



TOTAL DOŚWIADCZENIE



TOTAL DIGITALIZACJA



TOTAL ODPOWIEDZIALNOŚĆ



POMAGAMY OSIĄGAĆ WIĘCEJ

# Zastrzeżenia prawne

---

Niniejsza prezentacja oraz zawarte w niej informacje zostały przygotowane przez Santander Bank Polska S.A. ("Bank") wyłącznie w celach informacyjnych ("Prezentacja").

Prezentacja jest wyłącznie środkiem przekazu informacyjnego dotyczącym Strategii Grupy Santander Bank Polska na lata 2024-2026. Nie zawiera ona pełnego zakresu informacji niezbędnych do dokonania kompleksowej oceny Banku i nie może zastąpić niezależnej analizy. Informacje rynkowe zostały pozyskane z oficjalnych, powszechnie dostępnych źródeł lub od osób trzecich. Ze względu na to, że niektóre informacje rynkowe opierają się na szacunkach, ocenach i opiniach, posiadają one subiektywny charakter. Prezentacja nie zawiera żadnych zapewnień co do rzetelności, dokładności, kompletności i poprawności przekazanych informacji. Stwierdzenia dotyczące przyszłości w Prezentacji nie są prognozami wyników finansowych Banku i obarczone są ryzykiem. Rzeczywiste wyniki i procesy Banku mogą znacząco różnić się od tych przewidywanych. Prezentacja nie stanowi oferty sprzedaży ani emisji papierów wartościowych Banku, ani nie jest zaproszeniem do ich nabycia, nie stanowi porady inwestycyjnej ani usługi doradztwa inwestycyjnego, prawnego lub podatkowego, lub rekomendacji o takim charakterze.

# Pomagamy osiągać więcej

## Strategia Grupy Santander Bank Polska 2024-2026

Pomagamy klientom i pracownikom w osiągnięciu codziennych sukcesów.

Stawiamy na budowanie najlepszych doświadczeń we współpracy z bankiem. Upraszczamy i digitalizujemy nasze procesy, a wszystko to robimy w sposób odpowiedzialny, dbając o zrównoważony rozwój, bezpieczeństwo finansowe oraz środowisko – dziś i w przyszłości.

To wszystko sprawia, że jesteśmy bankiem, z którym można osiągnąć więcej.



# Wprowadzenie do Strategii



Pomaganie klientom i pracownikom w osiąganiu codziennych sukcesów to **nasza misja** i fundament trzyletniej strategii, na lata **2024 - 2026**.

W centrum naszej aktywności znajdują się ludzie – klienci i pracownicy. Dlatego w strategii stawiamy na relacje. Chcemy, żeby były długotrwałe i oparte o zaufanie. Chcemy wywoływać pozytywne emocje i wizerunek banku bliskiego ludzi. Wierzymy, że właśnie dbałość o doświadczenia będzie naszym wyróżnikiem na rynku. O tym mówi pierwszy z kierunków strategicznych - **Total Doświadczenie**.

Wiemy także, że pozytywne emocje i doświadczenia w dużej mierze zależą od interakcji w świecie cyfrowym. Dlatego z coraz większą determinacją podążamy ścieżką innowacji cyfrowych udostępniając nowe możliwości klientom w kanałach zdalnych oraz zapewniając pracownikom proste i efektywne procesy. O tym mówi drugi z kierunków strategicznych – **Total Digitalizacja**.

Wyzwania, przed którymi stoimy jako bank i społeczeństwo, wymagają ogromnej odpowiedzialności. A odpowiedzialność dla nas to nie tylko słowo – to zasada, którą kierujemy się w codziennych działaniach. Świadomie podejmujemy etyczne decyzje, dbając o wpływ na społeczność i środowisko. Dzięki zrównoważonemu modelowi biznesowemu tworzymy wartość dla klientów, pracowników, akcjonariuszy i lokalnych społeczności dbając o lepsze jutro dla nas, naszych dzieci i naszej planety. O tym mówi trzeci z kierunków strategicznych – **Total Odpowiedzialność**.

Mamy jasno wytyczoną drogę – wierzymy, że dzięki współpracy, zaangażowaniu i determinacji razem zrealizujemy naszą strategię i wzmocnimy naszą pozycję na rynku.

**#Pomagamy osiągać więcej**



# Indeks

1. Otoczenie makroekonomiczne i sektor bankowy
2. Kierunki Strategiczne
  - I. Total Doświadczenie
  - II. Total Digitalizacja
  - III. Total Odpowiedzialność
3. Strategiczne miary i poziomy ambicji

