



Sprawozdanie Zarządu z działalności mBanku S.A. w 2014 roku

Spis treści

1.	Krótką charakterystyka mBanku.....	4
1.1.	Główne dane finansowe i biznesowe dla mBanku	4
1.2.	Historia mBanku.....	6
1.3.	Skład mBanku.....	7
2.	Rok 2014 – najważniejsze wydarzenia w mBanku.....	9
2.1.	Kwartalne podsumowanie 2014 roku.....	9
2.2.	Najważniejsze projekty w mBanku w 2014 roku	9
2.3.	Nagrody i wyróżnienia.....	15
3.	Realizacja Strategii Grupy mBanku i plany na kolejne lata	17
3.1.	Strategia Grupy mBanku na lata 2012-2016	17
4.	Otoczenie makroekonomiczne.....	21
4.1.	Gospodarka i sektor bankowy w 2014 roku	21
4.1.1.	Solidny wzrost gospodarczy w turbulentnym otoczeniu.....	21
4.1.2.	Sektor bankowy	23
4.2.	Rynki kapitałowe	25
4.3.	Sytuacja na rynku obligacji skarbowych	26
4.4.	Przewidywane tendencje w gospodarce w 2015 roku i ich wpływ na sektor bankowy	26
4.5.	Rynek mieszkaniowy.....	32
4.6.	Zmiany w rekomendacjach Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) oraz aktach prawnych dotyczących banków.....	34
5.	Sytuacja finansowa mBanku w 2014 roku.....	38
5.1.	Rachunek zysków i strat mBanku	38
5.2.	Zmiany w skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej	43
6.	mBank na rynku usług finansowych w 2014 roku	46
7.	Korporacje i Rynki Finansowe	48
7.1.	Bankowość Korporacyjna i Inwestycyjna	48
7.2.	Rynki Finansowe	54
8.	Obszar Bankowości Detalicznej	57
8.1.	Bankowość Detaliczna mBanku w Polsce	58
8.2.	Bankowość Detaliczna mBanku w Republice Czeskiej i na Słowacji.....	63
8.2.1.	Gospodarka i sektor bankowy w Republice Czeskiej	63
8.2.2.	Gospodarka i sektor bankowy na Słowacji	65
8.2.3.	Podsumowanie operacji zagranicznych mBanku	68
9.	Informacje dla inwestorów	69
9.1.	Struktura akcjonariatu oraz notowania akcji mBanku na Giełdzie Papierów Wartościowych	69
9.2.	Ratingi mBanku.....	73
9.3.	Relacje Inwestorskie mBanku	74
9.3.1.	Rekomendacje analityków	75
10.	Główne kierunki zmian oraz podstawowe rodzaje ryzyka w działalności mBanku	76
10.1.	Główne kierunki zmian w obszarze zarządzania ryzykiem	76
10.2.	Podstawowe rodzaje ryzyka w działalności mBanku	78
10.2.1.	Ryzyko kredytowe	78
10.2.2.	Ryzyko rynkowe	85
10.2.3.	Ryzyko płynności.....	88
10.2.4.	Ryzyko operacyjne	90
10.3.	Adekwatność kapitałowa	91
11.	Rozwój w obszarze kadr	93
11.1.	Zmiany w poziomie zatrudnienia	93
11.2.	Szkolenia i działania rozwojowe.....	93
11.3.	System motywacyjny w mBanku	94
11.4.	MbO (Zarządzanie przez cele) - system planowania i oceny	97

12.	Nakłady inwestycyjne	97
13.	Działalność mBanku na rzecz otoczenia	98
13.1.	Fundacja mBanku	98
13.2.	Inne działania na rzecz społeczeństwa	100
14.	Oświadczenie mBanku o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego w 2014 roku	101
14.1.	Stosowanie zasad ładu korporacyjnego	101
14.2.	System kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w procesie sporządzania sprawozdań finansowych mBanku	103
14.3.	Znaczne pakiety akcji	105
14.4.	Zasady powoływania i odwoływania członków Zarządu	105
14.5.	Zasady zmian statutu Spółki	106
14.6.	Walne Zgromadzenie i prawa akcjonariuszy	106
14.7.	Zarząd i Rada Nadzorcza – skład, kompetencje i zasady działania tych organów	109
15.	Słownik Pojęć	124
16.	Oświadczenia Zarządu	126

1. Krótka charakterystyka mBanku

1.1. Główne dane finansowe i biznesowe dla mBanku

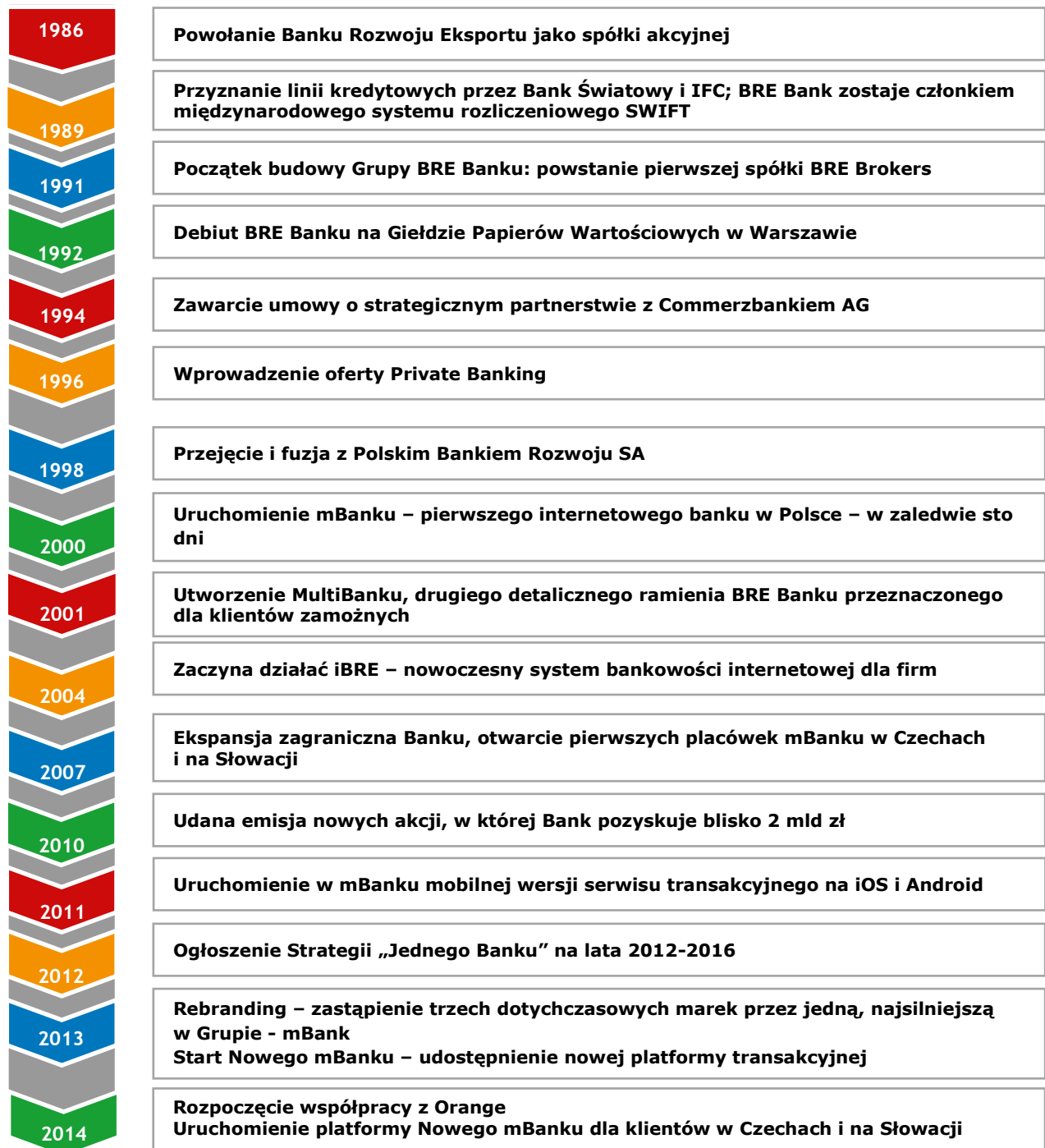
	2010	2011	2012	2013	2014	zmiana r/r
Podstawowe dane finansowe (tys. zł):						
Wynik z tytułu odsetek	1 532 852	1 938 917	2 061 948	2 021 330	2 256 468	11,6%
Wynik z tytułu opłat i prowizji	533 941	632 578	637 076	665 615	745 224	12,0%
Dochody ogółem	2 502 994	3 026 059	3 208 258	3 152 546	3 387 053	7,4%
Koszty ogółem	-1 259 091	-1 365 175	-1 375 471	-1 397 085	-1 465 970	4,9%
Odpisy netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek	-561 942	-318 684	-383 735	-414 816	-442 514	6,7%
Zysk brutto	681 961	1 342 200	1 449 052	1 340 645	1 478 569	10,3%
Zysk netto przypadający na akcjonariuszy	517 724	1 066 012	1 193 575	1 070 306	1 174 096	9,7%
Bilans (tys. zł):						
Aktywa razem	83 519 170	93 895 432	98 057 913	100 232 132	113 603 463	13,3%
Zobowiązania razem	76 988 212	86 284 526	88 985 119	90 658 912	103 333 877	14,0%
Kapitały razem	6 530 958	7 610 906	9 072 794	9 573 220	10 269 586	7,3%
Główne wskaźniki:						
Wskaźnik koszty/dochody	50,3%	45,1%	42,9%	44,3%	43,3%	-
ROE netto	10,1%	16,3%	15,4%	12,4%	12,9%	-
Marża odsetkowa	2,0%	2,3%	2,3%	2,2%	2,3%	-
Wskaźnik NPL [#]	5,2%	4,4%	4,9%	6,0%	6,3%	-
Wskaźnik pokrycia rezerwami należności, które utraciły wartość	70,6%	69,0%	65,7%	47,4%	51,4%	-
Wskaźnik Core Tier 1 / Współczynnik kapitału podstawowego Tier I*	10,8%	9,5%	13,6%	15,0%	14,1%	-
Współczynnik wypłacalności/ Łączny współczynnik kapitałowy*	16,9%	15,3%	19,7%	20,6%	17,0%	-
Zatrudnienie (etaty, na koniec okresu)	4 416	4 729	4 728	4 696	4 895	4,2%
Informacje dla inwestorów:						
Kapitał akcyjny (tys. zł)	168 347	168 411	168 556	168 696	168 840	-
Liczba akcji	42 086 674	42 102 746	42 138 976	42 174 013	42 210 057	0,1%
Cena do wartości księgowej	1,9	1,3	1,4	2,1	1,9	-9,4%
Dane biznesowe:						
Bankowość Detaliczna						
Liczba klientów (tys.)	3 656	3 893	4 134	4 368	4 689	7,3%
Kredyty ogółem (mln zł)	33 597 904	38 645 611	37 689 621	38 301 077	40 808 736	6,5%
Depozyty ogółem (mln zł)	24 308 392	26 462 410	32 945 390	33 888 810	39 001 797	15,1%

Bankowość Korporacyjna						
Liczba klientów	13 271	13 977	15 095	16 333	17 787	8,9%
Kredyty ogółem (mln zł)	18 166 766	21 839 609	23 492 184	24 975 299	28 460 836	14,0%
Depozyty ogółem (mln zł)	21 562 952	27 028 221	26 435 364	29 402 040	39 409 871	34,0%

* Od IV kwartału 2013 roku obowiązuje zmodyfikowana metodologia rozpoznawania kredytów z utratą wartości (Wskaźnik NPL liczony jest zgodnie z metodologią bardziej konserwatywnego podejścia klientów).

** Od końca marca 2014 roku wskaźniki kapitałowe są obliczane według zasad opartych na Bazylei III.

1.2. Historia mBanku



1.3. Skład mBanku

Na koniec 2014 roku podział działalności mBanku na segmenty i obszary biznesowe przedstawiał się następująco:

Segment	Bankowość Detaliczna	Korporacje i Rynki Finansowe	
		Bankowość Korporacyjna i Inwestycyjna	Rynki Finansowe
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Obsługa klientów detalicznych i mikroprzedsiębiorstw ■ Obsługa klientów zamożnych ■ Obsługa klientów bankowości prywatnej 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Obsługa korporacji i niebankowych instytucji finansowych (K1) ■ Obsługa dużych przedsiębiorstw (K2) ■ Obsługa małych i średnich przedsiębiorstw (K3) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Obsługa banków ■ Obsługa klientów korporacyjnych w zakresie tradingu i sprzedaży ■ Ryzyko i zarządzanie płynnością

Zmiany we władzach mBanku**Rada Nadzorcza mBanku S.A.**

Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy w dniu 31 marca 2014 roku powołało Radę Nadzorczą na nową trzyletnią kadencję. W dniu 20 października 2014 roku Jan Szomburg, Członek Rady Nadzorczej mBanku, złożył rezygnację z pełnionej funkcji z dniem 27 października 2014 roku. Rezygnacja miała związek z otrzymaną propozycją objęcia nowych funkcji o charakterze doradczym w Grupie Commerzbank AG. Nowym członkiem Rady Nadzorczej mBanku z dniem 28 października 2014 roku została Agnieszka Słomka-Gołębiowska, na okres do czasu zakończenia obecnej kadencji Rady.

W związku z powyższym, na koniec grudnia 2014 roku skład Rady przedstawiał się następująco:

1. Maciej Leśny – Przewodniczący Rady Nadzorczej
2. Martin Zielke – Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej
3. Martin Blessing – Członek Rady Nadzorczej
4. Andre Carls – Członek Rady Nadzorczej
5. Stephan Engels – Członek Rady Nadzorczej
6. Thorsten Kanzler – Członek Rady Nadzorczej
7. Teresa Mokrysz – Członek Rady Nadzorczej
8. Stefan Schmittmann – Członek Rady Nadzorczej
9. Agnieszka Słomka-Gołębiowska – Członek Rady Nadzorczej
10. Waldemar Stawski – Członek Rady Nadzorczej
11. Wiesław Thor – Członek Rady Nadzorczej
12. Marek Wierzbowski - Członek Rady Nadzorczej.

Zarząd mBanku S.A.

W 2014 roku w składzie Zarządu mBanku nie miały miejsca żadne zmiany i jego skład przedstawiał się następująco:

1. Cezary Stypułkowski - Prezes Zarządu
2. Lidia Jabłonowska-Luba - Wiceprezes Zarządu ds. Zarządzania Ryzykiem
3. Przemysław Gdański - Wiceprezes Zarządu ds. Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej

4. Jörg Hessenmüller – Wiceprezes Zarządu ds. Finansów
5. Hans-Dieter Kemler - Wiceprezes Zarządu ds. Rynków Finansowych
6. Cezary Kocik - Wiceprezes Zarządu ds. Bankowości Detalicznej
7. Jarosław Mastalerz - Wiceprezes Zarządu ds. Operacji i Informatyki.

Sylwetki członków Rady Nadzorczej i Zarządu przedstawiono szczegółowo w rozdziale 14. Oświadczenie mBanku o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego.

2. Rok 2014 – najważniejsze wydarzenia w mBanku

2.1. Kwartałne podsumowanie 2014 roku

I kwartał	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wdrożenie nowej platformy transakcyjnej mBanku w Czechach i na Słowacji. ■ Strategiczny alians z Orange Polska. ■ Debiut nowej aplikacji mobilnej mBanku w Polsce. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Emisja 500 milionów euro 5-letnich euroobligacji w ramach programu EMTN. ■ Rozpoczęcie reorganizacji sieci placówek mBanku według nowego modelu i otwarcie pierwszego centrum doradczego do obsługi klientów detalicznych i korporacyjnych w Szczecinie. 	II kwartał
III kwartał	<ul style="list-style-type: none"> ■ mBank ponownie w czołówce polskich banków według rankingów Forbesa i Newsweek 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Start projektu Orange Finanse. ■ Uruchomienie pierwszej lekkiej placówki mBanku w łódzkiej Manufakturze. ■ Emisja 500 milionów euro 7-letnich euroobligacji w ramach programu EMTN. 	IV kwartał

2.2. Najważniejsze projekty w mBanku w 2014 roku



Projekt Jednej Sieci mBanku

W ramach przyjętej w 2012 roku Strategii, mBank realizuje Projekt Jednej Sieci, mający na celu ujednolicenie sieci sprzedaży mBanku i dalszą poprawę obsługi klientów detalicznych i korporacyjnych. Docelowo zniknie podział na placówki detaliczne i korporacyjne, a w ich miejsce pojawią się centra doradcze pełniące funkcję ośrodka kompetencji doradczych, natomiast w galeriach handlowych powstaną tzw. „lekkie” oddziały. W każdym mieście, w którym znajduje się obecnie oddział Banku, znaleźć będzie można centrum doradcze.

Pierwsze centrum doradcze zostało otwarte w Szczecinie w dniu 16 czerwca 2014 roku. W I półroczu 2015 roku planowane są kolejne centra zlokalizowane m.in. w Gdyni, Białymstoku, Kielcach, Pile, Tczewie, Starogardzie Gdańskim. Finalnie planowane jest uruchomienie 89 oddziałów tego typu.

W 2014 roku, oprócz centrów doradczych, zostały otwarte również dwa „lekkie” oddziały, w których klienci mogą skorzystać z szybkiej i sprawnej obsługi w podstawowym zakresie, takiej jak obsługa kasowa, założenie konta, złożenie wniosku o kartę płatniczą, zaciągnięcie kredytu gotówkowego itd. W IV kwartale 2014 roku zostały uruchomione pierwsze „lekkie” placówki w łódzkiej Manufakturze oraz w centrum handlowym Kaskada w Szczecinie. W styczniu 2015 roku otwarto kolejną placówkę, tym razem w CH Klif w Gdyni, a w I kwartale 2015 roku planowane jest uruchomienie kolejnej placówki w Gdyni.

Nowo otwarte placówki mBanku na tle konkurencji wyróżniają nowoczesne rozwiązania technologiczne – interaktywna witryna reagująca na ruch, innowacyjne ekrany dotykowe prezentujące w sposób intuicyjny ofertę mBanku czy interesujące aplikacje w strefie dla dzieci. Zgodnie z założeniami planu reorganizacji sieci sprzedaży w Polsce powstaną 44 „lekkie” placówki mBanku.

Zmiany będą przeprowadzane stopniowo do końca 2018 roku zgodnie z zaplanowanym terminem wygaśnięcia kontraktów wynajmu. Ponadto, sieć mBanku wspierana będzie przez około 60 mKiosków, zarządzanych przez Aspiro.



Bankowość mobilna

Nowa aplikacja mobilna mBanku została uruchomiona w dniu 19 lutego 2014 roku. Podobnie jak platforma elektroniczna, została zbudowana od podstaw i udostępniona dla najważniejszych systemów operacyjnych (Android, iOS, Windows Phone oraz Windows 8.1), a jej graficzny interfejs jest podobny do interfejsu platformy bankowości internetowej.

Analiza potrzeb klientów wykazała, że klienci najczęściej używają aplikacji mobilnej, aby sprawdzić stan konta (95%), wykonać przelew (67%), monitorować historię transakcji (64%), wstawić stałe zlecenia płatnicze (30%) oraz wyszukać najbliższy bankomat (30 %).

Zaletą najnowszej aplikacji mobilnej mBanku jest brak konieczności logowania do aplikacji, aby uzyskać dostęp do salda rachunku bieżącego. Użytkownik ustala indywidualny kod PIN i otrzymuje pełny dostęp do wszystkich funkcji i informacji na temat finansów osobistych.

Ponadto, unikatową funkcjonalnością jest szybki i łatwy sposób płatności, nawet jeśli numer rachunku kontrahenta nie jest znany, transfer może być wykonywany przez wybranie numeru telefonu komórkowego odbiorcy w aplikacji.

Do kluczowych rozwiązań nowej aplikacji mobilnej mBanku należą:

- najszybszy w Polsce mobilny kredyt w 30 sekund;
- płatności Peer to Peer (P2P) przez SMS – w oparciu o książkę adresów w telefonie;
- elementy nawigacji finansowej (PFM) – możliwość kategoryzowania wydatków;
- bezpieczeństwo zapewnione przez proces „parowania” urządzenia i unikalny PIN;
- dostęp do najważniejszych informacji i ofert bez konieczności logowania się;
- mobilne mOkazje oraz geolokalizacja rabatów, oddziałów i bankomatów;
- możliwość uruchomienia powiadomień „push” – nowe operacje, zdarzenia na rachunku, mOkazje w pobliżu;
- możliwość modyfikacji limitów transakcyjnych.

W połowie grudnia 2014 roku, mBank uruchomił nową aplikację mobilną również dla klientów oddziałów zagranicznych w Czechach i na Słowacji.

Na koniec 2014 roku z oferty bankowości mobilnej mBanku korzystało 892 tys. użytkowników (dotyczy to zarówno osób korzystających ze stron lajt, jak i aplikacji mobilnych na wszystkich platformach: Android, iOS oraz Windows Phone).

Forrester: bankowość mBanku w światowej ekstraklasie

Forrester Research, globalna firma badawczo-doradcza, przeanalizowała usługi banków w poszukiwaniu najbardziej innowacyjnych rozwiązań. mBank okazał się bezkonkurencyjny, zajmując 1. miejsce w kategorii bankowości internetowej w Europie oraz plasując się w czołówce wśród najlepszych rozwiązań bankowości mobilnej na świecie.

W przypadku bankowości internetowej, analitycy Forrestera przeanalizowali serwisy 10 dużych banków detalicznych i porównali je w 9 kategoriach: zarządzanie kontami, przepływ środków finansowych, zarządzanie środkami finansowymi, bezpieczeństwo i dostęp, sprzedaż produktów dodatkowych, funkcje samoobsługi, funkcje usług wymagających pomocy, alerty i dostawa elektroniczna. Na tej podstawie **bankowość internetowa mBanku uznana została za najlepszą w Europie** oraz wygrała w 5 spośród wymienionych wyżej kategorii.

Do funkcjonalności serwisu najwyżej ocenionych przez Forrestera należą:

- **Przepływy środków finansowych** - mBank umożliwia dokonywanie płatności z wykorzystaniem numerów telefonów, adresów e-mail oraz identyfikatorów Facebooka.
- **Zarządzanie kontem** - mBank znalazł się na prowadzeniu dzięki szybkości i łatwości obsługi serwisu bankowości elektronicznej, możliwości personalizacji interfejsu użytkownika, prostym wizualizacjom stanu konta oraz zaawansowanym opcjom wyszukiwania w historii transakcji.
- **Zarządzanie środkami finansowymi** - w opinii autorów raportu wygodne zarządzanie środkami finansowymi jest najważniejszym elementem cyfrowej bankowości. mBank jest liderem w tym zakresie ponieważ łączy kategoryzację wydatków z historią transakcji, a także umożliwia sprawdzenie stanu budżetu za pomocą zaledwie jednego kliknięcia.
- **Sprzedaż produktów dodatkowych** - mBank znalazł się w czołówce dzięki specjalnej sekcji poświęconej ofertom, możliwości decydowania o skorzystaniu z nich w obrębie historii transakcji oraz mOkazjom na Facebooku.
- **Usługa pomocy** - w badaniu oceniano jak łatwo uzyskać pomoc konsultanta danego banku w serwisie transakcyjnym. mBank okazał się najlepszy dzięki video-bankowości (usługa Eksperta online).

mBank znalazł się na podium również w 2 kolejnych, przygotowanych przez Forrestera raportach na temat bankowości mobilnej – w edycji światowej i europejskiej – zajmując 3. miejsce i wyprzedzając w globalnym rankingu aż 30 innych banków.

Wśród najmocniejszych stron aplikacji mBanku twórcy raportów wymienili szeroki zakres oferowanych funkcji (m.in. możliwość założenia lokaty), bezpieczeństwo oraz wygodę rejestracji i logowania do aplikacji mBanku. Z kolei narzędzia służące do zarządzania budżetem, a także mOkazje – pierwsze i obecnie jedno z niewielu tego typu rozwiązań spersonalizowanej sprzedaży na rynku europejskim – Forrester uznał wręcz jako punkt odniesienia dla rynku.

mBank jest jedną z 2 instytucji finansowych z Polski, których oferta została przeanalizowana przez Forrestera i jedną, która znalazła się na podium w zestawieniach.

Program Emisji Euroobligacji

W 2012 roku mFinance France (poprzednio BRE Finance France) jako emitent oraz Bank jako gwarant, podpisały umowę Programu Emisji Euroobligacji (Euro Medium Term Notes - EMTN) do kwoty 2 mld euro. W marcu 2014 roku Prospekt Emisyjny Programu Emisji Euroobligacji został zaktualizowany, a kwota Programu została podwyższona do 3 mld euro. Celem Programu jest umożliwienie Bankowi emisji papierów dłużnych w wielu transzach i walutach, o różnej strukturze odsetkowej.

Program Emisji Euroobligacji otrzymał ratingi na poziomie „A” i „BBB+” przyznane odpowiednio przez agencje Fitch Ratings i Standard and Poor’s Rating Services.

Pierwsza emisja euroobligacji o wartości nominalnej 500 mln euro miała miejsce w październiku 2012 roku, 2 kolejne emisje euroobligacji o wartości nominalnej, odpowiednio, 200 mln franków szwajcarskich oraz 500 mln koron czeskich, w IV kwartale 2013 roku.

W 2014 roku mFinance France dokonało emisji 2 kolejnych transz euroobligacji:

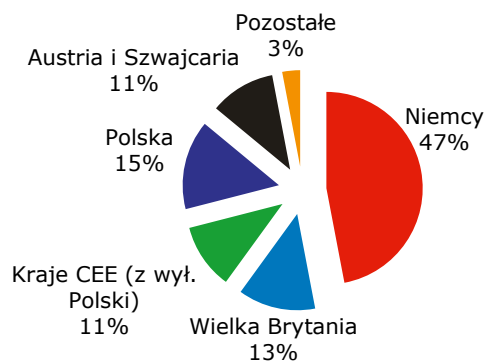
- w dniu 24 marca 2014 roku - emisji euroobligacji o wartości nominalnej 500 mln euro i terminie wykupu w 2019 roku. Oprocentowanie euro obligacji wyniosło 2,375% w skali rocznej.
- W dniu 21 listopada 2014 roku - emisji euroobligacji o wartości nominalnej 500 mln euro i terminie wykupu w 2021 roku. Oprocentowanie euroobligacji wyniosło 2,0% w skali roku.

