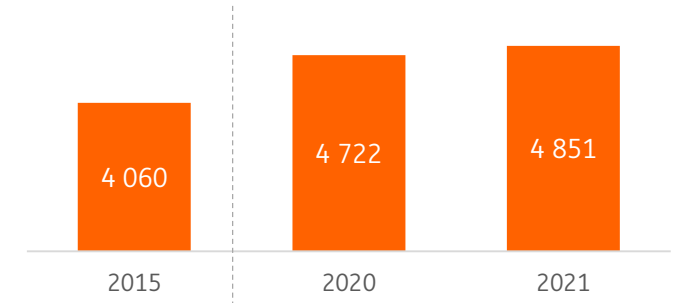


! Najbardziej rekomendowany bank w Polsce (pośród 12 największych badanych banków).

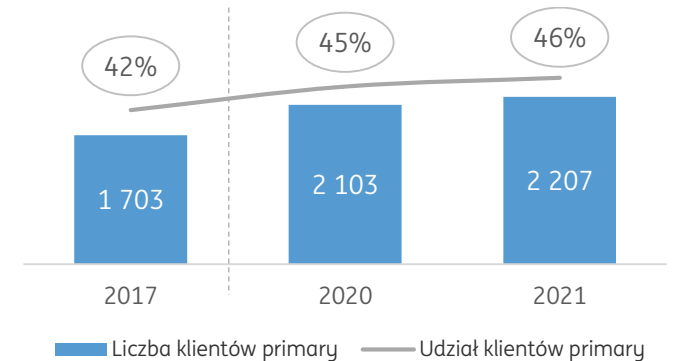
Wizerunek ING w porównaniu do  
największych konkurentów (2021 rok)



Liczba klientów (tys.)



Liczba klientów *primary*\* (tys.)



Źródło: ATP, Kantar

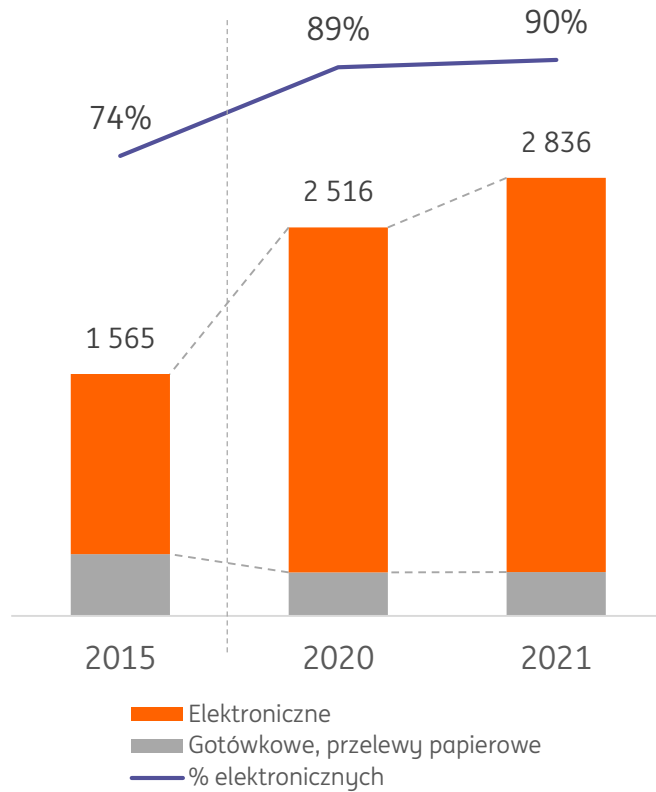
\*Klient *primary* – klient posiadający konto z przelewem wynagrodzenia/składek ZUS lub podatków oraz inny aktywny produkt.

