

## Strategia Grupy mBanku

### Realizacja Strategii Grupy mBanku na lata 2012-2016

Wizja przyjętej w lipcu 2012 roku Strategii „Jednego Banku” zakładała poprawę długoterminowej zdolności generowania przychodów i rentowności w ramach zdrowej struktury bilansu, przy mocnym wsparciu technologicznym relacji z klientami i jednoczesnej silniejszej integracji wewnątrz Grupy - wzmacnianej przez ujednolicenie marki i infrastruktury sieci placówek.

Grupa osiągnęła większość ze swoich celów strategicznych. Poprawiono strukturę bilansu w zakresie dywersyfikacji finansowania, wzmacniając rolę depozytów klientów, a wskaźnik kredytów do depozytów spadł ze 125,0% w 2011 roku do 89,4% w 2016 roku. Poza tym, utrzymano wysoką płynność długoterminową, a pozycja kapitałowa została organicznie wzmocniona. Pomimo niesprzyjających warunków rynkowych, stawiających pod presją dochody, bank utrzymał wysoką pozycję na rynku pod względem rentowności, wzrostu dochodów oraz pozostaje jednym z najbardziej efektywnych kosztowo banków w Polsce. Jednocześnie, bank skupiał się na wewnętrznej integracji modelu biznesowego (w tym unifikacja marek, integracja tradycyjnej bankowości korporacyjnej z ofertą bankowości inwestycyjnej, migracja dawnych klientów MultiBanku na nową platformę mBanku, konsolidacja działalności maklerskiej i bankowości prywatnej pod parasolem mBanku).

Poniższa tabela prezentuje cele finansowe wyznaczone na podstawie Strategii 2012-2016.

Strategia na lata 2012-2016		
Cele finansowe	Wartości docelowe	Stan na koniec 2016
Wskaźnik kredytów do depozytów	około 115% do 2016 roku	89,4%
Wskaźnik stabilnego finansowania netto (NFSR)	minimum 110%	114%
Wskaźnik Core Tier 1*	około 11%	17,3%*
Wskaźnik kosztów do dochodów (C/I)	maksymalnie 48%	45,7%
ROE brutto	minimum 15%	13,6%
ROA netto	minimum 1,4%	1,0%

\* Współczynnik kapitału podstawowego Tier 1 liczony według zasad Bazylei III.

## Obecne i przyszłe trendy w bankowości a pozycja mBanku

Sektor bankowy operuje obecnie w bardzo szybko zmieniającym się otoczeniu i podlega działaniu wielu zjawisk, które mają wpływ na jego działalność i wyznaczanie przyszłych celów. Upowszechniające się rozwiązania technologiczne oraz procesy demograficzne zmieniają zachowania klientów. Olbrzymia ilość informacji, docierających z wielu kanałów wymaga wyboru tych najbardziej pożądanych i eliminowania zbędnych. Podmioty sektora niefinansowego wkraczają na tradycyjne tereny bankowości (tendencja ta jest bardziej widoczna poza Polską), wywierając dodatkową presję na dochodowość banków, ich zdolność do innowacji i konkurencyjność z dużo szerszą grupą podmiotów na rynku. Rosnące wymogi regulacyjne i mniej korzystne otoczenie rynkowe zacierają dotychczasową przewagę polskich banków nad zachodnimi konkurentami. Dotychczasowe realia rynkowe, takie jak wyższe nominalne stopy procentowe i poziom opłat transakcyjnych, względnie niewygórowane opłaty ostrożnościowe i regulacyjne, brak dyskryminacji fiskalnej banków, zapewniały względnie wyższy zwrot z kapitału i wyższą efektywność w stosunku do banków działających w innych krajach. Obecne i przyszłe wyzwania niosą konieczność zweryfikowania utrwalonych przekonań.

Tworząc swoją Strategię „mobilny Bank”, skupiliśmy się na trzech trendach, które naszym zdaniem dominują obecnie w otoczeniu rynkowym i determinują przyszłe działania banku. Są to: era klienta, era mobilności i era efektywności.

