

The background is a scenic photograph of a mountain trail. Two hikers with large backpacks are walking away from the viewer on a dirt path. The landscape features green grass, tall reeds, and a large evergreen tree. In the distance, a mountain peak is visible under a sky with white clouds. Overlaid on the image are three large, rounded shapes: an orange one on the left containing three white bird logos, and a blue one on the right containing two white bird logos. The main title is presented in three stacked orange boxes on the right side.

Podsumowanie strategii

ING Banku Śląskiego S.A.

na lata 2022-2024

ING Bank Śląski S.A.

17 marca 2023 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



### Podjmujesz 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.

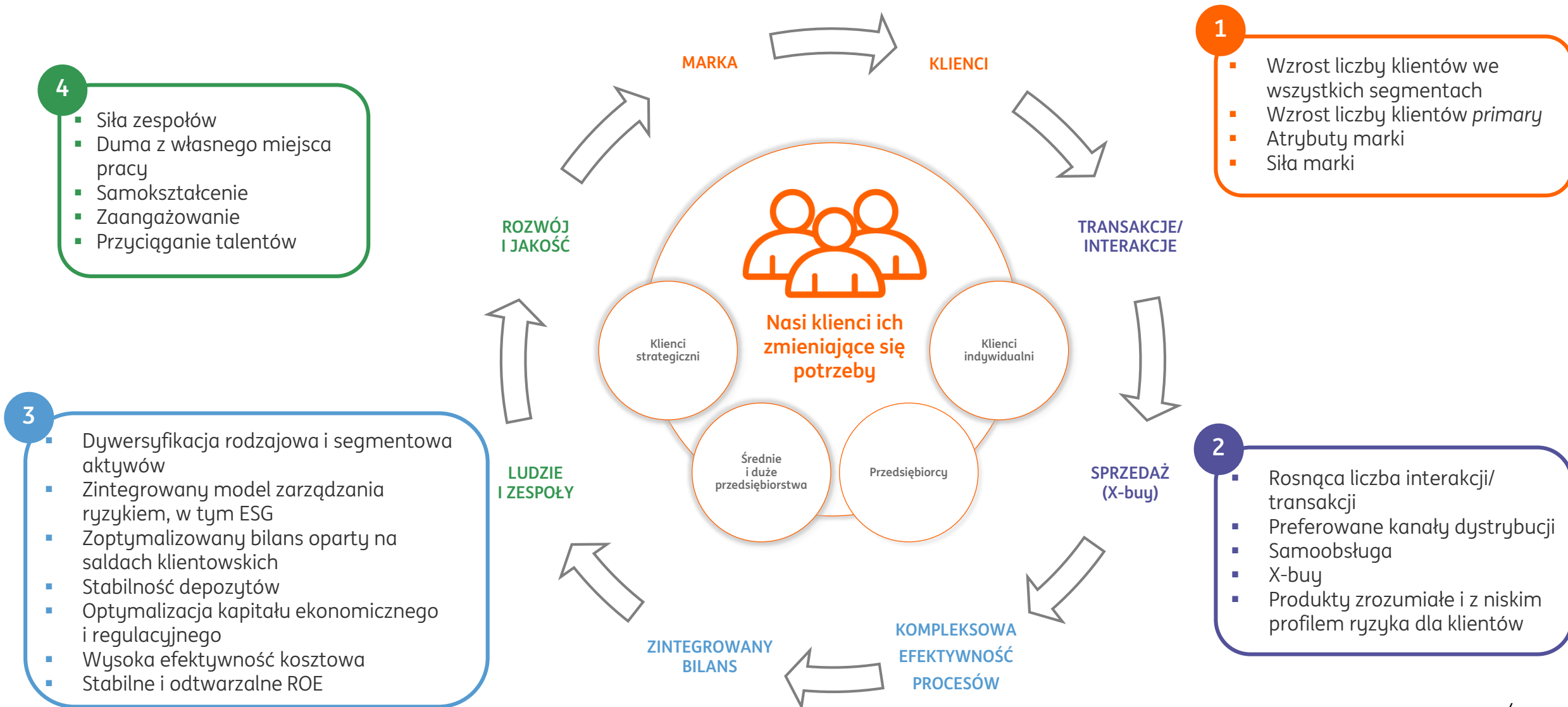
**Jesteś odważny/a**, otwarcie mówisz o własnych błędach – przyznajesz się do nich i wyciągasz wnioski.