Obu transzom euroobligacji został przyznany rating przez agencję Fitch Ratings i przez agencję Standard & Poor’s Ratings Services - zgodny z ratingiem Programu Emisji Euroobligacji i poziomem ratingu długookresowego mBanku.

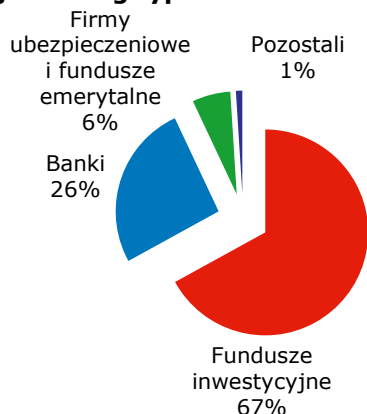
Poniższe wykresy przedstawiają alokację geograficzną oraz typ inwestorów w niezabezpieczone obligacje wyemitowane w 2014 roku.

Podsumowanie emisji 500 mln euro 5-letnich obligacji niezabezpieczonych w ramach programu EMTN w dniu 24 marca 2014 roku

Alokacja geograficzna

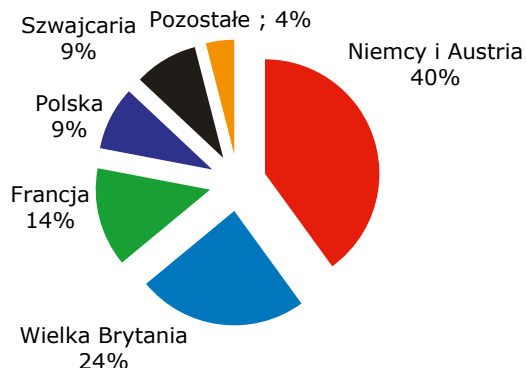


Alokacja według typu inwestora

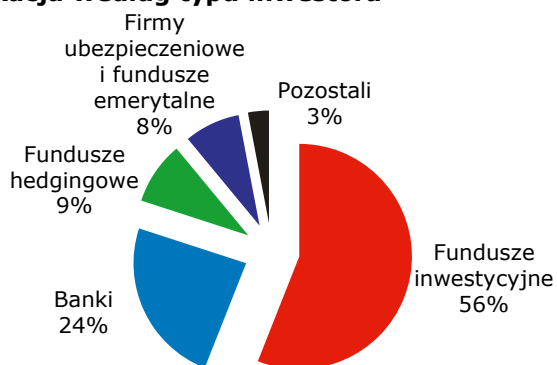


Podsumowanie emisji 500 mln euro 7-letnich obligacji niezabezpieczonych w ramach programu EMTN w dniu 21 listopada 2014 roku

Alokacja geograficzna



Alokacja według typu inwestora



Strategiczny alians z Orange

W dniu 22 marca 2014 roku, mBank nawiązał strategiczną współpracę z jednym z największych operatorów telekomunikacyjnych w Polsce – Orange Polska S.A. Jej podstawowym założeniem było dostarczenie nowoczesnych i wygodnych usług finansowych, skierowanych do klientów oczekujących łatwego dostępu oraz uproszczonego sposobu zarządzania swoimi finansami, niezależnie od miejsca, w którym się znajdują. Nowa oferta Banku, dostępna w sieci operatora



Orange Finanse
produkty bankowe dostarcza mBank

Orange, miała zostać skierowana przede wszystkim do obecnych i potencjalnych klientów Orange, zarówno do osób fizycznych, jak i małych i średnich przedsiębiorstw. Głównym celem było udostępnienie kompleksowej oferty produktów finansowych przy pomocy urządzeń mobilnych oraz serwisu internetowego.

Nad stworzeniem konkurencyjnej i wyróżniającej oferty od początku trwania projektu pracował zespół złożony z pracowników obu organizacji.

Wspólne przedsięwzięcie mBanku, najlepszego banku transakcyjnego i mobilnego, oraz Orange, lidera na polskim rynku telefonii stacjonarnej, internetu i transmisji danych – Orange Finanse - wystartowało w dniu 2 października 2014 roku. Wyznacza ono trendy w bankowości elektronicznej, przy czym silne strony Banku zostały wsparte wiedzą i doświadczeniem globalnego operatora telekomunikacyjnego na szybko zmieniającym się rynku usług finansowych.

W ramach oferty mBank dostarcza rozwiązanie bankowe (m.in. licencję bankową, nowoczesną platformę bankowości mobilnej oraz internetowej i know-how branży bankowej), natomiast Orange odpowiada za marketing i sprzedaż.



Produkty i usługi bankowe

- ✓ Licencja bankowa
- ✓ Zaawansowana platforma mobilna i internetowa
- ✓ Know-how i znajomość branży bankowej

Marketing i sprzedaż

- ✓ Dobrze znana marka
- ✓ Duża i atrakcyjna baza klientów
- ✓ Szeroka sieć dystrybucji

**innowacyjne
produkty**

Orange Finanse
produkty bankowe dostarcza mBank

**jedna prosta
oferta**

Innowacyjnym rozwiązaniem zastosowanym w Orange Finanse jest możliwość korzystania z produktów bankowych jedynie za pośrednictwem aplikacji mobilnej, stworzonej dla platform Android i iOS. Nie ma konieczności podpisywania żadnych dokumentów, a weryfikacja danych klienta odbywa się za pomocą

przelewu z konta, z którego użytkownik korzysta w innym banku. Za pośrednictwem aplikacji można też wygodnie doładować telefon prepaid oraz wykonać przelew bez konieczności podawania numeru konta odbiorcy – wystarczy jego numer telefonu wybrany z książki kontaktów w smartfonie lub jego nazwa na Facebook’u.

Produkty bankowe dostarczane przez mBank są także dostępne za pośrednictwem serwisu transakcyjnego www.OrangeFinanse.com oraz w około 900 salonach Orange. Internetowy serwis transakcyjny, będący uzupełnieniem aplikacji mobilnej, oferuje m.in. inteligentną wyszukiwarkę historii, która pozwala na odnalezienie szukanej frazy już na podstawie 3 liter, a także narzędzie do planowania wydatków, ułatwiające zarządzanie domowym budżetem.

2.3. Nagrody i wyróżnienia

Poniższa tabela prezentuje wybrane nagrody otrzymane przez mBank w 2014 roku.

Oferta produktowa i jakość obsługi klientów	
	<p>W konkursie „World’s Best Internet Banks” mBank otrzymał nagrodę za najlepsze serwisy transakcyjne dla klientów detalicznych i korporacyjnych oraz nagrodę „Najlepszy bank w zakresie trade finance” w Polsce od magazynu Global Finance.</p>
	<p>W konkursie „Distribution & Marketing Innovation in Retail Financial Services” organizowanym przez Efma oraz Accenture mBank zajął:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. miejsce w kategorii „The Most Disruptive Innovation” 1. miejsce w kategorii najbardziej obiecującego pomysłu („The Most Promising Idea”) dla kredytu w 30 sekund 1. miejsce w kategorii codziennej bankowości („Everyday Banking”) dla mOkazje.
	<p>W 5. edycji plebiscytu Złoty Bankier, organizowanego przez portal finansowy Bankier.pl oraz firmę PayU, mBank zwyciężył po raz czwarty i zdobył nagrody za najlepsze konto osobiste, najlepszy bank dla firm oraz najlepszy bank w social media i otrzymał główną nagrodę konkursu - statuetkę Złoty Bank.</p>
	<p>W siódmej edycji rankingu serwisu jakoscobslugi.pl, mającym na celu wyłonienie najbardziej przyjaznej firmy na podstawie opinii konsumentów oraz wyników badania ankietowego, na grupie 15 tys. respondentów, mBank otrzymał dwie Gwiazdy Jakości Obsługi za bankowość tradycyjną oraz bankowość internetową.</p>
	<p>Po raz trzeci mBank zwyciężył w rankingu „Jakość na bank TNS Polska”, zorganizowanym przez TNS Polska, Deloitte i Puls Biznesu. Tajemniczy klienci odwiedzili oddziały 21 banków, oceniając standardy obsługi klienta.</p>
	<p>Ekspert firmy doradczo-badawczej Celent Research, zajmującej się pomocą instytucjom finansowym w formułowaniu kompleksowych strategii biznesowych i technologicznych, przyznali mBankowi pierwsze miejsce w kategorii "Digital Model Bank".</p>
	<p>W konkursie „Bank Innovation Awards”, zorganizowanym po raz drugi przez Bank Innovation - jeden z wiodących amerykańskich serwisów finansowych specjalizujących się w tematyce innowacji w bankowości - mBank został doceniony za uruchomiony w 2013 roku nowy serwis transakcyjny (Nowy mBank).</p>

Działania marketingowe mBanku	
 <p>DYREKTOR MARKETINGU ROKU 2013</p>	<p>Zespół mBanku odpowiedzialny za połączenie marek MultiBank, mBank i BRE Bank, został doceniony w konkursie firmy Mediarun i otrzymał nagrodę Grand Prix w konkursie Dyrektor Marketingu Roku 2013.</p>
	<p>mBank znalazł się w gronie najlepszych firm w pozyskiwaniu talentów w konkursie Employer Branding Stars, organizowanym przez HRstandard.pl, portal branży zarządzania kadrą (HR), i Employer zajmując dwa 1. miejsca w kategoriach: najlepsza strona kariery (www.bankowetalenty.pl) oraz najlepsze materiały rekrutacyjne.</p>
	<p>Koncepcja rebrandingu marki mBank została uznana jedną ze 100 najlepszych na świecie w plebiscycie Rebrand 100 Global Awards 2014.</p>

Nagrody dla kierownictwa Banku i inne	
	<p>W 3. edycji konkursu Liderów Świata Bankowości i Ubezpieczeń, mBank został uznany za Najbardziej Innowacyjny Bank 2013 roku, a Prezes Cezary Stypułkowski otrzymał tytuł Człowieka Roku.</p>
	<p>Stopa zwrotu w wysokości 327% z inwestycji w akcje mBanku w przeciągu ostatnich dziesięciu lat zagwarantowała Bankowi pierwsze miejsce w rankingu Złota Akcja Biznes.pl organizowanym przez biznes.pl - jeden z najpopularniejszych portali ekonomicznych w Polsce.</p>
 <p>2013 The Best Annual Report</p>	<p>W konkursie dla spółek giełdowych „The Best Annual Report”, organizowanym przez Instytut Rachunkowości i Podatków, raport roczny Grupy mBanku otrzymał prestiżowe wyróżnienie dla najlepszego raportu rocznego 2013 roku – The Best of the Best.</p>

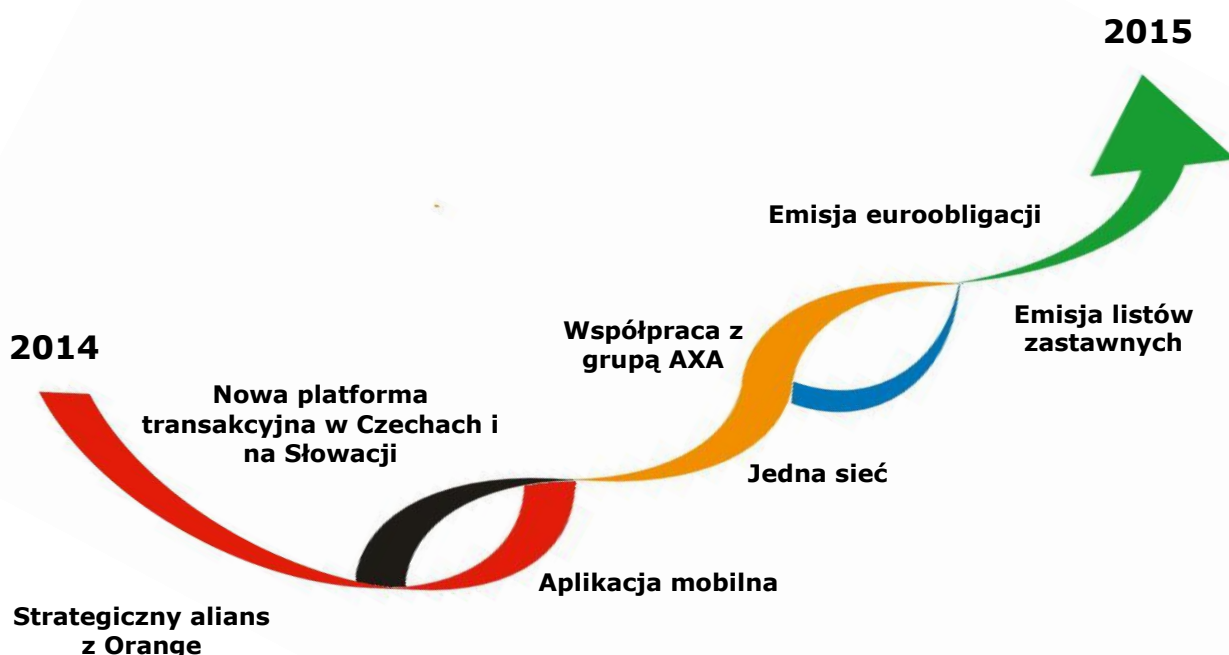
3. Realizacja Strategii Grupy mBanku i plany na kolejne lata

3.1. Strategia Grupy mBanku na lata 2012-2016

Od lipca 2012 roku, Grupa mBanku konsekwentnie realizuje Strategię „Jednego Banku”. Wizja „Jednego Banku” zakłada poprawę długoterminowej zdolności generowania przychodów i rentowności w ramach zdrowej struktury bilansu, przy mocnym wsparciu technologicznym relacji z klientami i przy jednoczesnej silniejszej integracji - wzmacnianej przez unifikację marki i ujednoliconą infrastrukturę oddziałową. Wybrane, kluczowe osiągnięcia w realizacji Strategii „Jednego Banku” to m.in.:

- poprawa struktury bilansu mBanku, w szczególności obniżenie wskaźnika kredytów do depozytów oraz postępująca dywersyfikacja finansowania, wspierana przez emisję euroobligacji w ramach programu EMTN oraz strategiczne repozycjonowanie mBanku Hipotecznego w celu rozpoczęcia programu finansowania detalicznych kredytów mieszkaniowych poprzez emisję listów zastawnych;
- udostępnienie wszystkim klientom mBanku w Polsce oraz w Czechach i na Słowacji innowacyjnej platformy bankowości internetowej, wykraczającej poza obecne standardy (Nowy mBank) oraz zaoferowanie klientom najwyższej klasy aplikacji mobilnej, w ślad za wdrożeniem Nowego mBanku;
- wdrożenie nowej struktury organizacyjnej Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej zintegrowanej wokół potrzeb klientów segmentu K2 (korporacje o rocznych obrotach od 30 mln zł do 500 mln zł oraz średnie przedsiębiorstwa sektora publicznego). Nowa organizacja tej części biznesu stanowi podstawę do pogłębienia relacji mBanku z klientami korporacyjnymi, w szczególności klientami segmentu K2 poprzez kompleksową ofertę rozwiązań corporate finance dostępną w ramach jednej instytucji;
- ukierunkowany rozwój współpracy z segmentem małych i średnich firm (SME) wspierany przez integrację kompetencji, związanych z obsługą tego segmentu, w tym zarządzania sprzedażą oraz z rozwojem biznesu w ramach specjalistycznej jednostki w obszarze detalicznym Banku.
- postępująca integracja ukierunkowana na realizację synergii między różnymi częściami Banku oraz spółkami Grupy, w szczególności wspólna marka mBanku w całej Grupie oraz realizowany obecnie projekt ujednolichenia i reorganizacji sieci placówek detalicznych i korporacyjnych uwzględniający zakres usług finansowych oferowanych przez spółki Grupy.

Szereg projektów rozpoczętych lub zakończonych w 2014 roku był rezultatem założeń Strategii „Jednego Banku”. Podsumowanie tych inicjatyw zostało zaprezentowane na poniższym rysunku, a ich szczegółowy opis znajduje się w sekcji 2.2. Najważniejsze projekty w Grupie mBanku w 2014 roku.



Plany i realizacja Strategii w 2014 roku

Spoiwem nakreślonej do 2016 roku Strategii „Jednego Banku” jest integracja Grupy mBanku, której bardzo istotnym przejawem była symboliczna unifikacja marek funkcjonujących w Grupie. Następne lata będą ukierunkowane na umocnienie pozycji mBanku jako lidera w bankowości mobilnej i transakcyjnej.

Z punktu widzenia klientów, najbardziej dostrzegalnym na zewnątrz aspektem integracji jest rozpoczęta reorganizacja sieci placówek detalicznych i korporacyjnych, ukierunkowana na większą dostępność oferty Grupy, a także otwarcie sieci placówek dla wszystkich klientów „dawnego” mBanku. W latach 2015-2018 Bank będzie stopniowo przebudowywał sieć oddziałową, a kształt, wyposażenie i funkcjonalności placówek będą uwzględniały zdobywane w procesie reorganizacji doświadczenia i potwierdzone potrzeby klientów. Rozpoczęta przebudowa sieci nie przewiduje zwiększenia liczby placówek Banku, ale lepsze wykorzystanie dzisiejszej skali jego fizycznej obecności ukierunkowane na większe otwarcie na klienta. Placówki stanowią ważny kanał akwizycji klientów i cross-sellingu oferty Grupy mBanku. Jednocześnie, Bank z sukcesem rozwija sprzedaż poza fizycznymi punktami kontaktu z klientem. Struktura sprzedażowa mBanku już obecnie wpisuje się w oczekiwaną przez rynek, docelową proporcję kanałów dystrybucji oferty bankowej. Oczekiwania te zakładają regularny wzrost znaczenia kanałów zdalnych, tj. platform internetowych oraz mobilnych. Możliwości nowoczesnej platformy bankowości internetowej mBanku, jak również najbardziej wygodny dostęp do bankowości mobilnej, wspierany przez dotychczasową naturalną zdolność Grupy do szybkiego rozwoju innowacyjnych, technologicznie zaawansowanych przedsięwzięć korzystnie pozycjonuje mBank wobec wyzwań przyszłości. Przejawami elastyczności platformy mBanku było np. stworzenie ultranowoczesnej platformy transakcyjnej mBanku (Nowy mBank) w ciągu 10 miesięcy oraz budowa aplikacji bankowej Orange Finanse w ciągu zaledwie 8 miesięcy.

Zgodnie z obowiązującą Strategią, działalność Grupy do 2016 roku zorganizowana będzie wokół poniższych celów finansowych:

Strategia na lata 2012-2016

Cele finansowe	Stan na koniec 2014
Wskaźnik kredytów do depozytów: około 115% do 2016 roku	103,0%
Wskaźnik stabilnego finansowania netto (NFSR): minimum 110%	109%
Wskaźnik Core Tier 1: około 11%	12,2%*
Wskaźnik kosztów do dochodów (C/I): maksymalnie 48%	44,9%
ROE brutto: minimum 15%	16,9%
ROA netto: minimum 1,4%	1,1%

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

Plany na 2015 rok i kolejne lata

W 2015 roku działania mBanku będą skupione przede wszystkim wokół umacniania pozycji mBanku jako lidera bankowości mobilnej i transakcyjnej.

Silna pozycja mBanku w bankowości transakcyjnej przejawia się m.in. wysokim udziałem w rynku płatności bezgotówkowych, sięgającym 12,2% na koniec września 2014 roku. Obecnie działania Banku w obszarze rozwoju kart płatniczych skupiają się m.in. na zwiększaniu liczby transakcji wykonywanych kartami płatniczymi mBanku w ogólnej liczbie transakcji na rynku. W 2014 roku klienci bankowości detalicznej mBanku dokonali zakupów kartą na prawie 17,6 mld zł, co stanowi historyczny rekord i wzrost o 18,5% w porównaniu do 2013 roku. Systematycznie spada również średnia kwota transakcji, gdyż klienci coraz częściej korzystają z kart również do drobnych płatności.

Wpisując się w bieżące trendy, w 2014 roku mBank skupił się na rozwoju bankowości mobilnej, proponując jednocześnie nowatorskie podejście do procesu wdrożenia aplikacji. Aplikacja mobilna została zbudowana całkowicie od podstaw, koncentrując się na rzeczywistych potrzebach klientów. Została przyjęta pozytywnie przez klientów, a to przełożyło się bezpośrednio na liczbę użytkowników mobilnych mBanku, dając mu 1. miejsce w Polsce pod względem liczby klientów bankowości mobilnej (892 tys. na koniec 2014 roku). Jednocześnie cały czas trwają prace nad dalszym rozwojem aplikacji i wzbogaceniem jej o kolejne funkcje, również sugerowane przez klientów. W 2015 roku dla mBanku priorytetem będą płatności mobilne oraz dążenie do wyrównania funkcjonalności między aplikacjami mobilnymi a serwisem internetowym. mBank będzie koncentrował się na scenariuszach czysto mobilnych, tak aby były możliwe do wykonania w ciągu maksymalnie 30 sekund. Celem mBanku jest, aby aplikacja mobilna pozostawała stale na światowym poziomie.

Ponadto, ważnym kamieniem milowym w realizacji Strategii będzie finalizacja procesu migracji klientów dawnego MultiBanku na nową platformę mBanku. W konsekwencji pozwoli to na bardziej precyzyjne segmentowanie klientów Grupy mBanku, a po stronie kosztowej zwiększy efektywność dopasowania oferty Banku, efektywność rozwoju technologicznego platformy transakcyjnej oraz komunikacji marketingowej w obszarze klientów indywidualnych.

W 2015 roku Grupa mBanku będzie kładła dalszy nacisk na pozyskiwanie zdywersyfikowanego, długoterminowego i atrakcyjnego cenowo finansowania swojej działalności poprzez emisję listów zastawnych przez mBank Hipoteczny oraz kolejnych transz obligacji w ramach programu EMTN. Plan na 2015 rok zakłada emisję listów zastawnych o wartości około 1,5 mld zł.

Grupa mBanku, szczególnie w obliczu otoczenia niskich stóp procentowych, będzie skupiała się również na poprawie rentowności aktywów poprzez zmianę struktury kredytów i spadek portfela walutowego.

W razie wystąpienia takiej potrzeby, mBank będzie też wspierał swoich klientów, spłacających kredyt denominowany we frankach szwajcarskich, poprzez pakiet rozwiązań pomocowych. Pakiet ten przewiduje m.in. uwzględnianie ujemnej stopy LIBOR dla wszystkich kredytobiorców spłacających zadłużenie we frankach, zawężony spread przy wymianie franka szwajcarskiego, zmiany w zakresie harmonogramu spłat, w tym odroczenie płatności kapitału przez okres 12 miesięcy, wydłużenie okresu kredytowania, elastyczny harmonogram spłat itp.

W 2016 roku mBank planuje formalnie zaktualizować Strategię. Nowe cele strategiczne będą bazowały na fundamentach Strategii „Jednego Banku”. Sercem nowej strategii biznesowej będzie klient. Aktywność Banku w coraz większym stopniu kierunkowana będzie lepiej rozpoznawanymi i przewidywanymi potrzebami klienta. Tym samym mBank strategicznie będzie pozycjonował się jako instytucja, która myśli klientem i służy klientowi w oparciu o wiedzę o jego potrzebach. Przygotowując się niejako do tej misji, mBank rozpoczął wdrożenie usystematyzowanego procesu badania satysfakcji klienta. Działania zmierzające do regularnego rozpoznania potrzeb i oceny Banku przez klienta zostały zainicjowane w obszarze Korporacji i Rynków Finansowych. Systematyczne śledzenie poziomu satysfakcji klientów i reagowanie na zmieniające się wymagania przedsiębiorstw przyczyni się do wzmocnienia relacji z klientami Grupy. mBank wykorzysta również te doświadczenia do pogłębiania relacji klientów w obszarze Bankowości Detalicznej. Wzmacnianie relacji z klientami powinno zaowocować bardziej dynamicznym wzrostem przychodów mBanku w kolejnych latach.

Wsparciem dla wzrostu tych przychodów będą ponadto rozwijane inicjatywy biznesowe, skoncentrowane na akwizycji nowych klientów oraz aktywizacji współpracy z klientami, dla których Bank nie jest instytucją finansową pierwszego wyboru. Obszarami, w których Grupa mBanku będzie definiowała swoje strategiczne działania w roku 2015 oraz kolejnych latach będą:

- Akwizycja nowych klientów indywidualnych oraz aktywacja dotychczasowych klientów Bankowości Detalicznej, ze szczególnym uwzględnieniem segmentu klientów młodych.
- Wzrost dochodów generowanych przez oddziały zagraniczne mBanku w Czechach i na Słowacji, poprzez dynamiczny rozwój bazy klientów i sprzedaż wysoko marżowych produktów na tych rynkach.
- Usystematyzowanie podejścia Grupy do relacji z klientami zamożnymi – strategia integracji oferty dla klientów zamożnych, private banking i wealth management, sprzyjająca lepszemu odpowiadaniu na oczekiwania tego segmentu.

- Mocniejsze wejście w sektor małych i średnich firm dzięki wykorzystaniu obecnych silnych stron mBanku tj. internetowości, mobilności, szybkości procesów bankowych.
- Koncentracja akwizycji w segmencie klientów K3 (K3 to segment MSP, tj. przedsiębiorstwa o rocznych obrotach do 30 mln zł) na najbardziej perspektywicznych firmach i poprawa procesu segmentacji klientów pomiędzy modelami obsługi detalicznym i korporacyjnym.
- Wzmacnianie relacji z klientami korporacyjnymi w segmencie K2 poprzez wzmacnianie pozycji mBanku na rynku organizacji emisji długu, pozyskiwania kapitału oraz przejęć i sprzedaży przedsiębiorstw.
- Uelastycznienie współpracy z największymi przedsiębiorstwami z segmentu K1 z wykorzystaniem doświadczenia i relacji z Commerzbankiem.