### Era klienta



Definitywnie skończyła się era koncentracji na kreowaniu i udoskonalaniu kolejnych produktów bankowych. Dziś to klient jest w centrum uwagi, a bankowość, tak jak inne branże, weszła w erę klienta. Innowacyjni, oferujący przełomowe rozwiązania gracze (*market disruptors*, obecnie np. Uber, Airbnb) obsesyjnie skupiają się na spełnieniu potrzeb i rozwiązaniu największych problemów konsumentów, którzy coraz bardziej chcą być równie wyjątkowo traktowani przez mBank.

Oferta powinna być konstruowana tak, aby zaspokajała rzeczywiste potrzeby klientów, a jej zrozumienie i dokonanie właściwego wyboru zajmowało im minimum czasu. Tylko takie produkty i funkcje, których klienci faktycznie używają i które cenią powinny być rozwijane.

Naszym zdaniem każda interakcja z klientem powinna spełniać trzy krytyczne warunki:

- realizacja potrzeby - rzeczywista potrzeba klienta będzie zrealizowana;
- łatwość - w sposób prosty i przyjazny, wręcz niezauważalny;
- doświadczenie klienta zgodne z marką mBanku - tworząc pozytywne emocje, zgodne z pozycjonowaniem marki.

W celu lepszego poznania i zrozumienia preferencji klientów detalicznych mBank dopracuje Net Promoter Score (NPS), tj. zorganizowany proces badania satysfakcji klientów, już utrwalony w obszarze bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej. W kontekście zmiany filozofii marketingu mBanku - zadowoleni klienci powinni częściowo zastępować kosztowne działania marketingowe - celem Banku jest zdobycie jak największej liczby zadowolonych klientów, ambasadorów marki. Wyniki NPS (w rozumieniu konkretnych poziomów wskaźnika) nie będą jednak stanowiły dla mBanku wartości samej w sobie. Kluczową wartością systemu NPS będzie dostarczanie cennej wiedzy dla organizacji. Sam system będzie traktowany jako narzędzie zarządcze, wskazujące krytyczne obszary relacji z klientami wymagające poprawy po stronie mBanku.

## Era mobilności



Smartfon, uznawany za pierwszy prawdziwie osobisty komputer, stopniowo staje się centrum zarządzania życiem klientów. Użytkownicy telefonów spędzają średnio niemal 3 godziny dziennie korzystając ze smartfona, a reprezentanci pokolenia „millenials” nie rozstają się ze swoim urządzeniem mobilnym przez całą dobę. Większość przyznaje, że po przebudzeniu się od razu sięga po swój telefon. Obserwowana wysoka dynamika wzrostu popularności

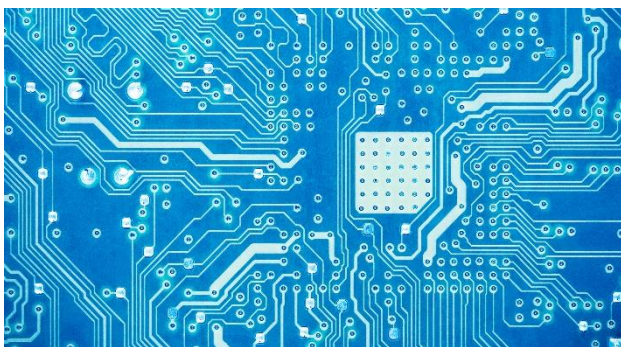
rozwiązań mobilnych nie oznacza jednak, że rynek osiągnął swój szczytowy poziom. Przeciwnie, mBank oczekuje, że w ciągu kolejnych kilku lat dokona się prawdziwa rewolucja w zakresie wykorzystania smartfonów. Rozwiązania mobilne wkroczą w niemal każdy aspekt życia - mobilność (rozwiązania mobilne) stanie się stylem, a nawet sposobem życia.

Efektywni dostawcy usług (*lean market disruptors*), rewolucjonizujący dotychczasowy układ sił na rynkach (np. transport, podróże, rozrywka), oferują aplikacje zapewniające prawdziwie mobilne doświadczenie klienta i najwyższą wygodę (np. Uber, Airbnb, Spotify, Netflix).

Trzy główne atuty mBanku, które zapewniają mu mocne pozycjonowanie dla potrzeb dokonania jakościowego skoku w zakresie mobilności to:

- unikalna marka – „m” to m.in. mobilność;
- klienci – relatywnie bardziej obeznani z technologią, młodzi, stąd większa otwartość na nowe możliwości w bankowości w porównaniu z tradycyjnymi bankami oddziałowymi;
- rozwinięte i doskonalone na bieżąco automatyczne procesy wpisujące się w internetowe DNA bankowości detalicznej.

