Millennium bank

Strategia Banku i Grupy Banku Millennium 2025 – 2028

„STRATEGIA 2028 - Wartość i Wzrost”

PREZENTACJA INWESTORSKA

Październik 2024 r.

Zastrzeżenie

Niniejsza prezentacja („Prezentacja”) została sporządzona przez Bank Millennium S.A. („Bank”). Niniejszej Prezentacji nie należy traktować jako elementu jakiegokolwiek zaproszenia lub oferowania sprzedaży jakichkolwiek papierów wartościowych, inwestowania lub obrotu bądź zachęcania do oferty zakupu jakichkolwiek papierów wartościowych lub rekomendacji zawarcia jakiejkolwiek transakcji, w szczególności w odniesieniu do papierów wartościowych Banku.

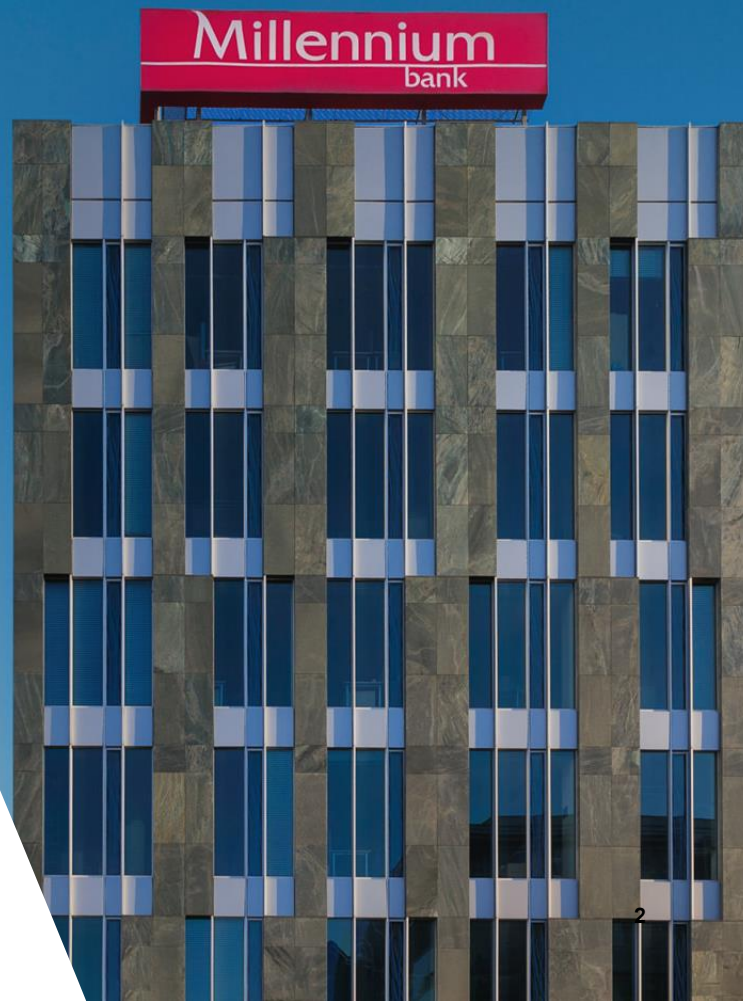
Przedstawienie przez Bank danych zawartych w niniejszej Prezentacji nie narusza przepisów dotyczących spółek giełdowych, w szczególności notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Informacje przedstawione w Prezentacji są informacjami objętymi raportami bieżącymi bądź okresowymi publikowanymi przez Bank, bądź stanowią informacje dodatkowe, których raportowanie przez Bank, jako spółkę publiczną, nie jest wymagane.

Treść niniejszej Prezentacji nie stanowi wyraźnego lub dorozumianego oświadczenia, zapewnienia lub gwarancji w jakiejkolwiek mierze ze strony Bank lub jego przedstawicieli. Ponadto Bank ani żaden z jego przedstawicieli nie ponosi jakiejkolwiek odpowiedzialności za jakąkolwiek stratę, lub szkodę, która może wynikać z wykorzystania niniejszej Prezentacji, lub jakichkolwiek informacji w niej zawartych, lub w innym zakresie, będącym w związku z niniejszą Prezentacją.

Prezentowane dane finansowe Banku opierają się na danych poziomu skonsolidowanego Grupy Banku Millennium i są spójne z publikowanymi sprawozdaniami finansowymi Grupy (dostępnymi na stronie Banku pod adresem www.bankmillennium.pl).

Zagadnienia ujęte w Prezentacji obejmują, odnoszące się do przyszłości stwierdzenia, które oparte są o bieżące oczekiwania i przekonania zarządcze, oraz zależą od szeregu czynników i niewiadomych, mogących spowodować istotne odchylenie rzeczywistych efektów od opisanych w przedmiotowych stwierdzeniach dotyczących przyszłości. Niniejsza Prezentacja nie stanowi prognozy ani oceny zysku.

O ile taki obowiązek sprawozdawczy nie wynika z obowiązujących przepisów prawa, Bank nie będzie publikował jakichkolwiek aktualizacji, modyfikacji, lub rewizji informacji, danych, lub twierdzeń, zawartych w niniejszej Prezentacji, a także nie będzie publikował informacji o jakiejkolwiek zmianie strategii lub zamierzeń Banku, lub o zaistnieniu faktów bądź zdarzeń, które wpływają na strategię lub zamierzenia Banku.



Szanowni Akcjonariusze i Inwestorzy,

Cieszę się, że mogę podzielić się z Państwem naszym planem strategicznym na lata 2025-2028 który nazwaliśmy „Strategia 2028 – Wartość i Wzrost”.

W ciągu ostatnich kilku lat z powodzeniem poradziliśmy sobie z wieloma wyzwaniami, w tym napięciami geopolitycznymi, inflacją, wakacjami kredytowymi i negatywnym wpływem walutowych kredytów hipotecznych. Udało nam się zrealizować większość ambicji strategicznych określonych w naszym poprzednim planie ponad założenia, potwierdzając naszą skuteczność w realizacji celów.

Wchodząc w nowy cykl, Bank Millennium posiada bardzo silną pozycję w segmencie bankowości detalicznej z ponad 3 milionami aktywnych klientów, wysoce rentowny i efektywny model biznesowy oparty o nowoczesną i cyfrową bankowość oraz solidną pozycję kapitałową. Ponadto posiadamy zestaw unikalnych zdolności organizacyjnych, które wykorzystamy, aby jeszcze bardziej przyspieszyć nasz rozwój: sprawdzony model pozyskiwania klientów, wysoka jakość usług, wiodące cyfrowe doświadczenie klienta i umiejętność wdrażania zaawansowanych rozwiązań technologicznych.

Oczekujemy, że w ciągu najbliższych czterech lat Polska pozostanie na trajektorii wzrostu gospodarczego, co przełoży się na atrakcyjne warunki dla sektora bankowego. Wolumeny kredytowe będą rosnąć w stabilnym tempie, podczas gdy oczekiwany spadek stóp procentowych spowoduje stopniowe przejście od pasywów do aktywów jako głównego źródła wzrostu przychodów sektora bankowego.

W tym kontekście będziemy realizować ambitną strategię: w bankowości detalicznej będziemy kontynuować intensywny rozwój naszej działalności, dążąc do osiągnięcia liczby 3,7 miliona aktywnych klientów. Skoncentrujemy się na dostarczaniu większej wartości naszym klientom i w rezultacie znacznie zwiększymy liczbę klientów z główną relacją z Bankiem.

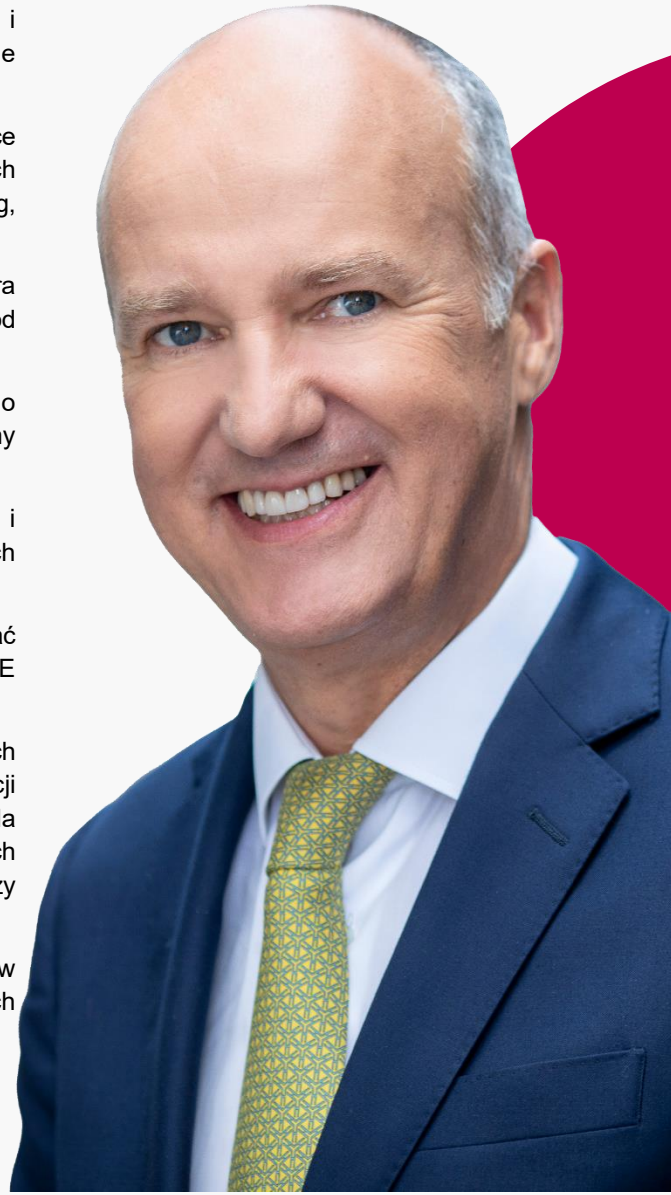
W bankowości korporacyjnej zamierzamy podwoić skalę naszej działalności, kierując ofertę do średnich przedsiębiorstw za pomocą nowego modelu obsługi i usprawnionego procesu kredytowego, wykorzystując pełny potencjał leasingu oraz oferując zdalny model obsługi i wystandaryzowaną ofertę dla małych przedsiębiorstw.

Dążąc do intensywnego wzrostu, będziemy utrzymywać wysoką dyscyplinę kosztową (Koszty/Dochody na poziomie około 37% w 2028 roku) oraz koncentrować się na zarządzaniu ryzykiem (wskaźnik NPL poniżej 4% w 2028 roku) i efektywnym zarządzaniu kapitałem. Pozwoli nam to na znaczny wzrost rentowności (ROE około 18% w 2028 roku) oraz powrót do wypłaty dywidendy od 2027 roku[1].

Zrównoważony rozwój będzie odgrywał kluczową rolę w naszej strategii, ponieważ poza realizacją naszych celów i zobowiązań, będziemy wspierać naszych klientów w przechodzeniu na gospodarkę niskoemisyjną (5 mld zł na finansowanie zielonych inwestycji). Nasza strategia będzie również możliwa do realizacji dzięki odpowiednim inwestycjom w nasze najważniejsze aktywa: ludzi i technologię. Będziemy budować naszą pozycję jako najatrakcyjniejszego pracodawcę dla utalentowanych pracowników w strategicznie ważnych dla nas obszarach. W ramach rozwoju technologii, chcemy kontynuować wdrażanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych dla klientów, m.in. wykorzystując korzyści płynące z rozwiązań chmurowych, tak aby stać się organizacją opartą na danych, czy promując szerokie zastosowanie sztucznej inteligencji.