4. Otoczenie makroekonomiczne

4.1. Gospodarka i sektor bankowy w 2014 roku

4.1.1. Solidny wzrost gospodarczy w turbulentnym otoczeniu

Zgodnie z powszechnymi oczekiwaniami, 2014 rok przyniósł przyspieszenie wzrostu gospodarczego z 1,7% zanotowanych rok wcześniej do 3,3%. Jest to wartość wyższa od większości prognoz formułowanych na początku roku. Negatywnie w 2014 roku zaskoczyła inflacja, wbrew prognozom rok upłynął pod znakiem niemal monotonicznego jej spadku – w lipcu po raz pierwszy w historii spadła ona poniżej zera, a na koniec roku sięgnęła -1%.

Systematycznemu spadkowi inflacji i, tym samym, oddalaniu się perspektyw powrotu inflacji do celu NBP towarzyszył wzrost niepewności co do dalszych losów koniunktury w Polsce i zagranicą. Seria negatywnych zdarzeń (hamowanie w strefie euro, kryzys gospodarczy w państwach Europy Środkowej i Wschodniej, tj. głównie w Rosji i na Ukrainie) postawiła pod znakiem zapytania możliwość dynamicznego wzrostu zewnętrznego popytu na polskie dobra i usługi. Czynniki te, a także pogorszenie wielu wskaźników aktywności ekonomicznej skłoniły Radę Polityki Pieniężnej do wznowienia luzowania polityki pieniężnej. Obniżwszy główną stopę procentową o 50 punktów bazowych w październiku, RPP utrzymała łagodne nastawienie i zasygnalizowała możliwość kontynuacji cięć. W opinii Banku z możliwości tej skorzysta ponownie najprawdopodobniej w marcu 2015 roku.

Początek roku nie był łaskawy dla polskiej waluty – odpływ kapitału z rynków wschodzących, którego największą ofiarą była borykająca się z nierównowagą zewnętrzną i problemami politycznymi Turcja, przyniósł również wyprzedaż polskich aktywów, a złoty osłabił się do poziomu około 4,26 za euro na koniec stycznia. Kolejne miesiące upłynęły pod znakiem optymistycznych danych z gospodarki realnej i systematycznego wzrostu oczekiwań na działania ze strony Europejskiego Banku Centralnego. Czynniki te doprowadziły do systematycznego umocnienia złotego do poziomu 4,09 za euro i 2,98 za dolara na początku czerwca. W drugiej połowie roku splot negatywnych czynników, począwszy od osłabienia aktywności ekonomicznej w kraju i wznowienia cięć stóp procentowych, poprzez intensyfikację konfliktu ukraińsko-rosyjskiego i załamanie systemów finansowych obydwu państw, a skończywszy na silnym umocnieniu dolara amerykańskiego, przyniósł deprecjację złotego. Na koniec roku, na płytym, świątecznym rynku, złoty osłabił się do poziomu 4,40 za euro i 3,60 za dolara. 15 stycznia 2015 roku źródłem dodatkowej zmienności na polskim rynku walutowym okazała się decyzja banku centralnego Szwajcarii o zaprzestaniu obrony kursu franka. W jej wyniku kurs franka szwajcarskiego wzrósł z około 3,6 zł do ponad 4 zł. Więcej na ten temat w sekcji 4.4. w podrozdziale „Wpływ aprecjacji franka szwajcarskiego na sytuację kredytobiorców, sektora bankowego i mBanku”.

Wzrost gospodarczy i inflacja

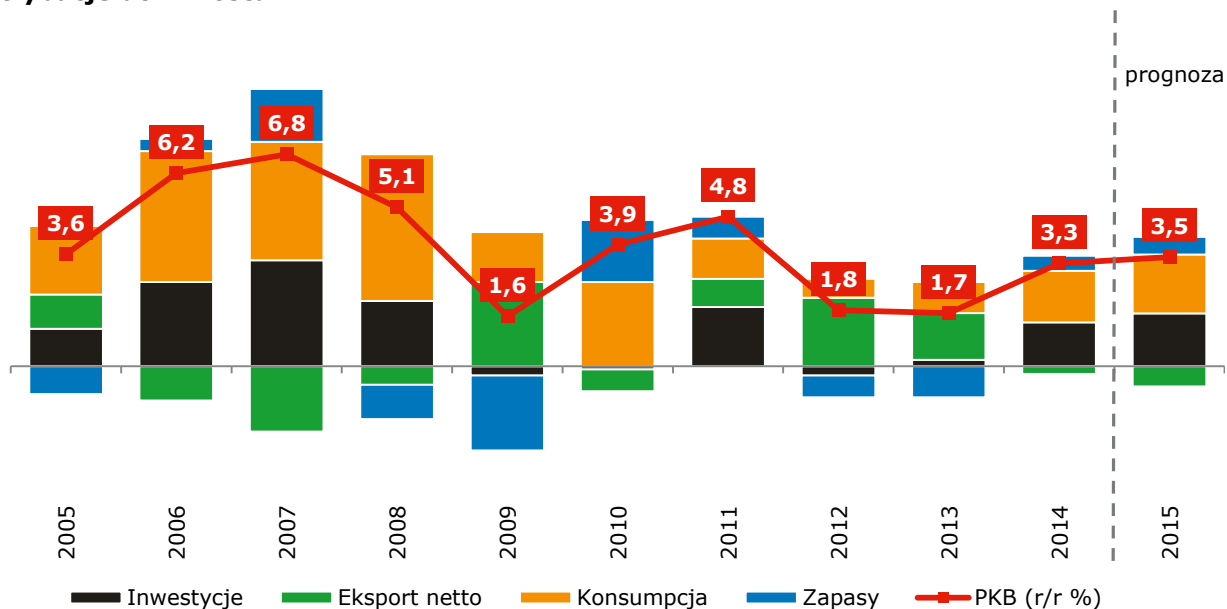
W nowy rok polska gospodarka weszła solidnie rozpędzona, a wzrost gospodarczy w I kwartale wyniósł aż 3,4%, zaskakując pozytywnie ekonomistów, nie ostatni zresztą raz w minionym roku. Choć nie brakowało czynników ryzyka i towarzyszących im obaw o polską gospodarkę, a także negatywnych niespodzianek w danych o wyższej częstotliwości, wzrost gospodarczy w kolejnych kwartałach utrzymał się powyżej 3% (3,5% w II kwartale, najprawdopodobniej około 3% w IV kwartale). Na bardzo dobre wyniki polskiej gospodarki złożyło się kilka czynników:

- Dalsze przyspieszenie w konsumpcji, wspierane wyższym realnym wzrostem dochodów gospodarstw domowych (dotyczy to nie tylko płac, ale również innych źródeł dochodu, takich jak świadczenia społeczne) i systematycznie poprawiającymi się nastrojami konsumentów. W 2014 roku, przy dość umiarkowanych wzrostach sprzedaży detalicznej, za gros wzrostów konsumpcji odpowiadały usługi.
- Silne wzrosty inwestycji prywatnych, które odpowiadały w 2014 roku za większą część imponującego, bo sięgającego 10%, wzrostu nakładów na środki trwałe w gospodarce. Siła inwestycji prywatnych to w opinii Banku przede wszystkim efekt odroczonego popytu inwestycyjnego (w okresie dekonunktury przedsięwzięcia były odkładane na później) i silnej poprawy sentymentu przedsiębiorstw na przełomie roku, a także konieczność zwiększania mocy wytwórczych, których wykorzystanie jest relatywnie wysokie.
- Duża żywotność polskiego rynku pracy – w 2014 roku obserwowaliśmy dalszy spadek stopy bezrobocia, które w grudniu sięgnęło zaledwie 11,4% (wobec 13,4% na koniec 2013 roku).

Jednocześnie, w minionym roku dynamicznie rosła liczba pracujących – w zależności od przyjętej miary i źródła danych, wzrost ten wyniósł od 0,7% do 2%.

- Drastyczne złagodzenie polityki pieniężnej w poprzedzającym roku, które obok natychmiastowych skutków w postaci zmniejszenia obciążeń budżetów gospodarstw domowych obsługą zadłużenia, wpłynęło również na strukturę ich aktywów (wycofywanie środków z kont oszczędnościowych i przenoszenie do funduszy inwestycyjnych lub ich wydawanie), wspierając wydatki konsumpcyjne.

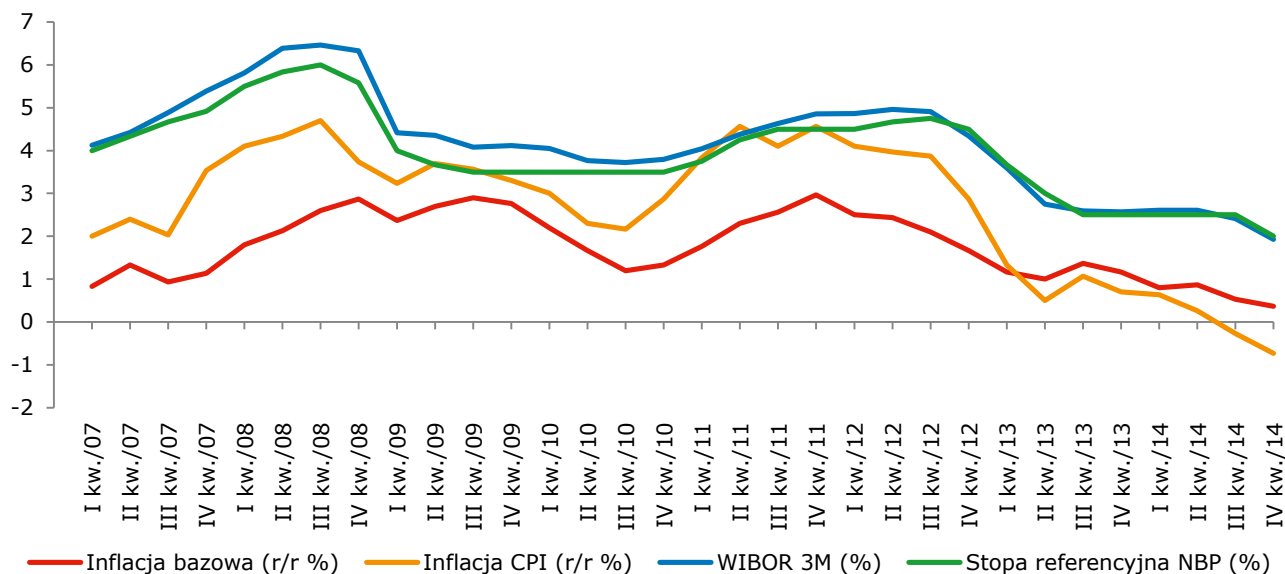
Kontrybucje do wzrostu PKB



Wbrew powszechnym prognozom i oczekiwaniom NBP, w 2014 inflacja nie powróciła do wzrostów. Przeciwnie - to właśnie w 2014 roku inflacja spadła poniżej zera i to właśnie w 2014 notowano w kolejnych miesiącach kolejne niechlubne rekordy w tym obszarze. Na przestrzeni roku inflacja spadła z 0,5% notowanych w styczniu do -1% w grudniu. Złożyło się na to wiele czynników, począwszy od silnych spadków cen żywności związanych z bardzo dobrymi zbiorami i późniejszą wojną handlową z Rosją, a skończywszy na „szoku naftowym” pod koniec 2014 roku (spadek cen ropy naftowej o ponad 50%), którego efekty jeszcze w pełni nie znalazły odzwierciedlenia w danych CPI. Na te impulsy nałożył się niski poziom inflacji bazowej, który należy wiązać ze zjawiskami deflacyjnymi w otoczeniu zewnętrznym polskiej gospodarki (ujemne tempo wzrostu cen dóbr importowanych przez większą część roku) i wciąż niepełną odbudowę popytu wewnętrznego w kraju. W takich warunkach średnioroczne tempo wzrostu cen konsumentów wyniosło w 2014 roku niemal dokładnie zero.

Stopy procentowe

I połowa 2014 roku w polityce pieniężnej upłynęła pod znakiem kontynuacji łagodnego nastawienia, uzasadnionego przez brak presji inflacyjnej w gospodarce. Konsensus, zarówno wśród członków Rady Polityki Pieniężnej (RPP), jak analityków i uczestników rynku wskazywał na utrzymywanie stóp procentowych na rekordowo niskim poziomie przez kolejne miesiące. Zmiana w polityce pieniężnej przychodziła jednak powoli. Oczekiwania wznowienia cięć stóp procentowych pojawiły się w maju i czerwcu, wraz z pogorszeniem krajowych danych makroekonomicznych, intensyfikacją wojny handlowej z Rosją oraz rozpoczęciem nowej fazy luzowania monetarnego przez Europejski Bank Centralny. Informacje napływające w miesiącach wakacyjnych tylko ten trend wzmocniły i ostatecznie na wrześniowym posiedzeniu RPP zasygnalizowała rozpoczęcie nowego cyklu cięć stóp procentowych. Doszło do tego w październiku, kiedy stopa referencyjna została obcięta o 50 punktów bazowych (lombardowa aż o 100 punktów bazowych). W kolejnych miesiącach na decyzjach RPP zaważyły wewnętrzne różnice zdań co do adekwatnej reakcji na połączenie solidnego wzrostu gospodarczego i pogarszających się perspektyw inflacyjnych, i na posiedzeniach w listopadzie i grudniu nie doszło do obniżek, choć głośnie skrzydło Rady Polityki Pieniężnej takie wnioski regularnie zgłaszało.

Inflacja CPI i stopa referencyjna NBP**4.1.2. Sektor bankowy**

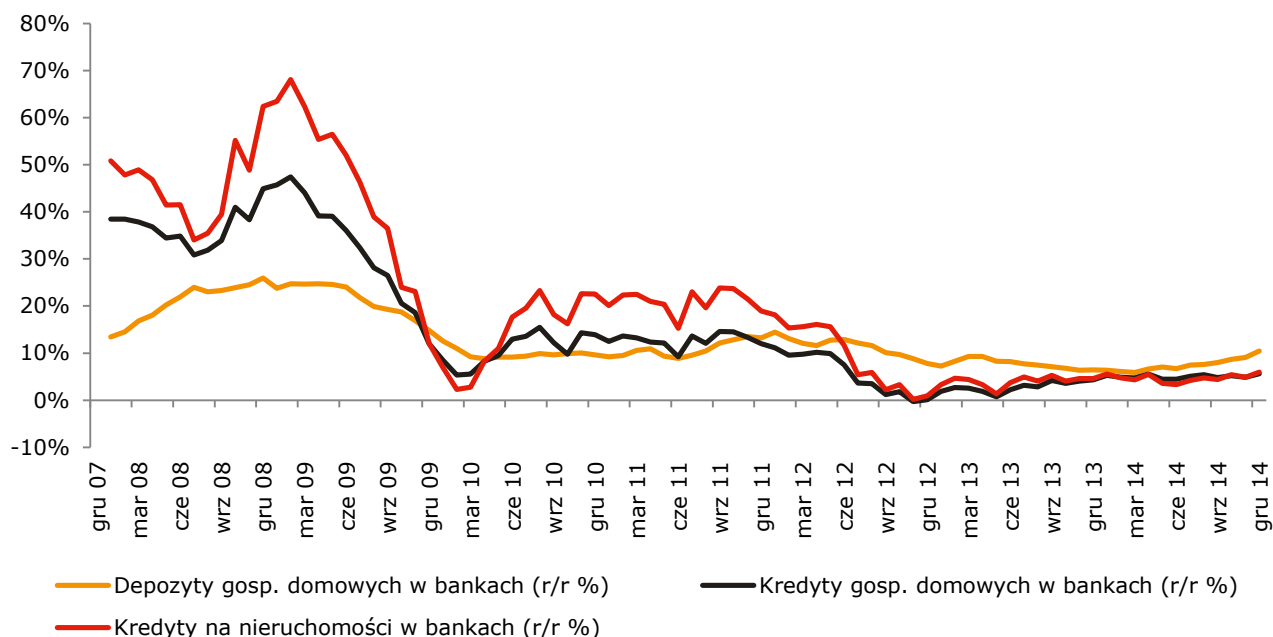
Rok 2014 pod względem wyników finansowych polskiego sektora bankowego okazał się nieco lepszy od 2013. Zysk netto sektora w 2014 roku wyniósł 16,2 mld zł, wobec 15,2 mld zanotowanych w poprzednim roku. Za wzrost zysku sektora bankowego odpowiadała przede wszystkim poprawa wyniku odsetkowego – w 2013 roku wzrósł on o 2,5 mld zł – co jest jednak zasługą głównie spadku kosztów odsetkowych (o 5,5 mld zł). W środowisku rekordowo niskich stóp procentowych przychody z tytułu odsetek zmalały o 3 mld zł.

2014 rok upłynął pod znakiem dalszej poprawy jakości portfeli kredytowych banków. Odsetek kredytów ze stwierdzoną utratą wartości spadł w 2014 roku z 8,5% do 8,1% (dane na koniec roku), z czego w przypadku przedsiębiorstw z 11,5 do 10,2%, a w przypadku gospodarstw domowych z 7,0 do 6,5%.

Rok 2014 był również kolejnym z rzędu, w którym aktywa sektora bankowego rosły. Liczona na koniec grudnia suma bilansowa polskiego sektora bankowego sięgnęła 1,53 bln zł (wzrost o 9% w stosunku do poprzedniego roku). Po stronie aktywów około 2/3 wzrostu wartości należy wiązać z ekspansją akcji kredytowej, po stronie pasywów zaś, obok wzrostu wartości depozytów zbliżonego do nowej akcji kredytowej, warto odnotować dalszy przyrost kapitałów – tym razem o około 13,5 mld zł w ujęciu rocznym.

Od strony oferty polski sektor bankowy cechowały następujące trendy:

- Stopniowe łagodzenie kryteriów i warunków udzielania kredytów przez banki. Dotyczyło to niemal wszystkich segmentów rynku, a w największym stopniu polityka kredytowa została złagodzona w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw oraz kredytów konsumpcyjnych dla gospodarstw domowych. Zaostrzeniu, choć głównie z powodu wprowadzonej z początkiem roku minimalnej kwoty wkładu własnego, uległy warunki i kryteria udzielania kredytów mieszkaniowych.
- Związany z październikową obniżką stóp NBP spadek oprocentowania kredytów i depozytów detalicznych i korporacyjnych.
- Dalszy rozwój bankowości mobilnej i płatności bezgotówkowych.
- Spadek marż kredytowych i depozytowych. Marże kredytowe, za wyjątkiem kredytów hipotecznych, systematycznie spadały w 2014 roku, odzwierciedlając mniejsze ryzyko kredytowe i poprawę sytuacji finansowej kredytobiorców. Z kolei spadek stóp procentowych i chęć konkurowania o depozyty (głównie w segmencie detalicznym) zmusił banki w wielu przypadkach do utrzymywania oprocentowania depozytów powyżej stawek międzybankowych WIBOR i WIBID.

Kredyty i depozyty gospodarstw domowych

W 2014 roku na rynku kredytowym pojawiły się dalsze symptomy ożywienia, aczkolwiek dotknęły one głównie segmentu korporacyjnego – dynamika kredytów dla przedsiębiorstw wzrosła z 1,6% na koniec 2013 roku do około 10% rok później. Walnie przyczynił się do tego fakt, że ożywienie na rynku kredytów korporacyjnych, z początku wiedzione tylko przez kredyt inwestycyjny, w minionym roku stało się udziałem pozostałych segmentów. W tym kontekście nie należy zapominać o trwającym programie gwarancji de minimis – w 2014 udzielono gwarancji na kwotę około 10 mld zł (w porównaniu do 7 mld w 2013 roku).

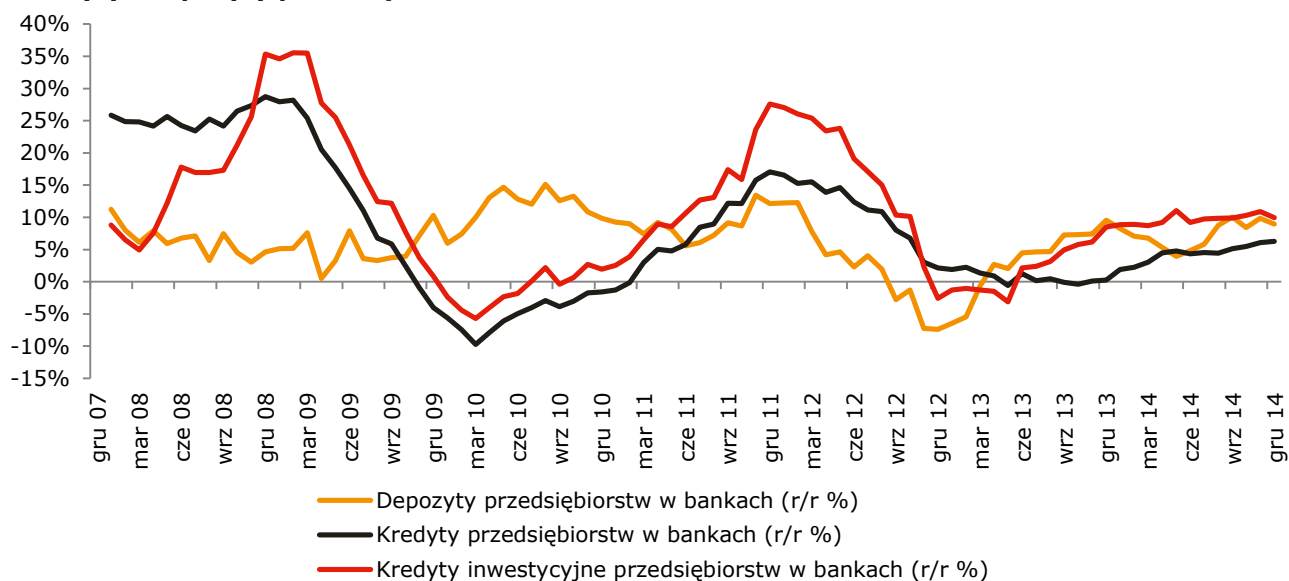
Z drugiej strony, segment detaliczny (gospodarstwa domowe) nie zanotował w 2014 roku przełomu, co wynikało z bardzo skromnych wzrostów wolumenów kredytów hipotecznych i stosunkowo niewielkiej dynamiki kredytu konsumpcyjnego. Pierwszy z wyżej wymienionych segmentów wykazywał w minionym roku dynamiki nie przekraczające 5%, a skromna (poniżej 10 mld zł kwartalnie wartość nowo udzielanych kredytów była maskowana przez rosnące spłaty zasobu kredytów zbudowanego w poprzednich latach. Stało się tak pomimo rekordowo niskiego oprocentowania kredytów hipotecznych. Z punktu widzenia wolumenów najbardziej brzemiennej w skutki okazała się decyzja banku centralnego Szwajcarii o uwolnieniu kursu franka szwajcarskiego, która spowodowała wzrost wartości kredytów denominowanych w CHF – według szacunków Banku – ze 136,2 mld zł na koniec grudnia do około 154 mld zł na koniec stycznia 2015 roku. Jednocześnie, wpływ wspomianej decyzji na wysokość rat płaconych przez kredytobiorców okaże się najprawdopodobniej niewielki, jako że efekt kursu walutowego będzie w dużej mierze zrównoważony przez spadek stóp procentowych Libor CHF (-0,88% dla trzymiesięcznego okresu pożyczki).

Z kolei wzrost wolumenów kredytów konsumpcyjnych był w 2014 roku ograniczony. Październikowa obniżka stopy lombardowej o 100 punktów bazowych, wyznaczająca nowe, niższe o 4 punkty procentowe maksymalne oprocentowanie kredytów konsumpcyjnych, przeszła na rynku praktycznie bez echa, najprawdopodobniej nie zwiększając popytu na kredyt.

Rok 2014 upłynął również pod znakiem wzrostu bazy depozytowej. W szczególności, pomimo spadku oprocentowania, napływ środków na depozyty gospodarstw domowych nie tylko nie spowolnił, ale wręcz systematycznie przyspieszał przez cały rok. Wartość depozytów gospodarstw domowych przekroczyła na koniec 2014 roku 591 mld zł, co oznacza wzrost o 49 mld zł w stosunku do końca poprzedniego roku. W ujęciu rok do roku depozyty gospodarstw domowych przyspieszyły z około 4% do ponad 9%. Dynamicznie w 2014 roku rosły również depozyty korporacyjne – ich wartość na koniec roku sięgnęła 226 mld zł, co stanowi wzrost o 19 mld zł w stosunku do poprzedniego roku. Ich dynamika w ciągu roku

oscylowała między 4,5 a 10,5% rok do roku, odzwierciedlając burzliwe losy finansów polskich przedsiębiorstw (efekty kryzysu rosyjskiego, gwałtowny spadek kosztów związany z przeceną surowców).