## Era efektywności



Polskie banki funkcjonowały dotychczas w realiach rynkowych zapewniających istotną przewagę nad zachodnimi konkurentami pod kątem zwrotu z kapitału (wskaźnik ROE) i efektywności (wskaźnik C/I). Począwszy od 2015 roku ta przewaga została w znacznym stopniu zatarta przez rosnące wymogi regulacyjne, nowy podatek bankowy, inne dodatkowe opłaty (w tym BFG z przeznaczeniem na wypłatę depozytów gwarantowanych klientom upadłego banku

spółdzielczego, a wcześniej ratowanie SKOKów). Mniej korzystne otoczenie rynkowe wywiera presję na wynik odsetkowy (historycznie najniższy poziom stóp procentowych) i prowizyjny (jedne z najniższych w Europie opłat *interchange*). Wzrastają wymogi kapitałowe, a działalność bankowa limitowana jest przez nowe miary płynności. Paradygmaty bankowości ulegają zmianie, jednak zwrot z powierzonego przez inwestorów kapitału pozostaje podstawową miarą efektywności działania instytucji, kluczową z perspektywy udziałowców.

mBank posiada dobrą pozycję wyjściową dzięki efektywnemu modelowi biznesowemu opartemu na wielu kanałach dystrybucji, ze szczególnym naciskiem na kanały elektroniczne i ograniczoną liczbę placówek. Bank nie ma strukturalnego problemu kosztowego, wymuszającego dostosowanie kosztów w skali obserwowanej w wielu innych bankach w Polsce i za granicą, a także efektywne, przewidywalne zarządzanie ryzykiem kredytowym.

## **mobilny Bank – Strategia na lata 2016–2020**

Strategia Grupy mBanku do 2020 roku, zatytułowana **mobilny Bank**, została zaakceptowana przez Radę Nadzorczą mBanku 10 czerwca 2016 roku. Strategia ta wyznacza najważniejsze kierunki aktywności Grupy mBanku. Opiera się na następujących filarach, tworzących kanwę dla realizacji inicjatyw biznesowych oraz działań operacyjnych na kolejne lata: koncentracja na kliencie, rozwój przewagi konkurencyjnej w sferze mobilnej oraz regularna poprawa efektywności. Strategia „mobilny Bank” definiuje ponadto podstawowe czynniki jej realizacji, w tym zaangażowanie zespołu mBanku, zasady rozwoju organizacji, jak również zwraca uwagę na krytyczną w dzisiejszych czasach biegłość technologiczną.

### **Misja: „Pomagać. Nie wkurzać. Zachwycać... Gdziekolwiek.”**

Misja mBanku odzwierciedla erę klienta i mobilności, czyli dwa najważniejsze czynniki, które będą kształtować modele biznesowe instytucji finansowych.

Filary Strategii „mobilny Bank”:

- 1. Empatia wobec klientów** - we wszystkich działaniach pracownicy mBanku kierują się indywidualnymi potrzebami, preferencjami i zachowaniami klientów. Ambicją mBanku jest sprawić, aby klienci wybierali mBank na zawsze, a zadowoleni ze współpracy z bankiem klienci byli skłonni go polecać. Zdefiniowane w randze nowej misji mBanku cele filaru Empatia to:
  - Pomagać. Oferować to, czego klienci naprawdę potrzebują i kiedy tego potrzebują. Konstruować ofertę tak, aby zaspokajała rzeczywiste potrzeby klientów mBanku. Upraszczać ofertę tak, aby jej zrozumienie i dokonanie właściwego wyboru zajmowało klientom minimum czasu.
  - Nie wkurzać klientów, ułatwiając im współpracę z bankiem oraz minimalizować wysiłek i trudności po stronie klienta. Sprawy klientów załatwiać przy pierwszym kontakcie klienta z bankiem, niezależnie od kanału tego kontaktu.
  - Zachwycać klientów, sprawiając, że czują się wyjątkowo i w ten sposób tworzyć najbardziej wartościowych ambasadorów marki. Naturalnymi ambasadorami usług mBanku są również zadowoleni pracownicy, dlatego mBank będzie silniej rekomendować i promować wśród nich korzystanie z własnej oferty, w szczególności z innowacyjnych rozwiązań bankowości mobilnej.
- 2. Mobilność** - ambicją mBanku jest być synonimem bankowości mobilnej, przy czym priorytetami będą: wygoda, użyteczność i prostota z punktu widzenia klienta. W konsekwencji, rozwój nowych funkcji mobilnych mBanku będzie koncentrować na trzech głównych założeniach:
  - *Mobile Hub*: brama w wielokanałowej strategii kontaktu z klientem - niezależnie od miejsca rozpoczęcia interakcji, każdy kanał dystrybucji będzie oddalony od klienta o maksymalnie jedno kliknięcie w aplikacji mobilnej lub na smartfonie. Podejście mBanku zakłada, że w perspektywie 2020 roku większość kontaktów będzie inicjowana na smartfonie, a sam telefon będzie dla klienta „bramą” dla płynnego, swobodnego przełączania się między kanałami;
  - *Wzmocnienie roli bankowości mobilnej jako kanału kontaktu*: minimalizacja luki funkcjonalnej względem możliwości bankowości internetowej - mBank zapewni większą niezależność kanału mobilnego i ograniczy lukę funkcjonalną w porównaniu do innych kanałów dystrybucji;
  - *Customer engagement*: tj. poprzez użycie innowacyjnych, unikalnych funkcji angażujących klienta - mBank będzie kreował i wzmacniał nawyki korzystania z bankowości mobilnej, co w rezultacie stwarzać będzie dodatkowe możliwości dotarcia do klienta z adekwatną ofertą.

- 3. Efektywność** - koncentracja na efektywności wspiera rentowność mBanku w czasach, w których stopy zwrotu w bankowości w Polsce są pod coraz większą presją. Rozwój biznesu w odniesieniu do rodzajów aktywów, ich zapadalności i źródeł finansowania, oraz koncentracja aktywności biznesowej (wokół grup produktów, segmentów klientów, decyzji o obecności na rynkach zagranicznych) będą realizowane przy uwzględnieniu zasad optymalnej efektywności kosztowej i cyfryzacji procesów, efektywnej alokacji kapitału i stabilnego finansowania.

### Fundamenty strategii

Realizacja konkretnych inicjatyw strategicznych, definiowanych na bieżąco przez mBank będzie wymagała silnego zaangażowania pracowników całej Grupy, jak również ukierunkowanej i elastycznej strategii IT. Fundamentami realizacji strategii są zatem:

- **Zaangażowani ludzie:** mBank będzie tworzył warunki dla pełnego zaangażowania swoich pracowników w przyjaznym środowisku pracy, umożliwiającym realizację ich ambicji. Priorytetem strategii HR będzie przyciąganie z rynku i zatrzymywanie w banku najlepszych i zmotywowanych specjalistów i menedżerów.
- **Przewaga technologiczna:** mBank będzie umiejętnie budował światowej klasy, myślącą klientem banku organizację IT, co stanie się źródłem jego przewagi konkurencyjnej.

### Cele finansowe Grupy mBanku

W sytuacji dynamicznej ewolucji otoczenia biznesowego, regulacyjnego i technologicznego rzetelne formułowanie celów finansowych w horyzoncie pięcioletnim stanowi istotne wyzwanie. mBank, wykorzystując swoje główne mocne strony, był w przeszłości w stanie generować lepsze niż konkurencja wyniki finansowe. Strategicznym celem mBanku jest pozostanie w gronie czołowych banków w Polsce pod względem kluczowych miar finansowych.

Wyznaczając swoje cele finansowe na lata 2016-2020 mBank przyjął ambitne założenia dotyczące przede wszystkim efektywności kosztowej oraz rentowności aktywów i kapitału. Ponadto, intencją mBanku jest coroczna wypłata dywidendy w wysokości co najmniej 50% zysku, o ile będzie to zgodne z oczekiwaniami Komisji Nadzoru Finansowego w tym zakresie, jak również wzmacnianie bezpieczeństwa finansowania działalności.