- 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.



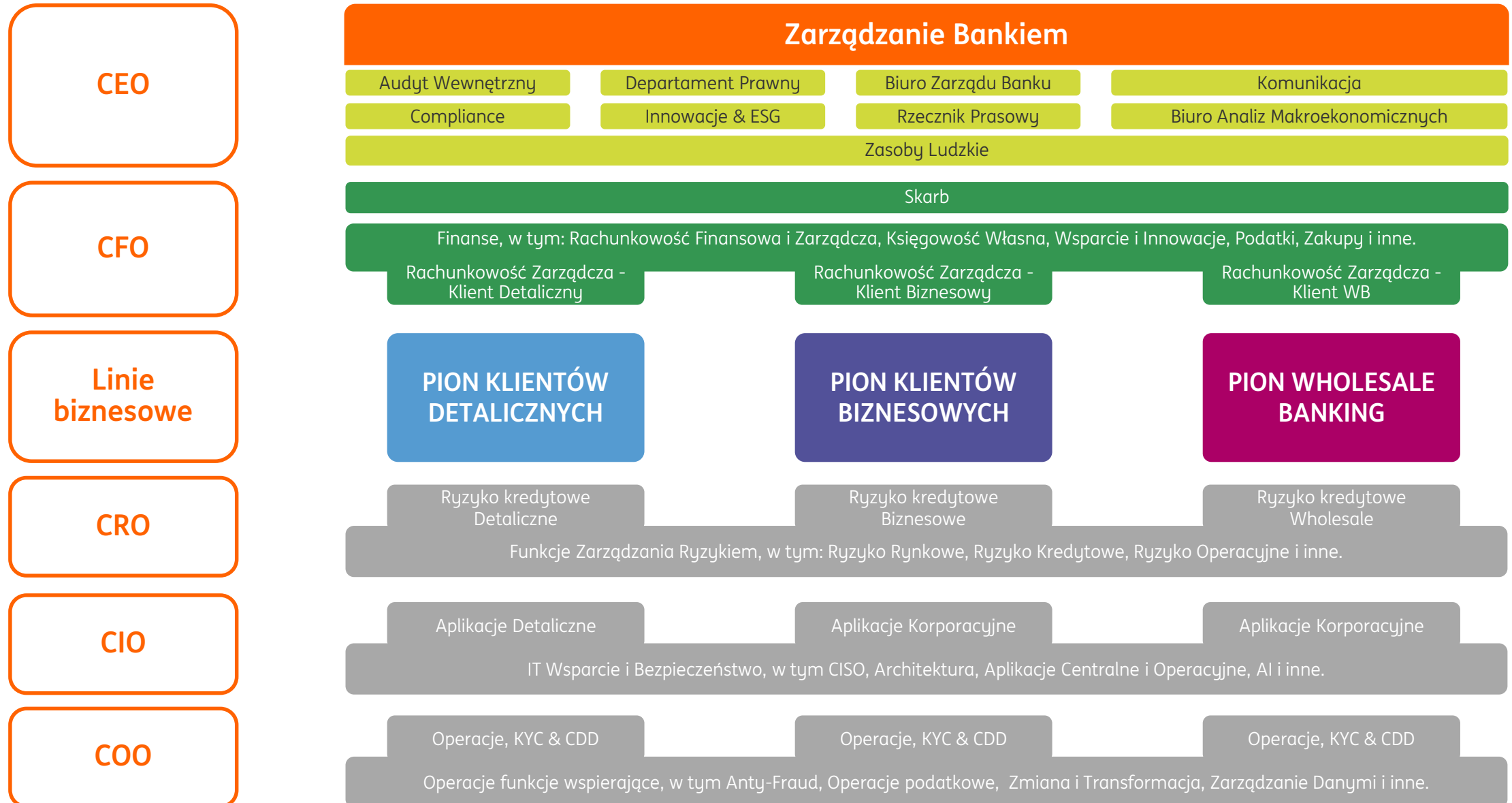
# Zintegrowany model biznesowy – ciągłe doskonalenie

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.