Podsumowując, naszą ambicją jest kreowanie innowacji, cyfrowe dostarczanie usług najwyższej jakości, tak aby stać się głównym bankiem dla klientów indywidualnych i firm w Polsce. Z niecierpliwością czekam na nasz nowy rozdział rozwoju i tworzenia wartości w zrównoważony sposób dla wszystkich naszych interesariuszy.

Joao Bras Jorge
Prezes Zarządu Banku Millennium



1) Dywidenda planowana do dystrybucji z zysku za rok 2026, uzależniona od warunków regulacyjnych

Uwalniając potencjał: Nasza wizja ambitnego wzrostu

Ambicja

Kreujemy innowacje, cyfrowo oferując usługi na najwyższym poziomie, aby być bankiem pierwszego wyboru dla klientów indywidualnych i firm w Polsce.

Cele 2028

LIDER	3,7 mln	70%	>95%	~2x	<4%	~15%	~37%	~18%	DYWIDENDA	TOP Employer
NPS w bankowości detalicznej i przedsiębiorstw	aktywnych klientów detalicznych	Klientów z główną relacją z Bankiem[1]	Klientów aktywnych cyfrowo	Wolumen kredytów dla przedsiębiorstw	Kredyty zagrożone (NPL)	Współczynnik Tier 1	Koszty-do-dochodów (C/I)	ROE (raportowany)	Powrót do wypłaty dywidendy od 2027 roku[2]	Utrzymanie pozycji najlepszego pracodawcy

Gdzie grać

Bankowość detaliczna

Klienci indywidualni
Budowanie głównych relacji w oparciu o codzienną bankowość, aktywa klientów i selektywne kredytowane, z naciskiem na jakość i rozwiązania cyfrowe

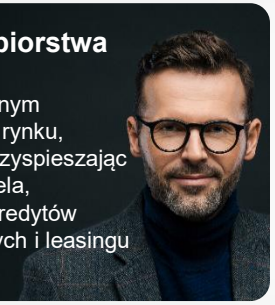
Klienci zamożni
Upsell do klientów detalicznych, oferta usług cyfrowych ze zdalnym wsparciem doradców specjalizujących się w oszczędzaniu i inwestycjach

Klienci SOHO[3]
Pozyskiwanie klientów i budowanie głównych relacji poprzez ofertę usług cyfrowych ze zdalnym wsparciem i sprzedażą

Bankowość przedsiębiorstw

Małe przedsiębiorstwa
Pozyskiwanie i budowanie relacji z małymi firmami poprzez cyfrową, wystandaryzowaną ofertę kredytową i codzienną bankowość ze zdalnym wsparciem doradców

Przedsiębiorstwa
Stanie się konkurencyjnym graczem na rynku, znacząco przyspieszając wzrost portfela, zwłaszcza kredytów inwestycyjnych i leasingu



Czynniki sukcesu

Rozwój talentów i kultury org.	Zapewnienie wiodącej na rynku oferty dla talentów i dalsze budowanie najlepszego środowiska pracy
Technologia i odporność	Wdrażanie nowoczesnych technologii, w tym sztucznej inteligencji, w odpowiedzi na potrzeby klientów i dbanie o najwyższe bezpieczeństwo cyfrowe
Doskonałość cyfrowa i operacyjna	Dalsze usprawnianie cyfryzacji i modelu operacyjnego z odpowiednią alokacją zasobów aby zapewnić dalsze budowanie wartości
Zarządzanie ryzykiem i zgodnością	Odpowiedzialne zarządzanie ryzykiem poparte ciągła analizą otoczenia regulacyjnego, pozwalające na alokację kapitału na wzrost biznesu
Zrównoważony rozwój	Dalsze wdrażanie inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju i wykorzystanie możliwości biznesowych związanych z ESG i transformacją energetyczną

1) Klienci z główną relacją z bankiem zdefiniowani jako klienci, którzy korzystają z banku Millennium jako swojego głównego banku i spełniają określone progi transakcyjne, penetracji produktów i wartości portfela
2) Dywidenda planowana do dystrybucji na podstawie zysku za rok 2026, uzależniona od warunków regulacyjnych
3) SOHO (Small Office/Home Office) - przedsiębiorcy z przychodami rocznymi poniżej 10 mln zł

Agenda

Rozdział 1: Bank Millennium - główne informacje	06
Rozdział 2: Perspektywy makroekonomiczne i założenia dla sektora bankowego	12
Rozdział 3: Droga do naszych celów na 2028 r.	17
Rozdział 4: Podsumowanie naszych aspiracji	31

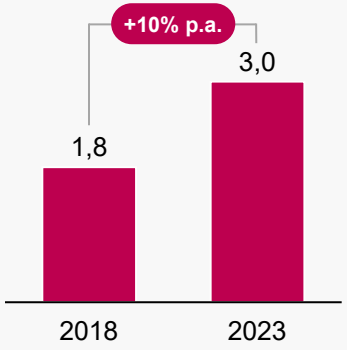
01

Bank Millennium - główne informacje

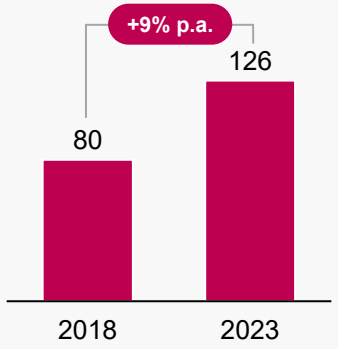
Bank Millennium jest średniej wielkości bankiem „challengerem” znanym na rynku z najwyższej jakości obsługi i zdolnym do generowania wysokich wyników na działalności podstawowej

Bank Millennium osiągnął dynamiczny **wzrost bazy klientów** i **aktywów**

Liczba aktywnych klientów detalicznych, 2018-2023 (# mln)

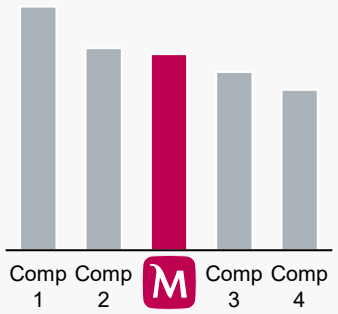


Ewolucja aktywów, 2018-2023 (mld zł)

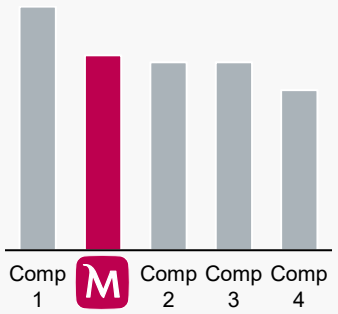


Bank Millennium jest **liderem w doświadczeniu klienta** detalicznego oraz przedsiębiorstw

Top 5 banków detalicznych NPS[2], 2023 (#)



Top 5 banków korporacyjnych NPS[3], 2023 (#)



Bank Millennium osiągnął **doskonałe wyniki działalności podstawowej** w ostatnich 5-ciu latach

	2018		2023
Kredyty netto (mld zł)	51	→	74
Depozyty (mld zł)	66	→	107
Przychody netto (mld zł)	2,7	→	7,0
Koszty-do-dochodów (C/I)	46%	→	30%
Koszt ryzyka kredytowego	68[1]	→	39
Skorygowane ROE[4]	11%	→	22%
Tier 1	20%	→	15%

Nagrody i osiągnięcia Banku Millennium w 2023 r. i 2024 r.

#1 Bankowość tradycyjna

#1 Bankowość zdalna

#2 Bank przyjazny firmie

Nagroda dla najlepszego banku cyfrowego

Najlepsza wielokanałowa usługa i aplikacja

Najlepszy bank dla rozwiązań cyfrowych

Najlepsza aplikacja mobilna i bankowość internetowa

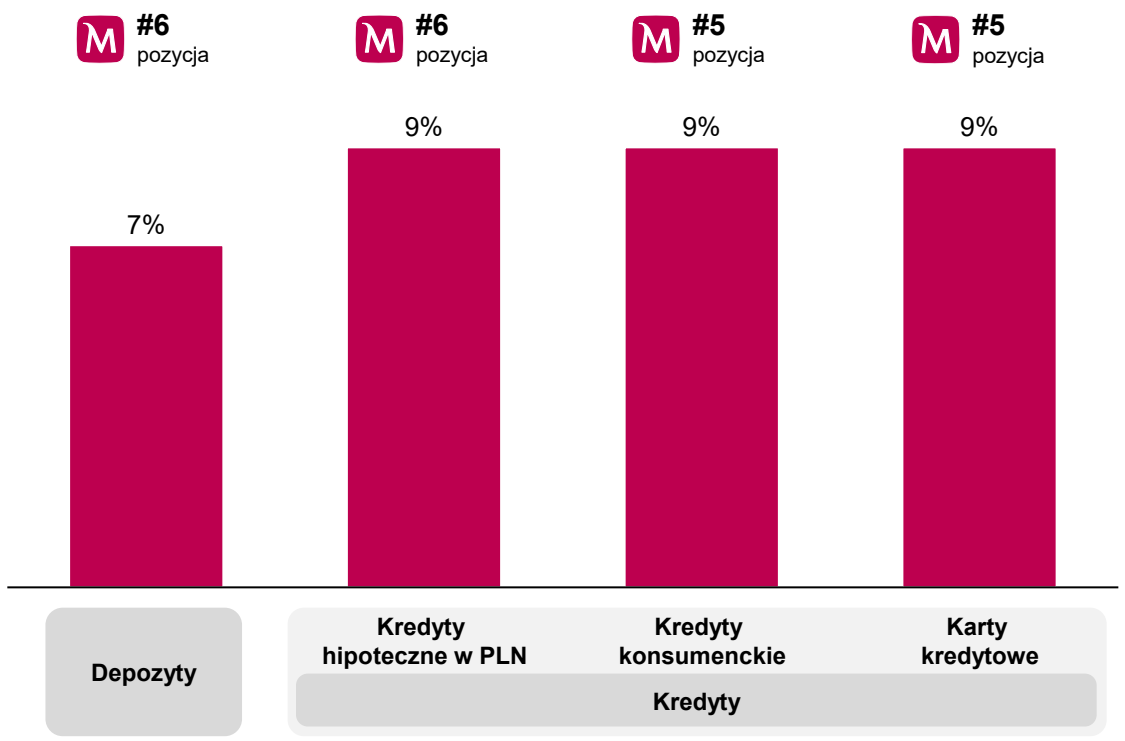
#1 bank mobilny w Polsce

1. Koszt ryzyka za 2019 r., ponieważ dane za 2018 r. nie są porównywalne
2. Na podstawie danych NPS Prism
3. Na podstawie wewnętrznego badania NPS
4. Z wyłączeniem kosztów związanych z walutowymi kredytami hipotecznymi oraz innych dodatnich i ujemnych pozycji jednorazowych

Bank Millennium wyróżnia się wyjątkowo silną pozycją w segmencie detalicznym oraz w produktach finansowania aktywów przedsiębiorstw