Aspiracje finansowe Grupy mBanku zaprezentowane zostały w poniższej tabeli:

Miara finansowa	Pozycja docelowa
Efektywność kosztowa, <b>Koszty/dochody (C/I)</b>	<b>Top 3 w Polsce, rokrocznie</b> tzn. być w gronie trzech najbardziej efektywnych banków giełdowych w Polsce
Zwrot z kapitału, <b>RoE netto</b>	<b>Top 3 w Polsce, rokrocznie</b> tzn. być w gronie trzech banków giełdowych w Polsce, przy założeniu ROE uwzględniającego wypłatę dywidendy
Rentowność aktywów, <b>RoA netto</b>	<b>Top 3 w Polsce, w 2020</b> tzn. być w gronie trzech banków giełdowych w Polsce z najwyższym zwrotem z aktywów
Pozycja kapitałowa, adekwatność dotycząca kapitału podstawowego <b>CET1</b>	Utrzymywać zdolność wypłaty dywidendy pod względem wskaźnika CET1, rokrocznie - utrzymywać wskaźnik <b>minimum 1,5 p.p. powyżej wymogu kapitałowego dla mBanku</b>
Stabilność finansowania, <b>Kredyty/Depozyty (L/D)</b>	Utrzymywać wskaźnik L/D na poziomie co najwyżej <b>nieznacznie przekraczającym 100%, rokrocznie</b>



## **Filary Strategii „mobilny Bank” a działania mBanku**

Filary Strategii Grupy mBanku na lata 2016-2020 odpowiadają na najważniejsze wyzwania prowadzenia działalności przez banki. Według mBanku są to era klienta, era mobilności i era efektywności. Obecne działania mBanku koncentrują się wokół tych trzech filarów, które będą również wyznaczać kierunki działań w przyszłości. Poniżej opisujemy nasze działania w ramach trzech najważniejszych trendów w bankowości i równocześnie filarów naszej Strategii.

### **Klientocentryczność**

Nowa Strategia „mobilny Bank” jest naszą odpowiedzią na wyzwania ery klienta, czyniąc go punktem wyjścia wszystkich naszych decyzji. Dokument strategiczny zdefiniował misję Banku oraz pożądane doświadczenie klientów w relacji z bankiem. Koncentrujemy się na konsekwentnej budowie marki świeżej, dynamicznej, przyciągających nowe pokolenia konsumentów i przedsiębiorców, nastawionych na rozwój, działanie, realizację planów i marzeń. Wyeksponowaliśmy potrzebę działania na trzech poziomach: zaspokajania potrzeb klientów (uświadomionych, jak i „potrzeb jutra”); w sposób prosty, przyjazny, jak powinno to wyglądać w nowoczesnej instytucji będącej ikoną innowacyjności; oraz budząc pozytywne skojarzenia, a jednocześnie mocno odróżniając się od innych marek. Elementem wyróżniającym naszą markę od innych ma być mobilność wzniesiona na poziom nieporównywalny do oferowanego przez konkurencję.

W 2016 roku prowadziliśmy szereg działań polepszających naszą wiedzę o potrzebach i oczekiwaniach klientów, a także umożliwiających nam ocenę funkcjonowania Banku z ich perspektywy. Stosujemy wszystkie metody uzyskiwania tej wiedzy: badania rynku, tak ilościowe, jak i jakościowe; etnografię; ścieżkę klienta; pogłębione badanie NPS. Opieramy się też na analizie danych z naszych systemów, przy użyciu najnowszych dostępnych technologii.

Znacząco udoskonaliliśmy analitykę wynikającą z wnoszonych przez klientów reklamacji. Pozwala to na bardziej precyzyjnie usuwanie przyczyn reklamacji, a co za tym idzie, podnoszenie jakości usług dla klientów. Dzięki tym działaniom liczba reklamacji spadła pomimo znaczących wzrostów liczby klientów i wolumenów transakcji.

Prowadzone na co dzień działania kulturowe i komunikacyjne wewnątrz Banku przybliżają klientów i ich potrzeby wszystkim pracownikom. Wierzymy, że sukces w relacjach z klientami nie zależy jedynie od pracowników frontowych, lecz też od pracy tych z nas, którzy z klientami na co dzień się nie stykają, przez co nie mają szansy budowania wrażliwości na sprawy klientów w oparciu o osobiste doświadczenia.