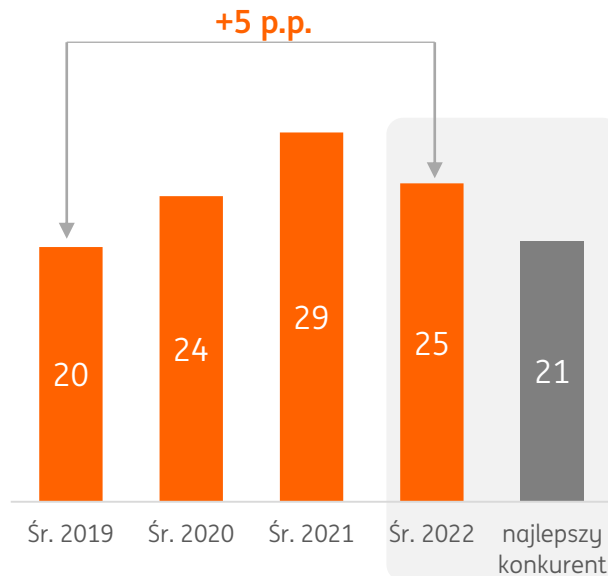


# Silna marka przyciąga klientów

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

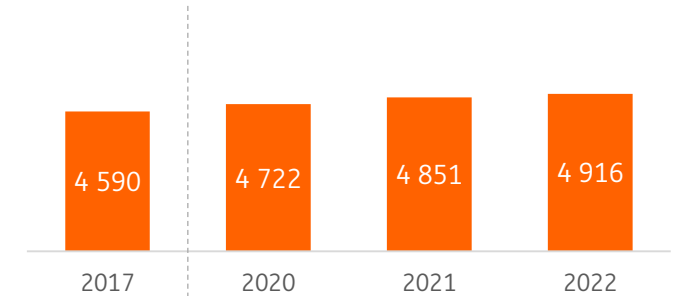


! Najbardziej rekomendowany bank w Polsce (pośród 12 największych badanych banków).

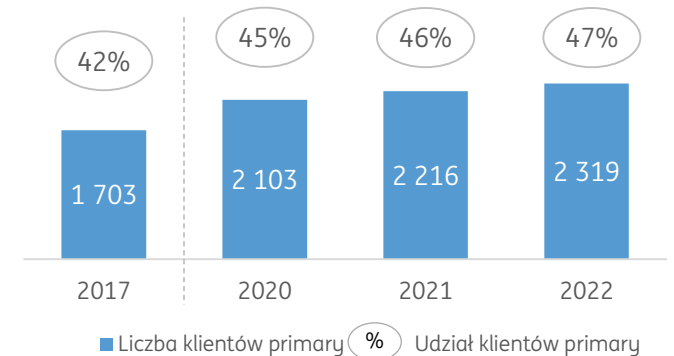
Wizerunek ING's w porównaniu do  
największych konkurentów (2022)



Rosnąca liczba klientów (tys.)



Liczba klientów primary\* (tys.)



Źródło: ATP, Kantar

Źródło: Brand tracking 2022, Kantar Polska, badanie CAWI na ogólnopolskiej próbie użytkowników banków N=9 600 (800 wywiadów miesięcznie)

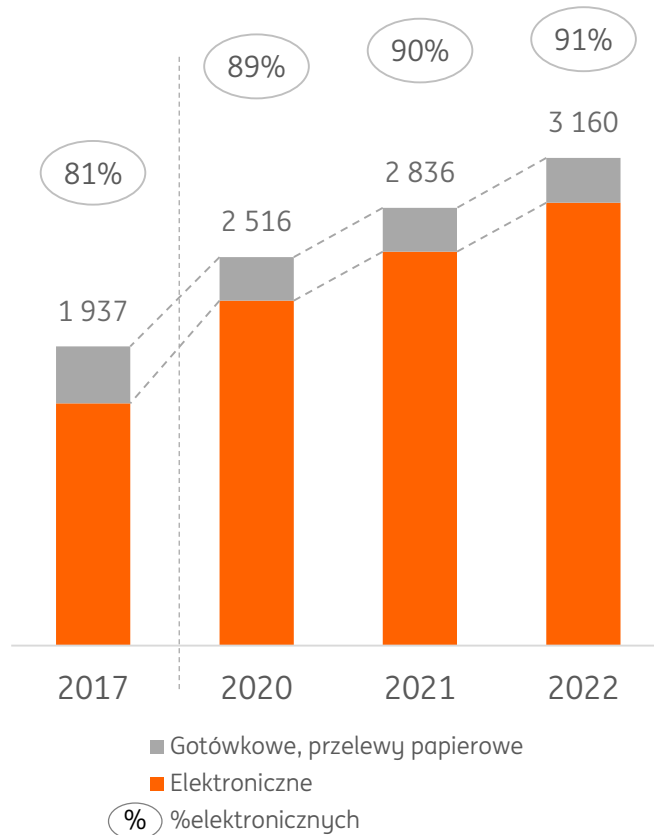
\*Klient primary – klient posiadający konto z przelewem wynagrodzenia/składek ZUS lub podatków oraz inny aktywny produkt.