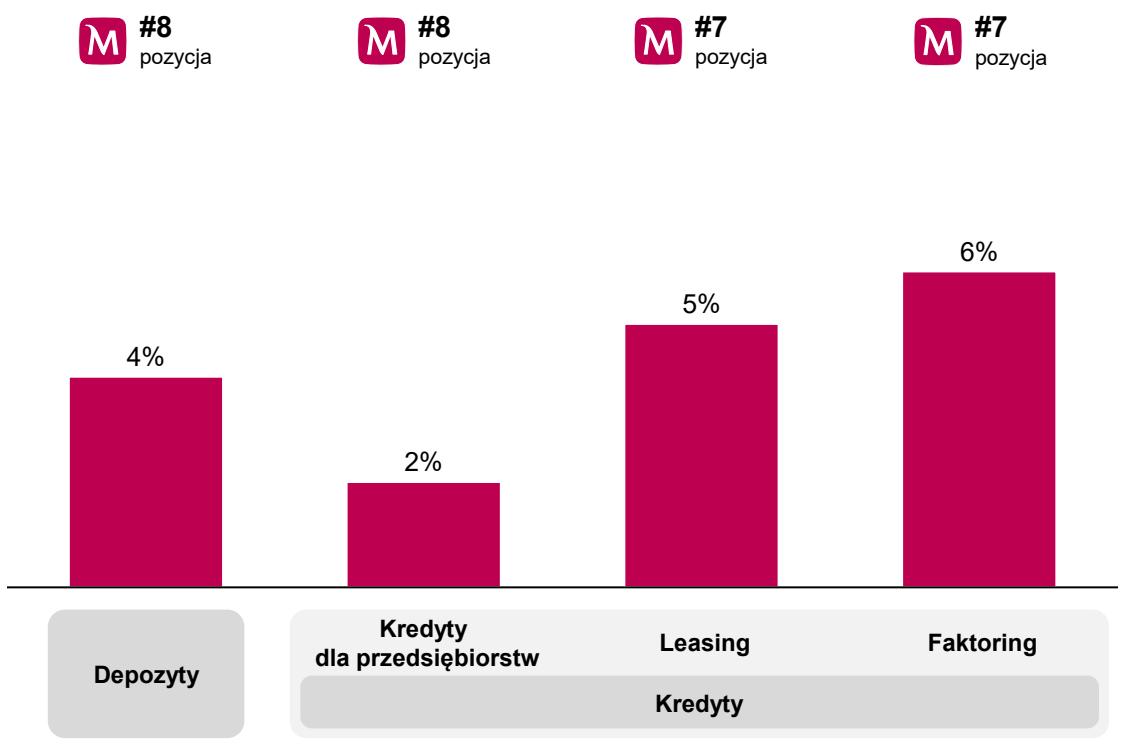
Segment detaliczny

% Udział w całkowitym wolumenie rynku, 2023



Segment przedsiębiorstw

% Udział w całkowitym wolumenie rynku, 2023



Uwaga: Segment detaliczny z wyłączeniem mikroprzedsiębiorstw (jednoosobowe działalności gospodarcze), Kredyty konsumenckie zawierają kredyty gotówkowe i ratalne oraz kredyty w rachunku bieżącym, Pozycja w kartach kredytowych na podstawie liczby wydanych kart, Kredyty korporacyjne zawierają kredyty operacyjne, kredyty inwestycyjne oraz pozostałe kredyty korporacyjne, Leasing w oparciu o Związek Polskiego Leasingu (z wyłączeniem kredytów), Faktoring w oparciu o Polski Związek Faktorów | Źródło: NBP, Sprawozdania finansowe i prezentacje banków, Związek Polskiego Leasingu, Polski Związek Faktorów

Bank Millennium skutecznie rozwijał działalność w przyspieszonym tempie podczas wcześniejszych cykli strategicznych

2015 - 2017

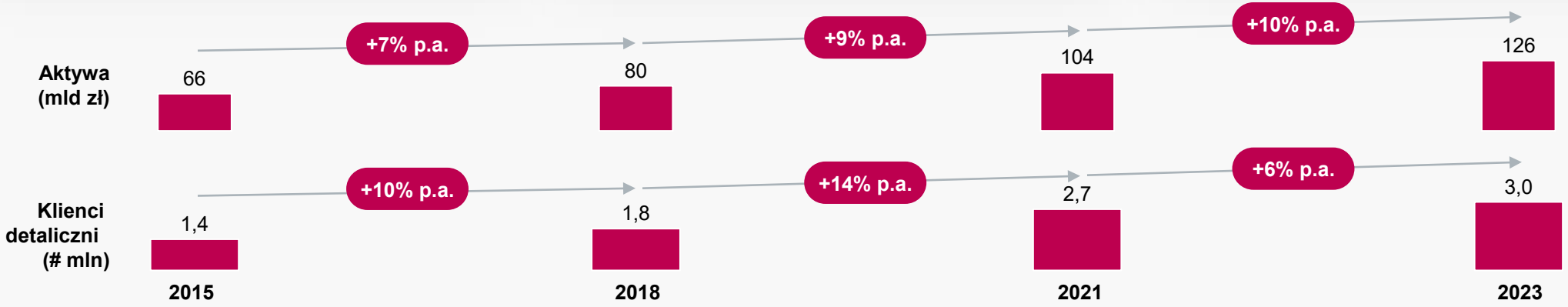
- **Przyspieszone pozyskiwanie klientów detalicznych**
- Dywersyfikacja **poprzez doświadczenie klienta**, będąc pionierem w zakresie możliwości digitalowych i analizy klienta
- **Wzrost w segmencie korporacyjnym** przy jednoczesnej poprawie rentowności
- **Doskonałość operacyjna** i ścisła kontrola kosztów

2018 - 2021

- **Silny wzrost w segmencie detalicznym dzięki pozyskaniu klientów** poprzez **kredyty gotówkowe** i **hipoteczne**
- **Wzrost w segmencie przedsiębiorstw** – efektywność kredytowa i sprzedażowa
- Koncentracja na **pro-klienckim modelu obsługi**
- Silne wykorzystanie **technologii cyfrowej jako przewagi konkurencyjnej**
- **Przejęcie Euro Banku**

2022 - 2024

- **Wiodąca pozycja w pozyskiwaniu klientów detalicznych** dzięki ofercie usług codziennej bankowości i produktów oszczędnościowych
- **Przyspieszona cyfryzacja** usług codziennej bankowości i sprzedaży **dzięki podejściu *mobile-first* i *omnichannel***
- Wzmocnienie **relacji w bankowości przedsiębiorstw** przy jednoczesnej optymalizacji **RWA**[1]
- Stworzenie **ram strategii ESG / pierwsza emisja zielonych obligacji**



1. RWA oznacza aktywa ważone ryzykiem

Źródło: Sprawozdania finansowe i prezentacje Banku Millennium

Bank Millennium zrealizował cele strategiczne na lata 2022-24 pomimo istotnych wyzwań gospodarczych i geopolitycznych

Bank Millennium zrealizował większość ambicji strategicznych przed zakończeniem cyklu strategicznego...

	2021	1 POŁ. 2024
Aktywni klienci detaliczni (# mln)	2,69	3,08
Udział klientów aktywnych cyfrowo (%)	84%	91,6%
Udział sprzedaży z udziałem kanałów cyfrowych (%)	68,4%	75,8%
Roczny zysk (mld zł)[1]	1,01	1,50
Koszty-do-dochodów (C/I)[1]	42,8%	32,3%
Skorygowany ROE[1]	11,0%	18,8%
Kredyty zagrożone (NPL)	4,4%	4,5%
Udział walutowych kredytów hipotecznych brutto[2] w kredytach (%)	14,6%	9,3%

WYNIK ZA 1-sze PÓŁROCZE'24 VS. CAŁOROCZNY W 2021 r.

...pomimo zewnętrznych wyzwań, które nie zostały założone w poprzednim planie strategicznym:

- Wojna na Ukrainie, przerwane globalne łańcuchy dostaw i wyższa inflacja
- Spory o praworządność i opóźnione środki unijne dla polskich firm, wpływające na popyt na kredyty
- Ciężkie otoczenie prawne i regulacyjne (np. wakacje kredytowe)
- Kontynuacja negatywnych zmian w portfelu walutowych kredytów hipotecznych
- Nadzwyczajne koszty związane z wakacjami kredytowymi i Systemem Ochrony Banków Komercyjnych w 2022 r.
- Wzrost kosztów zatrudnienia spowodowany inflacją, niskim bezrobociem i wymogami regulacyjnymi

Ze względu na ograniczenia kapitałowe, w okresie od 07.2022 r. do 06.2024 r. Bank Millennium działał w ramach Planu Naprawy oraz Planu Ochrony Kapitału

1) Nie obejmuje kosztów związanych z walutowymi kredytami hipotecznymi oraz innych dodatnich i ujemnych pozycji jednorazowych
2) Przed odliczeniem rezerw ryzyka prawnego związanego z walutowymi kredytami hipotecznymi

Na poziomie lub powyżej celu strategicznego 2024 r.

Częściowe osiągnięcie celu strategicznego 2024 r.

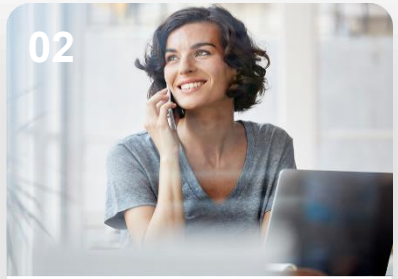
Bank Millennium zbudował unikalne zdolności organizacyjne, które stanowią siłą napędową dla dalszego dynamicznego rozwoju

Główne zdolności Banku Millennium

Sprawdzony model pozyskiwania klientów

- **Doświadczony zespół akwizycyjny** ze sprawdzonym podejściem
- **Silna oferta produktowa,** która stale ewoluuje i staje się coraz bardziej spersonalizowana
- **Wielokanałowy zasięg,** maksymalizacja zasobów cyfrowych i fizycznych

+1,2 mln
Nowych aktywnych klientów detalicznych od 2018



Wysoka jakość usług

- **Zdigitalizowane procesy sprzedaży i obsługi** klienta
- **Wysoce doświadczeni opiekunowie klienta** dedykowani każdemu kluczowemu segmentowi klientów
- **Pro-klientowskie podejście** do optymalizacji produktów i usług

#3 **NPS w segm. detalicznym**

#2 **NPS w segm. korporacyjnym**

Zaawansowana cyfryzacja

- Kluczowe ścieżki klienta dostępne poprzez **kompleksowe kanały cyfrowe**
- Rozbudowany **ekosystem cyfrowy** łączący platformy internetowe, mobilne i platformy zewnętrzne (np. BLIK)

92%
Klientów aktywnych cyfrowo

Wiodący w branży ład korporacyjny

- **Wysoka jakość i przejrzystość** raportowania
- Pełna **zgodność z regulacjami**, w tym **terminowe wdrażanie** nowych wymogów regulacyjnych
- Rozbudowane inicjatywy na rzecz **budowania świadomości ESG**

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Bank kieruje się Celami Zrównoważonego Rozwoju

Technologia wpisana w DNA

- **Opanowanie wdrażania na masową skalę technologii** do tworzenia pro-klienckich usług
- **Budowanie know-how technologicznego** w strategicznych dziedzinach
- Wzmacnianie **odporności organizacyjnej**, w tym cyberbezpieczeństwa i planu ciągłości działania