Aby zbliżyć się do klientów i lepiej wzajemnie rozumieć, pracowaliśmy nad językiem komunikacji z klientami, tak przy pomocy sposobów tradycyjnych (szkolenia ze specjalistami od języka), jak i bardzo nowoczesnych (algorytmu do oceny jasności i prawidłowości pism). Zaproponowaliśmy klientom umowy pisane rewolucyjnie prostym i „nieprawniczym” językiem, czyniąc z ich zrozumiałości jeden z naszych wyznaczników na rynku.

Wprowadziliśmy szereg innowacji technologicznych dla naszych klientów (takich jak cieszący się niezwykłą popularnością mobilny asystent płatności), a nad nowymi pracujemy (płatność telefonem).

Strategia przewidywała nową funkcję w Grupie mBanku – pełnomocnika zarządu ds. kultury myślenia klientem i relacji klientowskich. Centralizacja i wysokie osadzenie tej funkcji mają na celu w sensie konkretnym – koordynację i uspoźnienie działań wpływających na doświadczenie klientów, a w sensie symbolicznym – podkreślenie wagi, jaką zarząd przykładła do tych zagadnień.

### **Mobilność**

Aplikacja mobilna, która zadebiutowała w lutym 2014 roku, przez ostatnie trzy lata zdobyła rzeszę nowych użytkowników i w oparciu o realne potrzeby klientów została rozszerzona o szereg nowych funkcji. Z dostępu przez telefon systematycznie korzysta ponad 1,1 mln klientów, a każdy z nich robi to średnio 18 razy w miesiącu. Aplikacja „mBank PL” to szereg wygodnych i unikalnych rozwiązań, np. Kredyt w 30 sekund, który generuje już około 18% sprzedaży kredytów gotówkowych.

Po pozytywnym odbiorze nowych funkcji, które pojawiły się w aplikacji w 2015 roku, takich jak: płatność faktur za pomocą skanowania kodów QR, płatności NFC dla systemu Android (dla abonentów sieci Orange), zmiana limitów autoryzacyjnych kart płatniczych, mBank postawił na dalszy rozwój.

W 2016 roku wprowadziliśmy do aplikacji szereg nowości i udogodnień, między innymi:

- usługę „mLinia na klik” – możliwość szybkiego, zidentyfikowanego połączenia z konsultantem mLinii bez konieczności podawania ID i hasła telefonicznego;
- opcję zmiany limitów transakcyjnych kart;
- możliwość logowania się do aplikacji za pomocą odcisku palca;
- usługę wysyłania natychmiastowych przelewów na numer telefonu w ramach systemu BLIK;
- możliwość zakupu ubezpieczenia turystycznego (aktualnie 15% ubezpieczeń turystycznych jest kupowanych w aplikacji);
- usługę „Asystent Płatności”, dzięki której aplikacja przypomina o cyklicznych płatnościach, podpowiada kwotę i termin płatności oraz pozwala na szybkie opłacenie faktury;
- mobilną Autoryzację – usługę pozwalającą na autoryzację operacji wykonywanych w serwisie transakcyjnym za pomocą aplikacji mobilnej. Zamiast przepisywania haseł SMS, wystarczy po zalogowaniu do aplikacji, potwierdzić (lub odrzucić) daną operację jednym przyciskiem.

W lutym 2016 roku aplikacja mobilna została uznana za najlepszą bankową aplikację w konkursie Mobile Trends Awards, a we wrześniu otrzymała pierwszą nagrodę w rankingu „Przyjazny Bank Newsweeka” w kategorii „Bankowość mobilna”. Więcej informacji o nagrodach przyznanych Grupie mBanku znajduje się w rozdziale 6.1. Najważniejsze projekty i innowacje w Grupie mBanku w 2016 roku.

## **Efektywność**

Jednym z przejawów dbania o efektywność w Grupie mBanku są działania w zakresie wdrażania filozofii Lean w spółce mCentrum Operacji.

Przedmiotem działalności operacyjnej mCentrum Operacji (mCO) jest wsparcie w realizacji procesów rozliczeniowych mBanku, zarówno w części detalicznej, jak i korporacyjnej. Sprawna obsługa procesów to istotny element wspierający osiągnięcie sukcesu rynkowego Banku. W obszarze operacyjnym za najistotniejsze uznano zwiększanie efektywności działań przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiej jakości oferowanych klientowi produktów. Tę tezę postawiono w centrum uwagi, kiedy w II połowie 2012 roku podjęto decyzję o wprowadzeniu filozofii Lean.