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

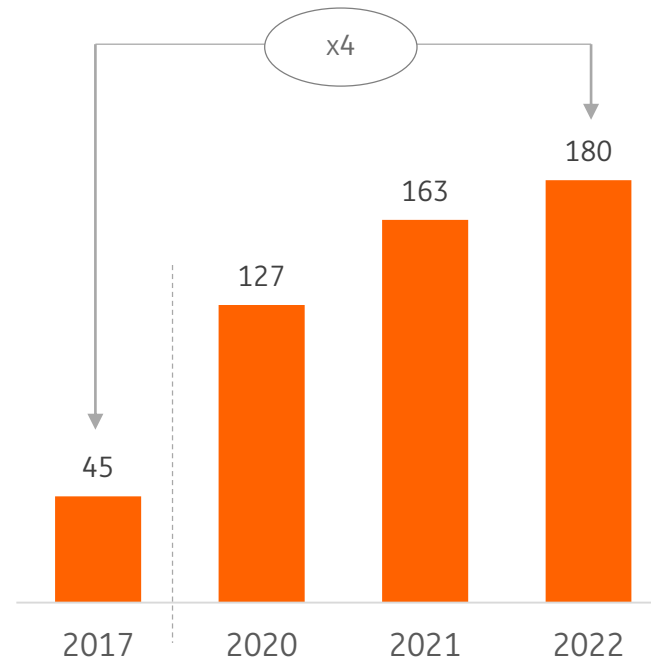
Wsluchujemy się w opinie klientów, stale rozwijamy ofertę, dostosowując ją do zmieniających się potrzeb i nowych trendów. Przejście od tradycyjnego modelu do modelu samoobsługowego.

2

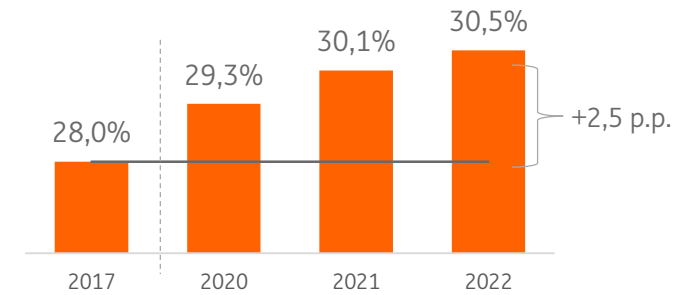
Liczba transakcji  
(średnia dzienna, tys.)



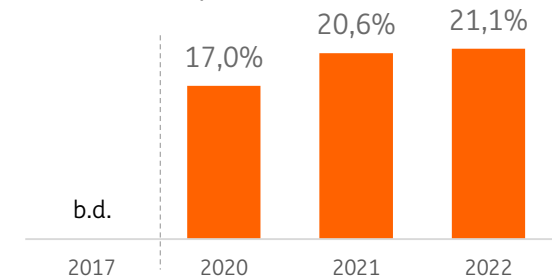
Rosnąca liczba transakcji mobilnych  
– zgodnie ze strategią „przede wszystkim bankowość mobilna”