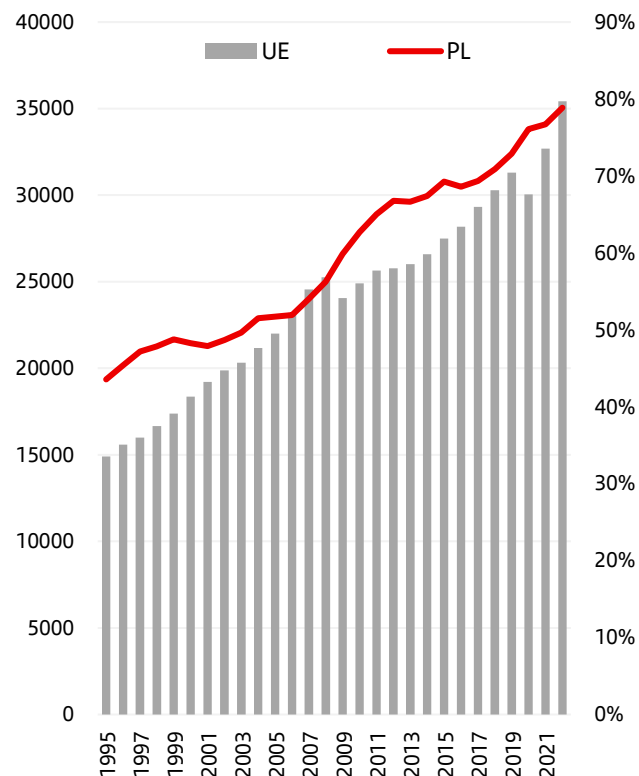


# Otoczenie makroekonomiczne i sektor bankowy

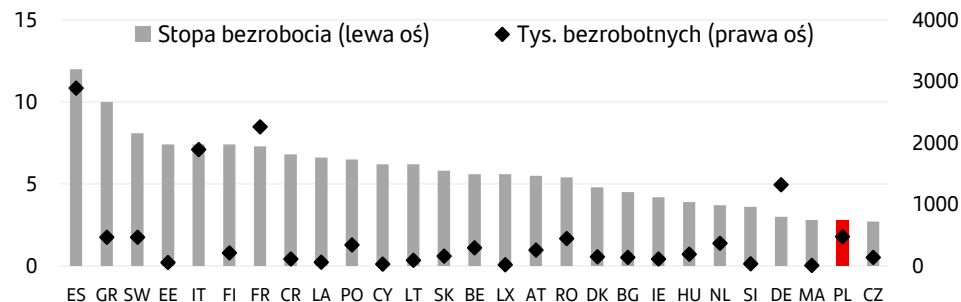
01

# Wspierające otoczenie makroekonomiczne Banku

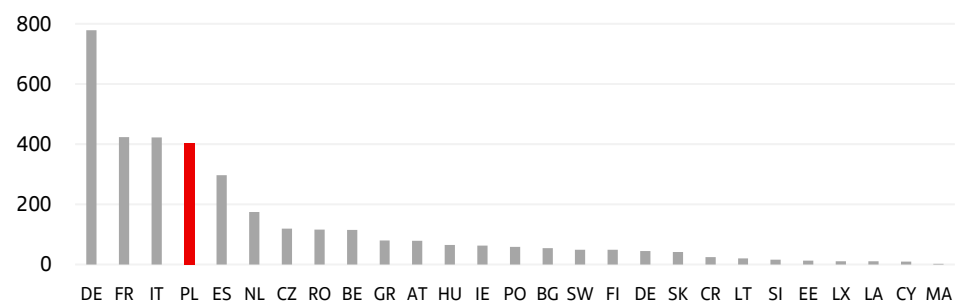
PKB per capita w Polsce jako procent PKB per capita w strefie euro, standard siły nabywczej



Stopa bezrobocia i liczba bezrobotnych w Polsce na tle krajów UE\*



Emisja gazów cieplarnianych w 2022 r., mln ton



Na przestrzeni ostatnich 30 lat Polska znacznie się rozwinęła, systematycznie doganiając państwa Europy Zachodniej. W 2022 r. polski PKB per capita w standardzie siły nabywczej stanowił już niemal 80% PKB per capita w strefie euro. Nie ma istotnych przesłanek wskazujących na to, aby kolejne lata odwróciły ten trend.

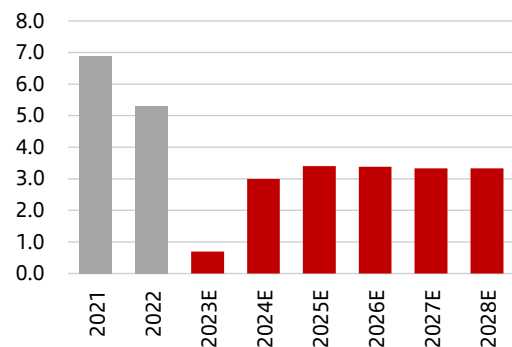
Ponadto na korzyść Polski działa fakt, że na tle pozostałych państw Unii Europejskiej wyróżnia nas druga najniższa stopa bezrobocia, równa 2,8%.

Wciąż pozostaje dużo do zrobienia w kwestii ochrony środowiska. W 2022 r. znajdowaliśmy się w czołówce państw Unii Europejskiej pod względem emisji gazów cieplarnianych.

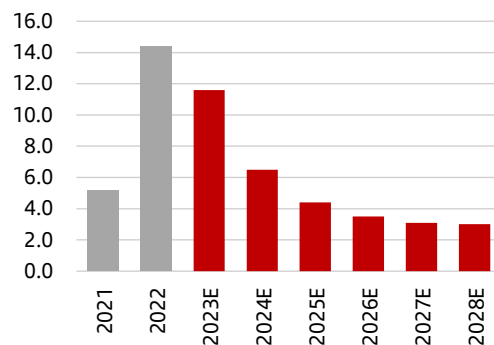
Źródło: Eurostat, Santander.

