



BNP PARIBAS

ACCELERATE 2030

Strategia Grupy BNP Paribas Bank Polska S.A. na lata 2026-2030

10.12.2025

WSTĘP

**PRIORYTETY
I AMBICJE**

**PERSPEKTYWA
FINANSOWA**

**KIERUNKI
STRATEGICZNE**

PODSUMOWANIE



BNP Paribas w Polsce: bank o międzynarodowym zasięgu, z dobrze zdywersyfikowanym modelem biznesowym i pozycją lidera w wybranych obszarach

Globalne doświadczenie bankowe dla Klientów w Polsce

• Grupa BNP Paribas



• Skonsolidowane spółki zależne BNP Paribas Bank Polska

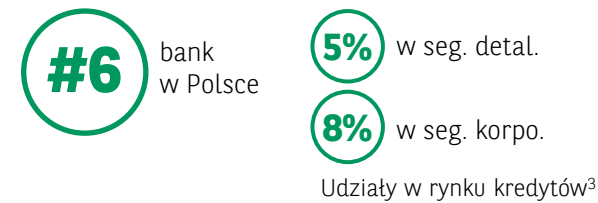
- BNP Paribas Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. Zarządzanie aktywami
- BNP Paribas Group Service Center S.A. Wysoce wyspecjalizowane usługi dla BNP Paribas
- BNP Paribas Leasing Services Sp. z o.o. Produkty leasingowe dla Klientów banku

• Inne podmioty BNP Paribas zarejestrowane w Polsce

- ARVAL (#1; 28% udział w rynku²)
- BNP Paribas Factoring (#1; 18% udział w rynku²)
- BNP Paribas Cardif
- BNP Paribas Leasing Solutions
- BNP Paribas S.A. (oddział)
- BNP Paribas Asset Management Europe (oddział)
- BNP Paribas Real Estate

Ugruntowana pozycja na polskim rynku

• BNP Paribas Bank Polska



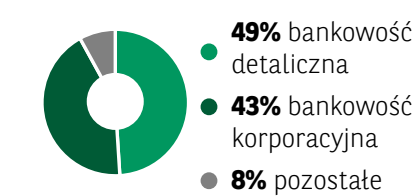
• Wśród liderów rynkowych w wybranych obszarach⁴



Zrównoważony model biznesowy, który dostarcza wartość dla inwestorów

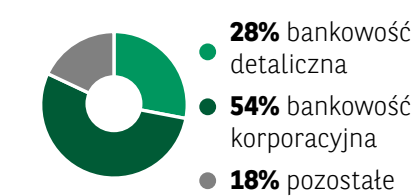
• Udział w przychodach⁹

stan za 9M 2025 r.



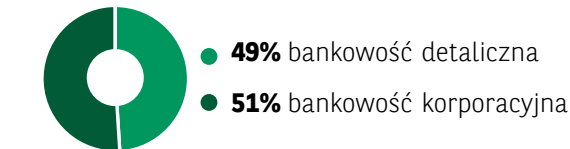
• Udział w zysku brutto⁹

stan za 9M 2025 r.



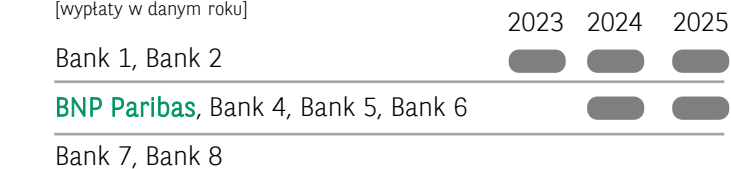
• Portfel kredytów netto⁹

stan na 09.2025 r.



• Wypłaty dywidendy w ostatnich latach

[wypłaty w danym roku]



Wypłata dywidendy rok przed planowanym terminem

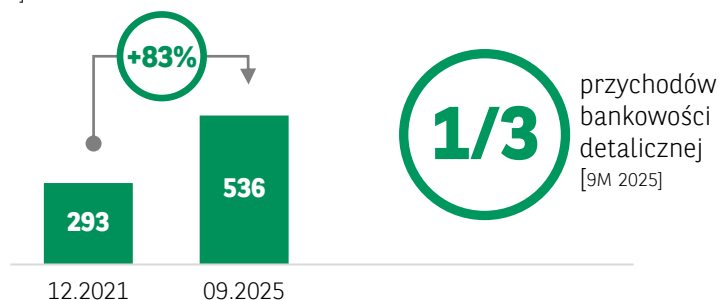
1. S&P, wg aktywów; 2. Polski Związek Wynajmu i Leasingu Pojazdów, Polski Związek Faktorów; 3. Pozycja na rynku wg aktywów; udziały w rynku kredytów na podstawie danych NBP (Narodowego Banku Polskiego), udział w segmencie detalicznym wg Klientów indywidualnych; 4. Finalta by McKinsey, KNF (Komisja Nadzoru Finansowego), ZBP (Związek Banków Polskich), BNP Paribas Bank Polska; 5. Spółki należące do międzynarodowych grup kapitałowych; 6. Bankowość korporacyjna; 7. Wealth Management (Bankowość Prywatna) - segment Klientów z aktywami w zarządzaniu o wartości min. 1,0 miliona zł (depozyty i inwestycje); 8. Podmioty gospodarcze i rolnicy indywidualni prowadzący działalność wytwórczą w rolnictwie; 9. Bankowość detaliczna - Bankowość Detaliczna i Biznesowa, w tym segment mikro; bankowość korporacyjna - Bankowość Korporacyjna, MŚP i CIB

W ostatnich latach wzmocnialiśmy nasze relacje z najbardziej wartościowymi segmentami Klientów i zmienialiśmy sposób w jaki działamy

W ostatnich latach **koncentrowaliśmy się na rozwoju** relacji z najbardziej wartościowymi segmentami Klientów, którzy wymagają indywidualnej, spersonalizowanej obsługi...

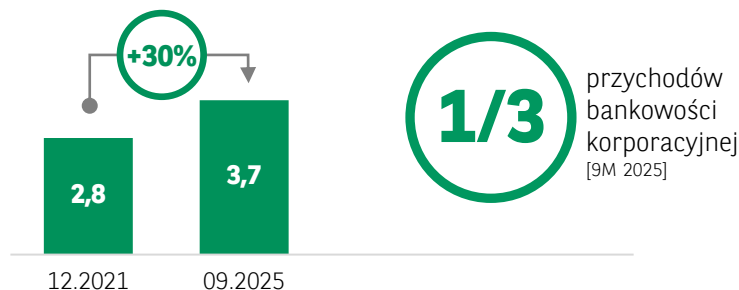
Liczba Klientów zamożnych z segmentu Affluent¹

[tys.]



Liczba Klientów międzynarodowych

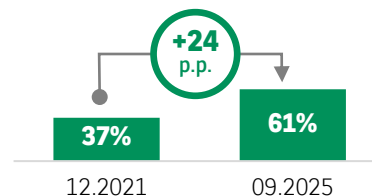
[liczba aktywnych, tys.]



... a równocześnie **inwestowaliśmy w likwidację luk technologicznych oraz cyfryzację i automatyzację**, aby przygotować się **do szybkiego wzrostu we wszystkich segmentach Klientów**

Udział sprzedaży cyfrowej

[Klienci indywidualni, szt.]



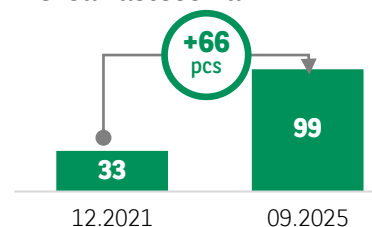
- Znacznie wzrosły stabilność i bezpieczeństwo środowiska IT:
 - Mamy najwyższe na rynku wskaźniki cyberbezpieczeństwa (Bitsight 810)
 - Zmniejszyliśmy nieplanowaną niedostępność systemów o 90% (w porównaniu z 2022 r.)
- Zakończyliśmy pierwszy etap głębokiej transformacji systemu centralnego banku - wdrożyliśmy 2 nowe i nowoczesne platformy (Ekosystem Płatności, Customer 360)

4x

szybszy proces kredytowy dla Klientów korporacyjnych

- Uruchomiliśmy nową, zaawansowaną platformę bankowości elektronicznej dla Klientów MŚP i korporacyjnych
- Na bieżąco optymalizujemy procesy, wykorzystując robotyzację i AI

Liczba zastosowań AI



w tym 12 o wartości powyżej 2 mln zł

- Wartość, którą tworzy wykorzystanie danych z komponentem AI lub zaawansowaną analityką wzrosła 10 razy (w porównaniu z 2021 r.)
- Wykorzystujemy Gen AI - unikalni użytkownicy: powyżej 3 tys., średnia liczba użytkowników dziennie: powyżej 280

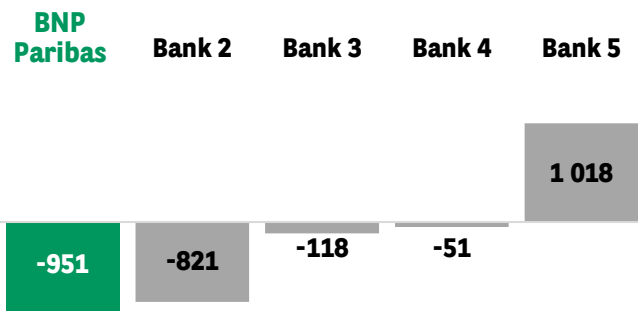
1. Affluent - segment Klientów z aktywami w zarządzaniu o wartości min. 100 tysięcy zł (depozyty i inwestycje) lub z wpływami na rachunek o wartości min. 10 tysięcy zł miesięcznie

Zwiększyliśmy efektywność, poprawiliśmy satysfakcję pracowników i pogłęбилиśmy nasze zaangażowanie w zrównoważony rozwój

Znacznie zwiększyliśmy efektywność...

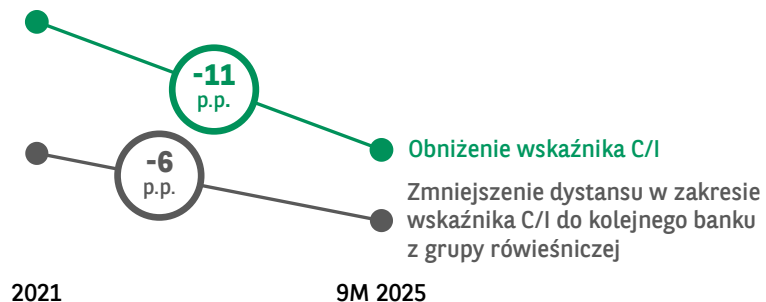
Redukcja etatów w grupie rówieśniczej¹

[koniec III kw. 2025 r. w porównaniu z końcem 2021 r.]



Poprawa wskaźnika C/I

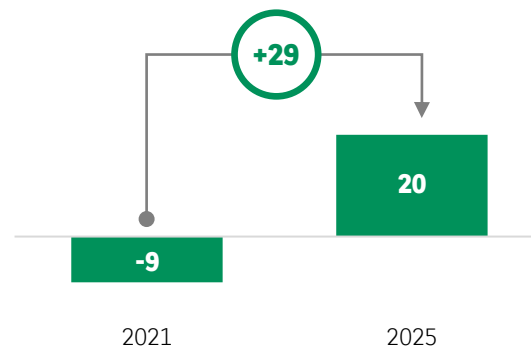
[9M 2025 r. w porównaniu z 12M 2021 r.]