# Interakcje, transakcje, preferowane kanały dystrybucji, x-buy

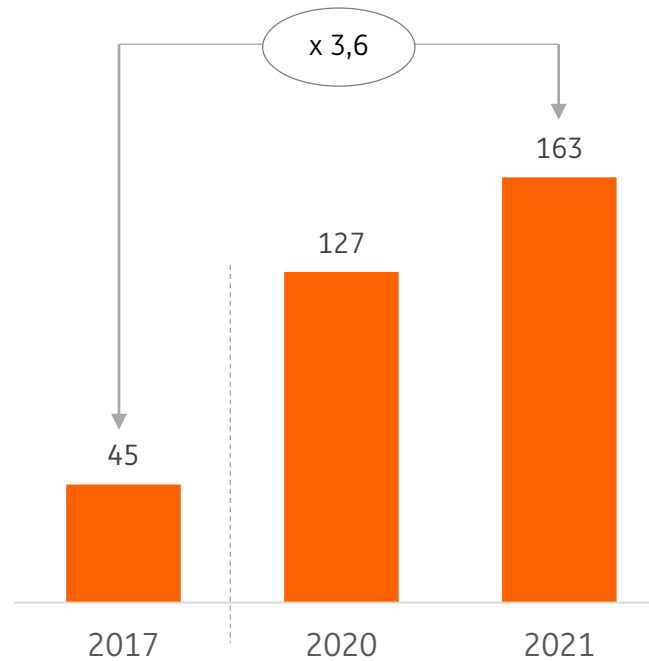
Wsluchujemy się w opinie klientów, stale rozwijamy ofertę, dostosowując ją do zmieniających się potrzeb i nowych trendów. Przejście od tradycyjnego modelu do modelu samoobsługowego. To podstawa udanego modelu biznesowego.

2

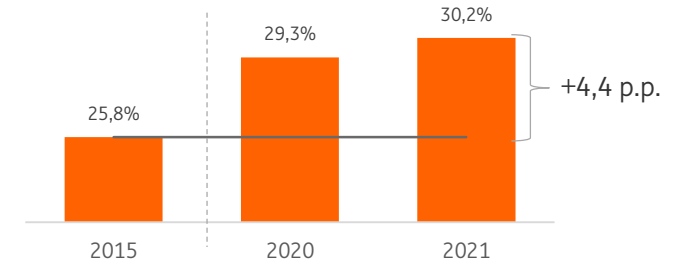
**Liczba transakcji**  
(wszystkie segmenty, średnia dzienna, tys.)



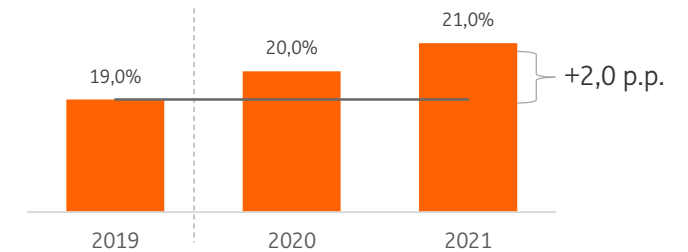
**Liczba transakcji mobilnych**  
– zgodnie ze strategią „przede wszystkim bankowość mobilna” (mln)