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



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

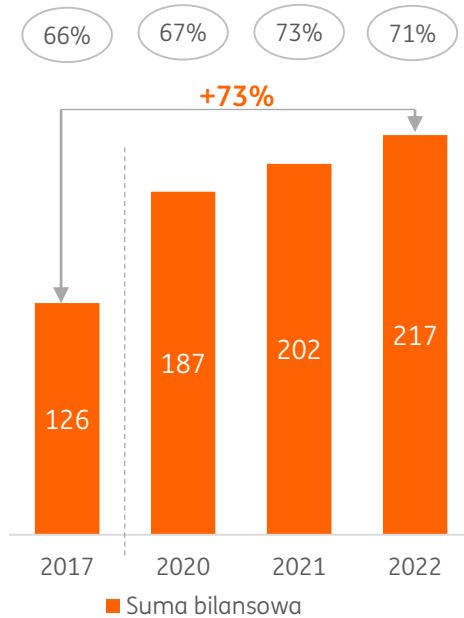


# Zdywersyfikowany bilans, baza stabilnych depozytów, rosnąca efektywność

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

3

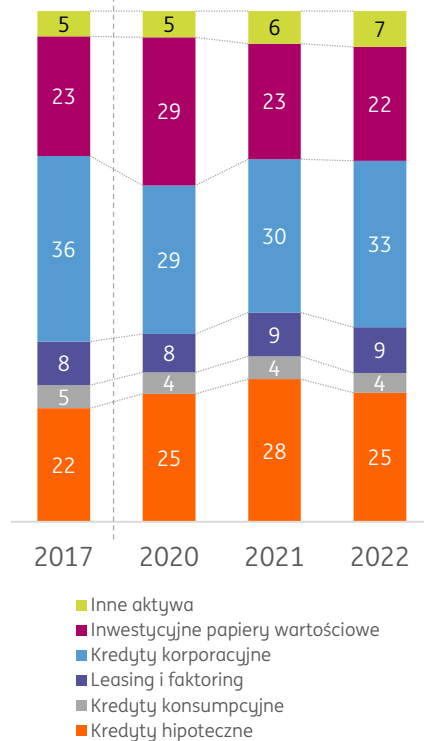
Rozwój bilansu  
(mld zł)



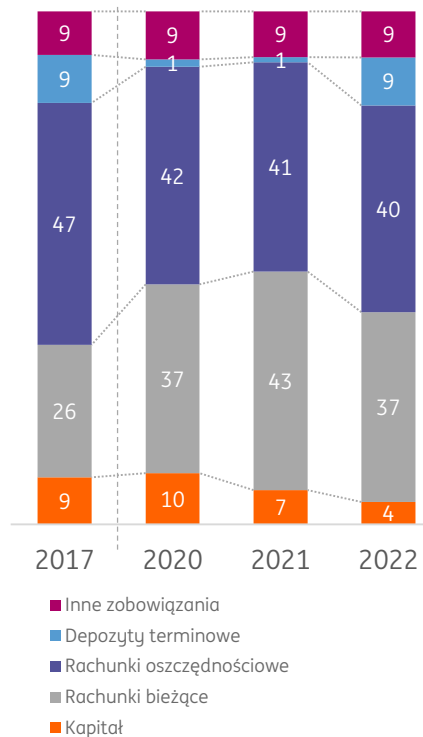
% Kredyty i inne należności  
(netto)/ Depozyty

Aktywa o zróżnicowanych źródłach wzrostu.  
Stopniowy wzrost udziału kredytów w aktywach.  
Stabilne źródła finansowania.

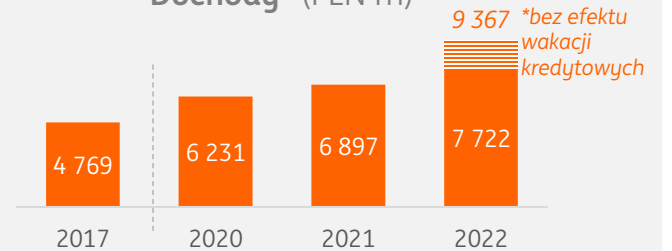
Struktura aktywów (%)



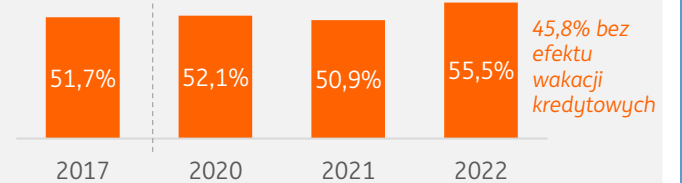
Struktura pasywów (%)



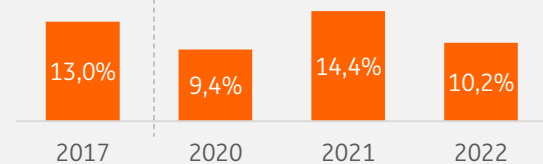
Dochody\* (PLN m)



Koszty/Dochody\*  
(z podatkiem bankowym, %)



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.