... jednocześnie dbaliśmy o satysfakcję pracowników i wzmacnialiśmy nasze zaangażowanie w zrównoważony rozwój

NPS pracowniczy

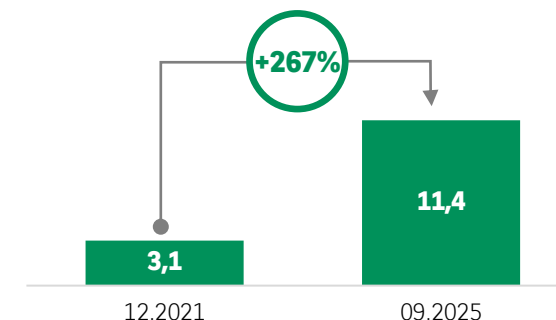
[2025 r. w porównaniu z 2021 r.]



- 38% udział kobiet w Zarządzie, różnica w wynagrodzeniu pomiędzy płciami na poziomie poniżej 4%
- Kultura przedsiębiorczości i rozwoju osobistego (zgodnie z zasadą „TU MOŻESZ”)
- Nowoczesne i innowacyjne struktury organizacyjne

Wartość zrównoważonego finansowania

[mld zł]



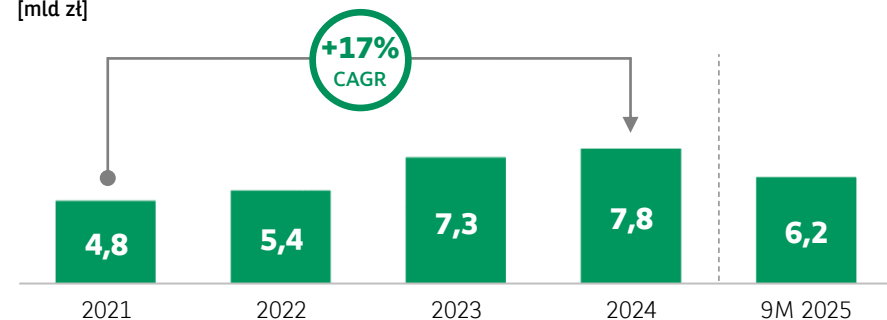
- Udział zrównoważonego finansowania: 12,5% portfela kredytowego banku
- 6-krotnie zwiększyliśmy udział zrównoważonych aktywów w zarządzaniu - do ponad 30%
- Oszczędzamy energię i zasoby oraz zapewniamy neutralność klimatyczną własnej działalności

1. Grupa rówieśnicza obejmuje: ING BŚ, mBank, Millennium Bank, Santander Bank, na podstawie danych ze sprawozdań finansowych

Znaczące osiągnięcia w budowaniu organizacji o wyższej rentowności i efektywności

Duży wzrost NBI osiągnięty głównie dzięki wynikowi odsetkowemu (NII)

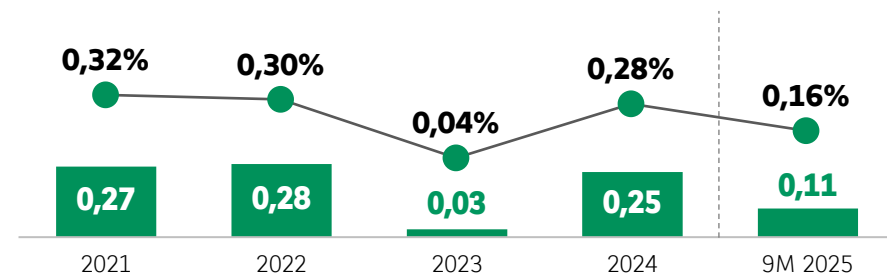
Przychody (NBI)
[mld zł]



Znacznie niższy koszt ryzyka (CoR) w porównaniu z grupą rówieśniczą¹

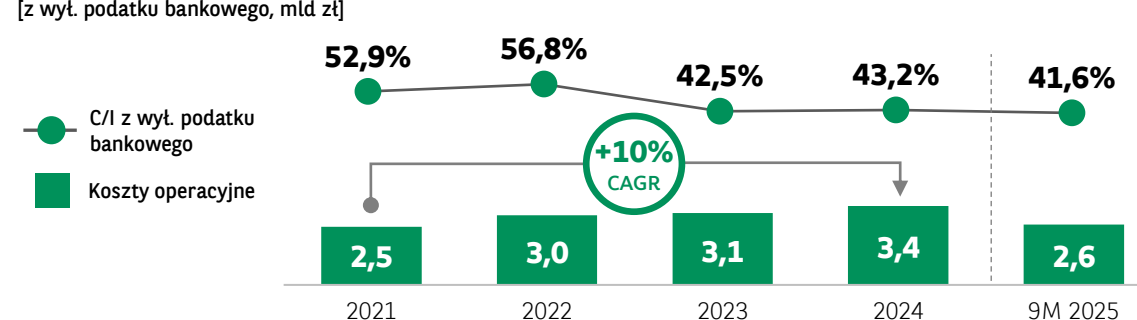
Koszt ryzyka (CoR) [mld zł]

● CoR ■ Rezerwy netto z tytułu oczekiwanych strat kredytowych



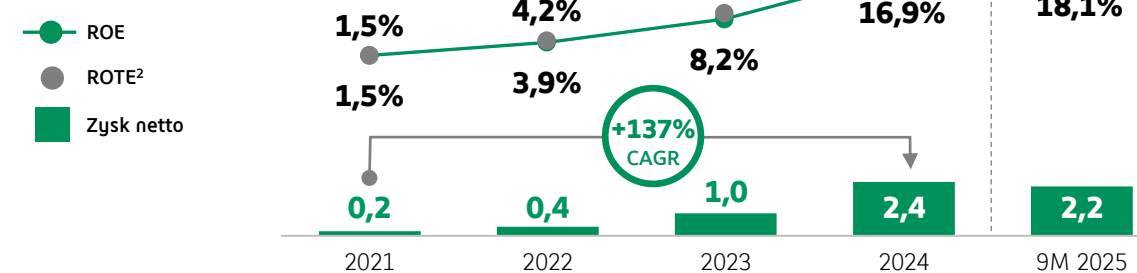
Ciągłe dostosowywanie modelu operacyjnego w warunkach wysokiej inflacji i rozwoju technologicznego

Koszty [z wył. podatku bankowego, mld zł]



Solidny wzrost zysku netto pomimo rezerw na kredyty w CHF i wakacji kredytowych

Zysk netto [mld zł]



1. Grupa rówieśnicza obejmuje: ING BŚ, mBank, Millennium Bank, Santander Bank. Średni CoR dla grupy rówieśniczej w latach 2021-2024: 54 p.b.;

2. Zwrot z kapitału materialnego (ROTE) – obliczany jako zysk/strata netto, podzielone przez średni stan materialnego kapitału własnego, czyli kapitał ogółem pomniejszony o planowaną dywidendę z wyniku roku bieżącego, wartości niematerialne oraz o instrumenty AT1

Jesteśmy na dobrej drodze do realizacji kluczowych celów finansowych obecnej strategii

GObeyond 2022-2025

C/I z wył. podatku
bankowego

Udział zrównoważonego
finansowania¹

ROE

PUNKT
STARTU
2021

52,9%

4,5%

1,5%

CEL
STRATEGII
2025

MAX 48%

10,0%

~12%

WYNIK

9M 2025 / 30.09.2025

41,6%

12,5%

18,1%

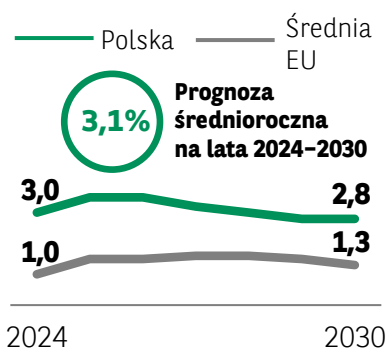
1. Wartość zrównoważonego finansowania (zrównoważone kredyty i pożyczki) do portfela kredytów i pożyczek brutto wycenianych według zamortyzowanego kosztu

Polska ma pozostać jedną z najszybciej rozwijających się gospodarek w Europie

Kluczowe wskaźniki ekonomiczne dla Polski

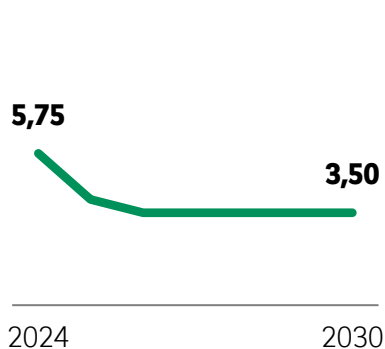
Realny PKB

[%, rocznie]



Stopa referencyjna NBP

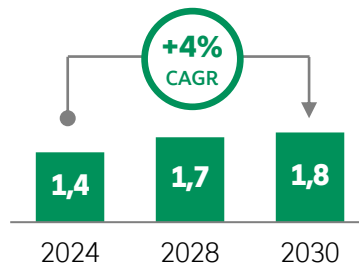
[% , na koniec roku]



Dynamika wolumenów w polskim sektorze bankowym

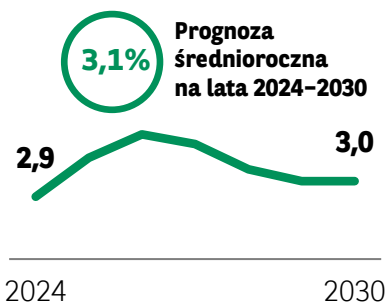
Kredyty udzielone pozostałym rezydentom i należności z tego tytułu

[bln zł]



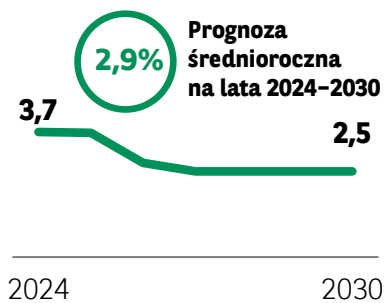
Stopa bezrobocia

[%]



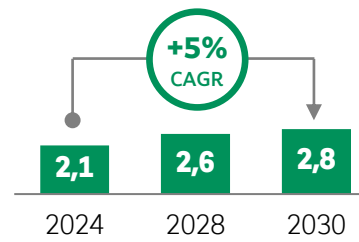
Inflacja CPI

[% , rocznie]



Depozyty pozostałych rezydentów

[bln zł]



Perspektywa długoterminowa

- PKB Polski przekroczył w 2025 roku bilion dolarów (co plasuje nasz kraj w gronie 20 największych gospodarek na świecie). W horyzoncie strategii oczekiwana jest kontynuacja wzrostu gospodarczego i realnej konwergencji
- Do 2030 r. Polska powinna w dużej mierze zniwelować różnicę w poziomie PKB per capita względem średniej UE (w 2004 r. wskaźnik ten wyniósł poniżej 50%)