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



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

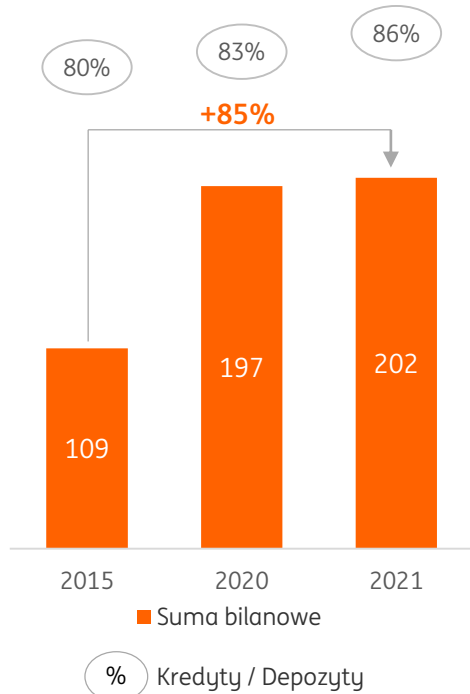


# Zdywersyfikowany bilans, stabilna baza depozytowa, poprawiająca się efektywność

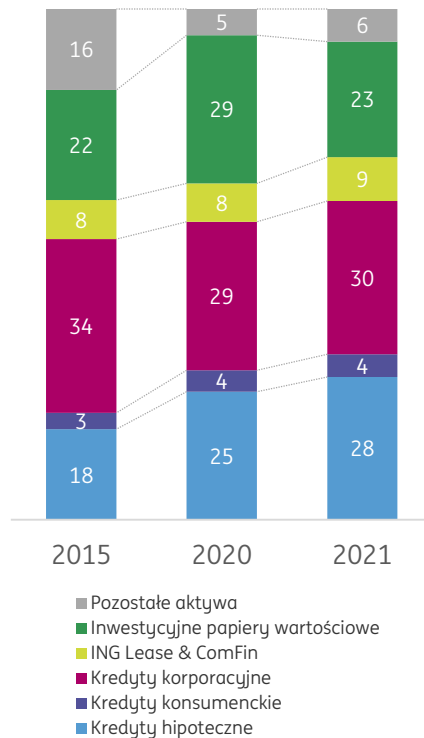
Stabilna struktura zobowiązań, bazująca na środkach zdeponowanych na rachunkach bieżących i oszczędnościowych, wraz z dobrze zdywersyfikowanymi aktywami zapewnia godziwą stopę zwrotu.

3

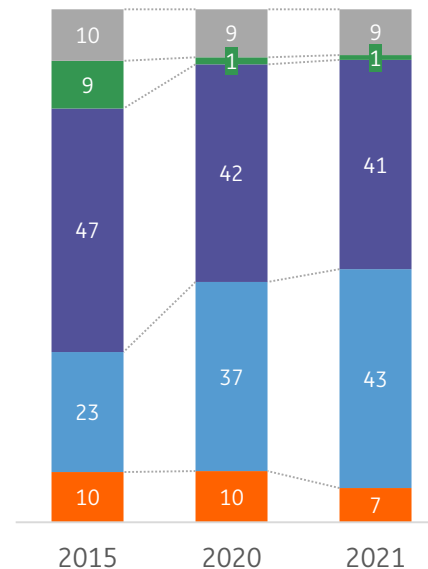
Rozwój bilansu  
(mld zł)



Struktura aktywów (%)



Struktura pasywów (%)



Dochody\* (mld zł)



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

Koszty/Dochody (%)  
(bez podatku bankowego)



\*\*Bez składki BFG związanej z upadłością SK Banku

Zwrot z kapitału (%)  
po korekcie o MCFH



Aktywa o zróżnicowanych źródłach wzrostu.  
Stopniowy wzrost udziału kredytów w aktywach.  
Rosnący udział rachunków bieżących i oszczędnościowych w zobowiązaniach.



# 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 rezyliencji.

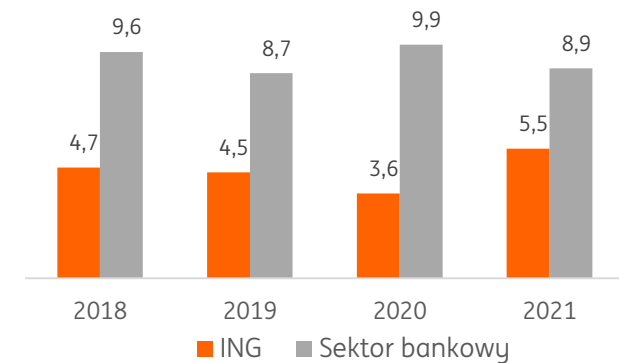
**Zespołowość i wzajemna współpraca** - organizacja stawiająca na kreację rozwiązań zespołowych w ramach struktury zarządzania narracjami, stała zmiana rozwiązań organizacyjnych dla zapewnienia efektywności kolektywnej samoorganizacji.