# Dobre warunki do wzrostu biznesu

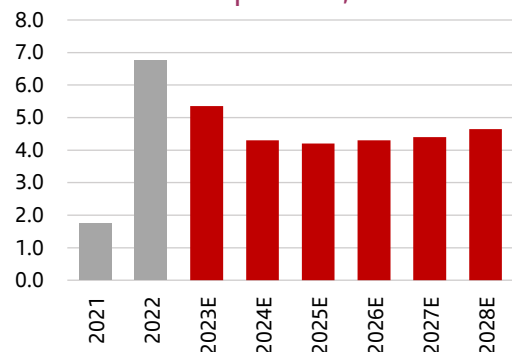
## Wzrost PKB, %



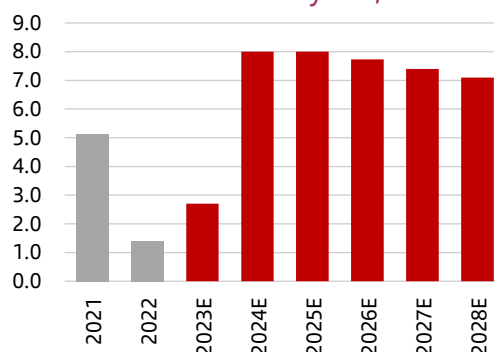
## Inflacja, %



## Stopa NBP\*, %



## Wzrost kredytów, %



\* Prognozy wynikające z wyceny rynkowej wg stanu na 7.11.2023 r.

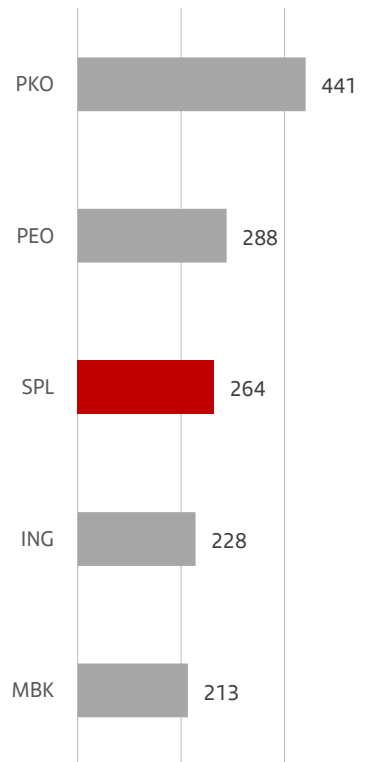
W najbliższych latach prognozujemy utrzymanie sprzyjających warunków do rozwoju biznesu bankowego w Polsce:

- Wzrost PKB po przejściowym spowolnieniu w 2023 r. powinien przyspieszyć w kolejnych latach, zbliżając się do potencjalnego tempa tj. ok. 3%. Będzie temu sprzyjać odblokowanie funduszy strukturalnych z UE oraz napływ inwestycji wspierany przez globalną reorganizację łańcuchów dostaw (tzw. nearshoring).
- Inflacja, po skokowym wzroście pod wpływem szoku energetycznego i wojny w Ukrainie, wyraźnie się cofnęła i prawdopodobnie zakończy rok 2023 poniżej 7%. W kolejnych okresach spadek inflacji będzie jednak wolniejszy, a powrót do celu 2,5% może zająć kilka lat.
- Bank centralny rozpoczął obniżki stóp procentowych w 2023 r. pod wpływem spadku inflacji, ale przestrzeń do ich dalszej redukcji jest ograniczona. Rynek finansowy przewiduje stabilizację stóp w średnim terminie wyraźnie powyżej poziomu sprzed pandemii Covid-19.
- Ożywienie wzrostu gospodarczego i uruchomienie procesów inwestycyjnych współfinansowanych ze środków UE powinno sprzyjać ponownemu rozruszaniu rynku kredytowego po przejściowym zastoju w latach 2022-23.

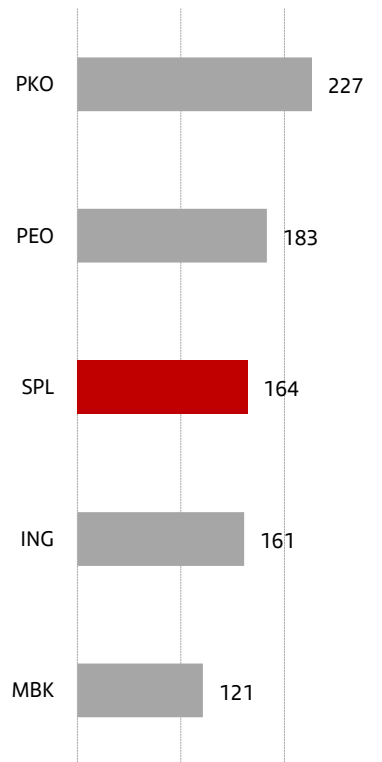
Źródło: GUS, NBP, Eurostat, Santander.