Kluczowe czynniki wzrostu polskiej gospodarki

- Silny napływ środków z UE akceleratorem wzrostu PKB co najmniej w latach 2025-2027
- Transformacja energetyczna Polski wymaga znaczących nakładów inwestycyjnych:
 - ok. 1 bln zł w latach 2026-2030, w ramach szacowanych 3,6 bln zł do 2040 r.
 - fundusze UE są kluczowym czynnikiem - ponad 135 mld EUR zostało już rozdysponowane na lata 2021-2027 (plus dodatkowo nowe instrumenty, jak np. Społeczny Fundusz Klimatyczny na lata 2026-2032)
- Większe nakłady inwestycyjne na automatyzację i cyfryzację (m.in. na rozwiązania AI)
- Pozytywne prognozy dla konsumpcji prywatnej (wzrost o 3,5% rocznie)
- Niska stopa bezrobocia na poziomie ok. 3%

Sektor bankowy

- Przyspieszenie akcji kredytowej w efekcie poprawy koniunktury i spadku stóp procentowych, które zwiększają popyt na finansowanie zewnętrzne wśród gospodarstw domowych i firm
- Dalszy spadek wskaźnika kredytów do depozytów (LtD) - kredyt sektora publicznego (deficyt budżetowy finansowany przez krajowe banki) jest istotnym czynnikiem kreacji depozytów sektora niefinansowego

Wszystkie prognozy zostały opracowane przez BNP Paribas Bank Polska

Dostosowujemy się do zmieniających się warunków rynkowych



Zmiany demograficzne

- Szybkie starzenie się społeczeństwa to główny czynnik, który kształtuje wzorce konsumpcji, rynek pracy i normy społeczne
- Zmiana nawyków, przede wszystkim młodszych pokoleń, wymaga dostosowania się - inaczej przyciągamy talenty, projektujemy doświadczenia i dostarczamy wartość



Krajobraz geopolityczny i krajowy

- Przyszłość polskiego rynku pracy (i gospodarki) zależy od sposobu rozstrzygnięcia oraz terminu zakończenia wojny w Ukrainie
- Ryzyko fiskalne jest znaczące w związku z wysokimi wydatkami na obronność (ok. 5% PKB) i transferami socjalnymi, które zwiększają deficyt budżetu do 6-7% PKB w latach 2024-26



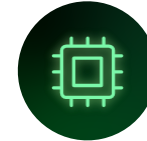
Silne regulacje proklienckie

- Rosną wymagania regulatorów w zakresie transparentności w biznesie i ochrony konsumentów
- Compliance jest wymogiem prawnym, a jednocześnie fundamentem zaufania, etycznych praktyk i zrównoważonego rozwoju



Transformacja energetyczna gospodarki

- Branże się całkowicie transformują, powstają nowe łańcuchy wartości i redefiniowane są ryzyka majątkowe w związku z globalnym przechodzeniem w kierunku gospodarki zeroemisyjnej i cyrkularnej
- Rośnie popyt na zrównoważone finansowanie i doradztwo, wspomagany wymogami regulacyjnymi dotyczącymi raportowania klimatycznego i wpływu działalności operacyjnej



Rewolucja technologiczna

- AI, automatyzacja i ekosystemy danych zmieniają branżę i sposób budowania przewagi konkurencyjnej
- Rośnie znaczenie odporności cyfrowej w obliczu narastających zagrożeń cybernetycznych i wymogów w zakresie ochrony danych



WSTĘP

**PRIORYTETY
I AMBICJE**

**PERSPEKTYWA
FINANSOWA**

**KIERUNKI
STRATEGICZNE**

PODSUMOWANIE

ACCELERATE 2030



Nasza nowa strategia koncentruje się na rentownym, przyspieszonym wzroście i poprawie efektywności

Misja

Wspieramy naszych Klientów w realizacji ich planów i marzeń. Zawsze i wszędzie.

Wizja

Więcej niż wiodący międzynarodowy bank i lider zrównoważonego finansowania. Zaufany partner odpowiadający na lokalne potrzeby i otwierający globalne możliwości.

Filary strategii na lata 2026-30



Expand

Znacząco zwiększymy bazę Klientów, szczególnie korzystających z bankowości codziennej, wolumeny i uproduktowanie. Doskonalenie doświadczeń Klienta będzie podstawą wszystkich naszych działań



Streamline

Zwiększymy naszą efektywność dzięki wykorzystaniu nowych technologii, kontynuując dotychczasowe osiągnięcia w obniżaniu kosztów obsługi



Impact

Skupimy się na tym, co naprawdę istotne – odegramy wiodącą rolę w zrównoważonej transformacji naszych Klientów, zwiększając tempo pozytywnych zmian w skali kraju

Kluczowe ambicje na koniec 2030 r.

Klienci detaliczni:
+1 mln netto

Kredyty korporacyjne:
10% udział w rynku

C/I z wył. podatku bankowego:
<38%

ROTE¹:
22%

Nowa sprzedaż kredytów zrównoważonych:
25 mld zł

1. Zwrot z kapitału materialnego (ROTE) – obliczany jako zysk/strata netto, podzielone przez średni stan materialnego kapitału własnego, czyli kapitał ogółem pomniejszony o planowaną dywidendę z wyniku roku bieżącego, wartości niematerialne oraz o instrumenty AT1

Jak odpowiadamy na trendy rynkowe i wykorzystujemy pojawiające się możliwości

Trendy rynkowe

Klienci indywidualni i mikro

- Budowanie relacji z Klientami wokół rachunku bieżącego
- Rosnąca skala multibankowości: 59% Polaków korzysta z min. 2 banków¹
- Starzejące się społeczeństwo i ostatnia duża fala młodego pokolenia

Biznes

- Dynamiczna ekspansja dużych podmiotów
- Energetyka, infrastruktura, obronność, technologie informacyjno-komunikacyjne oraz transport i logistyka to sektory o najwyższym potencjale wzrostu kredytów

Szybka adopcja najbardziej zaawansowanych technologii

- Polskie banki wśród 3 najlepszych banków w Europie pod względem doskonałości cyfrowej²

Transformacja energetyczna i dekarbonizacja Zrównoważony sektor rolno-spożywczy

- Aby zachować konkurencyjność, bezpieczeństwo i niezależności Polski, konieczna jest dekarbonizacja
- Upowszechnianie się technik rolnictwa regeneratywnego w Polsce

Nasze priorytety

Bankowość detaliczna

Osiągniemy >5% udziału w rynku rachunków bieżących

Klienci detaliczni: +1 mln netto

- Znacząca poprawa propozycji wartości i rozpoznawalności marki w segmentach o najwyższym potencjale, w szczególności: pokolenie Z (osoby w wieku 18-30 lat) oraz rodziny
- Wzmacnianie relacji z Klientami i zwiększanie rentowności poprzez depozyty oraz sprzedaż krzyżową
- Rozwój działalności w wiodących segmentach Affluent i Private Banking

Bankowość korporacyjna

Wzmocnimy pozycję lidera dzięki wykorzystaniu korporacyjnego DNA BNP Paribas

Kredyty korporacyjne: 10% udział w rynku

- Dalszy rozwój segmentu Klientów międzynarodowych (MNC)
- Uwolnienie pełnego potencjału polskich Klientów korporacyjnych³ poprzez wykorzystanie rozwiązań Grupy BNP Paribas
- Utrzymanie stabilnej i efektywnej działalności w segmencie MŚP

Zwiększymy efektywność dzięki inwestycjom

C/I: <38%

- Bankowość detaliczna: model dystrybucji „Mobile-first” z optymalną rolą sieci oddziałów
- Doskonałość operacyjna w celu osiągnięcia najlepszego modelu obsługi Klientów MŚP i korporacyjnych
- Wzrost efektywności dzięki wykorzystaniu AI
- Kluczowa infrastruktura technologiczna: nieprzerwana dostępność usług oraz bezpieczne i skalowalne fundamenty umożliwiające realizację celów banku
- Optymalizacja wskaźnika jaws⁴ i osiąganie oszczędności netto, przy równoczesnym inwestowaniu

Wzmocnimy pozycję lidera w zrównoważonym finansowaniu

Nowa sprzedaż kredytów zrównoważonych: 25 mld zł

- Finansowanie na masową skalę szerokiego zakresu inwestycji w dekarbonizację
- Wspieranie i finansowanie transformacji rolnictwa oraz wszystkich związanych z nim sektorów gospodarki

<< AI przyspiesza wzrost i efektywność ... dzięki zaangażowanym ludziom i wspólnej kulturze >>

1. KANTAR, e-Zoom Finance 2025; 2. BCG, White Paper, „Banks Boost CIR by up to 12% as Digital Leapfrogs Drive Omnichannel Breakthrough”, Lipiec 2024 r.;

3. Polskie korporacje o rocznych przychodach netto ze sprzedaży za poprzedni rok obrotowy powyżej 80 mln zł; 4. Wskaźnik jaws liczony jako różnica rocznej dynamiki przychodów i kosztów

Budujemy skalę i poprawiamy efektywność, aby osiągać wysokie ROTE

Wskaźniki strategiczne	2024	9M 2025
Kredyty netto	85,9 mld zł	89,0 mld zł
Przychody	7,8 mld zł	6,2 mld zł
Koszty/dochody (C/I) z wył. podatku bankowego	43%	42%
Koszt ryzyka	28 p.b.	16 p.b.
Tier 1	13,8%	14,2%
ROTE ¹	20%	22%

1. Zwrot z kapitału materialnego (ROTE) – obliczany jako zysk/strata netto, podzielone przez średni stan materialnego kapitału własnego, czyli kapitał ogółem pomniejszony o planowaną dywidendę z wyniku roku bieżącego, wartości niematerialne oraz o instrumenty AT1.
Cele finansowe w strategii uwzględniają nowe stawki CIT dla banków na poziomie 30% w 2026 r., 26% w 2027 r. oraz 23% w 2028 r. i kolejnych (aktualnie 19%), przy jednoczesnej obniżce podatku bankowego o 10% w 2027 r. względem 2026 r. oraz o 20% w 2028 r. i kolejnych względem 2026 r.