~20%
Udział IT OPEX i CAPEX w kosztach całkowitych

Doskonały zespół

- Lider pod względem **jakości kadry, intensywnie** inwestujący w **rekrutację i szkolenia**
- **Wiodące miejsce pracy**, wykorzystujące informacje zwrotne od pracowników do ciągłego doskonalenia

top EMPLOYER POLSKA POLAND 2024
CERTIFIED EXCELLENCE IN EMPLOYEE CONDITIONS

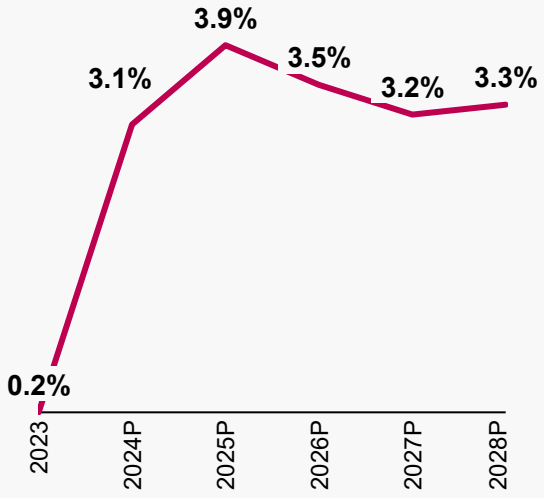
02

Perspektywy makroekonomiczne i założenia dla sektora bankowego

Polska gospodarka ma przed sobą stabilny wzrost PKB, niskie bezrobocie, rosnący dochód rozporządzalny i stopniowy spadek stóp procentowych

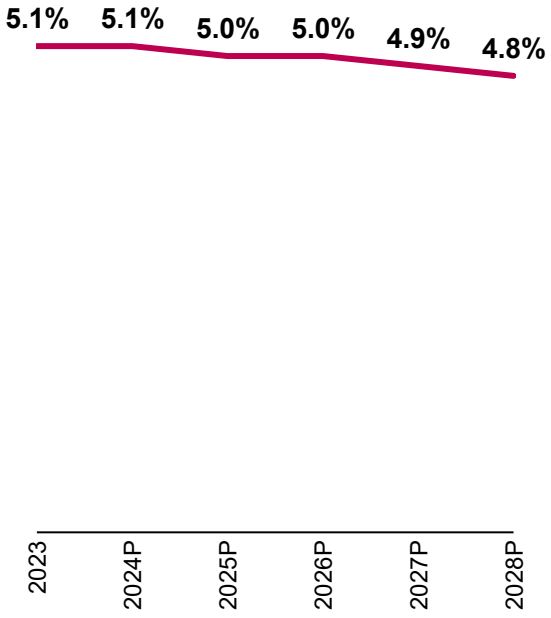
Wzrost PKB

% r/r



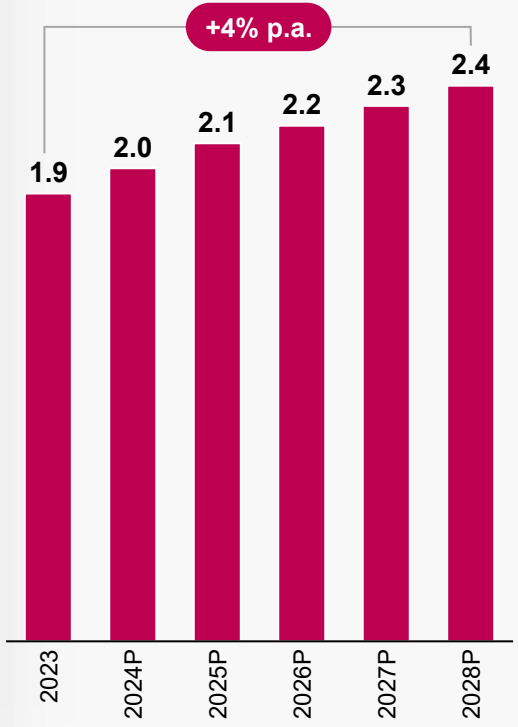
Bezrobocie

Stopa bezrobocia rejestrowanego
(na koniec okresu)



Dochód rozporządzalny

Realny dochód rozporządzalny (tys. zł)



Stopy procentowe

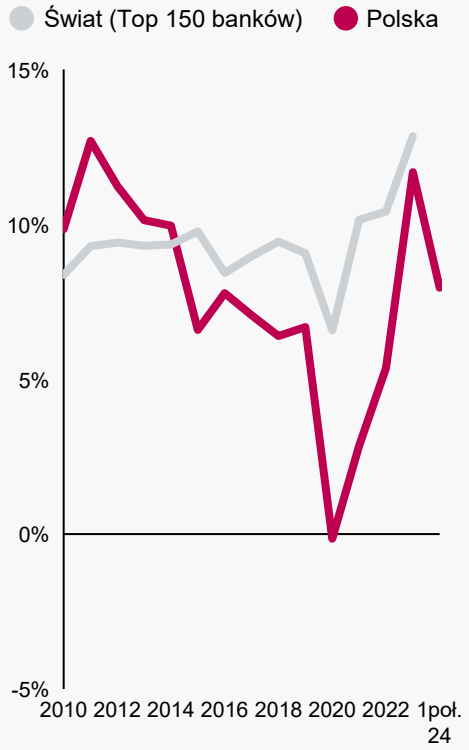
Stopa referencyjna NBP
(na koniec okresu)

Źródło: Prognozy Biura Analiz Makroekonomicznych Millennium, Euromonitor

Sektor bankowy jest w dobrej kondycji finansowej, z wysokimi współczynnikami kapitałowymi, dobrą jakością portfela i wysoką płynnością

ROE

Wskaźnik ROE, 2010 – 1poł.24 (%)

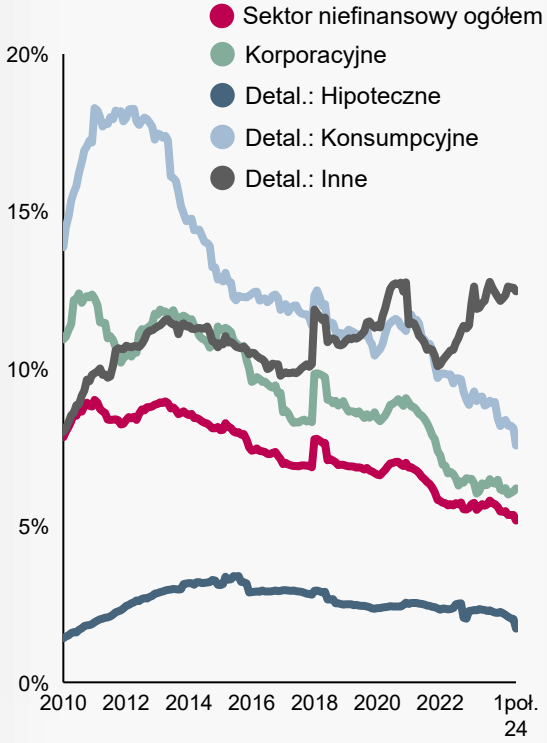


Wysokie współczynniki kapitałowe

Wskaźnik Tier 1, 2010 – 1poł.24 (%)

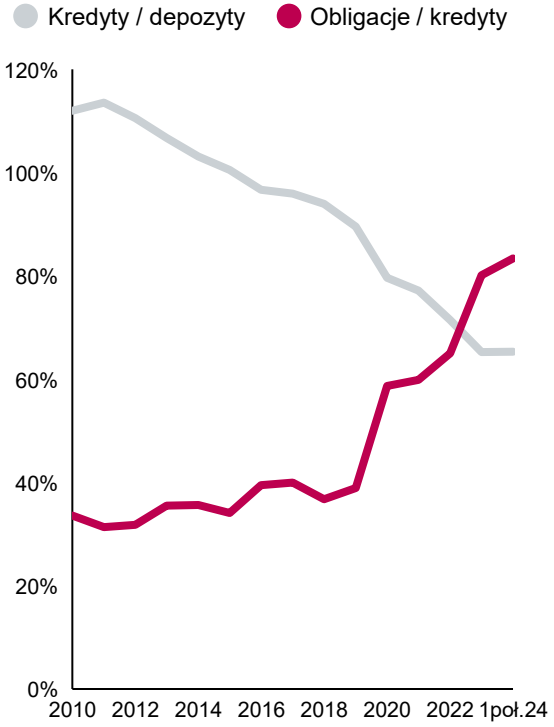
Kredyty zagrożone (NPL)

Udział kredytów zagrożonych w stosunku do wartości kredytów ogółem w podziale na segmenty, 2010-1poł.24 (%)



Wysoka płynność

Udział kredytów do depozytów i obligacji do kredytów, 2010 –1poł.24 (%)

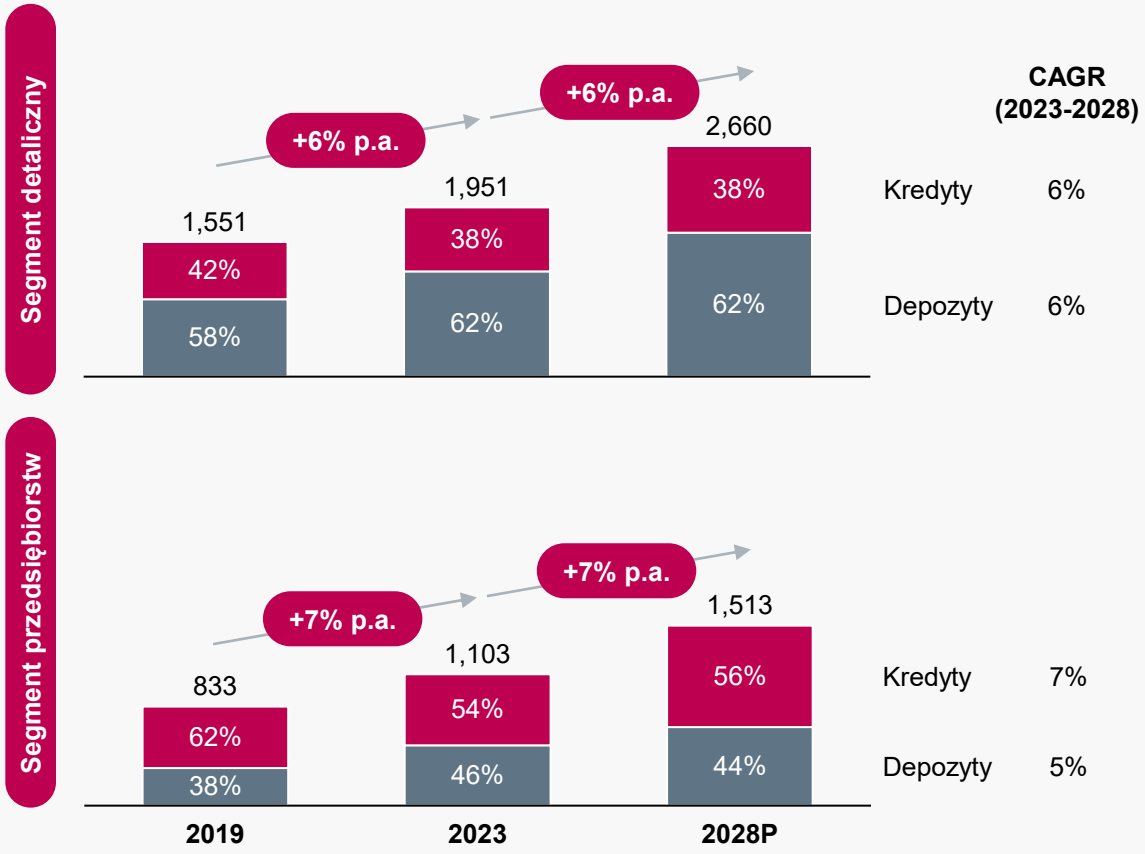


Źródło: NBP, KNF, S&P Global

Wyniki sektora bankowego powinny się ustabilizować gdyż wolumeny wzrosną ale stopy procentowe obniżą się. Aktywa staną się głównym źródłem przychodów.