# Silna pozycja w stabilnym sektorze bankowym

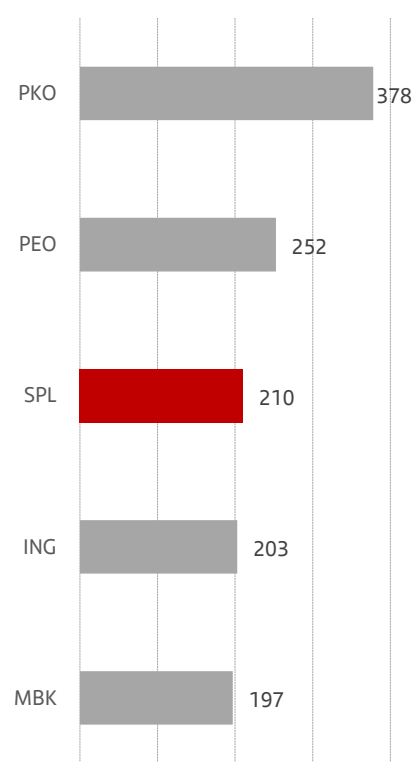
Aktywa (mld zł)



Kredyty (mld zł)



Depozyty (mld zł)



- Sytuacja sektora bankowego w Polsce wygląda optymistycznie – pomimo sporu w kontekście kredytów frankowych, stabilność sektora jest niezachwiana.
- Santander ma ugruntowaną, stabilną pozycję konkurencyjną (pozycja nr 3.) z udziałem w okolicach 11% w rynku kredytów i depozytów.
- Dużą szansą dla sektora w nadchodzących 3 latach jest utrzymywanie środowiska wysokich stóp procentowych i stosunkowo stabilna sytuacja makroekonomiczna. W wyniku utrzymywania wysokich stóp procentowych przez NBP, banki powinny osiągać relatywnie wysokie przychody. Taka sytuacja powinna utrzymać się do 2025 roku (spodziewany w prognozach powrót do celu inflacyjnego).
- O stabilności sektora przesądza sytuacja gospodarcza Polski – w kolejnych latach przewidujemy stabilny wzrost gospodarczy w okolicach 3% rocznie.
- Największe zagrożenia związane są ze środowiskiem regulacyjnym (stabilność, jakość i tempo przyjmowanego prawa) i portfelem kredytów hipotecznych walutowych (konieczność przyjęcia ustawy systemowo rozwiązującej spór).

# Stabilny model biznesowy odpowiedzi na wyzwania i szanse rynkowe

## Stabilny i zrównoważony model biznesowy

- Zbudowaliśmy kulturę organizacyjną zorientowaną na wzmocnienie doświadczenia klientów i pracowników.
- Stworzyliśmy wyróżniające się środowisko pracy – pracujemy w silnie zmotywowanych zespołach (eNPS >60), uzyskaliśmy certyfikat Great Place to Work.
- Mamy kompletną ofertę dla każdego segmentu klientów.
- Jesteśmy członkiem grupy kapitałowej o globalnym zasięgu – mamy dostęp do międzynarodowej oferty i klientów, wymieniamy się doświadczeniami i najlepszymi praktykami.
- Dysponujemy zaawansowanymi i wciąż rozwijanymi, rozwiązaniami cyfrowymi.
- Dążymy do coraz bardziej zrównoważonego modelu operacyjnego – mierzymy i ograniczamy emisje gazów cieplarnianych pochodzące z działań wewnętrznych, nasze prośrodowiskowe rozwiązania zostały potwierdzone w 2024 r. przez certyfikat ISO14001.
- Wyróżniamy się pod kątem oferty i standardu obsługi klientów wrażliwych.
- Posiadamy silną pozycję kapitałową i płynnościową.

## Otoczenie rynkowe

- Sytuacja gospodarcza – stabilny wzrost gospodarczy, perspektywa uruchomienia środków z KPO, wzrost zamożności społeczeństwa, de-globalizacja.
- Rynek bankowy – konsolidacja rynku, wzrost znaczenia stabilnych instytucji, rosnąca świadomość klientów.
- Postępująca digitalizacja – digitalizacja procesów sprzedażowych i posprzedażowych oraz adaptacja społeczna nowych technologii.
- Rozwój nowych technologii – sztuczna inteligencja, otwarta bankowość, współpraca z podmiotami gospodarki cyfrowej.
- Szybko zmieniające się otoczenie regulacyjne.
- Trendy i regulacje w zakresie ESG – konieczność dostosowania banków i klientów oraz rosnąca świadomość społeczna.
- Wyzwania z pozyskaniem i utrzymaniem talentów i kompetencji.
- Konkurencja ze strony podmiotów bankowych i niebankowych.
- Nieprzewidywalność i tempo zmian otoczenia, ryzyka geopolityczne, demografia.
- Cyberbezpieczeństwo – rosnący zakres przestępczości cyfrowej.



# Kierunki Strategiczne

02

Realizujemy misję pomagania klientom i pracownikom  
w osiągnięciu codziennych sukcesów, aby zostać najbardziej dochodowym bankiem w Polsce.

## CEL: NAJBARDZIEJ DOCHODOWY BANK W POLSCE

Nasza  
misja

Pomagamy klientom i pracownikom  
w osiągnięciu codziennych sukcesów.

Nasza  
wizja

Najlepsza otwarta PLATFORMA usług finansowych,  
działająca ODPOWIEDZIALNIE i ciesząca się trwałą LOJALNOŚCIĄ pracowników, klientów, akcjonariuszy i społeczeństwa.