2030

+7%
CAGR 2024-2030

+6%
CAGR 2024-2030

<38%

~40 p.b.
śr. dla lat 2026-2030

2 p.p. powyżej
minimalnego wymogu

22%



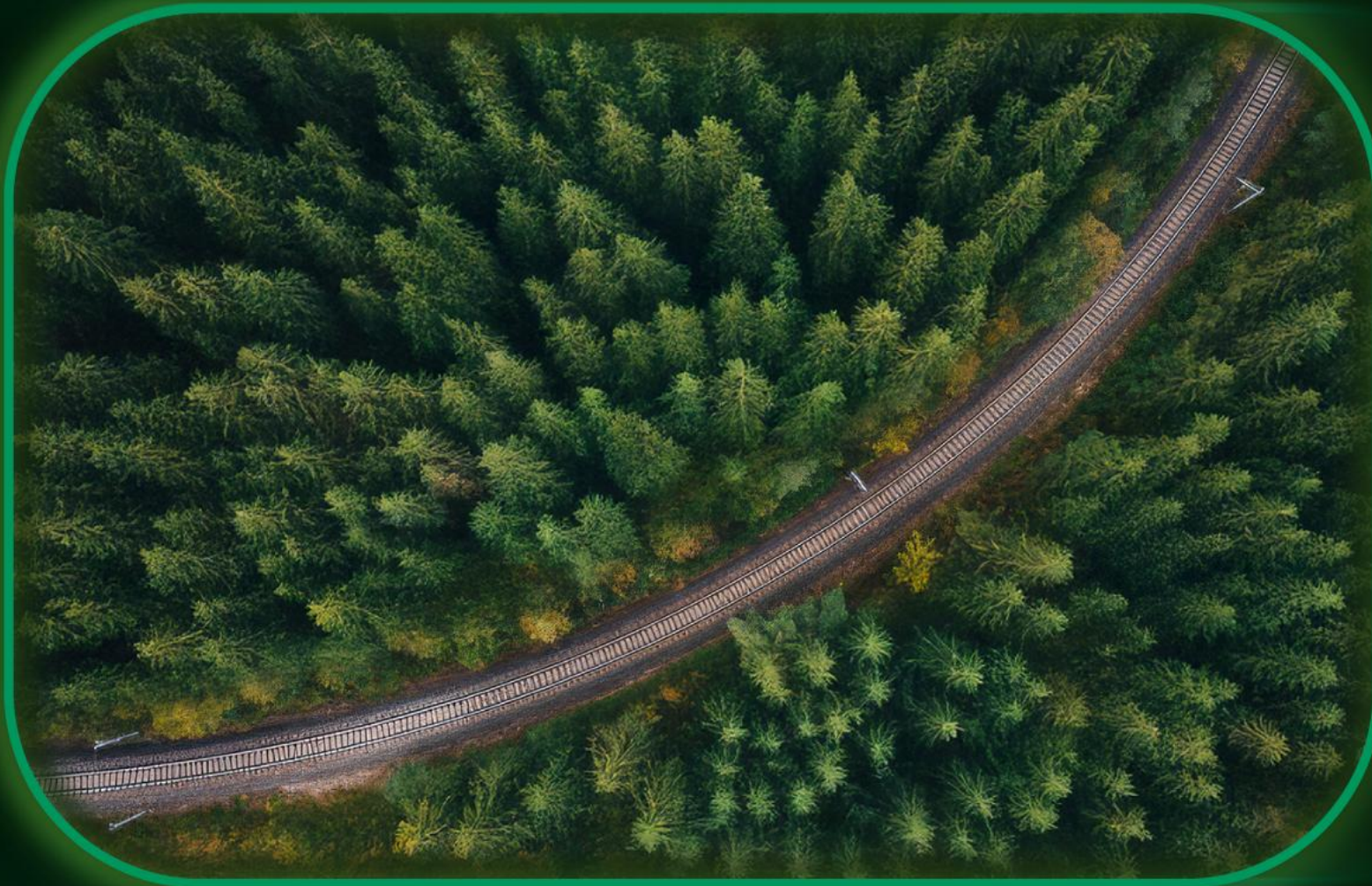
WSTĘP

**PRIORYTETY
I AMBICJE**

**PERSPEKTYWA
FINANSOWA**

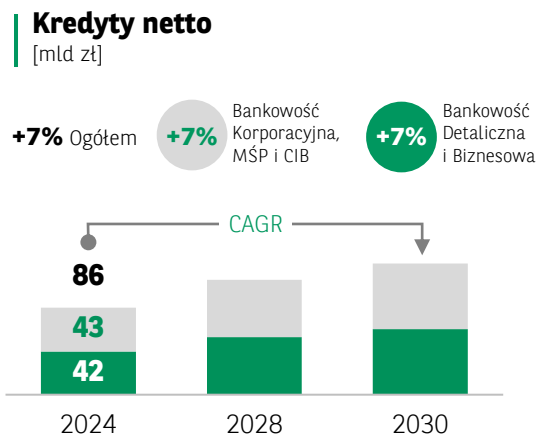
**KIERUNKI
STRATEGICZNE**

PODSUMOWANIE



Zwiększymy udziały w rynku kredytów korporacyjnych i konsumpcyjnych

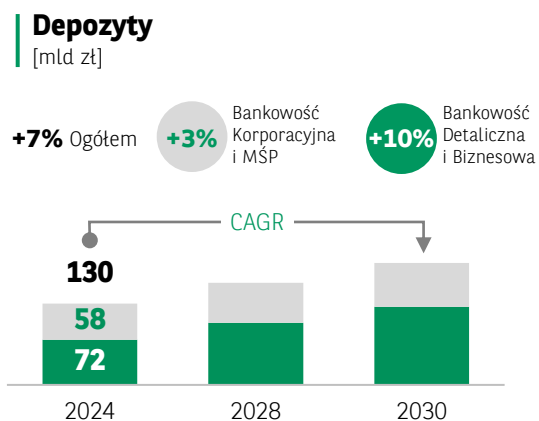
Szybszy wzrost kredytów w porównaniu z rynkiem



Wzrost wolumenu kredytów powyżej poziomu rynkowego (~4% CAGR) przy równym udziale obu segmentów

- Rosnący udział w rynku kredytów konsumpcyjnych i odbudowa pozycji na rynku kredytów hipotecznych
- Rosnący udział polskich korporacji i Klientów międzynarodowych (MNC) związany z intensyfikacją nakładów inwestycyjnych w sektorach energetyki, infrastruktury i obronności

Wzrost depozytów głęboko zakorzeniony w strategii bankowości detalicznej



Przyrost wolumenu depozytów w tempie wzrostu kredytów, ale w innej strukturze

- Zmiana struktury depozytów w celu wsparcia marży odsetkowej netto
- Rosnący udział bardziej stabilnych źródeł finansowania detalicznego dzięki strategicznemu ukierunkowaniu na rozwój bazy Klientów detalicznych

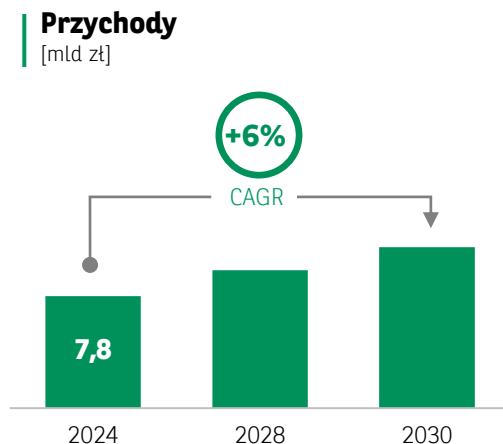
Kredyty netto
2024-2030
+7% rocznie

Kredyty korporacyjne:
10% udział w rynku

Klienci detaliczni:
+1 mln netto

Wzrost przychodów przewyższy dynamikę kosztów, dzięki czemu poprawimy wskaźnik C/I

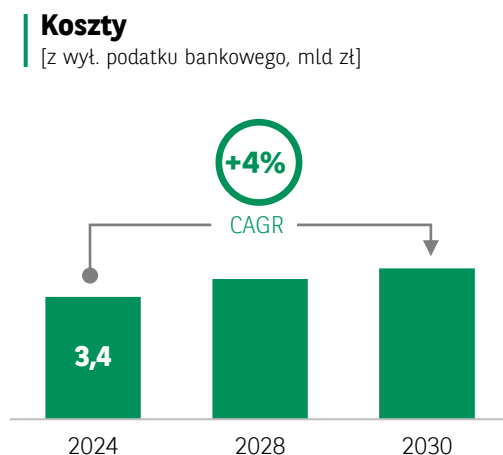
Oczekujemy wzrostu przychodów na poziomie +6% CAGR



Wzrost przychodów przy zachowaniu równowagi pomiędzy wynikiem odsetkowym (NII) i przychodami pozaodsetkowymi

- NII pozostanie głównym źródłem przychodów, wspieranym wzrostem wolumenu kredytów i depozytów szybszym niż na rynku
- Stabilizacja marży odsetkowej netto na poziomie 3%+ po spadku spowodowanym obniżkami stóp w 2026 r. Dyscyplina w zakresie polityki marżowej z naciskiem na priorytetowe segmenty Klientów
- Przychody pozaodsetkowe rosnące szybciej niż wynik odsetkowy

Trajektoria kosztów zapewni poprawę wskaźnika C/I o 5 p.p.



Trajektoria kosztów pod wpływem wzrostu biznesu, zrównoważona oszczędnościami wynikającymi z cyfryzacji i AI

- Inwestycje technologiczne będące dźwigniami ambitnego rozwoju biznesu
- Działania transformacyjne mające na celu usprawnienie procesów, podniesienie poziomu kompetencji cyfrowych i z zakresu AI
- Redukcja zatrudnienia związana ze wzrostem efektywności przy zachowaniu potencjału rozwoju

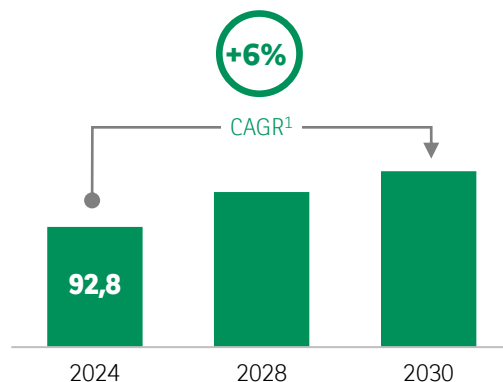
Wskaźnik C/I z wył. podatku bankowego w 2030 r.
<38%

Zbudujemy silniejszą pozycję kapitałową i będziemy ostrożnie zarządzali ryzykiem

Wzrost RWA
poniżej wzrostu
portfela
kredytowego

Aktywa wazone ryzykiem (RWA)

[mld zł]



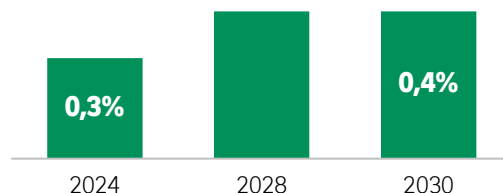
Dalsze wzmocnienie pozycji kapitałowej umożliwiające rozwój biznesu i wypłaty dywidend

- Działania w zakresie optymalizacji RWA poprzez sekurytyzację
- Organiczne generowanie kapitału w celu zwiększenia kapitału Tier 1
- Spełnienie wszystkich wymogów regulacyjnych dotyczących kapitału

Normalizacja kosztu ryzyka
skorelowana
z założonym
wzrostem
wolumenu
kredytów

Koszt ryzyka

[%]



Niskie parametry ryzyka kredytowego

- Oczekiwany wzrost kosztu ryzyka w wyniku silniejszego przyrostu wolumenu kredytów, jednak nadal bliżej dolnej granicy na rynku
- Wskaźnik NPL utrzymywany poniżej progu regulacyjnego (5%) dzięki ostrożnej polityce kredytowej, ścisłemu monitoringowi i efektywnym procesom windykacyjnym

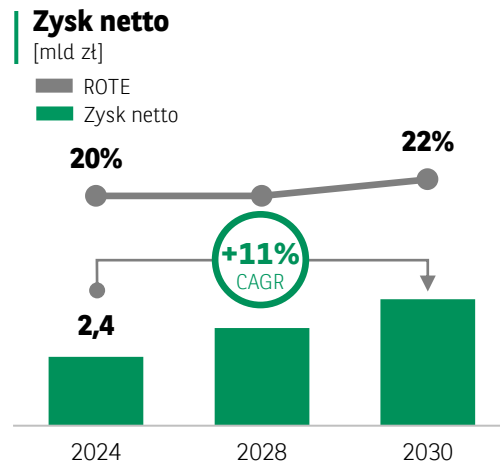
Wskaźnik kapitału Tier 1
**min. 2 p.p. powyżej
wymaganego
poziomu**

Średni koszt ryzyka
2026-2030
~40 p.b.