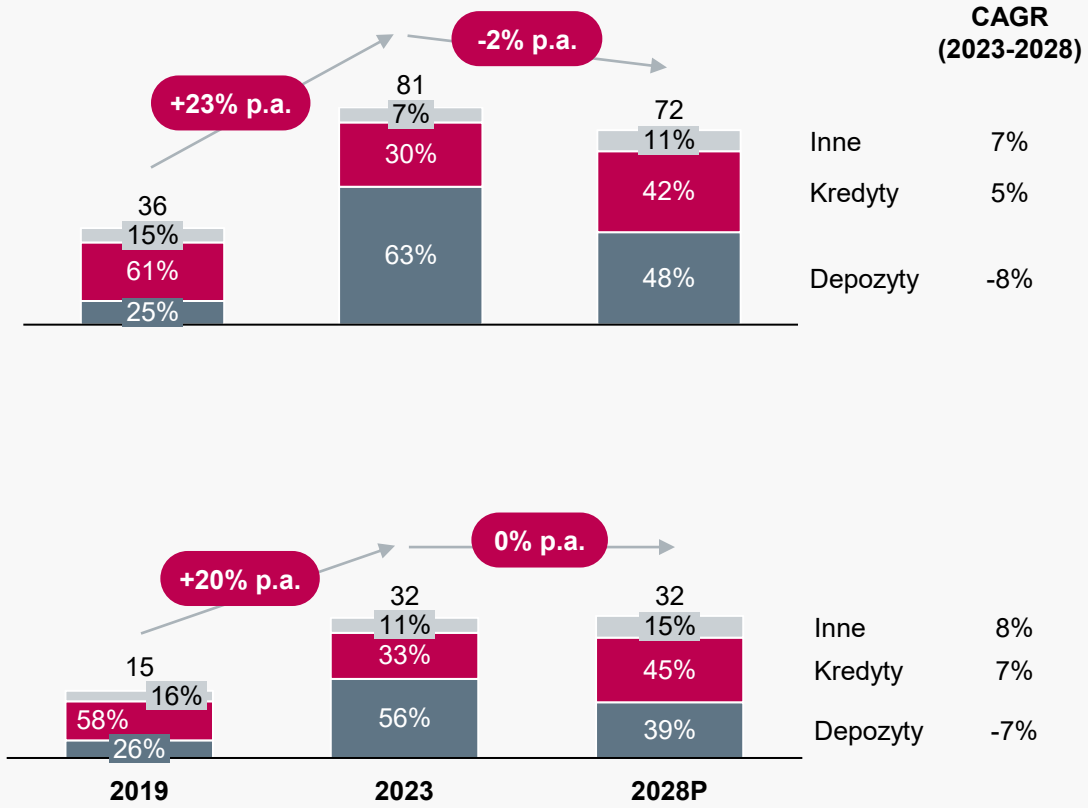
Wolumeny

Szacunkowe rynkowe wolumeny w podziale na grupy produktowe (mld zł) 2019-2028P



Przychody netto

Szacunkowe rynkowe przychody netto w podziale na grupy produktowe (mld zł) 2019-2028P



Uwaga: Segment detaliczny, w tym mikroprzedsiębiorstwa, Inne w segmencie detalicznym obejmuje: Inwestycje i zarządzanie aktywami, Ubezpieczenia, Usługi maklerskie, Usługi skarbowe i FX, Inne w segmencie przedsiębiorstw obejmuje Usługi maklerskie, Usługi skarbowe i FX oraz usługi finansowania handlu Źródło: NBP, KNF, EBC, EBA, Związek Polskiego Leasingu, Polski Związek Faktorów, Sprawozdania finansowe i prezentacje banków

Bank Millennium jest gotowy, aby skutecznie stawiać czoła wyzwaniom związanym z zawirowaniami, regulacjami oraz ryzykami w sektorze bankowym

Kluczowe ryzyka w Polsce	Opis
Ryzyko prawne i zgodność z regulacjami	• **Dynamiczne i wymagające otoczenie prawne** sektora bankowego w Polsce **wymaga ciągłego monitorowania zmian** regulacyjnych **i szybkiego dostosowywania się do nowych regulacji**
Walutowe kredyty hipoteczne	• Ryzyko związane z dalszymi sporami dotyczącymi **walutowych kredytów hipotecznych**, choć maleje, wciąż stanowi wyzwanie **prawne, finansowe i reputacyjne,** wymagając aktywnego podejścia w celu osiągnięcia **rozwiązania poprzez kontynuację negocjacji z kredytobiorcami**
Reforma wskaźnika referencyjnego (WIBOR)	• **Reforma WIBOR** stwarza **ryzyko prawne, finansowe** i **operacyjne,** wymagające starannego **zarządzania transformacją** i kompleksowej **komunikacji z interesariuszami** w celu złagodzenia potencjalnych zakłóceń
Ochrona konsumenta	• **Zwiększona ochrona konsumenta** wynikająca z działań regulatora na rynku lokalnym i europejskim, generuje **ryzyko zgodności, finansowe i reputacyjne,** wymagające sektorowego proaktywnego **dialogu z regulatorem** oraz wczesnej **identyfikacji potencjalnych skutków nowych wymagań**
Wskaźniki kapitałowe i długoterminowego finansowania	• Potencjalny **wzrost wymogów kapitałowych**, wynikający z lokalnych i europejskich wytycznych, wraz z potrzebą **dodatkowej emisji obligacji** w celu spełnienia nowych wymogów długoterminowego finansowania do końca 2026 r.

03

Droga do naszych celów na 2028 r.

Nasza strategia zakłada wzrost we wszystkich segmentach

Ambicja

Kreujemy innowacje, cyfrowo oferując usługi na najwyższym poziomie, by stać się bankiem pierwszego wyboru dla klientów indywidualnych i firm w Polsce.

	Utrzymamy wzrost w bankowości detalicznej, stawiając na budowanie głównych relacji…		…i podwoimy skalę działania w bankowości przedsiębiorstw…		…w celu zrównoważenia rentowności i generowania trwałych wartości dla akcjonariuszy…		… przy zachowaniu bezpiecznych poziomów ryzyka i pozycji kapitałowej.	
	Liczba aktywnych klientów detalicznych [mln]	Udział klientów z główną relacją z bankiem[1] (18+) [%]	Kredyty przedsiębiorstw ogółem [mld zł]	Liczba klientów przedsiębiorstw[3] [tys.]	Koszty/Dochody (raportowany) [%]	ROE (raportowany) [%]	Wskaźnik kredytów zagrożone (NPL) [%]	Tier 1 [%]
1 poł.24	3,1	~59	13,6	>30	31,3[4]	10,1	4,5	14,3
Cele 2028	3,7	~70	>25	>50	~37	~18	<4	~15

Dodatkowe cele

- **Lider** w zakresie NPS w bankowości przedsiębiorstw i detalicznej
- **Cyfrowy** model biznesowy **>95%** aktywnych klientów
- Utrzymanie statusu **Top Employer**
- Powrót do **wypłaty dywidendy od 2027**[2]

Rozwój talentów i kultury organizacyjnej | **Technologia i odporność** | **Efektywność cyfrowa i operacyjna** | **Zarządzanie ryzykiem i zgodnością** | **Zrównoważony rozwój**

1) Klienci z główną relacją zdefiniowani jako klienci indywidualni (powyżej 18 roku życia), którzy korzystają z banku Millennium jako głównego banku i spełniają określone progi transakcji, penetracji produktów i wartości portfela.
2) Dywidenda wypłacana w oparciu o zyski za 2026 r., uzależniona od otoczenia regulacyjnego
3) Łączna liczba klientów segmentu małych i średnich firm, z wyłączeniem firm SOHO (jednoosobowych działalności gospodarczych) raportowanych w segmencie detalicznym.
4) Z wyłączeniem wakacji kredytowych, kosztów związanych z hipotekami walutowymi i liniowej amortyzacji BF.

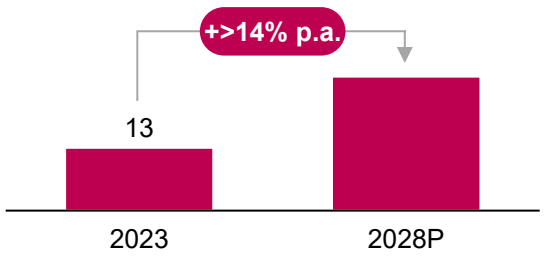
Mamy ambitną strategię transformacji z niszowego gracza w silnego konkurenta w bankowości przedsiębiorstw

Co chcemy osiągnąć

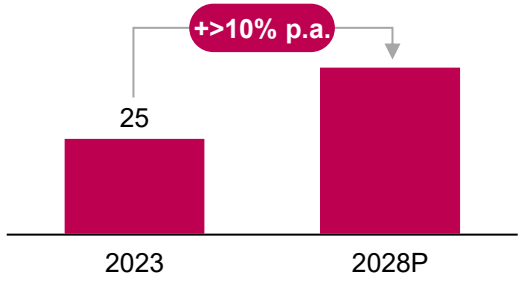
- **Osiągnąć liczbę klientów z segmentu średnich firm >17 tys., jednocześnie utrzymując wiodący NPS** (obecnie #2)
- **Podwoić portfel kredytów dla przedsiębiorstw** do 2028 roku, zwiększając udział w rynku do **ponad 5%**
- Zwiększyć udział **kredytów inwestycyjnych do ponad 25%** sprzedaży kredytów dla przedsiębiorstw
- Przyspieszyć wzrost **portfela leasingowego**, dążąc do wzrostu o **ponad 70% do około 12 mld zł** do 2028 roku
- Osiągnąć **7% udziału w rynku** sprzedaży kredytów dla małych firm

Kluczowe wskaźniki efektywności (KPIs)

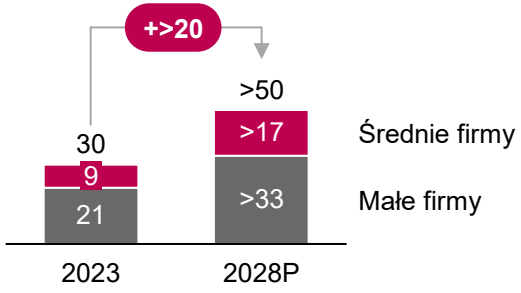
Kredyty przedsiębiorstw ogółem
2023-2028 (mld zł)



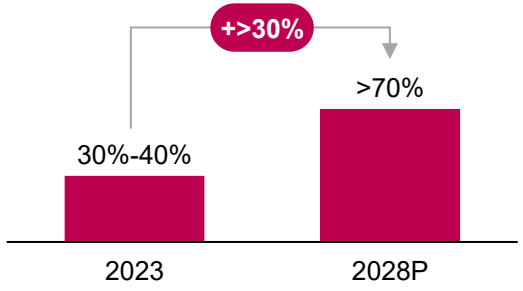
Depozyty przedsiębiorstw ogółem
2023-2028 (mld zł)



Liczba aktywnych klientów firmowych
2023-2028 (# tys.)