Nasze  
wartości

Przyjazny – Rzetelny – Dla Ciebie

Zachowania

Myślę  
o kliencie

Angażuję się  
w zmiany

Podejmuję  
działania

Współpracuję

Zabieram  
głos

risk pro

Kierunki  
Strategiczne

**TOTAL**  
Doświadczenie

**TOTAL**  
Digitalizacja

**TOTAL**  
Odpowiedzialność



# TOTAL

DOŚWIADCZENIE **TOTAL**  
EXPERIENCE

## DLACZEGO?

## WYJĄTKOWA KULTURA ORGANIZACYJNA

- Większy odsetek **szczęśliwych pracowników** może wypracować większe **zadowolenie klientów**.
- Każdy 1% poprawy oceny satysfakcji klientów wiąże się ze **wzrostem o 4,6%** ogólnej wartości giełdowej firmy\*.
- Występuje **silny związek** między skłonnością do polecenia Santander jako pracodawcy, a polecaniem jego produktu\*\*.
- **Chcemy**, aby pracownicy korzystali z produktów i usług banku, byli ambasadorami marki Santander.

## WYJĄTKOWY PROCES TWORZENIA ROZWIĄZAŃ Z UŻYTKOWNIKAMI

- Total Doświadczenie to kluczowy trend rozwoju organizacji, który łączy działania CX (doświadczenie klienta) i EX (doświadczenie pracownika), aby nasze rozwiązania zdobywały **przewagę nad konkurencją**.
- 86% klientów twierdzi, że są skłonni dopłacić za wyjątkowe doświadczenie, którego istotnym elementem jest dbałość nie tylko o ich potrzeby, lecz także o ich emocje\*\*\*.
- W sektorze bankowym **dominuje koncentracja na aspektach racjonalnych**, a część emocjonalna jest obszarem, którego nie wykorzystuje się do budowania lojalności klientów.

## CO JEST NASZYM CELEM?

## WYJĄTKOWA KULTURA ORGANIZACYJNA

1. W której doświadczenia klienta i pracownika są tak samo ważne.

## WYJĄTKOWY PROCES TWORZENIA ROZWIĄZAŃ Z UŻYTKOWNIKAMI

1. Jesteśmy organizacją, która koncentruje się na potrzebach człowieka, co stanowi naszą przewagę konkurencyjną.
2. Zapewniamy **wartość pragmatyczną oraz pozytywną relację emocjonalną** z klientami i pracownikami.



## JAK?

## 1. POŁĄCZYLIŚMY DOŚWIADCZENIE KLIENTA (CX) I DOŚWIADCZENIE PRACOWNIKA (EX), ABY OTRZYMAĆ WIĘKSZĄ SYNERGIĘ NASZYCH DZIAŁAŃ

Stworzyliśmy zintegrowane podejście Total Experience (TX). Jest to sposób projektowania, dostarczania wyjątkowych doświadczeń naszym klientom i pracownikom, dzięki którym będziemy: **pozytywnie odważni, prawdziwie ludzcy i realnie zmieniający rzeczywistość.**

## 2. DBAMY O PODSTAWY

- Jesteśmy **zaskakująco prości**, dzięki temu, że upraszczamy procesy, produkty, rozwiązania, dokumenty i komunikację dla klientów oraz pracowników.
- Dbamy o równowagę pomiędzy pracą a życiem prywatnym, **konkurencyjne wynagrodzenie** oraz fizyczny i psychiczny **dobrostan** naszych pracowników.

## 3. ROZWIJAMY NARZĘDZIA

- Zawsze uwzględniamy **perspektywę pracowników**, kiedy projektujemy rozwiązania dla klientów, a doświadczenie jednych nie odbywa się kosztem drugich.
- Wzmacniamy **właścicielstwo procesów** w oparciu o pełne doświadczenia klientów i pracowników: **Total Experience Ownership.**

## 4. PRZEKSZTAŁCAMY NASZĄ KULTURĘ

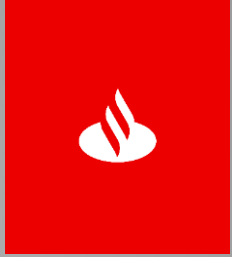
- Wzmacniamy **kulturę Santander** opartą na współpracy, zaufaniu, różnorodności, usamodzielnieniu się i ciągłym rozwoju.
- Budujemy **kulturę współpracy** w duchu One Team, w której ważne jest **eksperymentowanie** i ciągłe doskonalenie.
- Wspieramy **przywództwo** jako kluczowy element w tworzeniu organizacji zorientowanej na człowieka.

## 5. STAJEMY SIĘ LOVE BRANDEM

- Wspieramy klientów i pracowników komunikując się z nimi w duchu **wyróżników emocjonalnych.**
- **Projektujemy i testujemy produkty i usługi z klientami oraz pracownikami** w oparciu o katalog zasad Total Experience.