1. CAGR przy założeniu redefinicji RWA za 2024 r. z uwzględnieniem wpływu CRR III na 1 stycznia 2025 r.

Oczekujemy dwucyfrowego zysku netto i wzrostu dywidendy na akcję

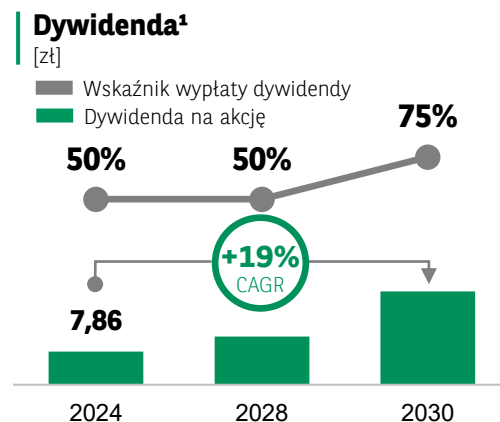
Roczny wzrost zysku netto na poziomie +11% w latach 2024–2030



Rosnąca rentowność umożliwiająca osiągnięcie 22% ROTE

- Oczekiwane silne odbicie zysku netto w każdym okresie po roku 2026, na którego wyniki wpływ będą miały niższe stopy i wzrost CIT
- Dodatni wskaźnik jaws¹ oraz dalsze ostrożne zarządzanie ryzykiem prowadzące do poprawy ROTE pomimo wyzwań zewnętrznych

Trajektoria wzrostowa dywidendy



Tworzenie wartości dla akcjonariuszy

- Kontynuacja polityki dywidendowej:
- oczekiwany ponad dwukrotny wzrost dywidendy na akcję w 2030 r.
- wypłata 75% zysku netto planowana w 2030 r.

ROTE³ w 2030 r.
22%

Wskaźnik wypłaty dywidendy w 2030 r.
75%

1. Wskaźnik jaws liczony jako różnica rocznej dynamiki przychodów i kosztów; 2. Dywidenda z zysku netto w danym roku; kalkulacja wskaźnika dywidendy na akcję (DPS) przy założeniu braku zmian w liczbie akcji (liczba akcji na dzień 30.09.2025); 3. Zwrot z kapitału materialnego (ROTE) – obliczany jako zysk/strata netto, podzielone przez średni stan materialnego kapitału własnego, czyli kapitał ogółem pomniejszony o planowaną dywidendę z wyniku roku bieżącego, wartości niematerialne oraz o instrumenty AT1

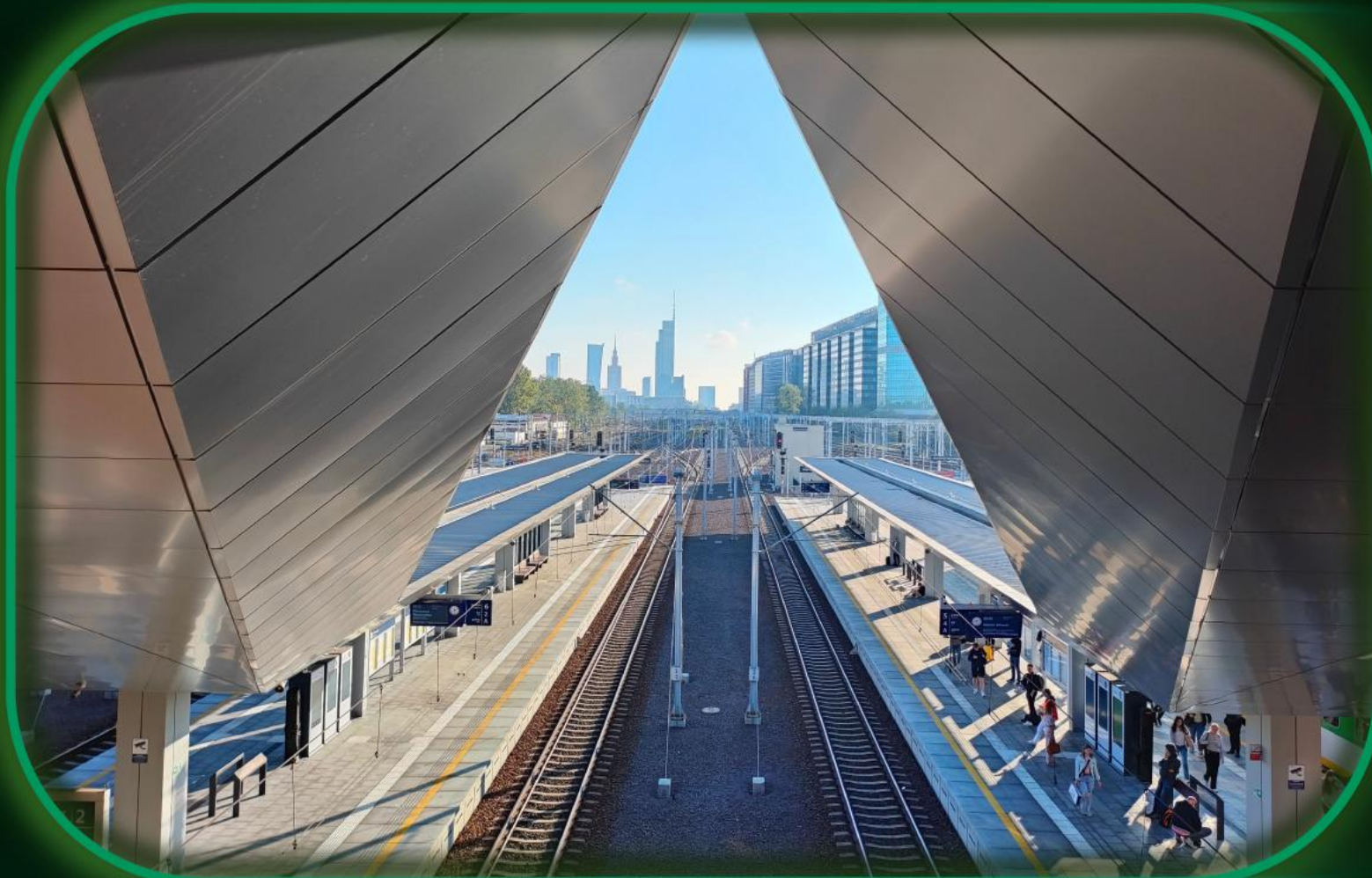
WSTĘP

**PRIORYTETY
I AMBICJE**

**PERSPEKTYWA
FINANSOWA**

**KIERUNKI
STRATEGICZNE**

PODSUMOWANIE



Nasza strategia bankowości detalicznej to odpowiedź na trendy, które dominują na polskim rynku



1

Multibankowość

- Pokolenie Z i młode rodziny na nowo definiują lojalność
- Ponad 50% Polaków korzysta z co najmniej dwóch banków¹ – rynek skupia się na konkurovaniu na poszczególne produkty, a nie w zakresie całościowych relacji z Klientami

Będziemy tworzyć produkty, które sprawiają, że Klienci będą nas aktywnie wybierali

2

Bogacenie się społeczeństwa

- 2 miliony Polaków osiąga dochód powyżej 120 tys. zł². Zakładamy, że w niedalekiej przyszłości ta grupa będzie się stopniowo powiększała
- 60% wszystkich Polaków już oszczędza lub inwestuje¹

Zapewnimy najlepsze rozwiązania w obszarze oszczędności i inwestycji dla każdego segmentu Klientów – to nasza ambicja

3

Cyfrowe przyspieszenie

- AI, automatyzacja i personalizacja na postawie danych na nowo definiują sektor usług

Będziemy wprowadzać te zmiany odpowiedzialnie, łącząc innowacyjność z najwyższymi standardami bezpieczeństwa i zaufaniem Klientów

Dostosowujemy się do zmian, a podstawą naszych działań jest strategia:

Znacząco zwiększymy skalę działania

Podniesiemy rentowność wzmacniając relacje z Klientami

Udoskonalimy model obsługi dzięki AI

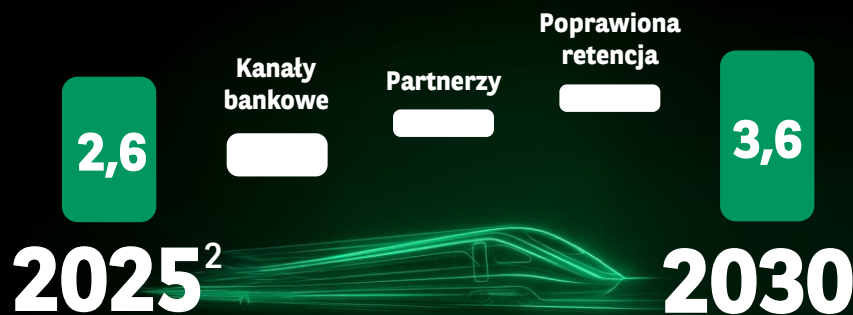
1. KANTAR, e-Zoom Finance 2025; 2. Ministerstwo Finansów, dane z 2024 r., <https://biznes.pap.pl/wiadomosci/ekonomia-biznes-i-finance/skrot-wiadomosci-czwartek-5-czerwca-2100>

Znacząco zwiększymy skalę działania: różnymi kanałami pozyskamy +1 mln Klientów z kluczowych segmentów



+1 milion Klientów netto,
aby łącznie osiągnąć **3,6 mln**¹

Główne źródła +1 mln Klientów netto [mln Klientów]



4%³ → **>5%** Udział w rynku rachunków bieżących

Nasze **nowe propozycje wartości** zbudują lojalność Klientów, zwiększą ich zaangażowanie oraz sprawią, że Klienci będą aktywnie korzystać z naszych produktów

Pokolenie Z i rodziny

- Nowe, oparte na technologii cyfrowej propozycje wartości dostosowane do potrzeb pokolenia Z (18-30 lat). Zapewnią one nowoczesne i intuicyjne doświadczenie użytkownika, rozwój, w którym to społeczeństwo jest w centrum, oraz dadzą Klientom różnorodne korzyści finansowe i pozabankowe
- Wielopokoleniowe rozwiązania „Moja rodzina”, łączące konta i oferujące wspólne korzyści dla członków rodziny