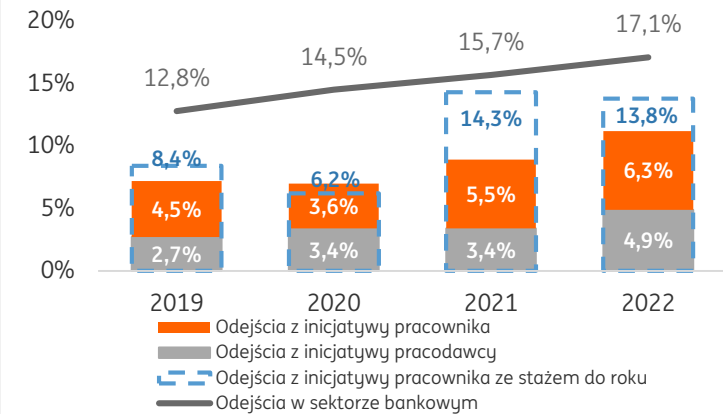
**Zespołowość i wzajemna współpraca** - organizacja stawiająca na kreacje rozwiązań zespołowych w ramach struktury zarządzania narracjami, stała zmiana rozwiązań organizacyjnych dla zapewnienia efektywności kolektywnej samoorganizacji.

**System motywacyjny/strategia wynagradzania** - dopasowane do wyzwań rynku, ustalane z uwzględnieniem benchmarku rynkowego, oparty 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.



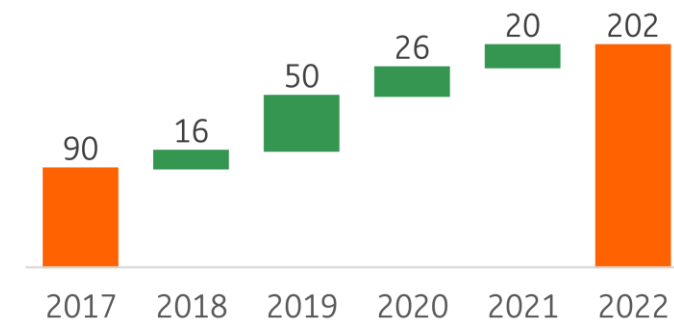
Rotacja – Odejścia dobrowolne (%)  
ING vs. Benchmark



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 **wyróżniające 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	2024P
<b>Wzmocnienie współpracy z klientami</b>			
Liczba klientów detalicznych „primary” (mln)	2,0	2,1	~2,3
Liczba klientów korporacyjnych „primary” (tys.)	193	205	~215
<b>Cyfryzacja</b>			
Udział klientów Primary Mobile (%)	82	84,5	95
Personalizacja sprzedaży detalicznej (%)	40	41	> 45
Sprzedaż mobilna na 1 tys. aktywnych klientów, #	216	202	~250
Migracja przedsiębiorców z Moje ING do ING Business			<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Satysfakcja klientów</b>			
Klienci detaliczni NPS	29	25	~29
Przedsiębiorcy NPS*	45	42	~42
MŚP NPS*	45	42	~42
Duże firmy NPS*		49	~49
Klienci strategiczni NPS	69	81	~69
<b>Innowacje</b>			
Przegląd partnerów IT i PoC	50	70	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 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 popularzacji 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	2024P
Liczba punktów spotkań (oddziałów)	257	228	200
Liczba punktów kasowych	65	55	50
ING DIGI60 Indeks* (5 najważniejszych podróży klienta)	18%	41%	40%
Liczba klientów / 1 etat pionu operacji	2 700	2 800	3 100
Koszty ogólnego zarządu / Średnie salda komercyjne**	100	109/ 95***	90 (-10 vs. 2021)
Zróżnicowanie platform technologicznych	40%	40%	20%
KPI - redukcja obciążenia poznawczego technologii T	30%	30%	20%
Wskaźnik „Build- vs Run-the-bank”	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 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.

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

# Motywacja i zaangażowanie. Silne zespoły



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

- Kontynuacja przeglądu benefitów tak aby były dopasowane do potrzeb różnorodnych pokoleniowo zespołów.
- Glidia „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	2024P
Zbudowanie strategii efektywnego modelu pracy hybrydowej		✓	✓
Wzrost liczby osób korzystających z badań profilaktycznych	1 100	1 700	1 500
Wzrost liczby osób korzystających z platformy Aktywni ING	600	1 250	1 000
OHI – wynik zdrowia organizacji	85	84	~85
eNPS – pracowniczy Net Promoter Score	57	53	~60
Poprawa efektywności współpracy – m.in. spadek multitaskingu, ograniczenie czasu spotkań, czas na pracę głęboką (work smart index)*	13	13	≤5
Odsetek rekrutacji wewnętrznej na stanowiska kierownicze	65%	65%	80%
Ukończenie wszystkich szkoleń obowiązkowych	✓	✓	✓
Wzrost liczby działań edukacyjnych, wykraczających poza kategorię szkoleń obowiązkowych, realizowanych na platformie My Learning	45%	61%	60%
Czas rekrutacji („time to hire”; w dniach)	56	50	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 wierzycielniania w celu utrzymania całościowego bezpieczeństwa banku.