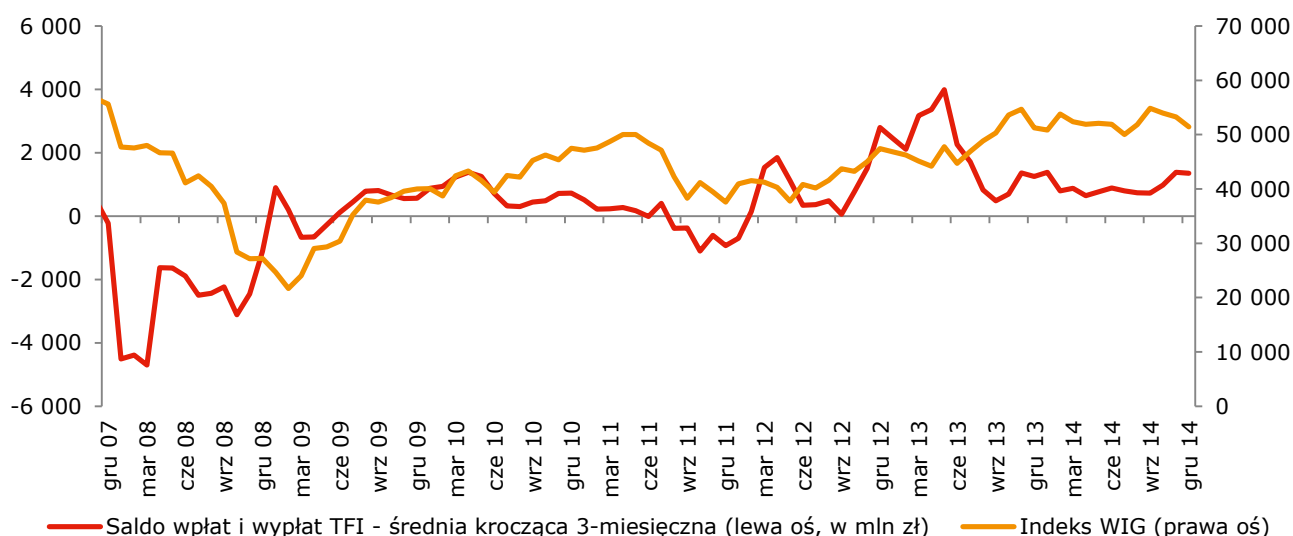
Kredyty i depozyty przedsiębiorstw



4.2. Rynki kapitałowe

2014 rok na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) nie sprzyjał inwestorom spodziewającym się wzrostu – indeks szerokiego rynku WIG zakończył rok praktycznie bez zmian, a notowania spółek skupionych w indeksie WIG20 straciły średnio około 4%. Słabość polskiego rynku akcyjnego była wynikiem oddziaływania wielu czynników: reformy Otwartych Funduszy Emerytalnych (OFE) i niepewności związanej z przyszłą skalą napływów środków OFE na giełdę; konfliktu ukraińsko-rosyjskiego, który nie tylko ważył przedsiębiorstwom działającym na rynkach wschodnich, ale również skłaniał inwestorów zagranicznych do zmniejszania ekspozycji na Rosję i pobliskie kraje; słabości europejskich giełd, będącej pochodną nowej fali spowolnienia gospodarczego w strefie euro; większej atrakcyjności dłużnych TFI dla inwestorów detalicznych. Na wynikach warszawskiej giełdy zaważyły również czynniki idiosynkratyczne, tj. obniżka stóp procentowych pogarszająca przychody banków oraz spadki cen surowców ciężące spółkom surowcowym.

Saldo wpłat i wypłat TFI i Indeks WIG



Liczba debiutów na GPW nie była w takich warunkach istotnie wyższa od notowanych w poprzednich latach. W 2014 roku miało miejsce 28 debiutów (23 w 2013 roku, 19 w 2012 roku), spośród których 10 to przejścia z rynku New Connect, czyli z rynku finansującego rozwój małych i średnich przedsiębiorstw o wysokim potencjale wzrostu.

4.3. Sytuacja na rynku obligacji skarbowych

Zgodnie z oczekiwaniami Banku, rok 2014 okazał się korzystny dla rynku obligacji skarbowych, choć ostatecznie osiągnięty zwrot z portfela obligacji skarbowych okazał się być znacznie większy niż oczekiwania nawet największych optymistów. W praktyce, począwszy od przełomu stycznia i lutego, kiedy to wyprzedaż aktywów rynków wschodzących (w tym polskich) osiągnęła największe nasilenie, rentowności obligacji SPW (Skarbowych Papierów Wartościowych) znajdowały się w trendzie spadkowym, ich ceny zaś – w trendzie wzrostowym. Do czynników wspierających w minionym roku polski rynek obligacji należy zaliczyć: niską inflację w kraju i na świecie, obawy o wzrost gospodarczy w krajach rozwiniętych; podsycane najpierw przez zaskakujący spadek PKB w I kwartale, a następnie przez flirt strefy euro z kolejną recesją (w którą część krajów bloku faktycznie wpadło); oczekiwania uruchomienia przez Europejski Bank Centralny programu skupu aktywów, którego efektami miał być napływ kapitału na polski rynek obligacji; oczekiwania na wznowienie cięć stóp procentowych, a następnie faktyczne cięcia; spadek rentowności obligacji na rynkach bazowych, ze szczególnym uwzględnieniem obligacji niemieckich, których rentowność spadła o około 1,5 punktu procentowego na przestrzeni roku.

Wsparciem dla rynku obligacji skarbowych okazała się również systematyczna poprawa wskaźników fiskalnych – szacuje się bowiem, że deficyt budżetu państwa na koniec 2014 roku był mniejszy o około 20 mld zł (40%) od założeń, deficyt sektora finansów publicznych mógł zaś spaść poniżej 3% PKB. Implikuje to nie tylko szybsze od planowanego zakończenie procedury nadmiernego deficytu przez Komisję Europejską, ale również – w średniej perspektywie – podniesienie ratingu Polski, jeśli dług publiczny znajdzie się na ścieżce spadkowej (a jest to prawdopodobne). Do niższego ryzyka kredytowego dochodzi również efekt niższej podaży SPW, związanej z mniejszymi potrzebami pożyczkowymi państwa w 2014 roku.

W opinii Banku jest za wcześnie na ogłoszenie końca trendu spadkowego polskich obligacji skarbowych. Nowe rekordy rentowności zostały już ustanowione w nowym roku i kolejne miesiące (co najmniej pierwszy kwartał) powinny upłynąć pod znakiem dalszego umocnienia obligacji. Czynniki podtrzymującymi atrakcyjność polskich obligacji skarbowych będą: kontynuacja spadków inflacji (Bank spodziewa się, że najniższe odczyty, sięgające - 1,5% zostaną zanotowane w lutym i marcu); środowisko niskich stóp procentowych w Europie, wspierane przez działania EBC i czynniki globalne (inflacja w krajach rozwiniętych osiągnie dno również w I kwartale).

4.4. Przewidywane tendencje w gospodarce w 2015 roku i ich wpływ na sektor bankowy

Zdaniem Głównego Ekonomisty mBanku rok 2015 powinien wiązać się z przyspieszeniem wzrostu gospodarczego – w ostatnim kwartale wzrost może przekroczyć 4%, a średnioroczne tempo wzrostu gospodarczego sięgnie 3,5%. W bieżącym roku głównym motorem wzrostu będzie w dalszym ciągu popyt wewnętrzny, aczkolwiek ciężar w ramach tej kategorii powinien przesunąć się w kierunku konsumpcji, przy nieco niższej dynamice inwestycji. Jest to związane z dalszym oddziaływaniem czynników korzystnych dla konsumpcji (dobry sentyment gospodarstw domowych, bardzo wysoki wzrost realnych dochodów do dyspozycji), przy jednoczesnym wygasaniu części czynników, które w 2014 roku wspierały wzrost inwestycji (efekt „nadganiania” opóźnionego popytu inwestycyjnego przedsiębiorstw).

W 2015 roku zobaczymy kolejne rekordy ujemnej inflacji (w lutym i marcu może ona spaść w opinii Głównego Ekonomisty aż do -1,5% w ujęciu rocznym), ale i również punkt zwrotny, przypadający najprawdopodobniej na przełom I i II kwartału. Tym niemniej, deflacja (rozumiana jako ujemna dynamika roczna inflacji) będzie polskiej gospodarce towarzyszyć co najmniej do lata. Oznacza to, że pierwszy raz w historii w ujęciu średniorocznym ceny konsumenckie spadną. Zapewni to Radzie Polityki Pieniężnej komfortowe warunki do kontynuacji serii cięć stóp procentowych – rozpocznie się ona najprawdopodobniej w marcu i sprowadzi główną stopę procentową NBP do poziomu 1,5% lub niżej (a więc 50 punktów bazowych niżej niż obecnie).

Kontynuacja ożywienia gospodarczego znajdzie odzwierciedlenie w kształtowaniu się agregatów monetarnych. Zdaniem Głównego Ekonomisty mBanku rok 2015 będą w tym obszarze kształtować następujące tendencje:

- Proces akumulacji depozytów korporacyjnych będzie w 2015 roku postępował, odzwierciedlając poprawiające się wyniki finansowe przedsiębiorstw – tym bardziej prawdopodobne, że będzie mieć miejsce w otoczeniu przyspieszającego wzrostu gospodarczego. Zgodnie z aktualnymi prognozami Banku, dynamika depozytów przedsiębiorstw powinna sięgnąć 10% średnio w 2015 roku, w porównaniu do 7,8% odnotowanych w poprzednim roku.
- Kredyty korporacyjne będą, w opinii Banku, w dalszym ciągu rosnać w tempie szybszym od średniego tempa wzrostu akcji kredytowej w gospodarce. Jest to związane z wciąż dużymi potrzebami inwestycyjnymi przedsiębiorstw oraz korzystnymi warunkami udzielania kredytów (spadek stóp procentowych, łagodzenie kryteriów i warunków udzielania kredytów przez banki). Prognozowany średni wzrost wartości kredytów korporacyjnych na 2015 rok to 6,6% (wobec 4,7% średnio w 2014 roku), przy czym największego wkładu powinny – podobnie jak w 2014 roku – dostarczyć kredyty o charakterze inwestycyjnym.
- W odniesieniu do depozytów detalicznych, prognozy mBanku wskazują na stabilizację ich rocznej dynamiki w okolicy 10%. Gromadzeniu depozytów gospodarstw domowych sprzyjać będzie przede wszystkim dalsza poprawa sytuacji na rynku pracy i wzrost nominalnej bazy dochodowej gospodarstw domowych (konsekwencja wzrostu płac i niskiej inflacji). Możliwość osiągnięcia pewnego, stabilnego i wysokiego w ujęciu realnym zwrotu z oszczędności pozostanie również ważnym motywem wyboru depozytów jako głównej formy oszczędzania przez gospodarstwa domowe.
- Wreszcie, kredyty detaliczne powinny zanotować w 2015 roku wyraźne wzrosty wolumenów. W przypadku kredytów hipotecznych, negatywny efekt Rekomendacji S (wymóg minimalnego wkładu własnego) powinien zostać więcej niż zrównoważony przez wpływ poprawiającego się sentymentu konsumentów. Również w odniesieniu do kredytu konsumenckiego, oczekuje się kontynuacji wzrostów wolumenów, choć efekty bazowe będą w II połowie roku zmniejszać dynamikę kredytów konsumpcyjnych.

Na polski sektor bankowy będzie również wpływać umocnienie się kursu franka szwajcarskiego wynikające z decyzji Szwajcarskiego Banku Narodowego (SNB) z 15 stycznia 2015 roku. Więcej na ten temat w podrozdziale „Wpływ aprecjacji franka szwajcarskiego na sytuację kredytobiorców, sektora bankowego i mBanku” w bieżącej sekcji.




Obok powyższych tendencji makroekonomicznych, sektor bankowy (w tym również mBank) będzie kształtowany w 2015 roku przez następujące uwarunkowania:

- Niezależnie od skali dalszego luzowania polityki pieniężnej, sektor bankowy będzie musiał funkcjonować w otoczeniu najniższych w historii stóp procentowych. Będzie to stwarzać presję na wynik finansowy, związaną zarówno z niższymi przychodami odsetkowymi, jak i z wyższym kosztem pozyskania finansowania (konieczność utrzymywania wysokiego oprocentowania depozytów, zwłaszcza dla gospodarstw domowych).
- Kolejnym wyzwaniem dla sektora bankowego będzie podwyższenie składki do Bankowego Funduszu Gwarancyjnego (BFG) – łączny koszt można szacować na 1,1 mld zł w pierwszym roku obowiązywania nowych zasad. Efekt tych zmian będzie potęgowany przez konieczność koncentracji wpłat w czasie (jednorazowo w I kwartale) oraz ryzyko dalszego zwiększenia składki w związku z trwającym programem sanacji Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych.
- Presję na wynik finansowy sektora bankowego będzie również stwarzać zmniejszenie dochodów z tytułu obsługi kart płatniczych. Według szacunków Banku obniżenie stawki tzw. *interchange* dokonane w 2014 roku (z 1,3 do 0,5%) wiąże się ze spadkiem przychodów sektora bankowego o około 700 mln zł rocznie. Efekty dalszego obniżenia (z 0,5% do 0,3%) można szacować na około 200 mln zł rocznie. Zgodnie z oczekiwaniami Banku, w dłuższym okresie ten bezpośredni efekt będzie równoważony przez wzrost wolumenów transakcji.
- Dalsze podwyższanie poziomu obowiązkowego wkładu własnego do kredytów hipotecznych (z 5 do 10%) będzie oddziaływać na sektor bankowy przede wszystkim przez ograniczenie popytu na kredyt ze strony gospodarstw domowych – podobnie, jak miało to miejsce w 2014 roku. Z drugiej strony,

należy oczekiwać, że konieczność gromadzenia wkładu własnego będzie zwiększać skłonność do oszczędzania w sektorze gospodarstw domowych i, tym samym, stanowić czynnik wspierający napływ środków na depozyty, zapewniając bankom stabilne finansowanie akcji kredytowej.

- Mniejsze znaczenie będą z perspektywy makroekonomicznej mieć pozostałe zmiany w otoczeniu regulacyjnym, tj. ograniczenie możliwości sprzedaży ubezpieczeń przez banki, a także zmiany dotyczące kredytów konsumenckich (rozszerzenie możliwości upadłości konsumenckich i zaostrzenie tzw. ustawy antylichwiarskiej). Pierwsza z tych zmian może nieznacznie zwiększyć koszty funkcjonowania banków, druga w opinii Banku dotyczy sektora bankowego w znacznie mniejszym stopniu niż innych instytucji kredytowych.

W poniższej tabeli podsumowano zmiany w otoczeniu rynkowym, regulacje oraz rekomendacje wydane przez Komisję Nadzoru Finansowego, z którymi polski sektor bankowy będzie musiał się zmierzyć w 2015 roku, mogące mieć negatywny wpływ na jego wyniki finansowe:

Czynnik	Podsumowanie czynnika	Wpływ na główne obszary Banku		
		TAK – czynnik ma wpływ na dany obszar NIE – czynnik nie ma wpływu na dany obszar, bądź ma znikomy wpływ na dany obszar		
Najniższe w historii stopy procentowe	W październiku 2014 roku Rada Polityki Pieniężnej (RPP) obniżyła referencyjną stopę procentową o 50 punktów bazowych (do 2,0%), dodatkowo obniżając stopę lombardową aż o 100 punktów bazowych (do 3,0%). Decyzja była podyktowana utrzymującą się poniżej celu inflacją (w II połowie roku wystąpiła deflacja) oraz spowolnieniem dynamiki aktywności gospodarczej. Na grudniowym posiedzeniu Rada Polityki Pieniężnej podtrzymała swoją październikową decyzję, oczekuje się jednak, że w 2015 roku mogą nastąpić kolejne obniżki.	■ Dochody	TAK	
		■ Koszty	NIE	
		■ Rezerwy na kredyty	NIE	
Niższy limit oprocentowania pożyczek i kredytów	Wraz z obniżeniem przez RPP stopy lombardowej o 100 punktów bazowych do 3,0%, maksymalne oprocentowanie nominalne oferowanych przez banki kredytów i pożyczek nie może przekraczać 12%. Wynika to z obowiązującej od 2006 roku tzw. Ustawy antylichwiarskiej, zgodnie z którą odsetki w ujęciu rocznym od kredytów i pożyczek nie mogą przekraczać czterokrotności stopy lombardowej Narodowego Banku Polskiego, czyli aktualnie 12%.	■ Dochody	TAK	
		■ Koszty	NIE	
		■ Rezerwy na kredyty	NIE	

Ograniczenie dochodów z obsługi kart płatniczych	<p>Z dniem 1 lipca 2014 roku zaczęła obowiązywać nowelizacja Ustawy z dnia 30 sierpnia 2013 roku o usługach płatniczych. Celem nowelizacji było uregulowanie podstawowych zasad funkcjonowania rynku krajowych transakcji płatniczych dokonywanych przy użyciu kart płatniczych. Zgodnie z nowelizacją, maksymalna stawka opłaty interchange nie mogła wynieść więcej niż 0,5% prowizji za transakcję kartą płatniczą. Oznacza to spadek z 1,2%-1,3% obowiązujących wcześniej prowizji. Z początkiem 2015 roku maksymalne stawki opłaty interchange zostaną obniżone do 0,2% oraz 0,3% wartości transakcji, odpowiednio kart debetowych oraz kredytowych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dochody ▪ Koszty ▪ Rezerwy na kredyty 	<p>TAK</p> <p>NIE</p> <p>NIE</p>   
Wyższa składka do Bankowego Funduszu Gwarancyjnego	<p>W 2015 roku opłata roczna wzrosła z 0,1% do 0,189% 12,5-krotności sumy wymogów kapitałowych. Dodatkowo, wprowadzona w listopadzie 2013 roku opłata ostrożnościowa wzrosła z 0,037% do 0,05% 12,5-krotności sumy wymogów kapitałowych wyliczanych dla każdego z banków.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dochody ▪ Koszty ▪ Rezerwy na kredyty 	<p>NIE</p> <p>TAK</p> <p>NIE</p>   
Obowiązkowy wyższy wkład własny do kredytów hipotecznych	<p>Począwszy od 2014 roku Komisja Nadzoru Finansowego (KNF) zastrzyła w nowej Rekomendacji S zasady przyznawania kredytów hipotecznych. Zgodnie z wytycznymi KNF, od stycznia 2014 roku wkład własny przy zakupie nieruchomości na kredyt wynosił co najmniej 5%, a z początkiem 2015 roku został on podwyższony do 10% wartości nieruchomości. Wysokość wkładu własnego będzie rosła co roku o 5%, aby w 2017 roku osiągnąć poziom 20%. Ponadto, wysokość wkładu będzie zależała od dodatkowego zabezpieczenia kredytu, a kredyt nie będzie mógł być zaciągnięty na dłużej niż 35 lat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dochody ▪ Koszty ▪ Rezerwy na kredyty 	<p>TAK</p> <p>NIE</p> <p>TAK</p>   
Wprowadzenie dodatkowych ograniczeń w dystrybucji produktów ubezpieczeniowych przez banki	<p>Zgodnie z Rekomendacją U, dotyczącą dobrych praktyk w zakresie bancassurance z czerwca 2014 roku, od 1 kwietnia 2015 roku banki zostaną zobligowane do zapewnienia klientowi swobody w zakresie wyboru zakładu ubezpieczeń. Bank nie może jednocześnie występować w roli ubezpieczającego i pośrednika ubezpieczeniowego, a wynagrodzenie banku z tytułu oferowania produktów ubezpieczeniowych ma być ustalane w odpowiedniej proporcji do wysokości ponoszonych przez bank kosztów.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dochody ▪ Koszty ▪ Rezerwy na kredyty 	<p>TAK</p> <p>TAK</p> <p>NIE</p>   

Upadłość
konsumencka

Od 1 stycznia 2015 roku zaczęła obowiązywać nowelizacja Prawa upadłościowego i naprawczego, ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym oraz ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych. Zasadniczą zmianą, wynikającą z nowych przepisów, jest uproszczenie procedur dotyczących upadłości konsumenckiej. Konsument otrzymał łatwiejszy dostęp do procedury ogłoszenia upadłości w sytuacji nadmiernego zadłużenia. Będzie to nowa szansa dla osób, które popadły w kłopoty finansowe, w tym klientów banków posiadających kredyty.

▪ **Dochody** TAK

▪ **Koszty** NIE

▪ **Rezerwy na kredyty** TAK

Wpływ aprecjacji franka szwajcarskiego na sytuację kredytobiorców, sektora bankowego i mBanku

15 stycznia 2015 roku Szwajcarski Bank Narodowy (SNB), po prawie 3 latach utrzymywania sztywnego kurs franka w stosunku do euro ogłosił decyzję o uwolnieniu kursu franka. Spowodowało to zdecydowane umocnienie waluty szwajcarskiej wobec euro i złotego. Jednocześnie SNB obniżył stopę procentową do -0,75%, co przełożyło się na spadek stopy LIBOR CHF. Gwałtowna aprecjacja franka szwajcarskiego wpływa na budżety około 550 tysięcy gospodarstw domowych posiadających kredyty mieszkaniowe denominowane we frankach szwajcarskich oraz na sytuację finansową banków.

Komitet Stabilności Finansowej (KSF) na posiedzeniu w dniu 20 stycznia 2015 roku z udziałem przedstawicieli niektórych banków komercyjnych posiadających portfele walutowych kredytów hipotecznych o istotnej wartości, potwierdził, że pomimo relatywnie dużego udziału portfela kredytów mieszkaniowych we frankach szwajcarskich sektor bankowy jest stabilny i odporny na szoki zewnętrzne, w tym na znaczne zmiany kursu walutowego. Wartość portfela kredytów we frankach systematycznie spada na skutek ich spłacania. Wpływ aprecjacji franka szwajcarskiego na wysokość rat kapitałowo-odsetkowych należy oceniać przy uwzględnieniu spadku stopy LIBOR od momentu zaciągnięcia kredytu i wzrostu średnich dochodów gospodarstw domowych.

Podjęte zostały następujące ustalenia:

- Uwzględnianie przez banki ujemnej stopy LIBOR w oprocentowaniu kredytów.
- Zobowiązanie banków do niewysuwania żądań dodatkowego zabezpieczenia kredytu na skutek wzrostu zadłużenia kredytobiorcy w wyniku wzrostu kursu franka w stosunku do złotego. Jednocześnie, Komisja Nadzoru Finansowego zapowiedziała, że nie będzie wymagała od banków wprowadzania dodatkowych zabezpieczeń.
- Zmniejszenie spreadów walutowych stosowanych przez banki.

KSF zarekomendował bankom stosowanie rozwiązań restrukturyzacyjnych dostosowanych do indywidualnych potrzeb i możliwości każdego klienta oraz ich dopasowanie do aktualnych warunków rynkowych.

Zbieżne z rekomendacjami KSF jest stanowisko Związku Banków Polskich (ZBP). ZBP zaproponował m.in., by banki uwzględniały ujemną stawkę LIBOR dla franka szwajcarskiego przy wyliczaniu oprocentowania rat kredytów, obniżenie na 6 miesięcy spreadu walutowego, oraz wydłużenie na wniosek klienta czasu spłaty kredytu we frankach lub jej okresowe zawieszenie.

28 stycznia 2015 roku swoje stanowisko przedstawiło Ministerstwo Gospodarki. Przedstawione rozwiązania zawierały rekomendacje dla banków i rekomendacje zmian prawnych i regulacyjnych. Rekomendacje dla banków były następujące:

- Umożliwienie zainteresowanym kredytobiorcom bezprowizyjnej zamiany waluty kredytu z franka szwajcarskiego na złotówki po kursie równym średniemu kursowi NBP w dniu przewalutowania.
- Wprowadzenie do czynnych umów tzw. wakacji kredytowych na okres do 3 lat (także dla kredytów złotych) oraz wprowadzenie limitu wysokości raty na poziomie z końca 2014 roku.
- Odstąpienie od żądania dodatkowego zabezpieczenia kredytu z tytułu zmian kursowych.

Rekomendacje zmian prawnych i regulacyjnych to:

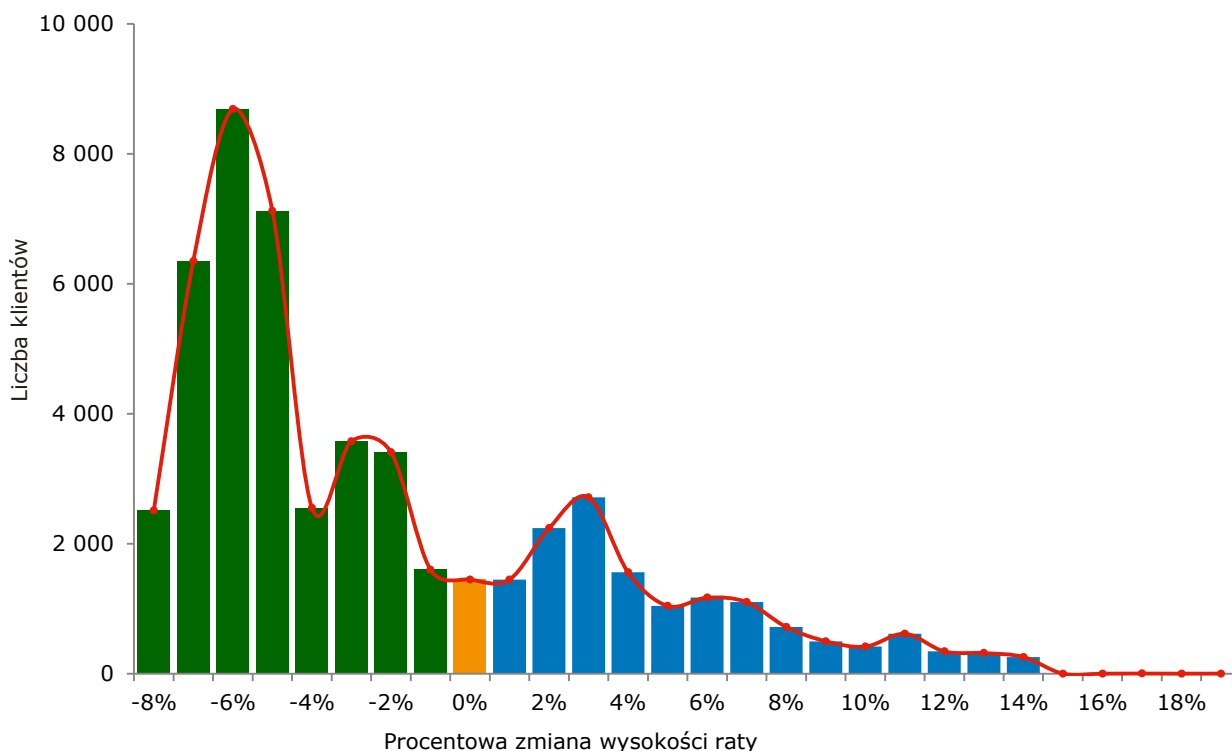
- Ograniczenie ryzyka kursowego kredytobiorcy.
- Ograniczenie wprowadzania w czasie trwania umowy dodatkowych zabezpieczeń na wypadek zmian kursowych.
- Zaprzestanie traktowania umorzenia części kredytu jako opodatkowanego przychodu po stronie kredytobiorcy.
- Zaliczenie kosztów umorzenia do (podatkowych) kosztów uzyskania przychodu banków.
- Wprowadzenie dla nowo zawartych umów limitu roszczeń z tytułu kredytu hipotecznego (udzielonego do 100% wartości nieruchomości) w wysokości wartości nieruchomości.
- Wprowadzenie i upowszechnienie rozwiązań umożliwiających elastyczne reagowanie na zakłócenia w obsłudze kredytów (złotowych i walutowych).
- Wprowadzenie rozwiązań na wypadek nadzwyczajnie trudnej sytuacji życiowej kredytobiorcy (złotowego i w walutach obcych).

mBank, honorując zapisy zawartych umów o kredyt hipoteczny we frankach szwajcarskich z oprocentowaniem opartym na marży i stawce LIBOR, stosuje zasadę, według której ujemna wartość stopy LIBOR CHF pomniejsza marżę kredytową. Ponadto Bank zawęził spread walutowy oraz zaproponuje klientom znajdującym się w trudnej sytuacji finansowej pakiet rozwiązań, polegających m.in. na wydłużeniu czasu trwania kontraktu, co pozwoli na utrzymanie raty kredytowej na poziomie zbliżonym do tego sprzed decyzji Szwajcarskiego Banku Narodowego. Wśród nowych rozwiązań znajduje się też możliwość przeniesienia hipoteki frankowej na nową nieruchomość.