Digitalizacja kluczowych ścieżek klientów, 2023-2028 (%)



1) Kredyty korporacyjne ogółem obejmują leasing, faktoring i pozostałe kredyty korporacyjne

Mamy jasne cele w segmencie przedsiębiorstw dotyczące przyspieszenia pozyskiwania klientów i zwiększenia penetracji kluczowych produktów

BANKOWOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Pozyskanie i budowa głównych relacji z klientami segmentu średnich firm

Pozyskanie klientów i dążenie do **budowania głównych relacji z bankiem**, wykorzystując **doskonałe doświadczenie klienta** (wiodący NPS), dalszą **cyfryzację** oraz rozwój bankowości transakcyjnej

Top3
NPS dla klientów korporacyjnych

Udoskonalenie modelu sprzedaży i obsługi średnich firm

Reorganizacja procesu sprzedaży (w tym poprawienie SLA), wprowadzenie nowego systemu **CRM** oraz **wzmocnienie kompetencji sprzedaży** (więcej doradców i analityków biznesowych)

2x
Portfel kredytów korporacyjnych

Intensyfikacja działań w obszarze kredytów inwestycyjnych

Zwiększenie wolumenu kredytów inwestycyjnych poprzez **szybszy proces kredytowy** dla **wybranych branż** i rozszerzenie wsparcia przy **pozyskiwaniu funduszy UE** i **transformacji energetycznej**

>25%
Udział kredytów inwestycyjnych w sprzedaży kredytów korporacyjnych

Rozwój leasingu

Wykorzystanie **sprzedaży cross-sell wśród istniejących klientów biznesowych** oraz **rozszerzenie sieci agentów** w celu przyspieszenia wzrostu portfela leasingowego

+70%
Portfel leasingowy

Poprawa modelu obsługi małych firm

Wprowadzenie **cyfrowego modelu obsługi** oraz **ulepszonej propozycji wartości**, wspieranej przez **wyspecjalizowany call center i/lub zdalnych doradców klienta** segmentu małych firm

~ 7%
Udział w rynku sprzedaży kredytów dla małych firm

W poprzednim cyklu strategicznym odnotowaliśmy silny wzrost w segmencie detalicznym, a nasza nowa strategia wyznacza ambitne cele, aby utrzymać to tempo

Co chcemy osiągnąć

Zwiększyć bazę klientów do **3,7 miliona** oraz udział **klientów z główną relacją z bankiem** do **około 70%**

Zwiększyć adopcję produktów **oszczędnościowych** i **inwestycyjnych,** aby zwiększyć udział w rynku **środków depozytowo-inwestycyjnych o ~1 p.p.**

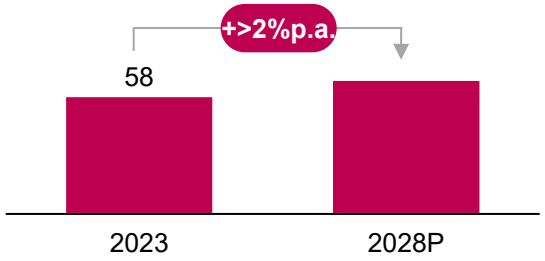
Powiększyć bazę klientów zamożnych o **~50%**

Stać się **bankiem pierwszego wyboru dla SOHO**[1], z celem **podwojenia portfela kredytowego do ~4 mld zł**

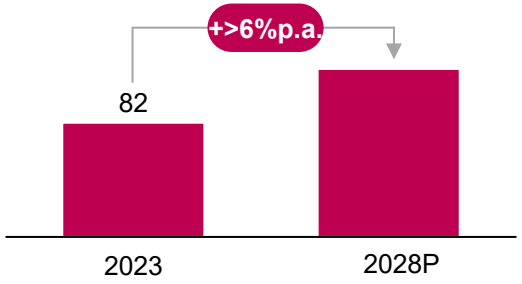
Utrzymać pozycję lidera w zakresie doświadczenia klienta, umacniając pozycję w Top 3 NPS i zapewniając najlepsze cyfrowe doświadczenie klienta (ocena 4,9 w sklepach z aplikacjami)

Kluczowe wskaźniki efektywności (KPIs)

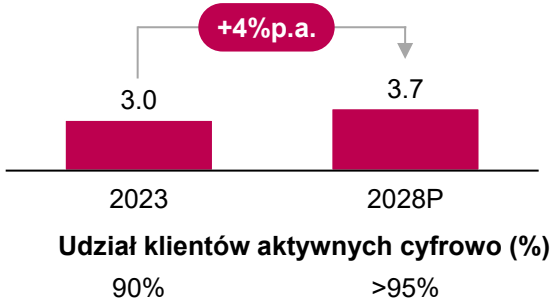
Kredyty detaliczne ogółem, 2023-2028 (mld zł)



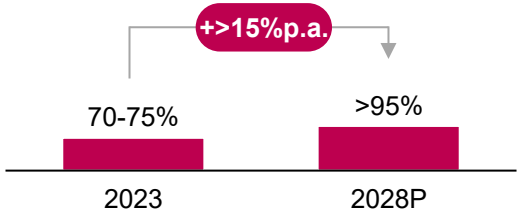
Depozyty detaliczne ogółem, 2023-2028 (mld zł)



Liczba aktywnych klientów detalicznych, 2023-2028 (# mln)



Sprzedaż z udziałem kanałów cyfrowych, 2023-2028 (#)



1. SOHO zdefiniowane jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością o przychodach poniżej 10 mln zł (przede wszystkim samozatrudnione z umowami B2B)

Aby osiągnąć ambitne cele w segmencie detalicznym, planujemy intensywne pozyskiwanie klientów, zwiększanie głównych relacji oraz penetracji produktów

BANKOWOŚĆ DETALICZNA

Utrzymanie pozycji lidera w pozyskiwaniu klientów

Udoskonalenie **cyfrowego procesu pozyskiwania klientów** oraz rozszerzenie oferty dla **młodych klientów** w celu utrzymania tempa akwizycji

3,7 mln
Klientów detalicznych

Zwiększanie udziału klientów z główną relacją

Ulepszenie **propozycji wartości i usług codziennej bankowości** oraz **personalizacja** oferty w celu wzmocnienia relacji i udziału klientów z główną relacją z bankiem

~ 70%
Udział klientów detal. z główną relacją z bankiem

Zwiększenie depozytowo-inwestycyjnych środków klientów

Rozszerzenie oferty **produktów oszczędnościowych i inwestycyjnych**, nagradzających oszczędzanie, aby **zwiększyć środki klientów** i **przychody z opłat i prowizji**

+1p.p.
Udział w rynku środków depozytowo-inwestycyjnych

Rozwój oferty i modelu obsługi dla klientów zamożnych

Rozbudowa modelu obsługi klientów zamożnych poprzez **wprowadzenie zaawansowanych narzędzi, lepszej oferty** i **wyższego standardu obsługi**

~ 50%
Zamożnych klientów

Stanie się głównym bankiem dla klientów SOHO[1]

Posiadanie **najlepszej na rynku oferty** oraz poprawa **cyfrowego doświadczenia klienta**, aby stać się bankiem pierwszego wyboru dla klientów SOHO[1]

2x
Portfel kredytów klientów SOHO[1]

Wzmocnienie pozycji lidera w obszarze CX

Wzmocnienie **zarządzania doświadczeniem klienta (CX),** monitorowania oraz podejścia jakościowego, aby **poprawić doświadczenie klientów**

Top 3
NPS dla klientów detalicznych

Skoordynowanie modelu dystrybucji

Optymalizacja modelu dystrybucji poprzez **wyższą digitalizację ścieżek klienta,** rozwiązania **omnichannel** oraz **optymalizację fizycznej sieci sprzedaży**

> 95%
Udział klientów aktywnych cyfrowo

1) SOHO rozumiane jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością o przychodach poniżej 10 mln zł (przede wszystkim samozatrudnione na podstawie umów B2B)

Mamy jasno określone elementy modelu operacyjnego, które będą uzupełniały strategiczny rozwój segmentów biznesowych

01

Rozwój talentów i kultury organizacyjnej

- **Pozyskiwanie talentów** oraz zapewnienie atrakcyjnej **oferty rozwoju**, wspierającej kluczowe priorytety strategiczne
- Zwiększenie atrakcyjności Banku jako pracodawcy w celu utrzymania pozycji **Top Employer**
- Utrzymanie **konkurencyjnej i transparentnej strategii wynagrodzeń**
- **Wzmocnienie wartości i kultury banku** wspierających nową strategię
- Usprawnienie **obsługi HR**

02

Technologia i odporność

- **Wspieranie priorytetów strategicznych** w nowych obszarach
- Wykorzystanie technologii **kognitywnych** i **rozszerzenie zastosowań sztucznej inteligencji**
- Dalsze wzmacnianie **bezpieczeństwa cyfrowego** i odporności organizacji
- Zwiększenie wykorzystania **rozwiązań chmurowych** oraz **analizy danych**
- Wdrożenie **nowoczesnych systemów** z innowacyjnymi funkcjonalnościami

03

Efektywność cyfrowa i operacyjna

- Dalsze **doskonalenie zaawansowania cyfrowego** w sprzedaży i obsłudze, aby zapewnić najlepsze doświadczenie klienta
- Dalsza **optymalizacja sieci dystrybucji detalicznej** bazująca na efektach cyfrowego modelu biznesowego
- Kontynuacja **automatyzacji i optymalizacji procesów**
- Usprawnienie **modelu współpracy** w celu szybszego wdrażania nowych produktów i usług

04

Zarządzanie ryzykiem i zgodnością

- Minimalizowanie ryzyk prawnych i zapewnienie zgodności z wymogami regulacyjnymi **(reforma WIBOR, kredyty walutowe, AML, KYC)**
- Koncentracja na **cyberbezpieczeństwie** zapobiegającym stratom finansowym i zapewniającym ciągłość operacyjną
- Ograniczanie ryzyk w obszarze **ochrony konsumenta**
- **Zarządzanie ryzykiem kredytowym** oparte na bezpiecznej strategii decyzji kredytowych

05

Zrównoważony rozwój i ESG

- Dążenie do neutralności węglowej (Zakres 1&2) oraz **udzielenie 5 mld zł finansowania na projekty dotyczące zrównoważonego rozwoju**
- Czynniki społeczne Działania w obszarze społecznym koncentrujące się na tworzeniu **atrakcyjnego miejsca pracy, inkluzywnej i dostępnej bankowości oraz dalszym zaangażowaniu społecznym**
- Silny **model zarządzania** (w tym usprawnione zarządzanie ryzykiem ESG)

Głównym celem strategii HR jest wspieranie ambitnych celów biznesowych oraz budowanie zaangażowania pracowników

01

Dopasowanie planu pozyskiwania i rozwoju talentów do kluczowych celów strategii

- Pozyskiwanie **talentów do strategicznych linii biznesowych**
- Opracowanie nowego **procesu *onboardingu***
- Zapewnienie atrakcyjnej **oferty rozwoju dla pracowników strategicznych obszarów**