Cel	2021	2022	2024P
Dostępność Moje ING (%)	99,93	99,98	99,94
Dostępność ING Business (%)	99,92	99,86	99,94
Procent aplikacji zmigrowanych do chmury (%)	0	6	50
Liczba pracowników korzystających z VDI (%)	14	18	80
Automatyzacja kontroli (%)	20	35	90
Mechanizmy kontroli automatycznego wykrywania (%)	70	95	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	2024P
Poziom ryzyka niefinansowego	2,5	2,2	<2,4
Poziom ryzyka compliance	3,0	2,5	<2,4
Zaległe zalecenia wydane przez organy regulacyjne	0	0	0
Zaległe zalecenia krytyczne	0	0	0
Odsetek zaleceń o wysokim priorytecie	0	0	<5%
Poziom jakości CDD (%)	< 95	97,4	min. 98
Terminowa realizacja wszystkich zaleceń pokontrolnych (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych)	☑	☑	☑

# Zrównoważony rozwój – nasza Strategia ESG



## E – Środowisko

- Prowadzenie zrównoważonej gospodarki własnej.
- Digitalizacja procesów z uwzględnieniem ich wpływu na środowisko.
- Uwzględnianie czynników klimatycznych w decyzjach biznesowych.
- Rozwój pro-klimatycznej oferty produktowej dla klientów.
- Finansowanie zrównoważonych projektów.
- Wsparcie klientów w ich transformacji środowiskowej oraz w ocenie zrównoważonego rozwoju ich działalności.
- 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.

Cel	2021	2022	2024P
Redukcja emisji CO <sub>2</sub> e w zakresie I i II (ujęcie market-based) względem roku bazowego (2019)	-19,6%	-25,7%	Neutralność klimatyczna w zakresie I i II do 2030*
Finansowanie OZE i projektów proekologicznych w obszarze korporacyjnym (łącznie w latach 2015-2023)	1,6 mld zł	3,2 mld zł	4,5 mld zł (cel do końca 2023 r.)
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	6 edycji 6 mln zł
Różnica w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn	1%	4%	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	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**	150 akcji 40 turnusów** (cel łączny na lata 2022-2024)
Wyznaczanie 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 50% pracowników
Poziom satysfakcji klientów z prowadzonych działań edukacyjnych	Cel zatwierdzono w 03.2022 roku	Badanie satysfakcji rozpocznie się w 2023 roku***	4/5
Organizacja ogólnopolskich konferencji we współpracy z organizacjami pozarządowymi i branżowymi (łącznie w latach 2022-2024)	Cel zatwierdzono w 03.2022 roku	3	10



\* W ujęciu market-based.  
\*\* Turnusy Uśmiechu zostały wstrzymane od marca 2022 roku z uwagi na objęcie opieką 22 dzieci z Domu Dziecka z Ukrainy, które przebywają w ośrodku Fundacji. Program jest wstrzymany do odwołania.  
\*\*\* Szerokie, ustrukturyzowane działania edukacyjne dla klientów (webinary, okrągłe stoły, serwis ESG) są realizowane od początku 2023 roku.