Utrzymujący się na podwyższonym poziomie kurs franka szwajcarskiego będzie mieć umiarkowanie negatywny wpływ na wyniki finansowe mBanku w 2015 roku.

Mimo, że miesięczna rata znacznej większości kredytobiorców posiadających w mBanku zobowiązania we frankach szwajcarskich obniży się w porównaniu do grudnia 2014 roku dzięki ujemnej stawce LIBOR, mBank może zanotować pewien wzrost odpisów z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek, spowodowany wzrostem wartości kredytów w stosunku do zabezpieczających je nieruchomości. Jednocześnie, obniżone spready walutowe dla klientów oraz nieznacznie opóźnione dostosowanie kosztów finansowania mBanku do negatywnej stawki LIBOR, w zestawieniu z szybszym dostosowaniem oprocentowania kredytów po stronie klientów i możliwym wzrostem konkurencji na rynku depozytów (niektórzy konkurenci mBanku mogą poszukiwać dodatkowej płynności w celu sfinansowania swojej ekspozycji w CHF poprzez instrumenty SWAP) będą miały niewielki negatywny wpływ na dochody mBanku w średnim okresie.

Poniższy wykres prezentuje rozkład liczby klientów z kredytami hipotecznymi we franku szwajcarskim według procentowej zmiany wysokości raty na dzień 29 stycznia 2015 w porównaniu do grudnia 2014 roku.



4.5. Rynek mieszkaniowy

Sytuacja na rynku nieruchomości w 2014 w Polsce była uwarunkowana, podobnie jak w roku 2013, powolnym, ale stabilnym rozwojem gospodarczym oraz utrzymywaniem przez Radę Polityki Pieniężnej stóp procentowych na stosunkowo niskim poziomie. W związku z tym banki złagodziły politykę kredytową, co znalazło odzwierciedlenie we wzroście atrakcyjności oferty kredytów hipotecznych.

W 2014 roku na polskim rynku kredytów hipotecznych, pomimo wprowadzenia znaczących zmian regulacyjnych, nie zaszła rynkowa rewolucja. Mimo że Rekomendacja S Komisji Nadzoru Finansowego zmieniła przepisy regulujące zasady udzielania kredytów w Polsce, od momentu jej wprowadzenia nie zauważono znaczących zmian na rynku nieruchomości, a co za tym idzie na rynku kredytów hipotecznych. Pomimo ustanowienia obowiązkowego wkładu własnego na poziomie minimum 5% w przypadku każdego kredytu hipotecznego, zwiększyła się liczba aplikantów posiadających zdolność kredytową (spowodowane to było w dużej mierze wydłużeniem maksymalnego okresu spłaty kredytu na potrzeby kalkulacji zdolności kredytowej z 25 do 30 lat).

Dodatkowo ograniczono możliwość zaciągania kredytów walutowych. Od 1 lipca 2014 roku wyłącznie osoby zarabiające w danej walucie mogą ubiegać się o tego typu kredyt.

Istotną zmianą na rynku mieszkaniowym miał być program rządowy „Mieszkanie dla Młodych”. Niestety nie zrewolucjonizował on, tak znacznie jak oczekiwano, sytuacji na rynku kredytów hipotecznych, ponieważ odnosił się wyłącznie do nieruchomości rynku pierwotnego, które nie zawsze interesowały osoby poniżej 35 roku życia m.in. ze względu na to, iż w nie były one dostępne w mniejszych miastach.

W 2014 roku Rada Polityki Pieniężnej ustabilizowała stopy procentowe na niskim poziomie. Stopa referencyjna wyniosła 2%, a stopa WIBOR 3M w listopadzie 2014 roku była niższa niż 2%, by w grudniu ostatecznie osiągnąć 2,1%. W konsekwencji zaciągnięcie kredytu (m.in. hipotecznego) wiązało się z bardzo niskimi kosztami dla kredytobiorców, którzy z powodu niskich stóp procentowych oraz korzystniejszej oferty kredytowej osiągalni wyższą zdolność kredytową.

Ostateczną zmianą było wprowadzenie w grudniu 2014 roku tak zwanej odwróconej hipoteki. Jest to kredyt przeznaczony dla osób posiadających tytuł prawny do nieruchomości, na którą wnosi się hipotekę

zabezpieczającą pożyczkę udzieloną osobie zainteresowanej. Jednak na rynku kredytowym w Polsce żaden bank nie wprowadził jeszcze do swojej oferty odwróconej hipoteki.

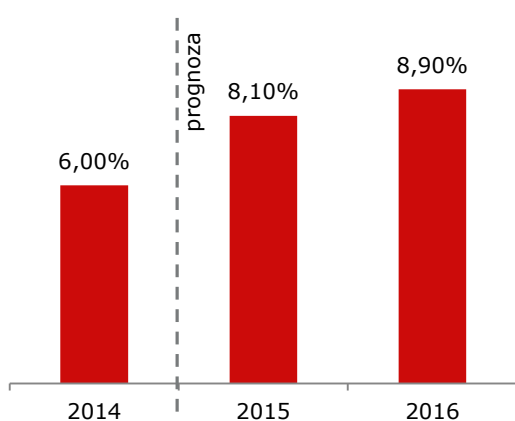
Sytuacja na rynku nieruchomości prywatnych

Na rynku nieruchomości prywatnych w 2014 roku można było zaobserwować wzrost popytu na mieszkania oraz niewielki wzrost, a następnie ustabilizowanie się poziomu cen za metr kwadratowy – zarówno na rynku pierwotnym, jak i wtórnym. Realizację zapotrzebowania na mieszkania ułatwił z pewnością rządowy program „Mieszkania dla Młodych”, pomimo wprowadzenia Rekomendacji S, która mogła stanowić potencjalną przeszkodę w uzyskaniu kredytu hipotecznego. Zauważalna była potrzeba zakupu mieszkania o podwyższonym standardzie i w prestiżowej lokalizacji. Największą popularnością cieszyły się mieszkania o średniej powierzchni pomiędzy 40m² a 50m².

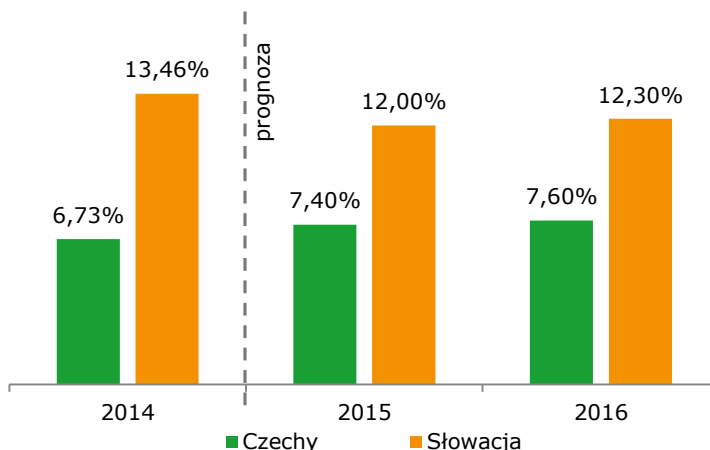
W 2015 roku w dalszym ciągu planowane jest wdrażanie rozporządzeń Rekomendacji S, wśród których znalazł się między innymi wzrost wkładu własnego o dodatkowe 5% (do wysokości 10% wartości nieruchomości). Planowane jest także uatrakcyjnienie programu „Mieszkanie dla Młodych”, poprzez zwiększenie dopłat do wkładu własnego do 20% wartości nieruchomości dla rodzin z dwojgiem dzieci, oraz do 25% dla rodzin liczniejszych, przy jednoczesnej zmianie powierzchni nieruchomości kwalifikującej do udziału w programie z 50m² na 65m². Rada Polityki Pieniężnej ma także zamiar wprowadzić kolejne obniżki stóp procentowych celem stymulacji konsumpcji i inwestycji.

Poniższe wykresy przedstawiają spodziewaną dynamikę kredytów hipotecznych w Polsce oraz na rynkach czeskim i słowackim, na których działa mBank.

Oczekiwana dynamika kredytów hipotecznych w Polsce



Oczekiwana dynamika kredytów hipotecznych w Czechach i na Słowacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych KNF i raportu Deloitte CE Banking Outlook. North-South Divide on the Road to Recovery (Wrzesień 2014).

Sytuacja na rynku nieruchomości komercyjnych

W 2014 roku polski popyt na usługi handlowe oraz te związane z pracą biurową wzrósł poprzez zwiększenie konsumpcji w kraju oraz rozwój polskich spółek. Zapotrzebowanie na nowe powierzchnie komercyjne, w szczególności usługowe, było bardzo duże. Inwestorów interesowały szczególnie nieruchomości o wysokim standardzie. Największe udziały w rynku nieruchomości komercyjnych miały kolejno powierzchnie biurowe, handlowe i przemysłowe. Liczba transakcji w tych obszarach wzrosła o około 10% w porównaniu do roku 2013.

Po raz pierwszy od 2000 roku, podaż nieruchomości biurowych w 2014 roku była wyższa od popytu. Na uwagę zasługuje w szczególności liczba nowych inwestycji w tym obszarze. Zaostrzyło to już wysoką konkurencję, również w obszarze cenowym, i zachęciło inwestorów do lokowania kapitału w nieruchomości tego rodzaju, lecz nie wystarczyło, aby popyt całkowicie zrównoważył podaż. Na koniec 2014 roku całkowite zasoby powierzchni biurowej w Polsce wyniosły 7,5 mln m², natomiast zasoby pustostanów w Warszawie i na rynkach regionalnych (Kraków, Wrocław, Trójmiasto, Łódź, Poznań, Katowice) osiągnęły poziom 776 800 m², przy współczynniku pustostanów na poziomie 15,5%

w Warszawie. Prognozowany wskaźnik pustostanów w Warszawie ma osiągnąć poziom 20% w 2015 roku, co wskazuje na negatywną tendencję na rynku nieruchomości biurowych.

W obszarze nieruchomości usługowych zaobserwować można wciąż wzrastające zapotrzebowanie na powierzchnię w centrach handlowych. Wiele rodzajów handlu detalicznego, odbywających się dotychczas poza centrami handlowymi, przenosi się tam ze względu na możliwość łatwiejszego i szybszego dotarcia do klientów. Wciąż planowane są nowe inwestycje w wielkopowierzchniowe obiekty usługowe, które cieszą się zainteresowaniem zarówno potencjalnych najemców, jak i ich klientów, mimo że całkowite zasoby w tym sektorze stanowią aż 11,5 mln m². Nowa podaż w 2014 roku wyniosła 460 tys. m², natomiast 850 tys. m² jest obecnie w trakcie budowy.





Nieruchomości przemysłowe w roku 2014 przeżywały rozkwit podobny do tego sprzed sześciu lat. Popyt na powierzchnię tego typu był o połowę większy niż w roku poprzednim, a podaż w stosunku rocznym wzrosła o około 30%, co można ocenić jako rekordowo udany wynik dla tej części rynku.

Co istotne, choć najwyższe obroty nieruchomościami komercyjnymi nadal notowano w największych polskich aglomeracjach, to jest w Warszawie, Krakowie, Wrocławiu, Poznaniu i Gdańsku, ze względu na niższe koszty powierzchni i budowy coraz większym zainteresowaniem cieszyły się również mniejsze miasta (100-400 tys. mieszkańców). Jest to pozytywny sygnał z perspektywy demograficznej, ponieważ może to odwrócić występującą obecnie tendencję migracji ze wsi i małych miast wyłącznie do największych aglomeracji.

W roku 2015 i latach następnych można spodziewać się, iż tendencje występujące na rynku nieruchomości komercyjnych utrzymają się. Wspomniane plany dalszego obniżania stóp procentowych zagwarantują inwestorom relatywnie niskie koszty nabycia lokali usługowych, biurowych oraz przemysłowych.

Dane dotyczące rynku nieruchomości komercyjnych pochodzą z raportu Knight Frank *Rynek Nieruchomości Komercyjnych w Polsce - Styczeń 2015*.

4.6. Zmiany w rekomendacjach Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) oraz aktach prawnych dotyczących banków

Akt prawny / Rekomendacja	Data wejścia w życie i podsumowanie nowych wymagań	Wpływ na główne obszary Banku	
		TAK – regulacja ma wpływ na dany obszar	NIE – regulacja nie ma wpływu na dany obszar, bądź ma znikomy wpływ na dany obszar
Bazylea III (Pakiet regulacyjny CRD IV/CRR)	2014		
	01.01.2014	Wprowadza nowe wymagania w zakresie kapitału, płynności oraz ładu korporacyjnego i polityki wynagrodzeń. Proces dostosowywania regulacji krajowych do pakietu CRD IV/ CRR jest w toku.	
		▪ Baza kapitałowa	TAK 
		▪ Zasoby IT i HR	TAK 
		▪ Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)	TAK 
		▪ Klient i oferta	NIE 

Foreign Account Compliance Act (FATCA) & Competent Authority Agreement (CAA)	01.07.2014	FATCA obejmuje konieczność identyfikacji i monitorowania statusu klientów Banku oraz raportowania danych o aktywach i inwestycjach rezydentów podatkowych USA. W przypadku nieprzystąpienia do FATCA wszystkie transfery finansowe dokonywane z USA do zagranicznej instytucji finansowej będą obciążane 30% stawką podatku u źródła.	<ul style="list-style-type: none"> Baza kapitałowa Zasoby IT i HR Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR) Klient i oferta 	NIE TAK NIE TAK	   
Rekomendacja D	31.12.2014	Celem znowelizowanej rekomendacji jest polepszenie jakości zarządzania w obszarze technologii informacyjnej i bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego w bankach, w połączeniu z poprawą nadzoru w tych obszarach.	<ul style="list-style-type: none"> Baza kapitałowa Zasoby IT i HR Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR) Klient i oferta 	NIE TAK NIE NIE	   
European Market Infrastructure Regulation (EMIR)	2013-2015	Dotyczy funkcjonowania rynków kapitałowych, wprowadzając nowe wymogi ograniczające ryzyko. Obejmuje wprowadzenie konieczności rozliczania transakcji przez centralnych kontrahentów oraz raportowania transakcji do repozytoriów, co spowoduje wzrost kosztów zawierania transakcji, których przedmiotem są instrumenty finansowe oraz derywaty.	<ul style="list-style-type: none"> Baza kapitałowa Zasoby IT i HR Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR) Klient i oferta 	NIE TAK TAK NIE	   
Rekomendacja S	1.07.2014	Zmiany obejmujące ograniczenia w udzielaniu kredytów walutowych oraz w długości maksymalnego okresu kredytowania. Ograniczenia dotyczą również rocznego obniżania limitów nałożonych na wskaźnik zadłużenia do dochodu, jak też minimalnego wkładu własnego.	<ul style="list-style-type: none"> Baza kapitałowa Zasoby IT i HR Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR) Klient i oferta 	NIE NIE TAK TAK	   
Komunikat Komisji Nadzoru Finansowego dotyczący screen scrappingu	14.07.2014	Zakaz KNF dotyczy korzystania z technologii tzw. <i>screen scrappingu</i> tj. przenoszenia baz danych o klientach między bankami. Wykorzystanie informacji o finansach klientów z innych banków służyło dopasowaniu oferty bankowej do potrzeb klienta oraz upraszczało procedurę udzielania kredytów, jednak w opinii KNF zwiększało zagrożenie dla bezpieczeństwa informacji w bankowości internetowej.	<ul style="list-style-type: none"> Baza kapitałowa Zasoby IT i HR Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR) Klient i oferta 	NIE NIE NIE TAK	   

Ustawa o usługach płatniczych	<p>01.07.2014; 01.01.2015</p> <p>Nowelizacja ustawy o usługach płatniczych narzuca maksymalną stawkę opłaty interchange - redukcja z 1,2-1,3% do 0,5% począwszy od 1 lipca 2014 roku oraz dalszy spadek do 0,2% w przypadku kart debetowych i 0,3% dla kart kredytowych od 1 lutego 2015 roku.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baza kapitałowa ▪ Zasoby IT i HR ▪ Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR) ▪ Klient i oferta 	<p>NIE</p> <p>TAK</p> <p>TAK</p> <p>TAK</p>	   
2015				
BRRD (Dyrektywa dotycząca prowadzenia działań naprawczych oraz restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji)	<p>01.01.2015</p> <p>Dyrektywa zobowiązuje banki do przygotowania planów naprawczych, a powołany specjalnie organ ds. restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji stworzy plany restrukturyzacyjne. Ponadto banki będą zobligowane do utrzymywania adekwatnej struktury zobowiązań gwarantującej odpowiedni poziom instrumentów, które w przypadku restrukturyzacji mogą być umorzone lub zamienione na udziały kapitałowe. Wdrożenie Dyrektywy BRRD będzie się także wiązało z utworzeniem funduszu uporządkowanej likwidacji, który ma docelowo zgromadzić środki o wartości 1% depozytów ubezpieczonych w BFG.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baza kapitałowa ▪ Zasoby IT i HR ▪ Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR) ▪ Klient i oferta 	<p>TAK</p> <p>NIE</p> <p>TAK</p> <p>NIE</p>	   
Rekomendacja U	<p>31.03.2015</p> <p>Rekomendacja narzuca obowiązek informacyjny polegający na jednoznacznym wskazaniu przez bank swojej roli w zakresie oferowania usług ubezpieczeniowych. Dodatkowo zakłada ona zapewnienie klientowi swobody w zakresie wyboru zakładu ubezpieczeń.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baza kapitałowa ▪ Zasoby IT i HR ▪ Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR) ▪ Klient i oferta 	<p>NIE</p> <p>NIE</p> <p>TAK</p> <p>TAK</p>	   
Rekomendacja P	<p>30.06.2015</p> <p>Nowelizacja rekomendacji P ma na celu aktualizację standardów zarządzania ryzykiem płynności po doświadczeniach kryzysu finansowego. Obejmuje określanie tolerancji ryzyka płynności, pomiar i zarządzanie płynnością.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baza kapitałowa ▪ Zasoby IT i HR ▪ Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR) ▪ Klient i oferta 	<p>NIE</p> <p>TAK</p> <p>TAK</p> <p>NIE</p>	   

Ustawa o nadzorze makroostrożnościowym	2015	Ustawa ma na celu wzmocnienie stabilności systemu finansowego oraz ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia kryzysu finansowego. Powołuje w tym celu Radę ds. Ryzyka Systemowego, która będzie miała uprawnienia do wydawania ostrzeżeń oraz zaleceń dla banków.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baza kapitałowa TAK ▪ Zasoby IT i HR NIE ▪ Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR) NIE ▪ Klient i oferta NIE 	   
	2015	Nowelizacja Ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym wprowadza obowiązek opłaty ostrożnościowej na fundusz stabilizacyjny (max. stawka 0,3% całkowitej ekspozycji ważonej ryzykiem). Stawka opłaty ostrożnościowej za rok 2014 wyniosła 0,037%, natomiast za rok 2015 została wyznaczona w wysokości 0,05% 12,5-krotności sumy wymogów kapitałowych.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baza kapitałowa NIE ▪ Zasoby IT i HR NIE ▪ Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR) TAK ▪ Klient i oferta NIE 	   

5. Sytuacja finansowa mBanku w 2014 roku

5.1. Rachunek zysków i strat mBanku

mBank zakończył 2014 rok zyskiem brutto w wysokości 1 478,6 mln zł, wobec 1 340,6 mln zł zysku wypracowanego w 2013 roku (+138,0 mln zł, tj. 10,3%). Zysk netto wyniósł 1 174,1 mln zł wobec 1 070,3 mln zł przed rokiem (+103,8 mln zł, tj. 9,7%).

Podsumowanie wyników finansowych mBanku

(mln zł)	2013	2014	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Dochody łącznie	3 152,5	3 387,1	234,6	7,4%
Odpisy netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek	-414,8	-442,5	-27,7	6,7%
Ogólne koszty administracyjne wraz z amortyzacją	-1 397,1	-1 466,0	-68,9	4,9%
Zysk brutto	1 340,6	1 478,6	138,0	10,3%
Zysk netto	1 070,3	1 174,1	103,8	9,7%
ROA netto	1,1%	1,1%		
ROE brutto	15,5%	16,2%		
ROE netto	12,4%	12,9%		
Wskaźnik Koszty / Dochody	44,3%	43,3%		
Marża odsetkowa	2,2%	2,3%		
Wskaźnik Core Tier 1 / Współczynnik kapitału podstawowego*	15,0%	14,1%		
Współczynnik wypłacalności / Łączny współczynnik kapitałowy*	20,6%	17,0%		

Głównymi czynnikami mającymi wpływ na rezultaty finansowe mBanku w 2014 roku były:

- **Wzrost dochodów**, których łączna wartość wyniosła 3 387,1 mln zł. Poprawie uległy dochody podstawowe tj. wynik z tytułu odsetek oraz wynik z tytułu opłat i prowizji, a także wynik na działalności handlowej.
- **Wzrost kosztów działalności** (wraz z amortyzacją) w porównaniu do 2013 roku do poziomu 1 466,0 mln zł.
- **Poprawa efektywności** mierzona relacją kosztów do dochodów, która wyniosła na koniec 2014 roku 43,3% w porównaniu z 44,3% na koniec 2013 roku.
- **Stabilne koszty ryzyka** poziomie 64 punktów bazowych, w porównaniu do 65 punktów bazowych w roku ubiegłym.
- **Kontynuacja wzrostu organicznego i ekspansji biznesowej** przejawiająca się w:
 - Zwiększeniu bazy klientów indywidualnych Polsce, Czechach i na Słowacji oraz Orange Finanse do 4 689 tys. (+320 tys. klientów w porównaniu do końca 2013 roku);
 - Wzroście liczby klientów korporacyjnych do poziomu 17 787 klientów (+1 454 w porównaniu do końca 2013 roku).

Wartość pożyczek i kredytów netto wzrosła o 9,1% w porównaniu do końca 2013 roku, zaś poziom depozytów wzrósł o 23,9%. W konsekwencji, wskaźnik kredytów do depozytów uległ obniżeniu do 87,7% wobec 99,6% na koniec 2013 roku.

Zmiany w osiągniętych przez Bank wynikach znalazły odzwierciedlenie we wskaźnikach rentowności:

- ROE brutto na poziomie 16,2% (wobec 15,5% na koniec 2013 roku).
- ROE netto na poziomie 12,9% (wobec 12,4% na koniec 2013 roku).

Wskaźniki kapitałowe mBanku pozostawały na wysokim poziomie. Łączny współczynnik kapitałowy na koniec grudnia 2014 roku wyniósł 17,0% wobec 20,6% w poprzednim roku. Współczynnik kapitału podstawowego Tier 1 osiągnął wartość 14,1% wobec 15,0% na koniec 2013 roku. Zmiana we wskaźnikach wypłacalności w 2014 roku wynika z implementacji metodologii Bazylei 3 oraz zatrzymania części zysku za 2013 rok.

Dochody mBanku

Wypracowany przez Bank poziom dochodów w 2014 roku wyniósł 3 387,1 mln zł w porównaniu z 3 152,5 mln zł przed rokiem, co oznacza wzrost o 234,6 mln zł, tj. 7,4%. Do osiągniętego wzrostu przyczyniła się głównie poprawa wyniku z tytułu odsetek oraz wyniku z tytułu opłat i prowizji. W 2014 roku odnotowano także wyższy wynik na działalności handlowej.