**System motywacyjny** - oparty na zadaniach zespołowych i indywidualnych; system oparty na KPI, przy zadaniach o charakterze sprzedażowym nie przekraczającym 30% wagi; system określający indywidualną wartość wynagrodzenia zmiennego w zakresie przypisanym do każdej grupy pracowników; w wynagrodzeniu osób z wpływem na poziom ponoszonego ryzyka uwzględniony i wspierany opóźnieniem wypłaty.

**Strategia wynagrodzenia** - dopasowana do wyzwań rynku; wynagrodzenie ustalane z uwzględnieniem benchmarku rynkowego.



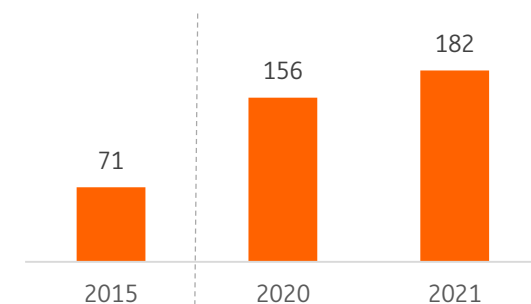
 **Rotacja – Odejścia dobrowolne (%)**  
ING vs. Benchmark



Źródło: Korn Ferry Hay Group report



**Liczba pracowników z niepełnosprawnościami**



Wspieramy naszych klientów w podejmowaniu ważnych życiowych decyzji

## Priorytety strategiczne na lata 2022-2024

Aktywność klientów i  
digitalizacja



Pełna zgodność  
z regulacjami



Motywacja  
i wzmocnienie  
pracowników



Stabilność,  
dostępność  
i bezpieczeństwo  
systemów



Efektywność  
operacyjna, AI oraz  
zarządzanie danymi



ESG



# Aktywność klientów i digitalizacja



## Digitalizacja 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, zapobieganie ręcznym operacjom 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.**
- Utrzymanie statusu **wyróżniającej się marki i lidera rankingu *empowerment score***.

## Bankowość korporacyjna

- Utrzymanie wysokiego poziomu **satysfakcji klientów**.
- Utrzymanie wysokiego poziomu **pozyskiwania** klientów: przedsiębiorców, średnich 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 „zielonych” pożyczek.
- Rozszerzenie oferty produktowej o dłużne instrumenty finansowe.
- **Program Universe 2030** -> dalsza kompleksowa automatyzacja procesów produktowych. Samoobsługa – pełna zdalna sprzedaż i obsługa w ING Business / aplikacja mobilna.
- **#NajlepszyBankDlaFirm** - rozwój i dostosowanie ING Business oraz produktów do obsługi klientów z segmentu przedsiębiorców; wzrost sprzedaży w kanałach zdalnych; wzmacnianie wizerunku Najlepszego Banku Dla Firm.
- Rozwój **usług pozabankowych** (bramka imoje, Aleo, ING Księgowość).



Cel	2021	2024P
<b>Wzmocnienie współpracy z klientami</b>		
Liczba detalicznych klientów <i>primary</i> (mln)	2,0	~2,3
Liczba korporacyjnych klientów <i>primary</i> (tys.)	193	~215
<b>Digitalizacja</b>		
Udział klientów <i>Primary Mobile</i> , %	82%	95%
Personalizacja sprzedaży detalicznej, %	40	> 45
Sprzedaż mobilna na 1 tys. aktywnych klientów, #	216	~250
Migracja przedsiębiorców z Moje ING do ING Business		<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Satysfakcja klientów (NPS)</b>		
Klienci detaliczni	29	~ 29
Przedsiębiorcy	45	~ 45
Średnie i duże firmy	45	~ 45
Klienci strategiczni	69	~ 69
<b>Innowacje</b>		
Przegląd partnerów IT i PoC	50	150