02

Zwiększenie atrakcyjności banku jako miejsca pracy

- Utrzymanie statusu **Top Employer**
- Kontynuacja wzrostu **satysfakcji pracowników**
- Zapewnienie **inkluzywnego i zrównoważonego miejsca pracy**

03

Utrzymanie konkurencyjnej i zgodnej z wymogami polityki wynagrodzeń

- **Ograniczenie rotacji** personelu
- Utrzymanie **konkurencyjnej polityki wynagrodzeń** w ramach polskiego sektora bankowego
- Dalszy rozwój polityki wynagrodzeń zgodnie ze **standardami ESG i transparentności**

04

Wzmocnienie wartości i kultury organizacyjnej pod nową strategię

- **Dostosowanie kultury** organizacyjnej do wewnętrznych i zewnętrznych zmian
- **Odświeżenie i wzmocnienie kultury** poprzez redefinicję i komunikację wizji, misji i wartości
- Kontynuacja budowania **kultury ciągłego uczenia się**

05

Ciągłe doskonalenie obszaru i obsługi HR

- Dalsze wzmacnianie **doświadczenia pracownika** poprzez wdrożenie nowych **cyfrowych usług**
- Zaprojektowanie i wdrożenie modelu obsługi pracownika z udziałem **partnerów biznesowych HR**
- Kontynuowanie **optymalizacji procesów HR**

Jasny, podzielony na 7 obszarów plan rozwoju technologicznego będzie wspierał inicjatywy strategii biznesowej i zapewni bezpieczeństwo naszym klientom i organizacji

Dopasowanie do priorytetów strategicznych

- **Wyodrębnienie zespołów** pracujących nad projektami realizującymi cele strategiczne
- Wsparcie ambicji segmentu przedsiębiorstw poprzez **wprowadzenie nowego *workflow* kredytowego** i **systemu CRM**
- Udoskonalenie kanałów cyfrowych w segmencie przedsiębiorstw, zgodnie z nowymi celami strategicznymi
- Przeznaczenie zasobów technologiczne na rozwój platformy AI

Bankowość kognitywna

- **Upowszechnianie wykorzystania generatywnego AI** w Grupie Banku Millennium, zapewniając wszystkim pracownikom możliwość wykorzystania AI w celu zwiększenia efektywności
- **Przyspieszenie adopcji AI** i Machine Learning poprzez rozszerzenie przykładów użycia i dostępu do tych technologii
- **Integracja AI w procesach *front-end i back-end*** w celu usprawnienia operacji i poprawy doświadczeń użytkowników

Odporność i bezpieczeństwo cyfrowe

- **Stałe zwiększanie odporności technologicznej i** organizacyjnej w celu ochrony Banku i klientów przed obecnymi i przyszłymi ryzykami dot. cyberbezpieczeństwa
- Dalszy rozwój zarządzania **ryzykiem związanym z technologiami informacyjno-komunikacyjnymi (ICT)**, aby sprostać nowym zagrożeniom

Rozwiązania w chmurze

- Kontynuacja **selektywnej migracji do chmury z wykorzystaniem modeli SaaS i PaaS** z wykorzystaniem już istniejących rozwiązań
- **Wyodrębnienie zespołu do zarządzania rozwiązaniami w chmurze** w celu szybszego rozwoju w tym obszarze
- Edukacja, nauka i ewolucja podejścia do rozwiązań w chmurze

Transformacja starszych rozwiązań technologicznych

- Przygotowanie i wdrożenie **planu transformacji dla starszych technologii**, aby nadążyć za cyfrową ewolucją (w tym głównych systemów)
- Promowanie i rozszerzanie wykorzystania systemów i rozwiązań technologicznych nowej generacji

Organizacja oparta na danych

- Promowanie **raportowania danych w chmurze** umożliwiając wyszukiwanie i analizę danych
- Doskonalenie **analizy danych dotyczących ryzyka**
- Migracja danych do chmury w celu zwiększenia efektywności współpracy

Rozwiązania nowej generacji

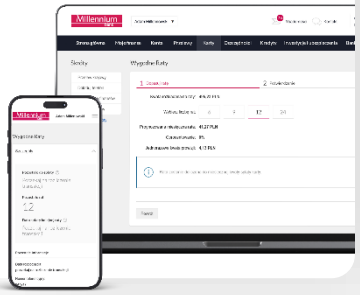
- Utrzymanie tempa wprowadzania innowacyjnych usług technologicznych wzmacniających **pozyskiwanie klientów i budowanie głównych relacji** z Bankiem
- Tworzenie i wdrażanie nowoczesnych technologii i narzędzi analitycznych przyspieszających rozwój we wszystkich strategicznych liniach biznesowych

Planujemy dalsze doskonalenie technologii cyfrowych w sprzedaży i obsłudze klienta w celu zapewnienia najwyższego standardu doświadczenia klienta

2012 - 2017

Aplikacja jako dodatek do bankowości internetowej

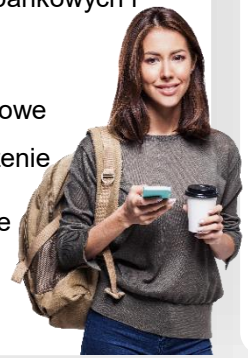
- Proste operacje
- Podstawowe informacje



2018 - 2021

Aplikacja głównym kanałem bankowości codziennej

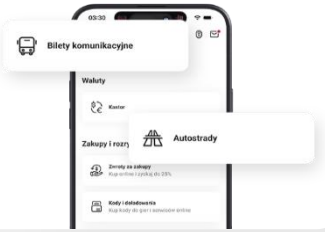
- Większość codziennych operacji bankowych i płatności
- Procesy sprzedażowe
- Wychodzenie poza tradycyjne usługi bankowe



2022 - 2024

Aplikacja jako osobiste *centrum dowodzenia*

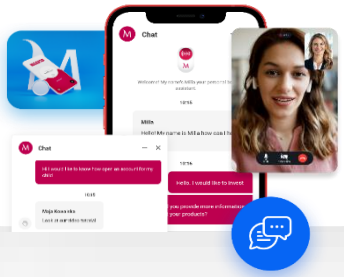
- Wszystkie procesy sprzedażowe
- Dostosowane i spersonalizowane do potrzeb klientów



2025 - 2028

Aplikacja jako cyfrowy asystent

- Obsługa wielokanałowa z podejściem mobile-first
- Dodatkowa obsługa klienta przez asystenta call center przez aplikację



Będziemy dalej **zwiększać udział kanałów cyfrowych i zdalnych**

	2024	2028
Klienci aktywni cyfrowo	>90%	>95%
Transakcje cyfrowe	99%	>99%
Sprzedaż cyfrowa (szt.)	83%	>95%

Będziemy utrzymywać **cyfrowe przywództwo w obszarze doświadczenia klienta (CX)**

NPS – digital	Top 3	Top 3
Sklepy aplikacji	4,8	4,9

Bank Millennium osiągnął najwyższej klasy ścieżki obsługi klienta, wykorzystując innowacyjne technologie, co od lat jest doceniane przez klientów i rynek:

4,8 4,8 4,9

Innowatorzy

Najlepszy bank cyfrowy

Najlepsza aplikacja mobilna i bankowość internetowa

Najlepszy bank dla rozwiązań cyfrowych

Nominacja za mobilne rozwiązania biznesowe

Najlepsza wielokanałowa usługa i aplikacja

Inicjatywa Najlepszej Karty Konsumenckiej

Określiliśmy kluczowe działania i cele, aby zwiększyć wydajność operacyjną

Kontynuacja cyfryzacji modelu biznesowego

- Opracowanie **narzędzi i strategii poprawiających zaangażowanie klientów w rozwiązania cyfrowe** zachęcające do częstszych i bardziej znaczących interakcji
- Wdrożenie **platformy do komunikacji i współpracy z w czasie rzeczywistym** między klientami a bankiem
- Dążenie do **kompleksowej cyfrowej transformacji**, aby zoptymalizować doświadczenie klienta i efektywność operacyjną we wszystkich usługach Banku

Dalsza optymalizacja sieci dystrybucji detalicznej

- Ciągła **optymalizacja sieci oddziałów** (obecnie 3. największa sieć w Polsce)
- Przenoszenie obsługi niektórych grup klientów do **kanałów zdalnych (klienci zamożni, SOHO, kredyty hipoteczne)**
- **Skuteczne wykorzystanie voice i chatbotów** z wysokim odsetkiem spraw w pełni rozwiązywanych dla klientów

Ciągła poprawa efektywności produktów i procesów

- Dalsza automatyzacja procesów back-office z **wykorzystaniem roboyzacji i innych rozwiązań klasy *low-code***
- Model zarządzania dla nowych procesów, zgodny z podejściem **omnichannel oraz całościowym spojrzeniem na klienta** (oparty na ścieżkach klienta)
- **Skrócenie czasu wprowadzania produktów i usług na rynek** w celu utrzymania konkurencyjności

Optymalizacja i automatyzacja funkcji centralnych

- **Nowoczesne i cyfrowe miejsce pracy** wspierające codzienną efektywność (z szerokim wykorzystaniem rozwiązań MS 365, wspieranych przez genAI) połączone z serią szkoleń pracowników
- Centralne i lokalne projekty optymalizacji kosztów w celu **eliminacji działań bez wartości dodanej**, oparte na potencjale zidentyfikowanym w cyklicznej ocenie i porównaniu rynkowym

Nasza strategia zarządzania bazuje na wczesnym identyfikowaniu i minimalizowaniu potencjalnych ryzyk oraz zapewnieniu zgodności z regulacjami

Ograniczanie ryzyk prawnych w polskim systemie bankowym

- Stały **monitoring zmian w przepisach prawa**
- **Nadzór i działania w zakresie dokumentacji kontraktowej** wykorzystywanej przez Bank

Łagodzenie potencjalnych skutków zmian w zakresie ochrony konsumentów / UOKiK

- Aktywny i skuteczny udział w **inicjatywach sektorowych** (wł. kampanie informacyjne) i **dialog z organami regulacyjnymi**
- Wczesna **identyfikacja potencjalnego wpływu** oraz definiowanie projektów wdrożenia zmian

Minimalizowanie ryzyka zgodności z regulacjami wynikającego ze zmieniającego się otoczenia prawnego

- Wczesna **identyfikacja potencjalnego wpływu** oraz definiowanie projektów wdrożenia zmian
- Udział w **inicjatywach sektorowych**
- Kontynuacja doskonalenia **wewnętrznych procesów**, w tym **aktualizacja informacji o klientach i KYC**

Zarządzanie ryzykiem kredytowym

- Utrzymanie **zdyscyplinowanej polityki kredytowej**
- Kontynuacja **skutecznego procesu windykacji**
- Zapewnienie niskiego docelowego poziomu kredytów zagrożonych (NPL) oraz wskaźnika kosztów ryzyka (CoR) adekwatnego do zmian w strukturze kredytów

Minimalizowanie ryzyka związanego z cyberbezpieczeństwem (ICT)

- **Oszustwa w cyberprzestrzeni** – ciągła adaptacja technologiczna i operacyjna do zmieniających się zagrożeń, oparta na wewnętrznym planie działania
- Rozwój umiejętności, technologii i procesów w zakresie **zapobiegania, wykrywania oraz reagowania** na zagrożenia ze strony **zorganizowanych grup przestępczych**