Klienci zamożni

- Szybkie i trafne doradztwo wspierane przez AI. Takie, które uwzględnia dynamikę rynku w szybko zmieniającym się środowisku globalnym, a jednocześnie wykorzystuje długoterminowe możliwości związane z ESG

Mikroprzedsiębiorcy

- Kompleksowa, cyfrowa platforma wykorzystująca synergie z ARVAL, Leasing, Cardif & Faktoring

Zwiększymy wydatki na marketing w celu podniesienia poziomu rozpoznawalności marki i jej rozważania przez Klientów



1. W porównaniu z prognozą końca 2025 r., wg nowej definicji Klienta: Klienci z istniejącym ważnym stosunkiem umownym;
2. Prognoza końca roku; 3. Na podstawie danych NBP

Wzmocnimy relacje z Klientami i zwiększymy rentowność poprzez depozyty i sprzedaż krzyżową



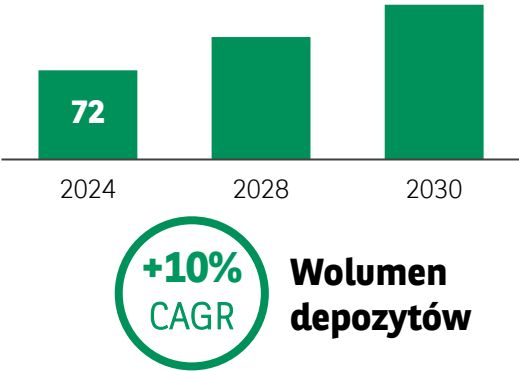
Zapewnimy wzrost wolumenu depozytów dzięki dostarczaniu wartości na co dzień, zapewnieniu rozwiązań do inteligentnego oszczędzania i zwiększeniu zaangażowania Klientów

Wygodna bankowość codzienna i dostosowana do potrzeb propozycja wartości zachęca Klientów, aby aktywnie korzystali z rachunków

Dostęp do szerszego wachlarza narzędzi do oszczędzania będzie wspierać dobrostan i stabilność finansową Klientów

Zaangażowanie Klientów zwiększy się dzięki edukacji finansowej i kampaniom doceniającym, które nagradzają lojalność i budują zaufanie

Wartość depozytów detalicznych
[mld zł]



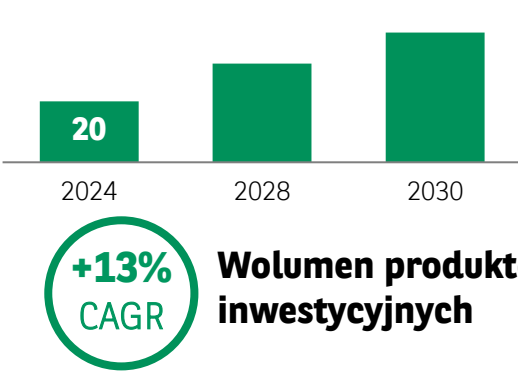
Dalej będziemy wspierać Klientów ze wszystkich segmentów w pomnażaniu, ochronie i dywersyfikacji ich majątku

Klientom zainteresowanym inwestowaniem dostarczymy atrakcyjną (w tym zorientowaną na ESG) propozycję wartości, wspieraną przez AI

Zaproponujemy proste cyfrowe ścieżki dla pokolenia Z i Klientów segmentu masowego¹ z dostępem m.in. do rozwiązań umożliwiających regularne inwestowanie

Zapewnimy szerszą ochronę dzięki łatwo dostępnym ubezpieczeniom stand-alone, dopasowanym do codziennych potrzeb

Wartość produktów inwestycyjnych²
[mld zł]



Zwiększymy finansowanie potrzeb Klientów dzięki przystępnym i wygodnym kredytom

Zapewnimy łatwiejszy dostęp do kredytów gotówkowych dzięki prostej, cyfrowej sprzedaży krzyżowej i płynnej konwersji z kredytu ratального

Wdrożymy rozwiązanie online ułatwiające Klientom finansowanie projektów transformacji energetycznej

Zapewnimy wygodne „Customer Journey” w kredycie hipotecznym, aby utrzymać 5% udziału w rynku nowej sprzedaży

Sprzedaż kredytów gotówkowych
[mld zł]



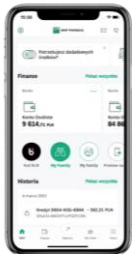
Udział w rynku sprzedaży kredytów gotówkowych 4%³ ► 8%

1. Klienci indywidualni z wył. Klientów segmentu Affluent oraz Wealth Management (Bankowość Prywatna). 2. Fundusze inwestycyjne (w tym BNP Paribas TFI), certyfikaty strukturyzowane, rachunki maklerskie, DPM, lokaty strukturyzowane i dwuwalutowe; 3. BIK (Biuro Informacji Kredytowej)

W pełni zintegrowany model obsługi, wykorzystujący sztuczną inteligencję, zapewni wysoką jakość przy niższym o 20% koszcie obsługi¹



Rozwiązania cyfrowe szeroko wykorzystywane i doceniane przez Klientów



>50% przychodów w 1 półroczu 2025 r. z kanałów cyfrowych²

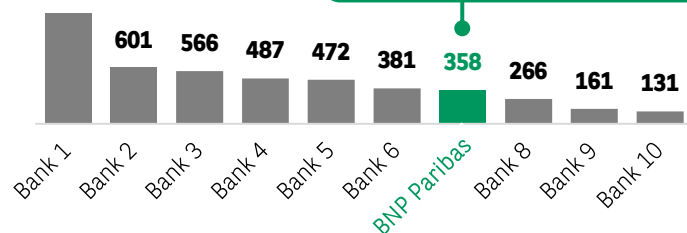
Apple Store **4,8**
★★★★★ TOP3

Google Play **4,7**
★★★★★ TOP3

Zoptymalizowana sieć oddziałów zapewniająca wyższą efektywność operacyjną

Liczba Centrów Klienta

1 188



GO beyond
2022-2025



Model dystrybucji oparty o bankowość mobilną („Mobile-first”)

- Strategiczne znaczenie silnej, organicznej akwizycji mobilnej
- Główny kanał, który zwiększy uproduktowanie dzięki hiper-spersonalizowanym rekomendacjom „Next Best Experience”
- Bezproblemowa samoobsługa Klienta dzięki wsparciu wirtualnych asystentów AI

Wsparcie wirtualnych asystentów nową warstwą interakcji

- Zautomatyzowane interakcje oparte na AI zminimalizują liczbę kontaktów z call center i poprawią efektywność obsługi przez doradców Klienta
- Doradcy wirtualni i w oddziałach zapewnią Klientom eksperckie wsparcie w korzystaniu z kanałów cyfrowych, a z Klientami z najbardziej wartościowych segmentów dalej będą budować osobiste relacje i zapewnią im profesjonalne doradztwo

Sieć oddziałów zdefiniowana na nowo

- Priorytetyzacja działań, które wiążą się z rozwojem działalności w 12 aglomeracjach miejskich o największym potencjale wzrostu
- Kontynuacja działania w modelu pracy „Beyond Agile”, który jest zorientowany na wyniki i zapewnia stabilne zatrudnienie
- Bezgotówkowa transformacja i cyfrowy proces onboardingu



ACCELERATE 2030

1. Koszty kanałów dystrybucji (oddziały, centra obsługi i kanały cyfrowe) podzielone przez liczbę Klientów; 2. Tylko Klienci indywidualni

Umocnimy naszą pozycję lidera w segmencie Wealth Management



Wzmocnimy naszą pozycję nr 1 w Polsce

- Jesteśmy pierwszym bankiem w Polsce, który specjalizuje się w segmencie HNWI¹
- Będziemy promować ofertę i ekspertyzę w obszarze planowania majątkowego
- Efektywnie wykorzystamy unikalny zintegrowany model „One Bank” i pogłębimy synergie między liniami biznesowymi
- Wykorzystamy platformy współpracy WM i CIB
- Przyciągniemy Klientów poszukujących wiarygodnego partnera i zabezpieczenia majątku – będziemy czerpać z ponad 200-letniego doświadczenia i wyjątkowego know-how Grupy BNP Paribas

Podniesiemy jakość naszego modelu obsługi dzięki rozwiązaniom najwyższej klasy

- Rozwiniemy procesy i usługi zdalne, aby zapewnić wyjątkowe „Customer Journey” i aby być dla Klientów wiarygodnym partnerem, który wspiera ich w zrównoważonej transformacji:
 - Najwyższa jakość usług świadczonych przez dedykowanych ekspertów, która zapewnia idealne doświadczenia Klientów
 - Koncentracja na procesach cyfrowych, które wspierają relacje osobiste i promują rozwiązania przyjazne dla środowiska
- Rozwiniemy model obsługi dla zaawansowanych inwestorów dzięki najlepszej w swojej klasie wiedzy eksperckiej z zakresu ESG
- Będziemy wspierać Klientów w edukacji w obszarze ESG i dopasowaniu ich preferencji ESG do inwestycji
- Będziemy kłaść nacisk na świadomość marki Wealth Management



**Tytuł
„Best Private Bank 2025”**

**Wealth
Management nr 1**

na polskim rynku
i w regionie Europy
Środkowo-Wschodniej²

1. High-net-worth individual – osoba bogata, w szczególności posiadająca aktywa inwestycyjne o wartości powyżej 1 mln USD; 2. Tytuł „Best Private Bank” – konkursy Global Private Banking Innovation Awards 2025; Wealth Briefing Europe Awards 2025; 1. miejsce w rankingu Private Banking magazynu Forbes i 1. miejsce dla karty kredytowej Mastercard World Elite w rankingu magazynu Forbes w 2025 r.

Otoczenie rynkowe sprzyja rozwojowi bankowości korporacyjnej



1

Przed nami dynamiczny wzrost gospodarczy...

- Wysoka dynamika nowego cyklu gospodarczego: średnioroczny wzrost PKB powyżej 3% do 2030 r.
- Najwyższy wzrost PKB w regionie dzięki rosnącemu popytowi krajowemu, jak i ożywieniu w inwestycjach

2

... napędzany inwestycjami publicznymi.

- Według prognoz strumień inwestycji osiągnie poziom 3,6 bilionów zł do 2030 r., głównie w sektorach:
 - Energetyki 1,1 bln
 - Obronności 1,0 bln
 - Infrastruktury 0,4 bln

3

Klienci korporacyjni transformują swoje modele biznesowe...

- Rośnie udział podmiotów z kapitałem zagranicznym w łącznej liczbie dużych korporacji: 46% (+4 p.p. w porównaniu do roku 2019)¹
- Wysoka aktywność na rynku fuzji i przejęć (M&A): 8% CAGR w liczbie transakcji (2019-24)²
- Procesy sukcesji będą przyspieszać: 52% firm rodzinnych nadal pozostaje w rękach pierwszego pokolenia³

4

... by konkurować z najlepszymi graczami, którzy nadają tempo.