# Pełna zgodność z regulacjami



## 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.



Cel	2021	2024P
Poziom ryzyka niefinansowego dla Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego	2,5	<2,4
Poziom ryzyka compliance	3,0	<2,4
Zaległe zalecenia wydane przez organy regulacyjne	0	0
Zaległe zalecenia krytyczne	0	0
Odsetek zaleceń o wysokim priorytecie	0	< 5%
Poziom jakości CDD	< 95%	min. 98%
Terminowa realizacja wszystkich zaleceń pokontrolnych (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych)	☑	☑

# Motywacja i wzmocnienie pozycji pracowników



## Środowisko, w którym ludzie czują się bezpiecznie

- **Well-being – kontynuacja działań promujących zdrowy styl życia** – zdrowie w centrum uwagi; styl pracy – *work-life balance*; środowisko pracy – *flex office*, ergonomia miejsca do odpoczynku; czynniki biologiczne i dziedziczne – promowanie i rozwijanie profilaktyki zdrowotnej, w tym profilaktyki onkologicznej, promowanie zdrowia psychicznego, mobilizowanie do aktywności fizycznej poprzez konkursy na platformie Aktywne ING.
- **Kompleksowy przegląd benefitów** – dostosowanie oferty benefitów do hybrydowego modelu pracy, zgodnie z trendami rynkowymi, dający poczucie bezpieczeństwa w zakresie finansów, zdrowia fizycznego i psychicznego.
- **Hybrydowy model pracy – przygotowanie organizacji do pracy w modelu hybrydowym** – wyposażenie menedżerów w narzędzia wspierające zarządzanie pracownikami w warunkach pracy hybrydowej; uruchomienie programów strukturyzujących przejście do hybrydowego modelu pracy.
- **Strategia wynagradzania dostosowana do wyzwań rynkowych** – stały przegląd benchmarków.

## Uważny lider, który inspirowa i wspiera

- **Jakość sukcesji** – dalszy rozwój procesu identyfikacji następców z jednoczesnym naciskiem na równowagę pod względem różnorodności.
- **Digital learning i silna kultura uczenia się** – dzielenie się wiedzą i doświadczeniem za pomocą platformy My Learning, która dzięki technologii AI pozwala na korzystanie w czasie rzeczywistym z setek różnych zasobów wiedzy zgromadzonych w jednym miejscu; wzmacnianie samokształcenia w oparciu o mechanizmy *social learning*, w trakcie pracy; kontynuacja bycia cyfrowym liderem – dostarczanie programów *up-skillingowych* o szerokim zasięgu organizacyjnym w zakresie kodowania, AI i chmury.

## Dopasowanie ludzi, którzy chcą mieć wpływ na rzeczywistość

- **Pozyskiwanie talentów** – uruchomienie wielokanałowego procesu rekrutacji, dedykowane kampanie *Employer Brandingowe*, rozwój programów stażowych, pracownicy jako ambasadorzy firmy w mediach społecznościowych.
- **Różnorodność, równość i włączanie** – działania promujące różnorodność i włączanie; różnorodność ze względu na płeć, wiek, kulturę – bank równych szans, *Gender Pay Gap* na poziomie całej organizacji:  $\leq 1\%$ .
- **Budowanie krytycznych kompetencji i zdolności organizacji** – identyfikacja krytycznych kompetencji w oparciu o zaawansowany model analizy danych – *Supply Model*, budowanie programów *reskillingowych* dla krytycznych kompetencji z wykorzystaniem wniosków z analizy danych.