Minimalizowanie ryzyka zarządzania kapitałem

- Przygotowanie **do wdrożenia CRR III**
- Kontynuacja **programu sekurytyzacji** w celu efektywnego zarządzania aktywami ważonymi ryzykiem
- Dalsze **wymaganie silnego zabezpieczenia kredytowego**

Strategia ESG z jasno określonymi celami

Cele ESG

E nvironment / Środowisko

Ślad węglowy

Dążenie do do zeroemisyjności

- Neutralność węglowa (Zakres 1 i 2) do 2030[1]
- Net zero (w tym zakres 3) do 2050

Zrównoważone finansowanie

Wspieranie transformacji i rozwoju klientów poprzez dostarczanie zrównoważonego finansowania

- Udzielenie 5 mld zł finansowania na projekty dotyczące zrównoważonego rozwoju

S ocial / Społeczeństwo

Najlepszy pracodawca

Dbałość o dobrostan i rozwój zawodowy pracowników. Promowanie różnorodności, równości i włączania w całej naszej działalności biznesowej i poza nią

- Stałe podnoszenie satysfakcji pracowników
- Utrzymanie certyfikatu Top Employer

Inkluzywna i dostępna bankowość

Zapewnienie bezpiecznego dostępu do usług finansowych dla wszystkich klientów, uwzględniając ich różnorodność

- Rozszerzenie oferty dla młodych klientów.
- Kontynuacja współpracy z zewnętrznymi instytucjami eksperckimi w celu utrzymania wysokiej dostępności obsługi

Zaangażowanie społeczne

Wspieranie lokalnych przedsiębiorstw poprzez finansowanie i dostarczanie narzędzi biznesowych. Angażowanie pracowników w działania na rzecz społeczności lokalnej i promowanie rozwoju kultury

- Poszerzanie portfolio SOHO i małych firm
- Co najmniej jeden program grantowy rocznie

G overnance / Zarządzanie

Zarządzanie ryzykiem ESG

Opracowanie metodologii pomiaru finansowych skutków ryzyk ESG. Udoskonalenie procesów zarządzania ryzykiem ESG, wspierających plan transformacji

- Pomyślne zakończenie stress testów klimatycznych EBA i własnych w wyznaczonych terminach
- Wdrożenie ram oceny przewidywanych skutków finansowych do 2025 roku

Najwyższej klasy ład korporacyjny

Silne filary organizacji zbudowane na wysokich standardach etycznych. Dojrzałe zarządzanie ESG wspierające zrównoważony rozwój i zgodność z regulacjami

- Terminowe wdrażanie nowych regulacji ESG
- Dalsze doskonalenie raportowania ESG, zgodnie z rosnącymi wymaganiami

1) Działania związane z redukcją emisji będą kontynuowane, jednak dla pozostałej części emisji mogą zostać zastosowane kompensacje

Strategia ESG wprowadzająca pozytywne zmiany na rynku, w środowisku i dla ludzi.

Działania w obszarze ESG

E nvironment / Środowisko

Ślad węglowy

- Dalsze inicjatywy na rzecz **efektywności energetycznej i wodnej w oddziałach**
- Zwiększenie udziału **pojazdów nieemisyjnych**
- Utrzymanie **100% energii elektrycznej z gwarancjami pochodzenia**
- Przyjęcie **planu transformacji** (w tym celów i działań na rzecz dekarbonizacji) do 2026 roku

Zrównoważone finansowanie

- Zapewnienie **zrównoważonego finansowania dla firm**
- Zwiększanie **świadomości i ekspertyzy w zakresie programów publicznych / zielonych projektów**
- Utrzymywanie **polityki braku finansowania sektora węglowego i energii opartej na węglu**[1]
- Rozszerzanie **zielonej oferty detalicznej i portfela zrównoważonych aktywów** w Millennium TFI
- Kontynuacja inicjatyw zwiększających **świadomość ESG klientów**

S ocial / Społeczeństwo

Najlepszy pracodawca

- **Inicjatywy odpowiadające na wyniki** Ankiety Satysfakcji Pracowników
- Dalszy rozwój **transparentnej polityki wynagrodzeń**
- Kontynuacja zmniejszania **luki płacowej między płciami**
- Promowanie **kultury ciągłego uczenia się** oraz nieustanne **doskonalenie inicjatyw dobrego samopoczucia (wellbeing)**
- Wzmacnianie **kultury różnorodności, równości i inkuzywności** (DEI) w organizacji

Bankowość inkluzywna i dostępna

- Dalsze zwiększanie **dostępności usług i edukacji dla klientów**
- Promowanie **regularnych oszczędności i inwestycji**
- Dostarczenie dedykowanych **rozwiązań dla młodych klientów**
- **Edukacja finansowa** Fundacji Banku Millennium, w tym dla osób z niepełnosprawnościami

Zaangażowanie społeczności

- Opracowanie **programu finansowania** dla mikro i małych firm
- **Inicjatywy edukacyjne** dla mikro i małych firm
- Dalszy rozwój **programu wolontariatu pracowniczego** Fundacji Banku Millennium
- Utrzymanie pozycji **Ambasadora Kultury w Polsce** (np. wspieranie festiwalu Millennium Docs Against Gravity)

G overnance / Zarządzanie

Zarządzanie ryzykiem ESG

- Udoskonalanie **oceny i zarządzanie ryzykiem ESG** i dalsza integracja w procesie kredytowym
- Wdrażanie miar **ryzyka ESG** we wskaźnikach apetytu na ryzyko (RAS) oraz monitorowanie ekspozycji na ryzyko klimatyczne
- Opracowanie metodologii i przeprowadzanie **stress testów klimatycznych z analizą scenariuszy**
- Wsparcie **planu transformacji poprzez zarządzanie ryzykiem ESG**

Najwyższej klasy ład korporacyjny

- **Terminowe wdrażanie nowych wymogów regulacyjnych** i dostosowanie procesów wewnętrznych
- Bieżący przegląd i **stosowanie obowiązujących regulacji E**SG
- Dalszy rozwój **zarządzania danymi ESG**
- Kompleksowe **inicjatywy budujące świadomość ESG**

1) patrz „Polityka Środowiskowa”

04

Podsumowanie naszych aspiracji

Podsumowanie

Bank Millennium **od wielu lat odnotowuje dynamiczny wzrost,** osiągając ~9% średni roczny wzrost aktywów i ~10% średni roczny wzrost liczby aktywnych klientów detalicznych[1] w latach 2018-2023

W trakcie ostatniego **cyklu strategicznego udało nam się zrealizować nasze ambitne cele pomimo niekorzystnych czynników zewnętrznych** (np. wysokiej inflacji, napięć geopolitycznych, przeszkód regulacyjnych i prawnych)

Udowodniliśmy, że potrafimy wyprzedzać konkurencję **dzięki naszym unikalnym kompetencjom**: **najwyższej jakości obsłudze i doświadczeniu klienta, wiodącym innowacjom technologicznym, doskonałemu zespołowi** oraz zaangażowaniu w **zrównoważony rozwój**

Spodziewamy się, że w ciągu najbliższych czterech lat Polska **pozostanie na ścieżce solidnego wzrostu gospodarczego** (3-4% roczny wzrostu PKB do 2028 roku) oraz poprawiających się fundamentów. Oczekujemy że polski rynek bankowy pozostanie **atrakcyjnym środowiskiem dla banków**

Nasza ambitna strategia w **bankowości przedsiębiorstw** ma na celu **podwojenie skali działalności** poprzez ulepszenie oferty dla **średnich przedsiębiorstw** z nowym modelem obsługi oraz **uproszczonym/zdigitalizowanym procesem kredytowym**, pełne wykorzystanie potencjału leasingu oraz zindywidualizowane podejście do małych firm

W **bankowości detalicznej** zamierzamy kontynuować dynamiczny wzrost, osiągając liczbę **3,7 miliona aktywnych klientów**, bazując na naszej wiodącej na rynku jakości obsługi, podejściu „digital-first" w doświadczeniu klienta oraz sprawdzonej strategii pozyskiwania klientów

Utrzymamy naszą **silną dyscyplinę kosztową** (wskaźnik C/I na poziomie ~37% w 2028 r.), skupimy się na **zarządzaniu ryzykiem** (wskaźnik NPL poniżej 4% w 2028 r.) oraz **stabilności kapitałowej** (**Tier 1 ~15%** w 2028 r.), aby osiągnąć **wyższą rentowność** (ROE ~18% w 2028 r.) oraz **wznowić wypłatę dywidendy od 2027 roku**[2]

1) Obejmuje wpływ z przejęcia Euro Bank w 2019 r.
2) Wypłata dywidendy planowana z zysku za rok 2026, uzależniona od warunków regulacyjnych

Naszym celem jest podwojenie skali działalności korporacyjnej przy jednoczesnym utrzymaniu wzrostu sprzedaży detalicznej

Ambicja

Kreujemy innowacje, cyfrowo oferując usługi na najwyższym poziomie, by stać się bankiem pierwszego wyboru dla klientów indywidualnych i firm w Polsce

Utrzymamy wzrost w bankowości detalicznej, stawiając na budowanie głównych relacji…		…i podwoimy skalę działania w bankowości przedsiębiorstw…		…w celu zrównoważenia rentowności i generowania trwałych wartości dla akcjonariuszy…		… przy zachowaniu bezpiecznych poziomów ryzyka i pozycji kapitałowej.	
Liczba aktywnych klientów detalicznych	Udział klientów z główną relacją z bankiem[1] (18+)	Kredyty przedsiębiorstw ogółem	Liczba klientów przedsiębiorstw[3]	Koszty/Dochody (raportowany)	ROE (raportowany)	Wskaźnik kredytów zagrożonych (NPL)	Tier 1
[mln]	[%]	[mld zł]	[tys.]	[%]	[%]	[%]	[%]
1pol. 2024: 3,1	1pol. 2024: ~59	1pol. 2024: 13,6	1pol. 2024: >30	1pol. 2024: 31,3[4]	1pol. 2024: 10,1	1pol. 2024: 4,5	1pol. 2024: 14,3
Cele 2028: 3,7	Cele 2028: ~70	Cele 2028: >25	Cele 2028: >50	Cele 2028: ~37	Cele 2028: ~18	Cele 2028: <4	Cele 2028: ~15

Dodatkowe cele

- **Lider** w zakresie NPS w bankowości przedsiębiorstw i detalicznej
- **Cyfrowy** model biznesowy **>95%** aktywnych klientów
- Status **Top Employer**
- Powrót do **wypłaty dywidendy od 2027**[2]

Rozwój talentów i kultury organizacyjnej | **Technologia i odporność** | **Efektywność cyfrowa i operacyjna** | **Zarządzanie ryzykiem i zgodnością** | **Zrównoważony rozwój**

1) Klienci z główną relacją zdefiniowani jako klienci indywidualni (powyżej 18 roku życia), którzy korzystają z Millennium jako głównego banku i spełniają określone progi transakcji, penetracji produktów i wartości portfela.
2) Dywidenda wypłacana w oparciu o zyski za 2026 r., uzależniona od otoczenia regulacyjnego
3) Łączna liczba klientów segmentu małych i średnich firm, z wyłączeniem firm SOHO (jednoosobowych działalności gospodarczych) raportowanych w segmencie detalicznym.
4) Z wyłączeniem wakacji kredytowych, kosztów związanych z hipotekami walutowymi i liniowej amortyzacji BF.