- Polski rynek jest zdominowany przez duże firmy, które wymagają indywidualnych rozwiązań bankowych. Będąc częścią Grupy BNP Paribas możemy kompleksowo odpowiadać na ich potrzeby

BNP Paribas wkracza w kolejne pięciolecie z unikalnymi przewagami konkurencyjnymi:

Międzynarodowy zasięg i oferta
Grupy BNP Paribas

Model obsługi dostosowany do specyficznych potrzeb Klientów, zapewniający doskonałość operacyjną

Wiedza ekspercka i specjalizacja w obszarach **o wysokim potencjale**

1. GUS; 2. Raport Grant Thornton; 3. Raport PwC „NextGen Survey 2024”

Znacząco wzrośniemy w segmencie międzynarodowych i polskich korporacji



Będziemy dalej rozwijać segment Klientów międzynarodowych (MNC)

Wykorzystamy w pełni nasz międzynarodowy zasięg – globalne relacje zwiększają nasz potencjał akwizycyjny

Wykorzystanie atutów Grupy BNP Paribas i potencjału uproduktowania

- Sprawdzony model obsługi międzynarodowej, który przyczyni się do rozwoju relacji z Klientami i zwiększania synergii przychodowych
- Zastosowanie globalnych standardów i najlepszych praktyk Grupy BNP Paribas

Unikalny model operacyjny

- Dedykowana lokalna sieć obsługi Klientów międzynarodowych zapewniająca im unikatowe doświadczenia
- Niepowtarzalna gama produktów dostosowanych do obsługi Klientów międzynarodowych, takich jak transgraniczny cash pool, międzynarodowe zarządzanie gotówką, zobowiązaniami pozabilansowymi i finansowanie łańcucha dostaw

Udział w rynku kredytów

8%¹ → 10%



Uwolnimy pełen potencjał polskich Klientów korporacyjnych

Będziemy zaufanym partnerem kredytowym w zakresie finansowania strategicznego dla polskich firm i wspierania ich ekspansji międzynarodowej

Wykorzystanie możliwości rynkowych

- Wzrost wolumenu kredytów powyżej poziomu rynkowego dzięki oczekiwanemu zwiększeniu inwestycji w sektorze energetyki, infrastruktury i obronności
- Oferowanie rozwiązań Grupy BNP Paribas dostępnych w Polsce i poza jej granicami (m.in. Arval, Leasing, Faktoring)
- Wykorzystanie wiedzy branżowej oraz ekspertyzy w zakresie zrównoważonej transformacji i finansowania firm innowacyjnych

Nasze mocne strony

- Wyspecjalizowane zespoły zajmujące się finansowaniem strukturyzowanym, finansowaniem nieruchomości, inwestycjami kapitałowymi oraz fuzjami i przejęciami
- Kompleksowe wsparcie w rozwoju na rynkach międzynarodowych
- Unikalne kompetencje w zakresie bankowości inwestycyjnej

Pozycja w obsłudze Klientów międzynarodowych

#2² → #1

1. Na podstawie danych NBP; 2. Mc Kinsey Finalta Study 2024

Utrzymamy stabilną i efektywną działalność w segmencie MŚP



Utrzymamy wysoką rentowność dzięki efektywnemu modelowi obsługi i najlepszym doświadczeniom Klienta

Będziemy kontynuować wzrost dzięki uproszczonemu procesowi kredytowemu, zwiększeniu produktywności doradców Klienta wspieranych rozwiązaniami AI i nowoczesnym ekosystemem CRM, przy zapewnieniu Klientom cyfrowego, omnikałowego doświadczenia

Źródła wzrostu przychodów i wysokiej rentowności

- Wzrost akcji kredytowej pomimo trudnych warunków rynkowych dzięki szybkiemu procesowi kredytowemu w kanałach zdalnych
- Wzrost uproduktowania i aktywności sprzedażowej przy wsparciu CRM opartego na sztucznej inteligencji
- Zwiększenie akwizycji Klientów, w tym obsługa rosnących Klientów z segmentu mikro
- Utrzymanie pozycji nr 1 w sektorze rolnym poprzez finansowanie transformacji w kierunku rolnictwa regeneratywnego

Efektywność operacyjna i kosztowa

- Zwiększenie produktywności doradców Klienta przy wsparciu rozwiązań AI
- Wzmacnianie modelu obsługi zdalnej dla Klientów o prostych potrzebach bankowych
- Kontynuacja usprawniania procesów i dalszy rozwój rozwiązań umożliwiających samoobsługę w ekosystemie bankowości elektronicznej

Oferta dopasowana dla MŚP

- Maksymalizacja personalizacji rozwiązań w ramach standardowych procesów dzięki wsparciu technologii AI
- Prosta oferta cenowa zapewniająca optymalizację kosztów kredytowania i satysfakcjonujący zwrot z kapitału
- Nowy wymiar finansowania dzięki sprawnemu udzielaniu kredytów w kanałach zdalnych, łatwemu procesowi odnawiania produktów i większemu apetytowi na wzrost akcji kredytowej
- Rozwiązania typu host-to-host, w pełni zintegrowane z ekosystemami finansowymi klientów, wspierane przez najnowocześniejsze narzędzia i produkty do zarządzania ryzykiem walutowym

Proste ścieżki wzrostu Klientów od mikroprzedsiębiorstw do MŚP

- Jeden pakiet narzędzi do obsługi potrzeb złożonych form prawnych przedsiębiorstw
- Skalowanie doświadczeń cyfrowych MŚP dla mikrofirm poprzez w pełni zdalne procesy onboardingu i KYC

Wskaźnik samoobsługi MŚP¹

62% → 75%

1. Udział liczby dyspozycji posprzedażowych złożonych za pośrednictwem GOonline Biznes we wszystkich złożonych

Dzięki doskonałości operacyjnej osiągniemy najlepszy model obsługi Klientów MŚP i korporacyjnych



Pionierski ekosystem bankowości elektronicznej

który zapewnia prosty dostęp do bankowości zdalnej

W pełni zdalny onboarding i proces KYC

który umożliwia szybką i bezpieczną obsługę z każdego miejsca

Nowy proces kredytowy i silnik decyzyjny w finansowaniu MŚP i Klientów korporacyjnych

który gwarantuje przewidywalny i szybki dostęp do produktów kredytowych



Ciągły rozwój **rozwiązań cyfrowych**, które umożliwią Klientom wygodne korzystanie z nowoczesnych usług bankowych

Zaawansowany ekosystem CRM

- platformowe rozwiązanie zasilane przekrojowymi danymi o współpracy z Klientem
- wzbogacone o funkcjonalności AI wspierające zespoły sprzedażowe

aby stworzyć nowoczesne środowisko pracy umożliwiające osiągnięcie ambitnych celów biznesowych

Automatyczny i szybki proces kredytowy

- w pełni zautomatyzowane procesy decyzyjne i generowanie umów
- nowe realia udzielania finansowania z jasno wyznaczonymi ścieżkami dopasowanymi do charakterystyki Klientów

zaprojektowany z myślą o szybkości, prostocie i przewidywalności

Cyfrowa bankowość

- najlepsze na rynku narzędzia do zdalnej obsługi, aplikacja mobilna i wsparcie asystenta AI

aby zapewnić Klientom stały dostęp do usług bankowych w czasie rzeczywistym

Bankowość transakcyjna oparta na nowym ekosystemie płatności

- bezproblemowe płatności lokalne i międzynarodowe w czasie rzeczywistym dostępne 24/7
- testowanie innowacyjnych technologii, takich jak blockchain i AI, w rozwoju cyfrowej oferty bankowości transakcyjnej

stworzona do przetwarzania dużych wolumenów z dbałością o każdy szczegół i wspierana przez niestandardowe rozwiązania host-to-host

ACCELERATE 2030

Zwiększymy efektywność dzięki wykorzystaniu sztucznej inteligencji



Trajektoria kosztów **zwolni** wraz z przyspieszeniem **wzrostu** biznesu...



C/I
z wył. podatku bankowego

43% → **<38%**

... głównie dzięki **inicjatywom AI**

Optymalizacja kosztów obsługi

- Wirtualni asystenci dla Klientów
- Wirtualni asystenci dla Pracowników **wdrożone**
- Niewidzialne bezpieczeństwo finansowe (KYC, AML, PEP)
- Automatyzacja procesów dzięki agentom AI **wdrożone**
- Łatwe procesowanie reklamacji
- Inteligentne zarządzanie dokumentami

Efektywność sprzedaży

- Modele cenowe **wdrożone**
- Modele skłonności w CRM **wdrożone**
- Automatyczny i szybki proces kredytowy
- Predykcyjne analizy Klientów w CRM
- Narzędzia do spersonalizowanego zaangażowania

Zarządzanie ryzykiem

Modele zapobiegania oszustwom i predykcyjne

Kluczowa infrastruktura technologiczna: nieprzerwana dostępność usług oraz bezpieczne i skalowalne fundamenty umożliwią realizację celów banku



Zaufanie Klientów jest kluczowe dla naszej działalności

W czasach niepewności geopolitycznej i szybkich zmian technologicznych będziemy dostarczać sprawne, niezawodne i bezpieczne usługi bankowe - niezależnie od pojawiających się wyzwań. To nasze zobowiązanie.



Wzmocnienie odporności cyfrowej

Przeprojektowanie architektury centrów danych dla zapewnienia ciągłości działania przy minimalnym czasie niedostępności, wspierane przez AI, w tym wykrywanie zagrożeń i przywracanie działania po awariach. Zapewnienie odpornej, elastycznej architektury IT poprzez odpowiednie zrównoważenie wdrożeń w modelu chmury hybrydowej



Cyberbezpieczeństwo oparte na zasadzie Zero-Trust

Wdrożenie systemów bezpieczeństwa, które wykrywają i eliminują podatności. Upowszechnienie uwierzytelniania bezhasłowego w celu poprawy bezpieczeństwa. Zwiększenie wykrywalności oszustw w czasie rzeczywistym dzięki monitorowaniu transakcji w oparciu o AI



Transformacja systemu centralnego banku

Uproszczony i zmodernizowany system centralny banku wspierający długoterminowe cele biznesowe. Kolejne kluczowe funkcjonalności systemu stopniowo przenoszone na niezależne platformy

Przyspieszymy pozytywny wpływ poprzez wykorzystanie możliwości biznesowych



Za główne perspektywy przyjmujemy **Uczciwą Transformację i Adaptację do Zmian Klimatycznych**, a nasze działania wspierające transformację będą się koncentrować na wybranych aspektach:

Transformacja energetyczna i dekarbonizacja

- Będziemy na masową skalę finansować szeroki zakres inwestycji we wszystkich głównych segmentach Klientów, ze szczególnym uwzględnieniem:
 - Efektywności energetycznej w przemyśle i nieruchomościach (np. ekspert w renowacji budynków dla Klientów indywidualnych)
 - Projektów, które dotyczą odnawialnych źródeł energii
 - Niskoemisyjnego transportu
- Biegłość w zarządzaniu ryzykiem ESG przy ograniczonym i malejącym śladzie środowiskowym (portfel kredytowy i dekarbonizacja własnych operacji)

Zrównoważone rolnictwo i produkcja żywności (w tym bioróżnorodność i zarządzanie zasobami wodnymi)

- Będziemy wspierać cały łańcuch wartości rolnictwa w zrównoważonej transformacji z wykorzystaniem praktyk rolnictwa regeneratywnego
- Będziemy partnerem pierwszego wyboru dla rolników profesjonalnych w finansowaniu ich transformacji energetycznej, z naciskiem na zwiększanie efektywności i wykorzystanie odnawialnych źródeł energii (agrowoltaika, biogaz, biometan)
- Wprowadzimy do komercyjnego nurtu tematy takie jak zmiany klimatu, bioróżnorodność i ochrona zasobów wodnych
- Mamy wiedzę i doświadczenie w finansowaniu rolnictwa i produkcji żywności. Dzięki temu zaoferujemy rozwiązania, które są dostosowane do celów zrównoważonego rozwoju i związanych z tym wyzwań sektorowych

25 mld zł nowej sprzedaży kredytów zrównoważonych [2026-2030]

Wzorcowa organizacja w duchu „Sustainability-as-Usual” z potwierdzonymi osiągnięciami.
Rzeczywiste popieranie deklaracji działaniem w zakresie zmniejszania wpływu na środowisko.