Wdrażanie filozofii Lean w operacjach rozpoczęto „od dołu”. Oznacza to, że na samym początku uruchomiono kilka małych projektów optymalizacyjnych. Zaangażowano do tego celu pracowników operacyjnych, wykorzystano ich kreatywność i wiedzę na temat tego, co w procesach nie działa prawidłowo. Pierwsze sukcesy zachęciły do rozwoju kultury małych zmian w kolejnych obszarach. Bazując na tym, podjęto decyzję o budowie i rozwoju kultury ciągłego doskonalenia w całym obszarze operacyjnym. Obecnie, w zależności od potrzeb, wykorzystywane są różne narzędzia z szerokiego wachlarza Lean Management. Najbardziej spopularyzowane, głównie ze względu na ich przydatność i szerokie zastosowanie są białe tablice (tzw. Whiteboard). Za ich pomocą wizualizowane są najistotniejsze wskaźniki pomiaru procesu, które są także omawiane na krótkich, dziennych spotkaniach. Dzięki temu możliwa jest bieżąca kontrola procesów, a także szybka reakcja w przypadku pojawiających się zagrożeń, takich jak np. nagły wzrost wolumenu, a co za tym idzie ryzyko niedotrzymania terminu zakontraktowanego z klientem. Zmiany te mogły zostać skutecznie wdrożone dzięki zaangażowaniu kadry zarządzającej spółki, która przeprowadza cotygodniowe „wizyty gospodarcze” w poszczególnych wydziałach operacyjnych, podkreślając swoją obecnością wagę i potrzebę tych zmian.

Dziś można bez wahania powiedzieć, że nastąpiła zmiana kulturowa. Operacje są nieustannie rozwijającym się obszarem Banku, gdzie jednocześnie w 2016 roku odnotowano największy wzrost zaangażowania wśród pracowników.

Wszystkie te działania generują wymierne korzyści:

- 54% to łączny efekt optymalizacji liczony w etatach od momentu rozpoczęcia pracy nad doskonaleniem procesów w operacjach;
- 85% wyniósł wzrost zaangażowania pracowników mierzony według badania ankietowego przeprowadzonego przez firmę Aon Hewitt.

W procesie transformacji operacji zrealizowano kilka inicjatyw, bez których osiągnięcie celu nie byłoby możliwe. Wśród nich należy wymienić wdrożenie kompleksowego systemu pomiaru procesów pod nazwą OPOS. Jest to narzędzie wspomagające zarządzanie zarówno procesami, jak i efektywnością pracowników.

Równolegle do wprowadzenia kultury Lean wdrożono drugą część usprawnień, czyli digitalizację realizowanych procesów. Przy pomocy takich rozwiązań informatycznych, jak „System Obiegu Korespondencji” (SOK) oraz ECM, czyli repozytorium do przechowywania i przeglądania elektronicznych wersji dokumentów, zrealizowano inicjatywy, dzięki którym:

- od czerwca 2015 roku w ponad 80% obsługiwanych procesach operacyjnych nie ma papierowych dokumentów, a pracownicy do ich obsługi używają jedynie aplikacji oraz dwóch monitorów;
- w 2016 roku na poziomie całego mCO wyeliminowano ponad 25 tys. stron wydruków miesięcznie. W celu dalszego rozwoju obszaru operacji planowane jest nieustanne doskonalenie realizowanych procesów z uwzględnieniem:
  - możliwości, jakie niosą nowe technologie np. robotyzacja;
  - automatyzacji procesów;
  - dalszej digitalizacji procesów, ze szczególnym uwzględnieniem eliminacji papieru z cyklu życia produktów bankowych, a co za tym idzie, wzrost mobilności;
  - dalszego rozwoju Lean Management, stawiając pracownika w centrum uwagi.

### **Strategia CSR mBanku**

**[G4-34]** Pod koniec 2015 roku Zarząd Banku przyjął strategię definiującą kierunki, cele i mierniki zrównoważonego rozwoju. „Strategia odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju mBanku S.A.” jest efektem pracy zespołowej, w której udział wzięli kluczowi menedżerowie, odpowiedzialni za poszczególne obszary funkcjonalne w Banku. 2016 jest pierwszym rokiem realizacji Strategii, a ten raport ma na celu rozliczenie się z podjętych przez nas działań.