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



# 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 wzmacnianie 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	2024P
Dostępność Moje ING (%)	99,93	99,94
Dostępność ING Business (%)	99,92	99,94
Procent aplikacji zmigrowanych do chmury	0	50%
Liczba pracowników korzystających z VDI (%)	14	80
Automatyzacja kontroli (%)	20	90
Mechanizmy kontroli automatycznego wykrywania (%)	70	100

# 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 służb 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	2024P
Liczba punktów spotkań (oddziałów)	257	200
Liczba punktów kasowych	65	50
ING DIGI60 Indeks* (5 najważniejszych podróży klienta)	18%	+20 p.p.
Liczba klientów / 1 etat pionu operacji	2 700	+15%
Koszty ogólnego zarządu / Średnie salda komercyjne**	100	-10 vs. 2021
Zróźnicowanie platform technologicznych	40%	20%
KPI - redukcja obciążenia poznawczego technologii T	30%	20%
Wskaźnik „Build- vs Run-the-bank”	55/45	60/40

\*Indeks ING DIGI – wskaźnik digitalizacji to procent podróży klienta, która jest obsługiwana bez jakiegokolwiek ręcznej interwencji. Indeks DIGI obejmuje podróże klientów, które stanowią 80% wszystkich interakcji. Indeks DIGI60 obejmuje 5 najważniejszych podróży klienta.

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



## Środowisko (E)



### MY

Dajemy przykład

- Prowadzimy zrównoważoną administrację wewnętrzną
- Digitalizujemy procesy z uwzględnieniem ich wpływu na środowisko
- Bierzemy pod uwagę czynniki klimatyczne w naszych decyzjach biznesowych

#### Kluczowe cele:

Osiągnięcie neutralności emisyjnej w zakresie 1 i 2 do 2030 roku.

### KLIENCI

Inspirujemy i wspieramy

- Tworzymy pro-klimatyczną ofertę produktową dla naszych klientów
- Finansujemy zrównoważone projekty
- Wspieramy klientów w ich transformacji środowiskowej oraz w ocenie zrównoważonego rozwoju ich działalności

#### Kluczowe cele:

Przekazanie 4,5 mld zł na finansowanie OZE i projektów proekologicznych w obszarze korporacyjnym, zgodnie z Ekologiczną Deklaracją, do końca 2023 roku.

### SPOŁECZEŃSTWO

Razem tworzymy lepszy świat

- Wspieramy innowacje dla klimatu (granty dla startupów i naukowców)
- Wspieramy lokalne działania proekologiczne

#### Kluczowe cele:

Zorganizowanie 6 edycji programu grantowego i przekazanie 6 mln zł do 2024 roku.

## Przedsiębiorczość i równe szanse (S)



- Tworzymy środowisko pracy, w którym dbamy o dobre samopoczucie pracowników (zdrowie, energia, aktywność i finanse)
- Wspieramy pracowników w byciu przedsiębiorczymi
- Dbamy o różnorodność i integrację wśród pracowników Banku

Utrzymanie różnicy w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn na poziomie 1% do 2024 roku.

- Wspieramy klientów w zarządzaniu finansami i uczymy ich przedsiębiorczości
- Wspieramy technologiczną i cyfrową transformację naszych klientów biznesowych
- Ułatwiamy dostęp do bankowości grupom zagrożonym wykluczeniem

Pełne dostosowanie aplikacji mobilnej Moje ING, systemu bankowości internetowej Moje ING oraz strony internetowej Banku do wytycznych WCAG 2.1 do 2024 roku.

- Wspieramy lokalną działalność społeczną

150 akcji wolontariackich, w ramach programu Dobry Pomysł, realizowanych z Fundacją ING Dzieciom, 40 Turnusów Uśmiechu w Wiśle organizowanych przez Fundację do 2024 roku.

## Etyka i zgodność z przepisami (G)



- Budujemy świadomość i kulturę ESG wśród pracowników, rozwijamy kompetencje ESG
- Uwzględniamy ESG w strategii Banku, jego strukturze organizacyjnej, procesach rozwoju produktów, zarządzaniu ryzykiem, polityce zakupowej i ładzie korporacyjnym
- Dostosowujemy się do regulacji – ryzyko, finanse, compliance i portfel klienta

Wyznaczenie co najmniej 1 celu związanego z ESG dla 100% menedżerów i 50% pracowników do 2024 roku.