Będziemy dalej budować pozytywne doświadczenia naszych pracowników, przy jednoczesnym wzmacnianiu kultury wyników, odpowiedzialnego przywództwa, różnorodności i włączenia

Rozwój w wysoce efektywnym środowisku

- Kultura oparta na wynikach, kładąca nacisk na świadomość kosztów, dyscyplinę operacyjną i przedsiębiorcze podejście
- Adaptacyjna organizacja, w której pracownicy, umiejętności i systemy motywacyjne bezpośrednio wspierają ewoluujące cele biznesowe
- Procesy rekrutacyjne łączące szybkość, precyzję i zgodność kulturową, by przyciągać najlepsze talenty
- Elastyczne i systemowe zarządzanie umiejętnościami strategicznymi gwarantujące sukcesję, rozwój talentów i biznesu
- Biegłość cyfrowa i większa produktywność pracowników dzięki ich zaawansowanym umiejętnościom w wykorzystaniu AI

Ekscytująca ścieżka rozwoju pracownika

- Wyjątkowe i spójne doświadczenia pracowników kluczem do ich zaangażowania i lojalności
- Zrównoważone przywództwo koncentrujące się na biznesie, rozwoju zespołu i wartości Empowerment

Wskaźnik
zaangażowania
pracowników

77 → 80

Wyróżniki rynkowe

Zrównoważony
model pracy

Docenianie
różnorodności

Elastyczność
jako benefit

Miejsce pracy, w którym Twój głos się liczy

- Wzór do naśladowania w zakresie różnorodności, równości i włączenia: kultura „Tu możesz” oraz obecność sieci pracowniczych, które wywierają realny wpływ na organizację
- Elastyczne rozwiązania w miejscu pracy integrujące pokolenia i umożliwiające pracownikom połączenie ich rytmu życia z dostarczaniem najwyższej wartości biznesowej

Wykorzystanie cyfrowego ekosystemu HR

- Zautomatyzowane procesy, które pozwolą HR stać się strategicznym doradcą biznesowym
- Bezproblemowa, oparta na AI samoobsługa w zakresie HR, która zapewni efektywność w zarządzaniu potrzebami w pracy
- Centrum danych i analityka, które pomogą efektywnie podejmować decyzje



Fundacja BNP Paribas

- Porusza tematy istotne społecznie i kontynuuje pracę nad zmniejszaniem nierówności
- Wzrost efektywności w pomiarze wpływu społecznego
- Społeczność ludzi, którym zależy



WSTĘP

**PRIORYTETY
I AMBICJE**

**PERSPEKTYWA
FINANSOWA**

**KIERUNKI
STRATEGICZNE**

PODSUMOWANIE

ACCELERATE 2030



Podsumowanie naszych ambicji i strategii na lata 2026-2030

Ambicja

Znacząco zwiększymy skalę działania (wzrost liczby obsługiwanych Klientów oraz udziału w rynku kredytów i depozytów), przy jednoczesnym zachowaniu ostrożnego podejścia do ryzyka i silnej koncentracji na rentowności. Usprawnimy sposób działania poprzez dalszą cyfryzację i silną dyscyplinę kosztową.

Bankowość detaliczna

Osiągniemy >5% udziału w rynku rachunków bieżących

- Znacząca poprawa propozycji wartości i rozpoznawalności marki w segmentach o najwyższym potencjale, w szczególności: pokolenie Z (osoby w wieku 18-30 lat) oraz rodziny
- Wzmacnianie relacji z Klientami i zwiększanie rentowności poprzez depozyty oraz sprzedaż krzyżową
- Rozwój działalności w wiodących segmentach Affluent i Private Banking

Bankowość korporacyjna

Wzmocnimy pozycję lidera dzięki wykorzystaniu korporacyjnego DNA BNP Paribas

- Dalszy rozwój segmentu Klientów międzynarodowych (MNC)
- Uwolnienie pełnego potencjału polskich Klientów korporacyjnych poprzez wykorzystanie rozwiązań Grupy BNP Paribas
- Utrzymanie stabilnej i efektywnej działalności w segmencie MŚP

Zwiększymy efektywność dzięki inwestycjom

- Bankowość detaliczna: model dystrybucji „Mobile-first” z optymalną rolą sieci oddziałów
- Doskonałość operacyjna w celu osiągnięcia najlepszego modelu obsługi Klientów MŚP i korporacyjnych
- Wzrost efektywności dzięki wykorzystaniu AI
- Kluczowa infrastruktura technologiczna: nieprzerwana dostępność usług oraz bezpieczne i skalowalne fundamenty umożliwiające realizację celów banku
- Optymalizacja wskaźnika jaws¹ i osiąganie oszczędności netto, przy równoczesnym inwestowaniu

Wzmocnimy pozycję lidera w zrównoważonym finansowaniu

- Finansowanie na masową skalę szerokiego zakresu inwestycji w dekarbonizację
- Wspieranie i finansowanie transformacji rolnictwa oraz wszystkich związanych z nim sektorów gospodarki

<< AI przyspiesza wzrost i efektywność ... dzięki zaangażowanym ludziom i wspólnej kulturze >>

1. Wskaźnik jaws liczony jako różnica rocznej dynamiki przychodów i kosztów

Podsumowanie naszych ambicji i strategii na lata 2026-2030

**Kredyty
netto**

+7%

CAGR 2024-2030

Przychody

+6%

CAGR 2024-2030

**Koszty/dochody
(C/I) z wył. podatku
bankowego**

<38%

w 2030 r.

ROTE¹

22%

w 2030 r.

**Wypłata
dywidendy**

75%

w 2030 r.

ACCELERATE 2030

+1 mln

Klientów
detalicznych
netto

10%

udziału w rynku
kredytów
korporacyjnych

25 mld zł

nowej sprzedaży
kredytów
zrównoważonych

1. Zwrot z kapitału materialnego (ROTE) – obliczany jako zysk/strata netto, podzielone przez średni stan materialnego kapitału własnego, czyli kapitał ogółem pomniejszony o planowaną dywidendę z wyniku roku bieżącego, wartości niematerialne oraz o instrumenty AT1. Cele finansowe w strategii uwzględniają nowe stawki CIT dla banków na poziomie 30% w 2026 r., 26% w 2027 r. oraz 23% w 2028 r. i kolejnych (aktualnie 19%), przy jednoczesnej obniżce podatku bankowego o 10% w 2027 r. względem 2026 r. oraz o 20% w 2028 r. i kolejnych względem 2026 r.

- Niniejszej prezentacji (zwanej dalej „Prezentacją”) nie wolno ujawniać ani rozpowszechniać w krajach, w których może to być zakazane na mocy obowiązujących przepisów.
- Prezentacja została opracowana przez BNP Paribas Bank Polska S.A. („Bank”) i nie stanowi oferty ani zaproszenia do złożenia oferty zakupu lub objęcia papierów wartościowych emitowanych przez Bank, jak również nie stanowi porady ani rekomendacji w odniesieniu do takich papierów wartościowych. Żadna część Prezentacji ani jej rozpowszechnianie w żadnym wypadku nie mogą stanowić podstawy umowy, zobowiązania lub decyzji dotyczącej inwestowania w papiery wartościowe i nie można się na nie w tym zakresie powoływać.
- Prezentacja zawiera stwierdzenia odnoszące się do przyszłości. Stwierdzenia odnoszące się do przyszłości są oparte na aktualnej wiedzy i opiniach Zarządu Banku oraz wiążą się z szeregiem znanych i nieznanym ryzyk, niepewności oraz innych czynników, które mogą spowodować, że rzeczywiste rezultaty, wyniki lub osiągnięcia Banku będą istotnie różnić się od informacji podanych w tym dokumencie. Bank nie jest zobowiązany i nie zobowiąże się do aktualizowania stwierdzeń odnoszących się do przyszłości zawartych w tej Prezentacji ani do podawania takich zmian do wiadomości publicznej.
- Prezentacja nie stanowi prognozy ani oszacowania przyszłych wyników. W związku z powyższym ewentualne zmiany strategii lub zamiarów Banku spowodowane nieprzewidzianymi okolicznościami mającymi wpływ na strategię lub zamiary Banku nie będą podlegały ujawnieniu w trybie przewidzianym dla ujawniania prognoz lub oszacowań przyszłych wyników. Bank ani żaden z jego przedstawicieli, podmiotów zależnych i podmiotów dominujących nie ponoszą odpowiedzialności za szkody wynikające z wykorzystania Prezentacji, jej części lub jej treści w jakikolwiek inny sposób w związku z Prezentacją.
- Niektóre informacje zawarte w Prezentacji pochodzą z publicznie dostępnych źródeł, które Bank uznaje za wiarygodne, jednak Bank nie składa żadnych oświadczeń co do ich dokładności lub kompletności. Informacje zawarte w Prezentacji są podane z zastrzeżeniem wszelkich innych publicznie dostępnych informacji, między innymi – w stosownych przypadkach – wszelkich pełniejszych dokumentów ujawniających opublikowanych przez Bank, i należy odczytywać je łącznie z takimi informacjami. Informacje zawarte w Prezentacji nie zostały poddane niezależnej weryfikacji i w każdym przypadku mogą zostać zmienione lub zmodyfikowane.
- Prezentacja zawiera informacje lub wskaźniki finansowe, które nie były przedmiotem badania, przeglądu ani innej oceny przeprowadzonej przez audytora zewnętrznego.

Kontakt

Biuro Relacji Inwestorskich i Raportowania ESG

ul. Kasprzaka 2, 01-211 Warszawa
relacjeinwestorskie@bnpparibas.pl

<https://www.bnpparibas.pl/relacje-inwestorskie>

BNP Paribas Bank Polska Spółka Akcyjna z siedzibą w Warszawie przy ul. Kasprzaka 2, 01-211 Warszawa, zarejestrowany w rejestrze przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego przez Sąd Rejonowy dla m. st. Warszawy w Warszawie, XIII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego pod nr KRS 0000011571, posiadający NIP 526-10-08-546 oraz kapitał zakładowy w wysokości 147 880 491 zł w całości wpłacony.