# Ryzyka w realizacji strategii biznesowej

<b>Napięcia geopolityczne</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rosnąca liczba konfliktów zbrojnych.</li><li>▪ Czas, sposób i efekty zakończenia wojny w Ukrainie.</li><li>▪ Napięte stosunki Stanów Zjednoczonych Ameryki z Chinami.</li></ul>
<b>Tranzycja klimatyczna</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Transformacja energetyczna gospodarek i przedsiębiorstw, w tym koszty jej przeprowadzenia.</li><li>▪ Kryzys energetyczny w Europie związany z dostępem i cenami nośników energii nieodnawialnej.</li><li>▪ Przyspieszenie tempa zmian technologicznych.</li></ul>
<b>Zadłużenie państw</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wysokie koszty obsługi zadłużenia ze względu na utrzymywanie się podwyższonych poziomów rynkowych stóp procentowych.</li><li>▪ Wysokie koszty ponoszone w celu rozwiązania konfliktów wojskowych (w tym wojny w Ukrainie) i kryzysu energetycznego.</li></ul>
<b>Inflacja</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wyższe poziomy inflacji w ciągu najbliższych 2-3 lat globalnie i lokalnie. Zwiększona nieprzewidywalność.</li><li>▪ Oczekiwana inflacja bazowa w Polsce powyżej 10% w 2023 roku.</li><li>▪ Inflacja płacowa. Ciągła presja na koszty przedsiębiorstw. Zdolność firm do osiągnięcia zakładanej rentowności.</li></ul>
<b>Wzrost gospodarczy</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pogłębienie negatywnych nastrojów gospodarczych i społecznych.</li><li>▪ Oczekiwane spowolnienie wzrostu gospodarczego (PKB).</li><li>▪ Osłabienie PLN, zwiększona zmienność kursu względem twardych walut.</li><li>▪ Znaczne uzależnienie polskiej gospodarki od gospodarki UE (głównie Niemiec).</li><li>▪ Osłabienie eksportu oraz droższy import.</li></ul>
<b>Cyberryzyka</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Przyspieszenie zmian technologicznych oraz upowszechnienie się usług zdalnych naraża klientów na nowe rodzaje ryzyk. Wymaga to zdolności do szybkich reakcji, w tym w uzgodnieniu z innymi podmiotami systemu płatniczego.</li><li>▪ Konieczność zachowania pełnej odporności systemów bankowych na awarie.</li></ul>
<b>Niepewność regulacyjna</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wysoka zmienność interpretacyjna (w tym wzajemne konflikty) przepisów regulacyjnych wymagających szybkiego wdrożenia.</li><li>▪ Brak przewidywalności zmian regulacyjnych.</li></ul>
<b>Reforma wskaźników referencyjnych</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Trudny i skomplikowany proces wdrożenia reformy wskaźników referencyjnych.</li></ul>
<b>Kredyty hipoteczne</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nowy model produktów hipotecznych.</li><li>▪ Ryzyko wzrostu liczby spraw sądowych.</li><li>▪ Niepewność dotycząca orzecznictwa TSUE dotycząca prawa banków do wynagrodzenia za korzystania z kapitału.</li><li>▪ Konieczność tworzenia dodatkowych rezerw na ryzyka prawne wpływa negatywnie na rentowność sektora bankowego i może narazić niektóre banki na niedobory kapitału.</li></ul>

# Szanse w realizacji strategii biznesowej

Klienci	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Utrzymanie (powyżej poziomu rynkowego) tempa akwizycji, transakcyjności i aktywności nowych klientów.</li><li>▪ Zwiększenie udziału klientów <i>primary</i> w łącznej liczbie klientów.</li><li>▪ Wykorzystanie potencjału płynącego z bankowości elektronicznej.</li><li>▪ Wysoka adaptowalność nowych rozwiązań, w tym technologicznych, pozytywnie wpływająca na efektywność kosztową.</li></ul>
Zrównoważony rozwój	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Potencjał inwestycyjny i aktywności gospodarczej jako mocny impuls do tempa wzrostu PKB.</li><li>▪ Wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa, co wygeneruje większy popyt na zrównoważone produkty.</li><li>▪ Wzrost dostępności źródeł zielonej energii.</li><li>▪ Neutralność klimatyczna UE.</li><li>▪ Nowe źródła finansowania państwa, w tym dostęp do Fundusz Odbudowy EU oraz sposób jego wykorzystania.</li></ul>
Nowe technologie	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Przyspieszenie momentu wzrostu produktywności wynikających z nowych technologii, szybsza zdolność do skoku technologicznego.</li><li>▪ Poprawa stabilności i zwiększenie elastyczności systemów informatycznych.</li><li>▪ Możliwość szybszego wdrażania nowych produktów i usług oraz ich personalizacja względem klientów.</li><li>▪ Rosnąca ochrona klientów przez stratami generowanymi poprzez działania przestępców.</li></ul>

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



\* Opracowane przed wybuch wojny w Ukrainie; \*\*Dochody z udziałem w zyskach jednostek stowarzyszonych; \*\*\*ROE skorygowane o MCFH; \*\*\*\*Z pominięciem kosztów ryzyka prawnego walutowych kredytów hipotecznych; \*\*\*\*\*Stopa dywidendy z zysku za 2021 rok, dywidenda wypłacona w 2022 roku.