Przyjęte na etapie tworzenia Strategii podejście do zarządzania społeczną odpowiedzialnością opiera się na normie PN-ISO26000. Wykorzystuje również zapisy wytycznych raportowania Global Reporting Initiative (GRI) G4 oraz właściwego dla branży suplementu sektorowego. Zgodnie z wytycznymi normy PN-ISO 26000 punktem wyjścia do pracy nad Strategią było spełnienie dwóch fundamentalnych warunków społecznej odpowiedzialności, tj. (a) zidentyfikowanie i zmapowanie kluczowych grup interesariuszy, (b) uznanie odpowiedzialności banku, poprzez zdefiniowanie i wskazanie kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności. Warsztat szkoleniowy zorganizowany pod koniec maja 2015 roku, z udziałem kluczowych menedżerów Banku, odpowiedzialnych za obszary potencjalnie i istotne z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności pomógł zidentyfikować zakres odpowiedzialności oraz zmapować interesariuszy.

Wyniki warsztatu oraz późniejsze wywiady pogłębione z wybranymi menedżerami doprowadziły do zdefiniowania następujących celów i wskaźników (celem głównym towarzyszą cele niższej kategorii wraz z miernikami i wspólnie tworzą kompleksową strategię).



miernik (KPI)	kamień milowy (KM) / miernik (M)	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Cel 1: Chcemy rozumieć, szanować i podzielać wartości naszych klientów. Chcemy być otwarci. Chcemy myśleć i czuć jak oni.</b>						
Poziom NPS dla klienta biznesowego (dla poszczególnych zdarzeń istotnych)	M	>100% z poprzedniego okresu	>100% z poprzedniego okresu	>100% z poprzedniego okresu	>100% z poprzedniego okresu	>100% z poprzedniego okresu
Poziom NPS dla klienta detalicznego (dla poszczególnych zdarzeń istotnych)	M	>100% z poprzedniego okresu	>100% z poprzedniego okresu	>100% z poprzedniego okresu	>100% z poprzedniego okresu	>100% z poprzedniego okresu
<b>Cel 2: Chcemy być odpowiedzialnym kredytodawcą.</b>						
Liczba znaczących konfliktów społecznych lub środowiskowych, których pośrednim uczestnikiem jest mBank, jako instytucja finansowa	M	0	0	0	0	0
<b>Cel 3: Chcemy tworzyć wyjątkowy zespół, kompetencje i umiejętności. Dzielić się tym co w nas najlepsze z innymi. Chcemy być unikalni.</b>						
wyniki badania Zaangażowania Pracowników (ocena satysfakcji ze środowiska pracy)	M	>100% z poprzedniego okresu	>100% z poprzedniego okresu	>100% z poprzedniego okresu	>100% z poprzedniego okresu	>100% z poprzedniego okresu
<b>Cel 4: Chcemy ograniczać nasz wpływ na środowisko.</b>						
Obniżenie własnego śladu środowiskowego w wymiarze: - emisji CO2 / przychód - zużycia wody / przychód - zużycia papieru / przychód	M	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Cel 5: Chcemy ulepszać nasze podejście zarządcze.</b>						
miejsce w Rankingu Odpowiedzialnych Firm (zapewnienie wysokiej pozycji wśród instytucji sektora finansów)	M	minimum 8 (wśród instytucji finansowych)	minimum 5 (wśród instytucji finansowych)	minimum 4 (wśród instytucji finansowych)	minimum 4 (wśród instytucji finansowych)	minimum 3 (wśród instytucji finansowych)
obecność w RESPECT Index	M		✓	✓	✓	✓

W czerwcu 2016 roku Zarząd mBanku przyjął „Zasady postępowania. Code of Conduct”, które jeszcze raz bardzo wyraźnie wskazują kluczowe obszary odpowiedzialności mBanku oraz oczekiwane zachowania pracowników (więcej informacji znajduje się w Rozdziale 7. Odpowiedzialna firma, Prewencja zachowań nieetycznych, ramka Zasady postępowania. Code of Conduct).