- Budujemy świadomość i zrozumienie zagadnień biznesowych i regulacyjnych ESG wśród klientów
- Dbamy o bezpieczeństwo naszych klientów

Osiągnięcie satysfakcji klientów z prowadzonych działań edukacyjnych na poziomie 4/5 do 2024 roku.

- Dzielimy się dobrymi praktykami i wiedzą w ramach współpracy branżowej oraz z naszymi interesariuszami. Opracowujemy wspólne rozwiązania.

Postrzeganie ING jako aktywnego animatora ekosystemu, poprzez organizację cyklicznych wydarzeń, w tym 10 ogólnopolskich konferencji we współpracy z organizacjami pozarządowymi i branżowymi do 2024 roku.

# Nasze cele finansowe na 2024 rok

 Wzrost	 Efektywność	 Stabilność	 Rentowność
<b>Kredyty (brutto)</b> CAGR 2021-2024:   ~ 9%	<b>Koszty/Dochody</b> bez podatku bankowego   <40%	<b>Łączny współczynnik kapitałowy</b>   >15%	<b>Zwrot z kapitału*</b>   >13%
<b>Wynik prowizyjny</b> CAGR 2021-2024:   >7%	<b>Koszty ryzyka</b>   < 50 b.p.	<b>Kredyty/Depozyty</b>   90 - 95%	<b>Stopa wypłaty dywidendy</b>   30 - 50%

\*Skorygowany o wpływ MCFH

# Ryzyka i szanse w realizacji strategii biznesowej w 2022 roku

Ryzyko	
Pandemia COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ryzyko dalszych obostrzeń pandemicznych w ślad za niskim poziomem szczepień i nowymi wariantami koronawirusa.</li> </ul>
Makroekonomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ryzyka geopolityczne, w szczególności konflikt Rosji z Ukrainą. Zmniejszona skuteczność prognoz za sprawą gwałtownego wzrostu inflacji (co może doprowadzić do działań typu podwyżki stóp procentowych, tarcze antyinflacyjne).</li> </ul>
Ograniczenia rynku pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rywalizacja o talenty na rynku pracy. Niejasność nowego systemu podatkowego nasila presję płacową. Niski poziom bezrobocia.</li> </ul>
Regulacje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rosnące obciążenia sektora bankowego. Kontynuacja procesów mediacyjnych w zakresie walutowych kredytów hipotecznych. Trwające dyskusje i wdrożenia w zakresie wytycznych ESG. Wdrażanie nowych, pro-konsumenckich przepisów (MIFID, ochrona danych osobowych). Wymogi w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy.</li> </ul>
Regulacje w zakresie technologii	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nowe przepisy dotyczące odporności, zarządzania dostawcami i technologii chmurowej.</li> </ul>
Cyberbezpieczeństwo / oszustwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wysoka zależność od bezpieczeństwa i stabilności systemów IT.</li> </ul>
Szansa	
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akwizycja nowych klientów.</li> <li>Zwiększenie udziału klientów <i>primary</i> w łącznej liczbie klientów.</li> <li>Wykorzystanie potencjału płynącego z bankowości elektronicznej.</li> </ul>
Zrównoważony rozwój	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa.</li> <li>Wzrost dostępności źródeł zielonej energii.</li> <li>Neutralność klimatyczna UE.</li> <li>Dostęp do nowych technologii.</li> <li>Fundusz Odbudowy EU oraz sposób jego wykorzystania.</li> </ul>
Wyniki finansowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wzrost wolumenów biznesowych.</li> <li>Wpływ podwyżek stóp procentowych na wynik z tytułu odsetek.</li> <li>Wzrost znaczenia wyniku z opłat i prowizji w dochodach.</li> <li>Efektywność kosztowa.</li> </ul>