Wyjątkowy proces tworzenia

Wyjątkowa kultura



**TOTAL**

**DIGITALIZACJA TOTAL**

DIGITALIZATION

## DLACZEGO?

### TRENDY DOTYCZĄCE KLIENTÓW

- W dynamicznym i cyfrowym świecie technologia odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu przyszłości. Dziś praktycznie każdy aspekt życia przenosi się do świata cyfrowego. Polacy spędzają około 5 godzin dziennie na smartfonach, a my musimy być tam, gdzie są nasi klienci.
- Digitalizujemy nasze usługi, aby zapewnić klientom łatwy dostęp do naszej oferty zgodnie z ich preferencjami. Dajemy im wsparcie operacyjne we wszystkich kanałach cyfrowych. Kierunek ten odpowiada na oczekiwania naszych klientów.

### EFEKTYWNOŚĆ I RENTOWNOŚĆ

- Digitalizacja jest kluczowa dla naszej długoterminowej rentowności. Nowoczesne technologie pozwalają nam:
  - optymalizować procesy,
  - zwiększać efektywność i
  - skracać czas obsługi klienta przy jednoczesnym wzroście jego satysfakcji.

Sprzyja również temu, aby efektywnie pozyskiwać informacje o trendach, klientach i ich preferencjach.

### POZYSKIWANIE TALENTÓW

- Pracownicy oczekują elastycznych i innowacyjnych miejsc pracy. A digitalizacja przyciąga talenty i specjalistów. To jeden z najważniejszych czynników na rynku. Kierunek ten nie tylko zapewni doskonałość technologiczną klientom, ale także da atrakcyjne miejsce pracy.

## CO JEST NASZYM CELEM?

### CYFROWY MODEL BIZNESOWY

1. **Zapewniamy najlepsze doświadczenia cyfrowe** naszym klientom i pracownikom po to, aby były dla nich wyjątkowe. Dzięki temu będziemy **pozytywnie odważni, prawdziwie ludzcy i realnie zmieniający rzeczywistość**.
2. **Wzmacniamy właścicielstwo procesów** - właściciele biznesowi mają większą decyzyjność, aby zarządzać wszystkimi ścieżkami klientów i pracowników (sprzedaż, posprzedaż, procesy wewnętrzne). Używają do tego KPI, monitorowania i budżetu.
3. **Zapewniamy cyfrową samoobsługę** wszystkich procesów od początku do końca, chyba, że nie jest to uzasadnione kosztowo lub klienci wolą obsługę w oddziałach bądź zdalnie (Optichannel).
4. **Maksymalizujemy samoobsługę na ścieżkach klientów i pracowników**. Migrujemy klientów do cyfrowej samoobsługi, i jednocześnie zapewniamy im pomoc w tradycyjnych kanałach.
5. **Wykorzystujemy** spersonalizowaną komunikację, ofertę w kanałach cyfrowych i widok klienta 360 (hiperpersonalizację), abyśmy byli **pozytywnie odważni, prawdziwie ludzcy i realnie zmieniający rzeczywistość** w Optichannel.
6. **Mamy otwarte API** – wszystkie interfejsy projektujemy od podstaw tak, aby w łatwy sposób udostępniać je partnerom zewnętrznym.
7. **Korzystamy ze sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego**, które wspierają efektywność kosztową i operacyjną.

### CZAS DO WARTOŚCI

1. **Przyspieszamy Time to Value i Time to Market** bez kompromisów w jakości.
2. Zapewniamy **elastyczne podejście do eksperymentów** zgodnie z potrzebami ich właścicieli.
3. **Wdrażamy i wykorzystujemy nowoczesne warstwy integracji** i dostępu do danych (**New Backends**).

### RELACJE Z KLIENTAMI I PRACOWNIKAMI

1. **Mamy wszystkie niezbędne informacje o preferencjach i zachowaniach klientów**, aby zapewnić płynną i spersonalizowaną ścieżkę obsługi.
2. **Chcemy utrzymać relacje międzyludzkie z klientami**, w szczególności za pośrednictwem oddziałów, menedżerów i ekspertów ds. produktów (BCB & CIB). Jednocześnie pomagamy im osadzić się w świecie cyfrowym.
3. **Nasi klienci nie boją się powierzać nam swoich danych**.
4. Zapewniamy doskonałą jakość ścieżek, która sprawia, że **klienci i pracownicy chcą, abyśmy byli z nimi w usługach pozabankowych**. Dlatego nasze usługi to nie tylko działalność bankowa.

## JAK?

## CYFROWY MODEL BIZNESOWY – OBSZARY WSPÓLNE

1. Mamy określonych właścicieli procesów i narzędzia do tego, aby mogli zarządzać procesami- sprzedażą, posprzedaż i procesami wewnętrznymi.
2. Mamy wskaźniki KPI i cele dla wszystkich ścieżek klientów i pracowników.
3. Automatyzujemy powtarzalne procesy o niskiej wartości dodanej, dzięki wykorzystaniu platformy robotyki.
4. Centralizujemy usługi posprzedażowe z kanałów fizycznych, aby je zautomatyzować.
5. Uznajemy kompetencje z zarządzania cyfrowego i procesowego, w tym robotyzacji, za klucz do udanej transformacji. Koncentrujemy się na ich rozwoju i powiązaniu z celami pracowników.
6. Premiujemy szybką eliminację starszych rozwiązań w naszych procesach i systemach.
7. Posiadamy otwarte API – projektujemy nasze rozwiązania tak, aby udostępnić interfejs partnerom zewnętrznym.
8. Maksymalizujemy wykorzystanie kanałów cyfrowych przez klientów, w razie potrzeby z pomocą doradcy.
9. Stawiamy na prostotę dokumentów, procesów i języka w komunikacji z klientami i pracownikami.
10. Współpracujemy między segmentami, aby wykorzystywać te same rozwiązania, gdy jest to możliwe i optymalne. Zapewniamy płynną migrację między segmentami.