Dochody mBanku

(mln zł)	2013	2014	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Przychody z tytułu odsetek	3 632,0	3 634,8	2,8	0,1%
Koszty odsetek	-1 610,6	-1 378,4	232,2	-14,4%
Wynik z tytułu odsetek	2 021,3	2 256,5	235,2	11,6%
Przychody z tytułu opłat i prowizji	1 084,2	1 176,6	92,4	8,5%
Koszty z tytułu opłat i prowizji	-418,6	-431,4	-12,8	3,1%
Wynik z tytułu opłat i prowizji	665,6	745,2	79,6	12,0%
Przychody z tytułu dywidend	61,9	43,9	-18,0	-29,1%
Wynik na działalności handlowej	326,4	354,8	28,4	8,7%
Wynik na inwestycyjnych papierach wartościowych oraz inwestycjach w jednostki zależne i stowarzyszone	78,8	16,5	-62,3	-79,1%
Pozostałe przychody operacyjne	80,5	73,5	-7,0	-8,7%
Pozostałe koszty operacyjne	-82,0	-103,3	-21,3	26,0%
Dochody łącznie	3 152,5	3 387,1	234,6	7,4%

Podobnie jak w 2013 roku, wynik z tytułu odsetek stanowił najważniejsze źródło dochodów mBanku w 2014 roku. Jego wartość wyniosła 2 256,5 mln zł wobec 2 021,3 mln w 2013 roku (+11,6%). Zmiana ta wynikała głównie ze spadku kosztów odsetkowych o 14,4%. Przychody z tytułu odsetek pozostały na stabilnym poziomie w porównaniu do 2013 roku, pomimo serii decyzji Rady Polityki Pieniężnej o obniżkach referencyjnych stóp procentowych w 2014 roku.

Poprawa wyniku z tytułu odsetek pozytywnie wpłynęła na marżę odsetkową generowaną przez mBank. Jej poziom, kalkulowany jako relacja wyniku odsetkowego do średnich aktywów odsetkowych, wyniósł 2,3% w porównaniu do 2,2% w 2013 roku.

Przeciętna stopa procentowa mBanku dla depozytów oraz kredytów została przedstawiona w poniższej tabeli.

Przeciętna stopa procentowa (mBank)

		Bankowość Detaliczna (w Polsce i zagranicą)			Bankowość Korporacyjna i Inwestycyjna			mBank ogółem		
		2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Depozyty	złotowe	3,6%	2,5%	1,6%	4,1%	2,4%	1,9%	3,8%	2,5%	1,7%
	walutowe	0,9%	0,9%	0,5%	0,3%	0,2%	0,2%	0,6%	0,6%	0,4%
Kredyty ogółem	złotowe	9,8%	8,8%	8,1%	6,1%	4,5%	3,9%	7,5%	6,3%	5,8%
	walutowe	2,1%	2,0%	2,1%	2,3%	2,3%	2,3%	2,2%	2,1%	2,1%
Kredyty hipoteczne	złotowe	6,1%	4,6%	4,3%						
	walutowe	2,1%	2,0%	1,9%						

Głównym źródłem przychodów odsetkowych Banku (69,6%) pozostawały kredyty i pożyczki. Pomimo niższych średniorocznych rynkowych stóp procentowych w 2014 roku, przychody z tego tytułu utrzymały się na stabilnym poziomie w porównaniu do roku ubiegłego i wyniosły 2 531,2 mln zł. Na utrzymanie poziomu przychodów odsetkowych z tytułu kredytów i pożyczek pozytywnie wpłynął wzrost wolumenu kredytów. W 2014 roku nastąpił spadek przychodów odsetkowych od inwestycyjnych papierów wartościowych o 50,6 mln zł, tj. 5,7% i wynikał on z niższych średnich rentowności obligacji skarbowych w 2014 roku. Przychody odsetkowe od dłużnych papierów wartościowych przeznaczonych do obrotu spadły o 4,5 mln zł, tj. 8,1%. Jednocześnie nastąpił wzrost przychodów odsetkowych na instrumentach pochodnych zaklasyfikowanych do księgi bankowej (+60,5 mln zł, tj. 97,0%).

Przychody z tytułu odsetek mBanku

(mln zł)	2013	2014	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Kredyty i pożyczki z uwzględnieniem odwrócenia dyskonta dotyczącego odpisu z tytułu utraty wartości	2 535,6	2 531,2	-4,4	-0,2%
Inwestycyjne papiery wartościowe	882,7	832,1	-50,6	-5,7%
Środki pieniężne i lokaty krótkoterminowe	86,4	77,1	-9,3	-10,8%
Dłużne papiery wartościowe przeznaczone do obrotu	55,5	51,0	-4,5	-8,1%
Przychody odsetkowe na instrumentach pochodnych zaklasyfikowanych do księgi bankowej	62,4	122,9	60,5	97,0%
Przychody odsetkowe na instrumentach pochodnych w ramach rachunkowości zabezpieczeń wartości godziwej	0,2	12,9	12,7	6350,0%
Przychody odsetkowe na instrumentach pochodnych w ramach rachunkowości zabezpieczeń przepływów pieniężnych	0,0	1,4	1,4	-
Pozostałe	9,2	6,2	-3,0	-32,6%
Przychody z tytułu odsetek, razem	3 632,0	3 634,8	2,8	0,1%

Spadek kosztów odsetkowych w 2014 roku związany był głównie z niższymi kosztami z tytułu depozytów klientów (spadek o 180,8 mln zł, tj. 15,0%), co miało związek z niższymi średniorocznymi rynkowymi stopami procentowymi w tym okresie. Koszty odsetkowe z tytułu rozliczeń z bankami spadły o 57,8 mln

zł, tj. 23,9%, czego główną przyczyną była spłata części pożyczek otrzymanych przez Bank od Grupy Commerzbanku. W 2014 roku zarejestrowano wzrost kosztów odsetkowych z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych o 6,4 mln zł, tj. 27,7%.

Wynik z tytułu opłat i prowizji, który stanowił 22,0% dochodów mBanku, ukształtował się na wyższym poziomie w stosunku do roku ubiegłego. W omawianym okresie wyniósł on 745,2 mln zł, co oznacza wzrost o 79,6 mln zł, tj. 12,0%.

Przychody z tytułu opłat i prowizji mBanku

(mln zł)	2013	2014	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Prowizje za obsługę kart płatniczych	413,7	413,6	-0,1	0,0%
Opłaty i prowizje z tytułu działalności kredytowej	153,0	173,1	20,1	13,1%
Prowizje za prowadzenie rachunków	151,5	154,3	2,8	1,8%
Prowizje za realizację przelewów	88,0	97,3	9,3	10,6%
Prowizje z tytułu udzielonych gwarancji oraz operacji dokumentowych	36,9	42,2	5,3	14,4%
Prowizje za pośrednictwo w sprzedaży produktów zewnętrznych podmiotów finansowych	159,2	180,4	21,2	13,3%
Prowizje z działalności powierniczej	19,4	21,1	1,7	8,8%
Pozostałe	62,5	94,6	32,1	51,4%
Przychody z tytułu opłat i prowizji, razem	1 084,2	1 176,6	92,4	8,5%

Przychody prowizyjne uległy poprawie w ujęciu rocznym o 92,4 mln zł, tj. 8,5%. Prowizje za obsługę kart płatniczych pozostały na niezmiennym poziomie w stosunku do 2013 roku. Spadek opłat interchange, który został wprowadzony 1 lipca 2014 roku, został zrekompensowany wyższym wolumenem i liczbą transakcji bezgotówkowych. Wolumen i liczba transakcji bezgotówkowych w 2014 roku wzrosła o odpowiednio 18,5% i 29,7%. Opłaty i prowizje z tytułu działalności kredytowej wzrosły o 20,1 mln zł, tj. 13,1% w wyniku większej sprzedaży kredytów niehipotecyjnych. Wraz z rosnącą bazą klientów i wyższą liczbą przeprowadzonych transakcji wzrosły prowizje za realizację przelewów (+10,6%). W tym samym okresie wzrosły także prowizje za pośrednictwo w sprzedaży produktów zewnętrznych podmiotów finansowych o 13,3%.

W 2014 roku przychody z tytułu dywidend wyniosły 43,9 mln zł i w porównaniu z 61,9 mln zł w 2013 roku. Spadek ten był związany z niższymi wpływami z dywidendy wypłaconej przez PZU S.A.

Wynik na działalności handlowej w 2014 roku wyniósł 354,8 mln zł i był wyższy o 28,4 mln zł, tj. 8,7% od wyniku z poprzedniego roku. Na poprawę w tej pozycji wpływ miał wzrost wyniku na pozostałej działalności handlowej (+76,8 mln zł, tj. 149,4%), który wynikał z lepszego wyniku zrealizowanego na instrumentach opartych na stopie procentowej. Wynik z pozycji wymiany był niższy niż w 2013 roku (spadek o 48,4 mln zł, tj. 17,6%) w wyniku niższej wyceny instrumentów CIRS.

Transakcje na inwestycyjnych papierach wartościowych w 2014 roku wygenerowały wynik na poziomie 16,5 mln zł w porównaniu do 78,8 mln zł w 2013 roku. W 2014 zrealizowano zyski na sprzedaży części portfela obligacji skarbowych, jednak były one mniejsze niż w roku ubiegłym. Dodatkowo w 2013 roku mBank zrealizował zyski na sprzedaży akcji MasterCard i VISA w kwocie 13,4 mln zł.

Wynik na pozostałych dochodach operacyjnych (saldo pozostałych przychodów/kosztów operacyjnych) był ujemny i wyniósł 29,8 mln zł w porównaniu do 1,5 mln zł straty w 2014 roku. W 2014 roku odnotowano niższe przychody ze sprzedaży usług. Dodatkowo, w 2014 roku zostały zawiązane rezerwy na ryzyko prawne i operacyjne, zarówno w obszarze Bankowości Detalicznej jak i w segmencie Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej.

Odpisy netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek

Odpisy netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek w mBanku wyniosły 442,5 mln zł w 2014 roku, wobec 414,8 mln zł w 2013 roku, co oznacza wzrost o 27,7 mln zł, tj. 6,7%.

W obszarze Bankowości Detalicznej odpisy netto z tytułu utraty wartości kredytów wzrosły o 37,2 mln zł, tj. 14,0%. Wzrost odpisów z tytułu utraty wartości kredytów zarejestrowano w obszarze Bankowości Detalicznej w Polsce i wynikał on ze stopniowej zmiany struktury kredytów w kierunku pożyczek konsumenckich oraz z proaktywnym zwiększaniem pokrycia portfela niepracującego rezerwami, przy stabilnym poziomie jakości aktywów.

Odpisy netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek

(mln zł)	2013	2014	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Bankowość Detaliczna	265,7	302,9	37,2	14,0%
Korporacje i Rynki Finansowe	149,1	139,6	-9,5	-6,4%
Odpisy netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek razem	414,8	442,5	27,7	6,7%

Wartość odpisów netto na ryzyko kredytowe w pionie Korporacji i Rynków Finansowych wyniosła w 2014 roku 139,6 mln zł wobec 149,1 mln zł w 2013 roku.

Koszty działalności mBanku

Poziom kosztów działalności mBanku (łącznie z amortyzacją) wyniósł 1 466,0 mln zł, co oznacza wzrost o 4,9% w porównaniu do 2013 roku.

Koszty działalności mBanku

(mln zł)	2013	2014	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Koszty pracownicze	636,1	656,6	20,5	3,2%
Koszty rzeczowe	511,6	546,9	35,3	6,9%
Podatki i opłaty	26,0	25,4	-0,6	-2,3%
Składka i wpłaty na Bankowy Fundusz Gwarancyjny	56,5	69,0	12,5	22,1%
Odpisy na Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych	5,4	5,5	0,1	1,9%
Amortyzacja	161,5	162,6	1,1	0,7%
Koszty działalności mBanku	1 397,1	1 466,0	68,9	4,9%
Wskaźnik Koszty / Dochody	44,3%	43,3%	-	-
Zatrudnienie (w etatach)	4 696	4 895	199	4,2%

W 2014 roku koszty pracownicze były wyższe o 20,5 mln zł, tj. 3,2%. Zmiana ta wynika z wyższych kosztów wynagrodzeń i jest konsekwencją wzrostu poziomu zatrudnienia w mBanku. Liczba etatów wzrosła z 4 696 na koniec 2013 roku do 4 895 etatów na koniec 2014 roku.

Koszty rzeczowe wzrosły w omawianym okresie o 35,3 mln zł, tj. 6,9%. W 2014 roku Bank odnotował wyższe koszty w obszarze marketingu, co było związane m.in. prowadzonymi kampaniami reklamowymi, zarówno w Polsce, jak i w Czechach i na Słowacji.

Składka na Bankowy Fundusz Gwarancyjny (BFG) wzrosła w mBanku z 56,5 mln zł w 2013 roku do 69,0 mln zł w 2014 roku. Zmiana ta wynika z wprowadzenia dodatkowej opłaty ostrożnościowej na rzecz funduszu stabilizacyjnego, która została wprowadzona w listopadzie 2013 roku. Rok 2014 był pierwszym, pełnym rokiem obowiązywania nowej opłaty.

W 2014 roku koszty amortyzacji pozostały na stabilnym poziomie.

Zmiany w przychodach i kosztach mBanku przełożyły się na poprawę efektywności działania mierzonej wskaźnikiem kosztów do dochodów. Na koniec 2014 roku wyniósł on 43,3% wobec 44,3% w roku ubiegłym.

5.2. Zmiany w skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej

Zmiany w aktywach mBanku

W 2014 roku odnotowano wzrost aktywów Banku o 13 371,4 mln zł, tj. 13,3%. Ich wartość na dzień 31 grudnia 2014 roku wyniosła 113 603,5 mln zł.

Zmiany roczne poszczególnych pozycji aktywów mBanku zostały przedstawione w poniższej tabeli.

Aktywa mBanku

(mln zł)	2013	2014	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Kasa, operacje z bankiem centralnym	1 643,1	3 046,8	1 403,7	85,4%
Należności od banków	4 488,9	5 648,0	1 159,1	25,8%
Papiery wartościowe przeznaczone do obrotu	903,9	1 251,1	347,2	38,4%
Pochodne instrumenty finansowe	2 349,5	4 874,9	2 525,4	107,5%
Kredyty i pożyczki netto udzielone klientom	63 756,7	69 529,9	5 773,2	9,1%
Inwestycyjne papiery wartościowe	25 081,3	27 246,0	2 164,7	8,6%
Wartości niematerialne i prawne	408,8	425,1	16,3	4,0%
Rzeczowe aktywa trwałe	442,7	468,8	26,1	5,9%
Pozostałe aktywa	1 157,2	1 112,9	-44,3	-3,8%
Aktywa mBanku	100 232,1	113 603,5	13 371,4	13,3%

Największy udział w strukturze bilansu Banku na koniec 2014 roku utrzymały kredyty i pożyczki udzielone klientom. Na dzień 31 grudnia 2014 roku stanowiły one 61,2% sumy aktywów wobec 63,6% na koniec 2013 roku.

Wolumen kredytów i pożyczek netto udzielonych klientom zwiększył się w stosunku do końca ubiegłego roku o 5 773,2 mln zł, tj. 9,1%.

Kredyty i pożyczki brutto udzielone klientom indywidualnym odnotowały wzrost o 2 507,6 mln zł, tj. 6,5%. Wartość kredytów hipotecznych i mieszkaniowych wzrosła w ujęciu rocznym o 1 057,1 mln zł, tj. 3,7%, głównie ze względu na aktywną sprzedaż tych kredytów. W 2014 roku Bank sprzedał kredyty hipoteczne o łącznej wartości 2 776,3 mln zł, co oznacza wzrost wolumenu sprzedaży o 33,3% w porównaniu do 2013 roku. Jednocześnie Bank udzielił 4 357,6 mln zł kredytów niehipotecznych, co stanowi 16,9% wzrost sprzedaży.

Kredyty i pożyczki udzielone klientom

(mln zł)	2013	2014	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Kredyty i pożyczki udzielone klientom indywidualnym	38 301,1	40 808,7	2 507,6	6,5%
Kredyty i pożyczki udzielone klientom korporacyjnym	24 975,3	28 460,8	3 485,5	14,0%
Kredyty i pożyczki udzielone sektorowi budżetowemu	1 952,7	1 749,5	-203,2	-10,4%
Inne należności	620,6	1 045,4	424,8	68,4%
Kredyty i pożyczki (brutto) od klientów	65 849,7	72 064,4	6 214,7	9,4%
Rezerwa utworzona na należności od klientów (wielkość ujemna)	-2 093,0	-2 534,5	-441,5	21,1%
Kredyty i pożyczki (netto) od klientów	63 756,7	69 529,9	5 773,2	9,1%

W tym samym okresie kredyty i pożyczki brutto udzielone klientom korporacyjnym wzrosły o 3 485,5 mln zł, tj. 14,0%. Wolumen kredytów i pożyczek brutto udzielonych sektorowi budżetowemu był niższy o 203,2 mln zł, tj. o 10,4%.

Drugą pod względem wielkości pozycję aktywów w bilansie mBanku (24,0%) stanowiły inwestycyjne papiery wartościowe. Ich wartość w ciągu 2014 roku zwiększyła się o 2 164,7 mln zł, tj. 8,6%. Portfel obligacji rządowych wzrósł w ujęciu rocznym o 20,8%, zaś portfel papierów dłużnych emitowanych przez bank centralny był mniejszy o 31,0%.

Łącznie, pozostałe pozycje aktywów w bilansie Banku stanowiły 14,8% sumy bilansowej.

Zmiany w zobowiązaniach i kapitałach mBanku

Zmiany w zobowiązaniach i kapitałach mBanku w 2014 roku ilustruje poniższe zestawienie.

Zobowiązania i kapitały mBanku

(mln zł)	2013	2014	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Zobowiązania wobec innych banków	18 863,9	13 384,2	-5 479,7	-29,0%
Pochodne instrumenty finansowe	2 472,4	4 755,9	2 283,5	92,4%
Zobowiązania wobec klientów	64 008,4	79 312,3	15 303,9	23,9%
Zobowiązania z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	451,9	386,4	-65,5	-14,5%
Zobowiązania podporządkowane	3 762,8	4 127,7	364,9	9,7%
Pozostałe zobowiązania	1 099,5	1 367,4	267,9	24,4%
Zobowiązania razem	90 658,9	103 333,9	12 675,0	14,0%
Kapitały razem	9 573,2	10 269,6	696,4	7,3%
Zobowiązania i kapitały własne mBanku	100 232,1	113 603,5	13 371,4	13,3%

Dominującym źródłem finansowania działalności mBanku pozostały zobowiązania wobec klientów. Na koniec 2014 roku stanowiły one 69,8% zobowiązań i kapitałów razem wobec 63,9% na koniec 2013 roku.

Wartość zobowiązań wobec klientów w ciągu 2014 roku zwiększyła się o 15 303,9 mln zł, tj. 23,9%, osiągając poziom 79 312,3 mln zł. Zmiana ta wynikała zarówno ze wzrostu zobowiązań wobec klientów indywidualnych, jak i klientów korporacyjnych.

Zobowiązania wobec klientów korporacyjnych wzrosły o 10 007,9 mln zł, tj. 34,0%.

Zobowiązania wobec klientów

(mln zł)	2013	2014	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Klienci indywidualni	33 888,8	39 001,8	5 113,0	15,1%
Klienci korporacyjni	29 402,0	39 409,9	10 007,9	34,0%
Klienci sektora budżetowego	717,6	900,6	183,0	25,5%
Zobowiązania wobec klientów razem	64 008,4	79 312,3	15 303,9	23,9%

Zobowiązania wobec klientów indywidualnych wzrosły o 5 113,0 mln zł, tj. 15,1%. Wolumen środków klientów na rachunkach bieżących zwiększył się o 15,6%. Depozyty terminowe klientów indywidualnych wzrosły w ujęciu rocznym o 13,3%.

Zobowiązania wobec innych banków spadły w stosunku do końca ubiegłego roku o 5 479,7 mln zł, tj. 29,0% i wyniosły 13 384,2 mln zł na koniec 2014 roku. Zmiana ta wynikała głównie ze spłaty kredytów w wysokości 850 mln franków szwajcarskich i 100 mln dolarów amerykańskich udzielonych przez Grupę Commerzbanku, jak również ze spadku wolumenu transakcji repo.

W 2014 roku Bank wyemitował na rynku polskim 10-letnie obligacje podporządkowane o wartości nominalnej 750 mln zł.

Udział kapitałów własnych w zobowiązaniach i kapitałach mBanku wyniósł na koniec 2014 roku 9,0%, wobec 9,6% na koniec grudnia 2013 roku w wyniku zatrzymania części zysku netto.

6. mBank na rynku usług finansowych w 2014 roku

mBank znajdował się w czołówce polskich banków we wszystkich istotnych segmentach rynku na koniec 2014 roku.

Rynkowy udział oraz pozycję mBanku koniec 2014 i 2013 roku ilustruje poniższe zestawienie:

Rodzaj działalności	Pozycja na rynku w 2014 roku*	Udział	
		2013	2014
Bankowość Korporacyjna			
Kredyty przedsiębiorstw		5,9%	6,2%
Depozyty przedsiębiorstw		8,3%	8,8%
Bankowość Detaliczna w Polsce			
Kredyty ogółem		6,2%	6,2%
w tym hipoteczne		7,4%	7,3%
niehipoteczne		4,4%	4,6%
Depozyty		5,0%	5,3%
Bankowość Detaliczna w Republice Czeskiej			
Kredyty ogółem		0,9%	1,2%
w tym hipoteczne		1,3%	1,6%
niehipoteczne		0,3%	0,5%
Depozyty		1,1%	1,3%
Bankowość Detaliczna na Słowacji			
Kredyty ogółem		0,5%	0,7%
w tym hipoteczne		0,6%	0,8%
niehipoteczne		0,2%	0,3%
Depozyty		1,6%	1,5%
Bankowość Inwestycyjna			
Rynki finansowe			
Bony i obligacje skarbowe		10,9%	14,8%

mBank S.A.

Sprawozdanie Zarządu z działalności mBanku S.A. w 2014 roku

IRS/FRA		25,2%	27,3%
FX spot i forward		10,7%	10,9%
Nieskarbowe papiery dłużne (wartość zadłużenia)			
krótkoterminowe papiery dłużne	5	15,1%	8,1%
obligacje przedsiębiorstw	3	13,7%	12,9%
papiery dłużne banków**	1	31,7%	34,3%

Źródło: NBP, GPW, CNB, NBS, Fitch Polska, informacje prasowe, obliczenia własne na podstawie danych mBanku.

* Tam, gdzie to było możliwe do ustalenia.

** Bez obligacji „drogowych” BGK.

7. Korporacje i Rynki Finansowe

Obszar Korporacji i Rynków Finansowych

Segment Korporacje i Rynki Finansowe obsługuje 17 787 klientów korporacyjnych, w tym duże przedsiębiorstwa (K1 – roczne obroty w wysokości powyżej 500 mln zł), średnie przedsiębiorstwa (K2 – roczne obroty w wysokości 30 – 500 mln zł) i małe przedsiębiorstwa (K3 – roczne obroty w wysokości poniżej 30 mln zł) poprzez sieć 47 wyspecjalizowanych oddziałów. Oferta produktów i usług Grupy mBanku dla klientów korporacyjnych koncentruje się na bankowości transakcyjnej (przede wszystkim rachunki firmowe, przelewy krajowe i zagraniczne, karty płatnicze, usługi gotówkowe i produkty zarządzania płynnością), finansowaniu przedsiębiorstw, instrumentach zabezpieczających, usługach związanych z rynkami instrumentów kapitałowych (ECM), instrumentów dłużnych (DCM) oraz z fuzjami i przejęciami (M&A), a także leasingu i faktoringu. Segment dzieli się na 2 obszary: Bankowość Korporacyjna i Inwestycyjna oraz Rynki Finansowe.

7.1. Bankowość Korporacyjna i Inwestycyjna

Podsumowanie działalności segmentu Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej

	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	Zmiana roczna
Liczba klientów korporacyjnych	15 095	16 333	17 787	8,9%
K1	1 228	1 255	1 838	46,5%
K2	4 583	5 022	5 144	2,4%
K3	9 284	10 056	10 805	7,4%
(mln zł)				
Kredyty klientów korporacyjnych, w tym:	25 160	26 281	30 113	14,6%
K1	10 749	10 783	12 812	18,8%
K2	9 517	9 425	10 633	12,8%
K3	2 862	2 773	2 811	1,4%
Transakcje reverse repo/buy sell back	2 022	3 285	3 840	16,9%
Pozostałe	11	16	17	8,4%
Depozyty klientów korporacyjnych, w tym:	22 017	24 893	29 203	17,3%
K1	8 062	7 189	12 111	68,5%
K2	8 781	9 507	9 455	-0,5%
K3	3 250	3 514	4 177	18,9%
Transakcje repo	1 882	4 628	3 395	-19,0%
Pozostałe	43	56	63	13,1%
Sieć dystrybucji				
Centra doradcze (Projekt "Jednej sieci")	-	-	1	
"Lekkie" placówki (Projekt "Jednej sieci")	-	-	2	
Oddziały korporacyjne	29	29	29	
Biura korporacyjne	19	18	18	

Działalność segmentu Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej w 2014 roku

2014 rok był okresem umiarkowanego, ale stabilnego ożywienia gospodarczego, który przełożył się na wzrost aktywności biznesowej ze strony dużych przedsiębiorstw. Z drugiej strony, banki zmuszone były do prowadzenia swojej działalności w otoczeniu rekordowo niskich stóp procentowych oraz obniżonych opłat interchange. Stan gospodarki pozytywnie wpłynął na wolumen kredytów i depozytów korporacyjnych. Rynek kredytów dla przedsiębiorstw wzrósł o 7,4% w porównaniu do końca 2013 roku, natomiast rynek depozytów dla przedsiębiorstw wzrósł o 9,1%. Na tym tle mBank prezentował wyższe dynamiki, co spowodowało wzrost udziałów rynkowych do 6,2% w kredytach oraz 8,8% w depozytach w porównaniu do odpowiednio 5,9% oraz 8,3%.

W 2014 roku Bank prowadził zintensyfikowane działania sprzedażowe, które przełożyły się na rekordową akwizycję klientów korporacyjnych - baza klientów korporacyjnych zwiększyła się o 1 454 firmy w porównaniu do grudnia 2013 roku i wyniosła 17 787 podmiotów.