## SEGMENTY

## DETAL &amp; WM/I

- **Jesteśmy bankiem mobile first.** Procesy sprzedażowe i posprzedażowe dostarczamy najpierw w kanałach mobilnych.
- Mamy **mocną sprzedaż e-commerce**, którą wspieramy nowym CRM z analityką i hiperpersonalizacją.
- **Udostępniamy wszystkie produkty i usługi w kanałach cyfrowych**, aby uniezależnić klientów i doradców od fizycznych lokalizacji.

## BCB

- Mamy **jedną platformę bankowości elektronicznej – nowy iBiznes24** – desktop/ERP/mobile, którą zbudowaliśmy na nowoczesnej i elastycznej architekturze.
- Mamy  **jeden proces kredytowy na platformie CLP** – wykorzystujemy komponenty Smart Loans z segmentu SME.
- Mamy **Nowy CRM (Salesforce)**, który wspiera operacyjnie bankierów i produktowców. Mamy narzędzie procesowe dla Front, Middle i Back Office.

## CIB

- **Dopasowujemy procesy i technologie do rozwiązań grupowych** w segmencie klientów globalnych.
- Jesteśmy **lokalnym dostawcą rozwiązań Markets Products** z rosnącą obecnością we wszystkich segmentach i wszystkich dostępnych kanałach dystrybucji.
- **Integrujemy rozwiązania grupowe**, gdy tylko jest to optymalne, dzięki czemu **zapewniamy lepsze doświadczenie i produkty** dla wszystkich segmentów.

## JAK?

## CZAS DOSTARCZANIA WARTOŚCI

1. **Zaczynamy mierzyć czas do wartości, a nie tylko czas dostarczenia usługi/produktu na rynek** przyspieszamy ten proces na podstawie danych.
2. **Działamy jako przedsiębiorcy - podejmujemy decyzje o inwestycjach i priorytetach w oparciu o dane**, zawarte w business case'ach.
3. **Promujemy eksperymenty**, aby sprawdzić jak reagują klienci i pracownicy, dlatego zapewniamy:
  - **lekkie zarządzanie eksperymentami** – jasne hipotezy i pomiary, określony czas trwania i wyciąganie wniosków – wszystko odpowiednie do ich celu,
  - **centralną pulę funduszy na eksperymenty**.
4. **Premiujemy szybką migrację procesów cyfrowych do nowych backendów**.

## RELACJE Z KLIENTAMI I PRACOWNIKAMI

1. **Właściciele procesów** pozyskują i wykorzystują dane, które dotyczą wszystkich interakcji z klientami i pracownikami we wszystkich ścieżkach.
2. **Wdrażamy nowe narzędzia CRM, modelowania i eksperymentowania** jako dźwignię dla hiperpersonalizacji i optichannel.
3. **Tworzymy ekosystem usług poprzez usługi o wartości dodanej (VAS)**.





**TOTAL**

ODPOWIEDZIALNOŚĆ **TOTAL**

RESPONSIBILITY

## DLACZEGO?

**Budowanie zaufania przez odpowiedzialność i dotrzymanie słowa**

- Zaufanie jest dla nas najcenniejszym aktywem w relacjach z interesariuszami.
- Wobec szybkich zmian technologicznych, klimatycznych i społecznych, budowanie relacji, które opierają się na zaufaniu wymaga działań szerszych niż dotychczas. Ponad 20%\* klientów uważa, że istotna jest **autentyczna odpowiedzialność i zaangażowanie banku w ESG**. Rosnąca świadomość w połączeniu z wymaganiami regulacyjnymi sprawiają, że ta transformacja jest jedną z kluczowych dźwigni budowania zaufania. **Wpisuje się to w misję, wizję i zobowiązania społeczne całej Grupy Santander.**
- Strategiczne obszary budowania zaufania naszych interesariuszy to:
  - **bezpieczeństwo pieniędzy i danych klientów,**
  - **ograniczenie negatywnego śladu środowiskowego,**
  - **świadomość i zaangażowanie społeczne,**
  - **dotrzymanie zobowiązań.**

Realizacja kierunku Total Odpowiedzialność jest kluczowa, aby budować wizerunek organizacji realnie zmieniającej rzeczywistość.

## CO JEST NASZYM CELEM?

## E

- Jesteśmy wzorem do naśladowania w zakresie zrównoważonego rozwoju i transformacji.
- Pomagamy klientom przejść przez zieloną transformację i doradzamy im, jak ją przeprowadzić.
- Budujemy sieć biznesową, czyli znajdujemy zaufanych partnerów i pomagamy im w organizacji finansowania.

## S

- Wspieramy społeczeństwo przez to, że **edukujemy, przeciwdziałamy wykluczeniu finansowemu i przeprowadzamy inwestycje społeczne.**
- Kompleksowo **komunikujemy działania społeczne**, które budują świadomość naszego wpływu.
- Promujemy **równość i różnorodność** wśród pracowników.
- **Walczymy z wykluczeniem cyfrowym**, oferujemy przyjazne produkty cyfrowe i doradzamy klientom.
- Zapewniamy **wysoki poziom cyberbezpieczeństwa i przejrzystość w komunikacji**, mówimy klientom o ryzykach w prosty sposób.

## G

- **Wywiązujemy się z zobowiązań wobec wszystkich interesariuszy** i w przejrzysty sposób mówimy o naszych planach i działaniach.
- **Nasza zgodność z wymogami regulacyjnymi** zapewnia **bezpieczeństwo i stabilność**, dzięki czemu wzmacniamy zaufanie klientów.
- **Prowadzimy rozmowy z regulatorami i organizacjami branżowymi** o nowych kierunkach legislacyjnych, które sprzyjają zrównoważonej transformacji.

## JAK?

## TRANSFORMACJA BANKU

E

1. Ograniczamy własne emisje m.in. poprzez zwiększanie efektywności zużycia energii. W 2024 r. 100% zużytej przez Bank energii pochodzi z OZE, na którą Bank posiada Umorzenie Gwarancji Pochodzenia.
2. Rozpoczęliśmy produkcję energii z fotowoltaiki na budynkach własnych, którą będziemy zwiększać w kolejnych latach. Testujemy również rozwiązania, by zmniejszyć zużycie energii ciepłej w oddziałach.
3. W modelu biznesowym **uwzględniamy ryzyka środowiskowe**.
4. **Szkolimy i wspieramy pracowników w prowadzeniu zielonych transakcji, identyfikowaniu ryzyk ESG i praktyk „greenwashing”**.
5. Zwiększamy poziom **Green Asset Ratio i dywersyfikujemy portfel zielonych aktywów i produktów**.
6. Analizujemy emisje z „zakresu 3” w ramach portfela i **identyfikujemy dźwignie dekarbonizacji**.
7. Opracowujemy **plany transformacji, które obejmują cele w zakresie adaptacji i łagodzenia zmian klimatycznych**, zgodne ze strategią Grupy Santander.
8. Opracowujemy **preferencyjną ofertę dla pracowników** na cele ekologiczne.

## TRANSFORMACJA KLIENTÓW

1. Tworzymy **produkty transformacyjne i doradztwo** we wszystkich segmentach.
2. Identyfikujemy i wykorzystujemy **synergie w ramach łańcuchów dostaw**.
3. Opracowujemy **program transformacji miast**.
4. Dostarczamy **rozwiązania dla agrobiznesu**.
5. Wspieramy **transformację energetyczną budynków**.

1. Prowadzimy **programy edukacyjne z finansów i cyberbezpieczeństwa**.
2. Zmniejszamy **wykluczenie finansowe i dbamy o klientów wrażliwych**.
3. Kontynuujemy rozwój **inicjatyw wsparcia społecznego**.
4. Promujemy **różnorodność, równość i inkluzywność** wśród pracowników.
5. Zwiększamy **inwestycje w społeczności, które skupiają się na opiece społecznej, przedsiębiorczości i środowisku**.
6. Dbamy o **bezpieczeństwo naszych klientów w cyfrowych interakcjach z nami**.

S

1. **Budujemy zaufanie klientów, pracowników, inwestorów i regulatorów jako banku bezpiecznego i rzetelnego**.
2. Wzmacniamy **proaktywny proces zarządzania inicjatywami regulacyjnymi**.
3. **Wzmacniamy kulturę ryzyka** zapewniając efektywność systemu kontroli.
4. **Zapobiegamy ryzyku greenwashingu**.
5. **Mówimy o naszych działaniach, planach i aspiracjach w obszarze ESG**.
6. Koncentrujemy się na **trwałej rentowności**, która pozwala finansować działalność pozabiznesową.
7. **Współpracujemy z bankami rozwoju i dostawcami kapitału, dystrybuując pozyskany kapitał po niższych kosztach (greenium)**.
8. **Integrujemy proces raportowania danych ESG i wspieramy adaptację systemów i procesów gromadzenia danych ESG**.

G

# Strategiczne miary i poziomy ambicji



03

# Strategiczne miary na lata 2024-2026

## KPI

## Poziom ambicji na lata obowiązywania strategii

Zwrot na kapitale własnym (ROE)	Top3 dla sektora bankowego w Polsce
NPS	Top2 dla sektora bankowego w Polsce
Certyfikat Top Employer	
Łączny współczynnik kapitałowy (TCR)	Poziom umożliwiający wypłatę dywidendy
Koszt ryzyka kredytowego (CoR)	40-50 p.b. *
Współczynnik kosztu do dochodu (C/I)	<35%
Poziom wypłaty dywidendy	Wypłata dywidendy w wymiarze dopuszczonym przez regulatora

\*18 marca 2026 r. przyjęto niższy poziom wskaźnika kosztu ryzyka, w związku ze sprzedażą Santander Consumer Banku, jak również niższych historycznych odczytów tego wskaźnika.



TOTAL DOŚWIADCZENIE



TOTAL DIGITALIZACJA



TOTAL ODPOWIEDZIALNOŚĆ



POMAGAMY OSIĄGAĆ WIĘCEJ