Akwizycja wpłynęła pozytywnie na wartość środków zgromadzonych na rachunkach bieżących, która na koniec grudnia 2014 roku osiągnęła poziom 6 709 mln zł, co oznacza 13,9% wzrost rok do roku. Wysoki wolumen depozytów bieżących stanowi bazę dla dalszego rozwoju bankowości transakcyjnej, mającej szczególne znaczenie dla Banku z uwagi na potencjał wzrostu oraz zacieśnianie współpracy z klientami.

W segmencie małych i średnich przedsiębiorstw jednym z kluczy do sukcesu biznesowego jest akwizycja, systematyczna budowa bazy klientów jako potencjału do rozwoju długoterminowych i dochodowych relacji. Rok 2014 był rekordowy w historii w tej kategorii - Doradcy ds. MSP pozyskali 2 180 klientów. Baza klientów z segmentu K3 osiągnęła na koniec grudnia 2014 roku liczbę 10 805 klientów. Równocześnie ponad 220 wysoko dochodowych klientów przekazanych zostało do obsługi w segmentach K2 i K1.

W 2014 roku Bank realizował strategię wzrostu udziału w sektorze małych i średnich firm poprzez m.in. rozszerzenie oferty o dodatkowy, specjalistyczny produkt dla klientów z tego sektora, tj. „Pakiet elastyczny dla MSP”, który pozwala kompleksowo zarządzać finansami i korzystać z preferencyjnych warunków obsługi w obszarach najbardziej istotnych dla przedsiębiorstwa. Jednocześnie Bank wdrożył nowy, uproszczony proces kredytowy dla klientów z tego segmentu. Istotnie do wzrostu pozycji mBanku na rynku MSP przyczyniła się przeprowadzona w 2014 roku kampania internetowa „Pieniądze zawsze na czas” skierowana do podmiotów z sektora MSP. Podjęte inicjatywy przełożyły się na rekordową akwizycję klientów w tym sektorze.

W ramach Pakietu elastycznego dostępne są 4 moduły: transakcyjny, finansowy, walutowy oraz dla grup. Elastyczność pakietu to nie tylko możliwość zbudowania różnych wariantów oferty z modułów, ale i zastosowanie elastyczności cenowej – bardziej korzystne dla klienta warunki realizacji przelewów przy rosnącej transakcyjności oraz korzystniejsze warunki prowadzenia rachunków przy zakontraktowanym określonym poziomie aktywności. Do końca grudnia 2014 roku udało się pozyskać z wykorzystaniem oferty pakietowej ponad 700 klientów, co oznacza, że więcej niż co drugi nowy klient z segmentu K3 rozpoczął współpracę z bankiem na bazie pakietu.

Przeprowadzona w 2014 roku konsolidacja Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej przełożyła się na wzrost aktywności Banku na rynku emisji papierów dłużnych dla przedsiębiorstw. Środowisko niskich stóp procentowych dodatkowo sprzyjało rozwojowi tego rynku. Ponadto, działalność segmentu skoncentrowana była na intensyfikacji współpracy z niebankowymi instytucjami finansowymi oraz klientami z sektora rolno-spożywczego.

**Bankowość
transakcyjna
dalej rośnie****Rekordowa
akwizycja i
wyniki w
segmencie K3****mSatysfakcja
– bo głos
klienta się
liczy**

W 2014 roku w znacznym stopniu poprawiła się jakość obsługi klientów korporacyjnych mierzona wskaźnikiem rekomendacji NPS (ang. Net Promoter Score). Dla klientów, którzy wskazali mBank jako swój bank główny, wskaźnik ten osiągnął poziom 26. Dla porównania – średni wskaźnik rynkowy, uzyskany z badania syndykatowego GfK Polonia „Monitor firm 2014”, osiągnął poziom 13 punktów.

Badania NPS są realizowane od 2010 roku i pozwalają zdobywać nową wiedzę i doświadczenie w tym obszarze. W 2014 roku mBank rozpoczął realizację projektu mSatysfakcja, który koncentruje się na słuchaniu „głosu klienta” i poprawie relacji z nim, a w następnej kolejności na analizie danych i kalkulacji najważniejszych wskaźników mierzących poziom satysfakcji klienta.

Na podstawie „głosu klienta” i opinii pracowników, czyli analizy wyników badań zrealizowanych w 2014 roku, wyłoniono 15 inicjatyw, których celem jest poprawa satysfakcji klientów korporacyjnych. Bank dąży do tego, aby informacje pozyskiwane od klientów w drodze badania satysfakcji wyznaczały kierunek zmian wewnętrznych procesów, procedur oraz funkcjonalności systemów IT.

W 2014 roku bankowość korporacyjna mBanku została doceniona przez wiele szanowanych instytucji badania i oceny usług bankowych. Prestiżowy magazyn Global Finance uznał mBank za najlepszy Bank w Polsce w zakresie trade finance z uwagi na wysoką jakość oferowanych usług finansowania handlu, innowacyjną ofertę produktową, wolumen transakcji oraz kompetencje pracowników odpowiedzialnych za obszar trade finance. W corocznym konkursie „World’s Best Internet Banks”, organizowanym przez ten magazyn, mBank CompanyNet uznano za najlepszy serwis transakcyjny dla klientów bankowości korporacyjnej w Polsce (uznanie ekspertów zyskał również serwis dla klientów detalicznych), a mBank CompanyMobile otrzymał wyróżnienia za najlepszą aplikację mobilną w Europie Środkowo-Wschodniej. Dodatkowo, po raz trzeci nagrodzona została platforma transakcyjna mBanku do wymiany walut. Ponadto, w opublikowanym przez „Euromoney” raporcie bankowość transakcyjna mBanku zajęła 3. miejsce w kategorii „Domestic Cash Manager Poland”, a karta przedpłacona „Atlas – Program Fachowiec” została uznana przez ekspertów za „Najlepszą lojalnościową polską kartę 2014 roku”.

Oferowane produkty i usługi**Kredyty klientów korporacyjnych**

Wartość kredytów udzielonych klientom korporacyjnym mBanku (z wyłączeniem transakcji repo) na koniec 2014 roku osiągnęła poziom 26 273 mln zł i była o 11,7% wyższa w porównaniu z poziomem z końca 2013 roku (23 522 mln zł).

Wartość kredytów dla przedsiębiorstw (kategoria NBP, umożliwiająca porównanie do wyników sektora bankowego) na koniec grudnia 2014 roku wyniosła 17 874 mln zł i była o 13,4% wyższa od poziomu z końca grudnia 2013 roku (15 765 mln zł). Rynek kredytów dla przedsiębiorstw wzrósł o 7,4% w porównaniu do roku ubiegłego. Udział akcji kredytowej mBanku kierowanej do przedsiębiorstw w akcji kredytowej całego sektora na koniec grudnia 2014 roku wyniósł 6,2% wobec 5,9% na koniec grudnia 2013 roku. Wskaźnik kredytów do depozytów dla przedsiębiorstw w Banku na koniec 2014 roku wyniósł 86,3% i był znacząco niższy od poziomu rynkowego, który wyniósł 121,5%.

Wartość kredytów udzielonych jednostkom samorządu terytorialnego na koniec grudnia 2014 roku wyniosła 1 324 mln zł w porównaniu 1 469 mln zł na koniec grudnia 2013 roku.

Depozyty klientów korporacyjnych

Wartość zgromadzonych w mBanku depozytów klientów korporacyjnych (z wyłączeniem transakcji repo) na koniec 2014 roku wyniosła 25 807 mln zł i była o 27,3% wyższa w porównaniu z poziomem z końca 2013 roku (20 265 mln zł).

Wartość depozytów bieżących klientów korporacyjnych mBanku na koniec 2014 roku wyniosła 6 709 mln zł i była o 13,9% wyższa od poziomu z końca grudnia 2013 roku (5 890 mln zł).

Wartość depozytów dla przedsiębiorstw (kategoria NBP, umożliwiającą porównanie do wyników sektora bankowego) na koniec grudnia 2014 roku wyniosła 20 709 mln zł i była o 15,2% wyższa od poziomu z końca 2013 roku (17 972 mln zł). W tym samym czasie rynek depozytów dla przedsiębiorstw wzrósł o 9,1%. Udział depozytów dla przedsiębiorstw w Banku w wartości depozytów sektora przedsiębiorstw na koniec grudnia 2014 roku wyniósł 8,8% wobec 8,3% na koniec grudnia 2013 roku.

Wartość depozytów jednostek samorządu terytorialnego na koniec grudnia 2014 roku wyniosła 212 mln zł w porównaniu z 179 mln zł na koniec grudnia 2013 roku.

Finansowanie strukturalne, finansowanie projektów i kredyty konsorcjalne

W ramach Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej, Bank oferuje finansowanie strukturyzowane i mezzanine, w tym w szczególności: finansowanie akwizycyjne, finansowanie projektów i finansowanie konsorcjalne. W 2014 roku Bank był istotnym uczestnikiem rynku i wziął udział w 47 produktach konsorcjalnych i bilateralnych. Łączna kwota nowego zaangażowania Banku z tytułu produktów konsorcjalnych i bilateralnych wyniosła 3 689 mln zł.

Finansowanie ze środków Unii Europejskiej

W marcu i lipcu 2014 roku Bank podpisał z Europejskim Bankiem Inwestycyjnym (EBI) nowe umowy dotyczące uruchomienia nowych linii kredytowych w łącznej wysokości 200 mln euro na finansowanie przedsięwzięć lub pokrycie zobowiązań związanych z małymi i średnimi przedsiębiorstwami (podmioty zatrudniające do 250 osób) oraz przedsiębiorstw mid cap (podmioty zatrudniające powyżej 250, ale mniej niż 3 tys. osób).

Gwarancja de minimis

W czerwcu 2014 roku został podpisany z Bankiem Gospodarstwa Krajowego (BGK) Aneks do Umowy portfelowej linii gwarancyjnej de minimis (PLD) zmieniający m.in. zasady wyliczania pomocy de minimis. Umowa PLD została zawarta w 2013 roku w ramach rządowego programu „Wspieranie Przedsiębiorczości z wykorzystaniem poręczeń i gwarancji BGK”, z którego środki przeznaczone są na gwarancje spłat kredytów obrotowych dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Na mocy Umowy PLD wartość przyznanego mBankowi limitu gwarancji wynosi 900 mln zł. Na dzień 31 grudnia 2014 roku wartość wykorzystanego limitu wyniosła 634 mln zł (wzrost o 138% rok do roku).

Emisja papierów dłużnych dla klientów korporacyjnych

Od początku 2014 roku działalność związana z organizacją emisji dłużnych papierów wartościowych dla przedsiębiorstw, jednostek samorządu terytorialnego oraz banków została umiejscowiona w Pionie Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej.

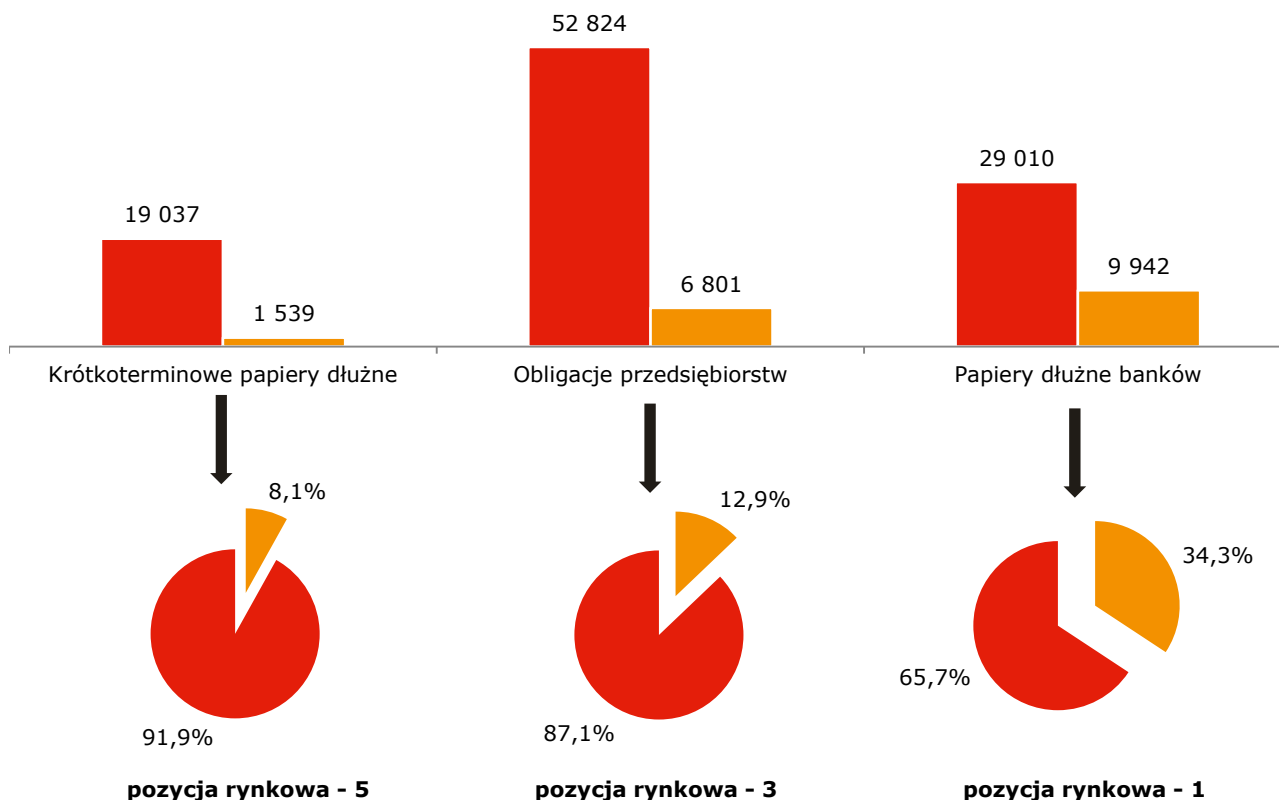
Udział mBanku w rynku nieskarbowych papierów dłużnych na koniec grudnia 2014 roku przedstawia poniższy wykres.

mBank na rynku nieskarbowych papierów dłużnych

wg stanu na 31.12.2014

■ Rynek ■ mBank

mln zł



Wartość niewykupionych papierów dłużnych banków, których emisję zrealizował mBank (z wyłączeniem obligacji „drogowych” BGK), wyniosła około 10 mld zł w porównaniu z 7,2 mld zł na koniec 2013 roku. Daje to mBankowi pozycję lidera, z udziałem w rynku na poziomie 34,3%. Największymi emisjami banków w 2014 roku było plasowanie obligacji o łącznej wartości 685 mln zł dla BGK oraz 515 mln zł dla Getin Noble Bank, aranżowane przez mBank. Inne duże transakcje, w których Bank brał udział to emisja listów zastawnych mBanku Hipotecznego o wartości 120,5 mln euro oraz 500 mln zł, emisje obligacji dla Banku Pocztowego (210 mln zł), Credit Agricole Bank Polska (263 mln zł) oraz Santander Bank (60 mln zł).

Na rosnącym rynku obligacji przedsiębiorstw Bank uplasował się na 3. pozycji z udziałem 12,9% rynku. Zrealizowano szereg nowych emisji o znacznej wartości, tj. Tauron S.A. (583 mln zł), CCC S.A. (210 mln zł), Magellan S.A. (265 mln zł), Echo Investment S.A. (170,5 mln zł), WB Electronics (74 mln zł), Robyg SA (60 mln zł) oraz Elemental Holding S.A. (50 mln zł). Wartość wyemitowanych i niewykupionych obligacji przedsiębiorstw na koniec grudnia 2014 roku wyniosła około 6,8 mld zł wobec 5,1 mld zł na koniec 2013 roku.

Rozwój bankowości transakcyjnej

Cash management jest obszarem działalności Bankowości Korporacyjnej, który oferuje nowoczesne rozwiązania ułatwiające planowanie, monitorowanie i zarządzanie środkami finansowymi o najwyższej płynności, procesowanie gotówki oraz bankowość elektroniczną. Rozwiązania te ułatwiają wykonywanie codziennych operacji finansowych, zwiększają efektywność zarządzania przepływami środków pieniężnych i służą optymalizacji kosztów i dochodów odsetkowych.

W 2014 roku, po raz pierwszy w historii, salda korporacyjnych rachunków bieżących przekroczyły równowartość 6 mld zł. Dynamiki produktów transakcyjnych w 2014 roku, w porównaniu z rokiem 2013, kształtowały się następująco:

Liczba przelewów krajowych wychodzących	+12,0%
Liczba transakcji przelewu masowego	+33,3%
Liczba wysłanych poleceń zapłaty	+11,6%
Liczba kart płatniczych	+21,5%
Obrót usług gotówkowych	+8,9%
Liczba przelewów zagranicznych i SEPA wysyłanych	+20,3%
Liczba przelewów zagranicznych i SEPA otrzymywanych	+23,7%

2014 rok to wprowadzenie do oferty mBanku ciekawych produktów transakcyjnych, takich jak:

- **Wpłata otwarta w placówkach Poczty Polskiej**, która jest nowym rozwiązaniem umożliwiającym klientom wpłaty utargów na ich rachunki w mBanku. Klienci mogą dokonywać wpłat w szerokiej sieci placówek Poczty Polskiej w całym kraju (obecnie jest ich około 9 tys.).
- **Nowe funkcjonalności w mBank CompanyMobile** z zakresu mPlatformy walutowej.
- **„Lekka” wersja platformy mBanku**, która stanowi uzupełnienie usług dostępnych w aplikacji mBank CompanyMobile, pozwalając na dostęp z urządzeń mobilnych, także na starszych modelach telefonów, posiadających przeglądarki internetowe, ale nieposiadających systemów operacyjnych, na które dostępna jest aplikacja korporacyjnej bankowości mobilnej. Serwis zapewnia między innymi dostęp do informacji o rachunkach, historii obrotów oraz zleceń przychodzących i wychodzących.
- **Usługa wpłaty on-line** polegająca na deklaracji przez klienta wartości wpłaty w internetowym systemie bankowości elektronicznej mBank CompanyNet, do uzgodnionej umownie godziny w danym dniu roboczym, w którym ma nastąpić wpłata zamknięta. Środki będą zaksięgowane na rachunku klienta od tej godziny i udostępnione z chwilą weryfikacji przez Bank zgodności zadeklarowanej przez klienta kwoty z kwotą faktycznie wpłaconą.
- **Mieszkaniowe Rachunki Powiernicze** w połączeniu z produktem Collect, w systemie bankowości elektronicznej mBank CompanyNet. Dzięki takiemu połączeniu deweloper może zarządzać spływem należności w poszczególnych inwestycjach. Uzyskuje on dostęp do danych o wpłatach poszczególnych nabywców, może też gromadzić ich szczegółowe dane osobowe.
- **Elektroniczna wersja rachunku Escrow dla internetowego kantora wymiany walut**. Jest to innowacyjne rozwiązanie, zapewniające bezpieczeństwo wymiany walut dla kantora internetowego. Bank oferuje elektroniczną wersję rachunku zastrzeżonego, dzięki której na platformie walutowej klienci kantorów mogą bezpiecznie dokonywać wysoko wolumenowej wymiany walut. Rozwiązanie pozwala za pomocą mobilnych kanałów dostępu do Banku akceptować daną transakcję wymiany walut przez wszystkie zainteresowane strony.

O dobrej jakości bankowości transakcyjnej mBanku świadczy przyznany przez magazyn finansowy Global Finance tytuł najlepszego dostawcy usług cash management w Polsce. W ramach konkursu „Best Treasury & Cash Management Providers 2015” mBank został wyróżniony w kategorii „Best Cash Management Provider in Poland”. Przy wyborze zwycięzcy Global Finance stosował wielopoziomowy

proces oceny, na który składają się m.in. ankiety dla czytelników, opinie analityków, najwyższej kadry kierowniczej, specjalistów w zakresie technologii oraz niezależne badania.

7.2. Rynki Finansowe

Działalność segmentu Rynków Finansowych w 2014 roku

Począwszy od stycznia 2014 roku działania segmentu Rynków Finansowych obejmują:

- bezpośrednią sprzedaż produktów rynków finansowych klientom Bankowości Korporacyjnej i niebankowym instytucjom finansowym (takim jak np. zakłady ubezpieczeń, fundusze emerytalne i inwestycyjne oraz firmy zarządzające aktywami) oraz wybranym klientom Private Banking;
- zarządzanie płynnością oraz zarządzanie aktywami i zobowiązaniami mBanku (w tym zarządzanie ryzykiem oprocentowania portfela kredytów i depozytów). Dla zarządzania płynnością przeprowadza się transakcje rynku pieniężnego, swapy walutowe, transakcje pochodne na stopę procentową, transakcje nabywania bonów i obligacji skarbowych oraz bonów NBP, repo i inne;
- zarządzanie ryzykiem stóp procentowych i walutowym mBanku, obrót instrumentami walutowymi na rynku międzybankowym (transakcje spot i instrumenty pochodne), obrót instrumentami na stopę procentową (bony i obligacje skarbowe, instrumenty pochodne na stopę procentową), instrumentami pochodnymi na towary oraz akcjami i instrumentami pochodnymi na akcje i indeksy giełdowe; obrót nieskarbowymi papierami wartościowymi;
- usługi depozytariusza i powiernika w szczególności dla niebankowych instytucji finansowych;
- nadzór nad działalnością domu maklerskiego w zakresie współpracy z instytucjami finansowymi.

Działalność związana z organizacją emisji dłużnych papierów wartościowych dla klientów Bankowości Korporacyjnej i banków, a także obrót i sprzedaż tych papierów zostały przeniesione do Pionu Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej (poprzednio Klienci Korporacyjni i Instytucje). Działalność ta została opisana w rozdziale 7.1. Bankowość Korporacyjna i Inwestycyjna.



Najwyższa nota
od NBP



Trafne prognozy



Bo współpraca
się opłaca

Rok 2014 w obszarze rynków finansowych upłynął na wzbogacaniu oferty produktowej, intensywnej pracy nad plasowaniem emisji obligacji oraz rozwijaniu cross-sellingu, zgodnie ze Strategią Grupy mBanku.

Duży nacisk został położony na rozwój unikalnych kompetencji związanych z zabezpieczaniem ryzyka surowców oraz poszerzanie oferty produktowej o nowe kategorie surowców i typy zawieranych transakcji. We współpracy z Pionem Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej zwiększona została dwukrotnie liczba klientów korzystających z oferty Banku.

Warto podkreślić również ponowne włączenie do oferty transakcji sprzedaży uprawnień do emisji gazów cieplarnianych z opcją rozliczenia pieniężnego oraz zawarte pierwsze transakcje, w tym z klientami segmentu największych korporacji (K1).

Dzięki aktywnej współpracy Pionu Rynków Finansowych z Pionem Bankowości Detalicznej została uruchomiona platforma walutowa dla klientów segmentu małych i średnich przedsiębiorstw (SME), a równolegle rozwijano platformę walutową dla klientów korporacyjnych, która zdobyła nagrodę Best Online Treasury Services przyznawaną przez magazyn Global Finance.

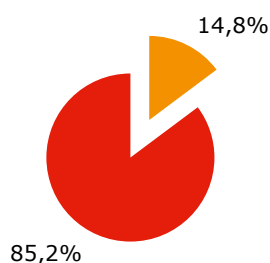
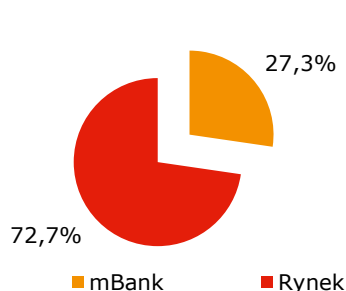
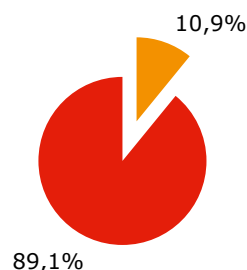
W 2014 roku mBank po raz trzeci zajął 1. pozycję w rankingu Indeksu Aktywności Dealerskiej Narodowego Banku Polskiego. Uzyskany przez Bank wynik uprawnia do zawarcia z NBP umowy w sprawie pełnienia funkcji Dealera Ryku Pieniężnego w roku 2015.

Dochodowość z zawartych transakcji hedgingowych wzrosła w stosunku do 2013 roku w przybliżeniu o 30% i przekroczyła kwotę 13,5 mln zł (wartość nominalna zawartych transakcji wyniosła 1,3 mld zł).

Największe pod względem wartości nominalnej transakcje zabezpieczające ryzyko stopy procentowej zawarte w 2014 roku to:

- Sukcesja Fabryka Biznesu - 25,3 mln euro.
- Netia - 162 mln zł.
- EXPO XXI - 16,5 mln euro.
- Devco, nominalna transakcja 16 mln euro.

Udziały rynkowe mBanku na poszczególnych rynkach instrumentów finansowych zostały przedstawione na poniższych wykresach.

Bony i obligacje skarbowe**IRS/FRA****FX Spot & Forward**

Instytucje Finansowe

Do obszaru Rynków Finansowych zaliczana jest współpraca z instytucjami finansowymi, koncentrująca się m.in. na pozyskiwaniu finansowania z innych banków oraz lokowaniu w nich nadwyżek środków.

Według stanu na 31 grudnia 2014 roku mBank posiadał 19 czynnych kredytów i pożyczek otrzymanych (w tym podporządkowanych) na równowartość 21 175 mln zł, przy czym zadłużenie z ich tytułu wyniosło 15 076 mln zł. W ciągu 2014 roku spłacono w terminie 3 kredyty we frankach szwajcarskich, 2 w dolarach amerykańskich i 1 w euro, łącznie na kwotę 4 061 mln zł. Dodatkowo zaciągnięto 2 nowe kredyty w euro łącznie na kwotę 852 mln zł. Per saldo poziom zadłużenia z tytułu kredytów zaciągniętych był o 1 627 mln zł niższy niż na koniec 2013 roku. Przy zastosowaniu kursów z końca 2013 roku spadek wyniósłby 327 mln zł.

Na koniec grudnia 2014 roku zaangażowanie mBanku z tytułu kredytów udzielonych innym bankom wyniosło łącznie równowartość 1,52 mld zł. W portfolio Banku znajdowało się 30 krótko- i średnioterminowych czynnych kredytów udzielonych instytucjom finansowym z Polski oraz zagranicy.

Do sukcesów Departamentu Instytucji Finansowych w roku 2014 należą przede wszystkim:

- Pozyskanie kolejnego, znaczącego finansowania z Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EBI). W 2014 roku Bank otrzymał 2 kredyty w wysokości 100 mln euro każdy. Biorąc pod uwagę dotychczasowy portfel, plasuje to mBank na 1. pozycji wśród polskich banków.
- W 2014 roku udało się pozyskać kolejnych kilkanaście rachunków loro i utrzymać pozycję w czołówce polskich banków w zakresie obsługi rozliczeń w złotych.

Ponadto, w 2014 roku Departament Instytucji Finansowych wzorem lat ubiegłych aktywnie wspierał transakcje handlowe zawierane przez polskich eksporterów poprzez oferowanie finansowania

krótkoterminowego instytucjom finansowym, głównie z Białorusi. Jednocześnie kontynuowano obsługę i oferowanie bankom z krajów byłej WNP kredytów średnioterminowych zabezpieczonych polisą KUKE.

Usługi powiernicze w mBanku

Klientami mBanku w obszarze usług powierniczych są przede wszystkim krajowe i zagraniczne instytucje finansowe, banki oferujące usługi powiernicze i inwestycyjne, fundusze emerytalne i inwestycyjne, towarzystwa ubezpieczeniowe, instytucje zarządzające aktywami oraz instytucje niefinansowe.

mBank świadczy usługi polegające między innymi na rozliczaniu transakcji na papierach wartościowych ewidencjonowanych na rynkach krajowych i zagranicznych, przechowywaniu aktywów klientów, prowadzeniu rachunków papierów wartościowych oraz rejestrów papierów w obrocie niepublicznym, a także obsłudze pożyczek z papierów wartościowych. W ramach świadczenia usługi banku depozytariusza, mBank prowadzi rejestry aktywów funduszy emerytalnych i inwestycyjnych oraz przeprowadza kontrolę wyceny ich aktywów.

W związku z przeprowadzoną na początku 2014 roku reformą emerytalną i będącym jej skutkiem przeniesieniem części aktywów funduszy emerytalnych do ZUS, wartość przechowywanych aktywów spadła w lutym o 17,3% w stosunku do grudnia 2013 roku. Jednakże dzięki pozyskaniu nowych klientów oraz wzrostowi wartości portfeli, udało się zmniejszyć ten spadek do 8,8% średniorocznie w stosunku do średniej wartości aktywów w 2013 roku.

Rok 2014 był rekordowy pod względem aktywności klientów - liczba rozliczonych transakcji wzrosła o 16,6% w porównaniu z rokiem 2013.

8. Obszar Bankowości Detalicznej

Segment Bankowości Detalicznej mBanku obsługuje 4 688,6 tys. klientów indywidualnych i mikroprzedsiębiorstw w Polsce, Czechach i Słowacji w oparciu o Internet, bezpośrednią obsługę za pośrednictwem call center, bankowość mobilną i inne nowoczesne rozwiązania technologiczne, a także sieć 256 oddziałów. Bank oferuje szeroki zakres produktów i usług, w tym rachunki bieżące i oszczędnościowe, rachunki dla mikroprzedsiębiorstw, produkty kredytowe, produkty depozytowe, karty płatnicze, produkty inwestycyjne, produkty ubezpieczeniowe, usługi maklerskie oraz leasing dla mikroprzedsiębiorstw. W 2013 roku Bank wprowadził zaprojektowaną od nowa, nowoczesną i prostą w użyciu platformę internetową (Nowy mBank) z ponad 200 nowymi funkcjonalnościami, rozwiązaniami i ulepszeniami.

Podsumowanie działalności segmentu Bankowości Detalicznej

tys.	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	Zmiana roczna
Liczba klientów detalicznych	4 133,9	4 368,4	4 688,6	7,3%
Polska	3 528,1	3 695,3	3 926,5	6,3%
Oddziały zagraniczne	605,8	673,1	762,1	13,2%
Czechy	443,2	486,4	534,2	9,8%
Słowacja	162,6	186,7	227,9	22,1%
mIn zł				
Kredyty klientów detalicznych, w tym:	37 645,4	38 138,7	40 615,0	6,5%
Polska	35 874,9	36 009,6	37 666,1	4,6%
Kredyty hipoteczne	29 705,4	29 248,2	29 680,2	1,5%
Kredyty niehipoteczne	6 169,5	6 761,4	7 985,9	18,1%
Oddziały zagraniczne	1 770,5	2 129,1	2 948,9	38,5%
Czechy	1 485,9	1 712,0	2 281,4	33,3%
Słowacja	284,5	417,2	667,5	60,0%
Depozyty klientów detalicznych, w tym:	33 858,9	33 897,9	38 999,4	15,0%
Polska	29 473,7	29 047,7	33 381,0	14,9%
Oddziały zagraniczne	4 385,2	4 850,2	5 618,5	15,8%
Czechy	2 970,8	3 076,8	3 788,6	23,1%
Słowacja	1 414,4	1 773,4	1 829,8	3,2%
Fundusze inwestycyjne (Polska)	2 654,5	4 482,8	5 252,1	17,2%
tys.				
Karty kredytowe	733,9	795,2	864,4	8,7%
Polska	701,9	757,7	817,4	7,9%
Oddziały zagraniczne	32,0	37,5	47,0	25,3%
Karty debetowe	5 534,2	6 710,3	7 556,2	12,6%
Polska	4 783,5	5 683,6	6 351,3	11,7%
Oddziały zagraniczne	750,7	1 026,7	1 204,9	17,4%

Sieć dystrybucji			
Centra doradcze (Projekt "Jednej sieci")	-	-	1
"Lekkie" placówki (Projekt "Jednej sieci")	-	-	2
mBank (dawny Multibank)	133	133	131
mKioski (w tym kioski partnerskie)	68	68	67
Centra Finansowe Aspiro	26	24	23
Czechy i Słowacja	35	35	35

Tabela zawiera dane oparte na wewnętrznej informacji zarządczej.

8.1. Bankowość Detaliczna mBanku w Polsce

Działalność segmentu Bankowości Detalicznej (z uwzględnieniem Bankowości Prywatnej) w Polsce w 2014 roku



**41 tys.
rachunków
w OFinanse**



**Marka mBank
nr 1 w akwizycji**



**Rok 2014 -rok
pod znakiem
SME**

W 2014 roku znaczna część działań w segmencie detalicznym skierowana była na pełniejsze zrozumienie potrzeb klienta. To podejście do budowania relacji z klientem przyniosło wymierne efekty widoczne m.in. w jakości akwizycji, która w ujęciu netto była o 6,3% wyższa w porównaniu z rokiem 2013.

W 2014 roku Bank realizował strategię wzrostu w obszarze małych i średnich przedsiębiorstw (SME). Klientom tego segmentu zaoferowano programy finansowania poprzez wykorzystywanie kredytów na cele inwestycyjne z gwarancją Banku Gospodarstwa Krajowego. 239 mln zł wolumenu to ogromny sukces tego instrumentu stworzonego w celu wspierania przedsiębiorczości w Polsce. Ten wynik uplasował Bank na 2 miejscu w Polsce w zakresie udzielania kredytów z gwarancją BGK. W 2014 roku swój biznes z mBankiem związało ponad 40 tys. firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Wychodząc naprzeciw potrzebom klientów wdrożono również nowe rozwiązania i efektywnie wykorzystywano te już dostępne. Jednym z działań było poszerzenie możliwości finansowania klienta poprzez wprowadzenie inicjatywy „Leasing w detalu”, przeznaczonej dla klientów firmowych, którzy mogą zawrzeć umowę leasingu na pojazdy do 3,5 t. To przedsięwzięcie prowadzone we współpracy ze spółką mLeasing pozwoliło na 3-krotny wzrost wartości umów leasingu rok do roku.

Rewolucyjnym narzędziem okazała się również uruchomiona we wrześniu 2014 roku mPlatforma Walutowa. Narzędzie to znacząco poprawiło proces wymiany walut dla SME. W ciągu 4 miesięcy od jej wdrożenia ponad 2,8 tys. firm przeniosło obsługę walutową do mBanku. Tym produktem mBank udowodnił, że bazując na swoich wartościach (funkcjonalności, wygodzie i mobilności) może odpowiadać na bardziej zaawansowane potrzeby bankowe. Ten fakt znajduje swoje potwierdzenie w uznaniu branży – nagroda World's Best Foreign Exchange Banks and Providers 2015.

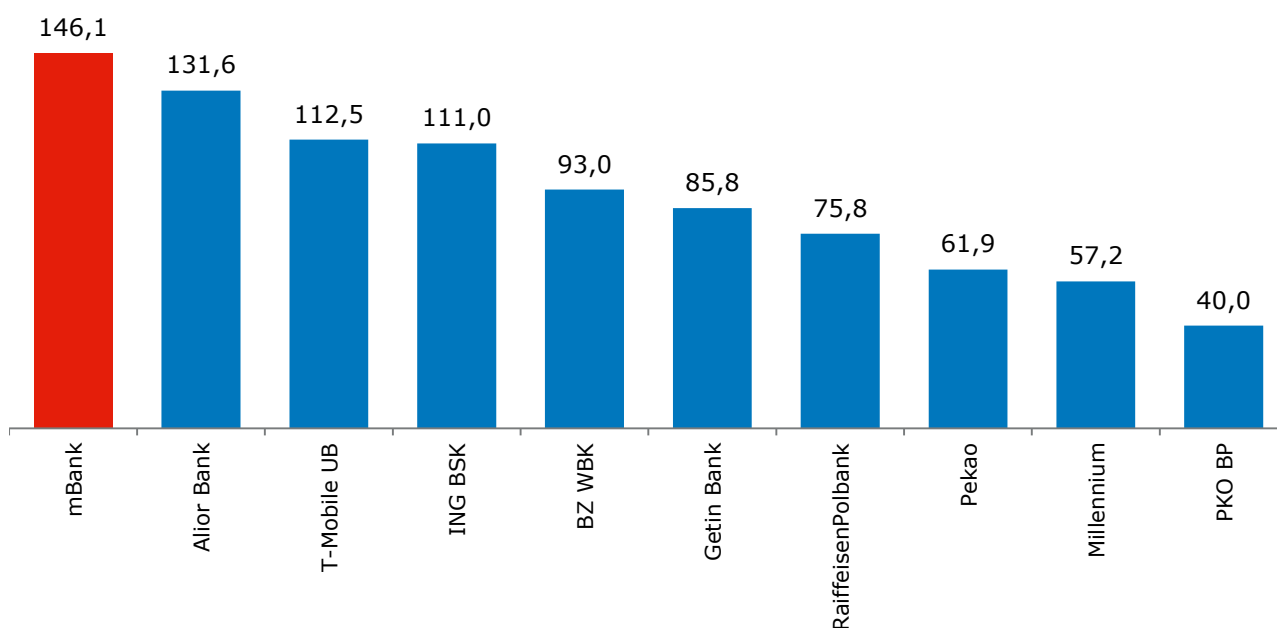
Intensywne prace nad budowaniem długotrwałych relacji z klientami detalicznymi znalazły potwierdzenie w szeregu przyznanych Bankowi nagród. mBank został doceniony m.in. przez magazyn Forbes i otrzymał tytuł „Najbardziej przyjaznego banku dla firm” w Polsce.

2014 rok w obszarze Bankowości Detalicznej mBanku był okresem, w którym był realizowany strategiczny projekt związany ze współpracą z Orange, jednym z największych operatorów telekomunikacyjnych w Polsce,

i stworzeniem oferty produktowej w ramach projektu Orange Finance, który wystartował 2 października 2014 roku. Nowoczesne, skrojone na miarę potrzeb klienta Banku i abonenta Orange Polska produkty spowodowały, że do końca 2014 roku w Orange Finance otwartych zostało ponad 41 tys. rachunków indywidualnych. Z miesiąca na miesiąc liczba otwieranych kont rośnie, a planowany na najbliższe miesiące rozwój oferty jeszcze bardziej wyróżni ją na rynku, umożliwiając pozyskanie atrakcyjnej grupy klientów, którzy korzystają z innowacyjnych rozwiązań internetowych i mobilnych.

W 2014 roku mBank pozyskał 255,7 tys. nowych rachunków, co oznacza wzrost o 8,2% rok do roku. Od sierpnia 2014 roku sprzedaż miesięczna przekraczała 20 tys. rachunków. Dodatkowo, według rankingu Bankier.pl, marka mBank jest w 2014 roku numerem 1 w akwizycji na rynku z silną przewagą nad naszymi bezpośrednimi konkurentami. Osiągnięcie tego wyniku Bank zawdzięcza głównie projektowi Nowego mBanku, czyli innowacyjnemu serwisowi transakcyjnemu, zmianom w sieci placówek oraz nowej aplikacji bankowości mobilnej wdrożonej w 2014 roku.

**Liczba rachunków osobistych w polskich bankach (w tys.) -
zmiana w okresie 9 miesięcy 2014 roku**



Źródło: PRNews.pl/Bankier.pl

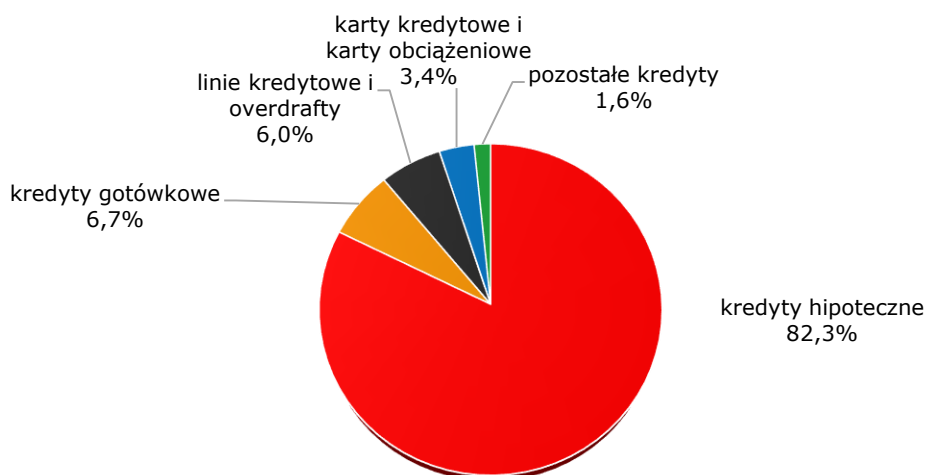
W 2014 roku odnotowano również wzrost sprzedaży kart kredytowych w porównaniu z rokiem 2013. Wzrosła też liczba aktywnych kart kredytowych w mBanku, co jest szczególnie istotne w obliczu malejących opłat interchange.

Rozwój oferty bankowości detalicznej w Polsce

Kredyty

Struktura portfela kredytowego Bankowości Detalicznej w Polsce (dla gospodarstw domowych) na koniec grudnia 2014 roku przedstawiała się następująco:

Struktura kredytów Bankowości Detalicznej w Polsce (dla gospodarstw domowych)



Aktywność mBanku związana ze sprzedażą kredytów niehipotecznych koncentrowała się na wykorzystaniu spersonalizowanych ofert kredytowych dla wybranych klientów. W ramach wprowadzonych usprawnień, czas przyznawania kredytów w kanale elektronicznym został skrócony z 15 minut do 30 sekund, bez konieczności wypełniania formularzy i dokumentów. Wdrożenie to zyskało uznanie w globalnym konkursie Efma - mobilny kredyt w 30 sekund zdobył nagrodę w kategorii „Najbardziej obiecującego pomysłu”.

mBank wdrożył także szereg zmian w ofercie skierowanej do klientów – począwszy od wprowadzenia finansowania zakupów na portalu Allegro.pl („Raty PayU 0%”), poprzez promocje dotyczące kart kredytowych Miles and More, skończywszy na ofertach kredytów odnawialnych „0% na start”.

Sprzedaż kredytów niehipotecznych w ujęciu rocznym wzrosła o 13,6% i wyniosła 3 998,7 mln zł w 2014 roku.

Począwszy od lutego 2014 roku mBank wspólnie z siecią Aspiro promował kredyty konsolidacyjne z „Gwarancją raty najniższej do spłaty”, która została dobrze przyjęta przez klientów, pozwalając na osiągnięcie 2-krotnego wzrostu sprzedaży poprzez Aspiro.

Na początku maja 2014 roku mBank uruchomił również nowy rodzaj pożyczki mRaty, umożliwiającej dokonywanie zakupów w sklepach internetowych i innych e-serwisach. mRaty to pożyczka ratalna, przeznaczona na zakup dowolnego produktu bądź usługi w Internecie, o łącznej wartości do 20 tys. zł w czerwcu 2014 roku produkt został udostępniony klientom największej platformy aukcyjnej Allegro.pl i obsługiwany jest przez największego operatora szybkich płatności – PayU. W listopadzie i grudniu 2014 roku, w ramach współpracy z Allegro.pl i PayU, uruchomiona została promocja „Raty PayU 0%”, która wraz z kampanią marketingową prowadzoną przez Allegro, przyniosła 5-krotny wzrost sprzedaży mBank mRat oraz pozwoliła na pozyskanie 7 tys. nowych klientów.

Ważnym dla strategii mBanku wydarzeniem w IV kwartale 2014 roku było obniżenie stawki stopy lombardowej do poziomu 3,0% i wynikający z niego spadek maksymalnego oprocentowania kredytów z 16% do 12%. W odpowiedzi na tak istotną zmianę warunków rynkowych, mBank wprowadził modyfikacje taryf kredytowych w znacznym stopniu kompensujące niekorzystny efekt finansowy.

Ponadto, w 2014 roku mBank we współpracy z mBankiem Hipotecznym realizował długoterminowy projekt, którego celem jest emisja listów zastawnych zabezpieczonych wierzytelnościami z tytułu kredytów hipotecznych. W ramach tego projektu, za pośrednictwem mBanku, mBank Hipoteczny udziela

kredytów osobom fizycznym. Drugim elementem projektu, który został zrealizowany w 2014 roku było przeniesienie portfela kredytów o łącznej wartości 338 mln zł z mBanku do mBanku Hipotecznego. Zmiana wierzyciela hipotecznego pozwoli na emisję listów zastawnych, zabezpieczonych przeniesionymi kredytami. Proces przenoszenia kredytów będzie kontynuowany w 2015 roku.

Wartość sprzedaży kredytów hipotecznych w 2014 roku wyniosła 2 421,4 mln zł, co oznacza wzrost o 71,2% do w porównaniu 2013 roku.

Portfel kredytów hipotecznych dla osób fizycznych (z wyłączeniem klientów Bankowości Prywatnej) charakteryzowały następujące wielkości:

	31.12.2013	31.12.2014
Wartość bilansowa (mld zł)	26,5	27,6
Średnia zapadalność (lata)	20,8	20,3
Średnia wartość (tys. zł)	273,4	275,4
Średnie LTV (%)	78,4%	80,7%
NPL (%)*	4,4%	5,0%

* Wskaźnik NPL liczony zgodnie z metodologią bardziej konserwatywnego podejścia klientowskiego; tabela zawiera dane oparte na wewnętrznej informacji zarządczej.

W 2014 roku mBank rozwinął również sprzedaż kredytów samochodowych dla klientów indywidualnych oraz małych firm. W zakresie kredytowania zakupu współpracuje m.in. z marką BMW oraz Jaguar/Land Rover.

Depozyty i fundusze inwestycyjne

Dobre wyniki sprzedażowe produktów oszczędnościowych to efekt szeregu zrealizowanych działań zarówno w aspekcie świadomego zarządzania ofertą produktową, inteligentną wyceną depozytów realizowaną w stosunku do wyselekcjonowanych segmentów klientów, jak i nowej segmentacji behawioralnej klientów. Przyrost bilansu produktów depozytowych został zrealizowany przy utrzymaniu dyscypliny finansowej. Dodatkowym wyznacznikiem sukcesu jest zdecydowanie wyższa dynamika przyrostu bilansu depozytów w porównaniu do dynamiki rynku – o 35% szybszy wzrost w porównaniu z rynkiem.

Wzrostowi bazy depozytowej klientów detalicznych towarzyszył wzrost środków ulokowanych w funduszach inwestycyjnych. W I połowie 2014 roku Bank koncentrował się na oferowaniu klientom produktów inwestycyjnych, głównie za pośrednictwem wprowadzonej na początku roku nowej odsłony platformy Supermarketu Funduszy Inwestycyjnych. Za pośrednictwem nowej platformy klienci mają nie tylko możliwość dokonywania transakcji na rynku krajowych i zagranicznych funduszy inwestycyjnych, ale również uzyskali dostęp do dodatkowych narzędzi ułatwiających wyszukiwanie funduszy inwestycyjnych oraz śledzenie i analizę poczynionych inwestycji w fundusze.

Poza funkcjonalną rozbudową platformy „Supermarketu Funduszy Inwestycyjnych” w 2014 roku poszerzona została również oferta dostępnych funduszy inwestycyjnych w mBanku. Liczba funduszy inwestycyjnych została zwiększona o 11 nowych funduszy. Ponadto, do oferty wprowadzono nowe towarzystwo funduszy inwestycyjnych - Altus TFI.

Zmiany w systemie emerytalnym przełożyły się na zwiększone zainteresowanie produktami emerytalnymi. W odpowiedzi na potrzeby klientów, w II półroczu 2014 roku udostępniony został nowy serwis transakcyjny w obszarze Indywidualnych Kont Emerytalnych, dzięki któremu klient ma możliwość łatwiejszego śledzenia wyników swoich inwestycji, a także sprawdzenia jaki limit inwestycyjny pozostał do wykorzystania w danym roku.

W II połowie 2014 roku, ze względu na niesprzyjające warunki na polskim rynku kapitałowym, Bank koncentrował się przede wszystkim na pracy z klientami w obszarze produktów depozytowych

i oszczędnościowych. W efekcie działań w tym zakresie, przy rosnącej liczbie klientów oszczędzających, Bank odnotował wyraźny przyrost salda depozytów.

W 2014 roku Bank kontynuował swoją strategię umacniania pozycji w obszarze inwestycji i oszczędności, dywersyfikując proponowane klientom rozwiązania, w szczególności poprzez:

- wdrożenie nowej odsłony platformy „Supermarketu Funduszy Inwestycyjnych”;
- wdrożenie nowej funkcjonalności w serwisie transakcyjnym Banku w obszarze Indywidualnych Kont Emerytalnych
- wdrożenie promocji depozytów terminowych mających na celu pozyskanie nowych klientów oraz nowych środków;
- wprowadzenie do stałej oferty Banku lokaty dla nowych środków;
- przeprowadzenie kilku subskrypcji certyfikatów inwestycyjnych Funduszy Inwestycyjnych Zamkniętych;
- przeprowadzenie pierwszych w Banku subskrypcji certyfikatów strukturyzowanych;
- udostępnienie klientom możliwości inwestowania w kolejne subskrypcje lokat strukturyzowanych;
- wprowadzenie publicznej oferty obligacji dla klientów detalicznych.

Karty

W 2014 roku wartość zakupów kartami płatniczymi klientów bankowości detalicznej mBanku wyniosła ponad 17,6 mld zł, co stanowi historyczny rekord i wzrost o 18,5% rok do roku. Wzrost częstotliwości korzystania z kart przez klientów mBanku o około 30% rok do roku, w połączeniu z płaceniem mniejszych kwot pozwolił Bankowi na zwiększenie udziału mBanku w rynku płatności bezgotówkowych do poziomu 12,2%. Karty kredytowe mBanku charakteryzują się także bardzo wysoką średnią transakcyjnością osiągającą wyniki ponad 2-krotnie wyższe niż średnia na rynku.

W 2014 roku działania w obszarze kart kredytowych skupiały się głównie na zwiększeniu transakcyjności oraz intensyfikacji akcji zmierzających do aktywnego korzystania z kredytu na kartach, co wynikało przede wszystkim z kolejnego obniżenia stawki na opłaty interchange od lipca 2014 roku oraz znaczącego spadku stóp procentowych w październiku 2014 roku. W ramach wspomnianych działań na szczególną uwagę zasługują inicjatywy podejmowane w zakresie popularyzacji Usługi Spłaty na Raty oraz Szybkiej Gotówki z limitu karty, które przyczyniły się do 8-krotnego wzrostu wartości limitów kart kredytowych rozłożonych na raty.

W ramach realizacji strategii rozwoju płatności, mBank wdrożył również nowe instrumenty płatnicze:

- płatności mobilne BLIK – dla wszystkich posiadaczy aplikacji mobilnej mBanku;
- płatności mobilne NFC z Orange – dla posiadaczy smartfonów w sieci Orange z technologią NFC;
- naklejka MC PayPass – umożliwiająca płatności zbliżeniowe telefonem bez funkcjonalności NFC.

Dodatkowo, począwszy od IV kwartału 2014 roku mBank jest jedynym bankiem w Polsce posiadającym w swojej ofercie karty kredytowe z programem **Miles and More**, który umożliwia ich posiadaczom zbieranie mil za wykonane transakcje bezgotówkowe. W ostatnich miesiącach 2014 roku mBank przeprowadził szereg działań marketingowych zmierzających do wzrostu akwizycji tych kart.

Ponadto, w 2014 roku zakończony został proces migracji kart debetowych na technologię zbliżeniową – większość kart do rachunków mBanku umożliwia klientom szybkie płatności zbliżeniowe, a na rynku prawie 80% terminali POS (ang. point of sale, czyli urządzenie instalowane w punktach handlowo-usługowych umożliwiające płatność kartą) wspiera tę technologię.

8.2. Bankowość Detaliczna mBanku w Republice Czeskiej i na Słowacji

8.2.1. Gospodarka i sektor bankowy w Republice Czeskiej

Wskaźniki makroekonomiczne	2014	Parametry sektora bankowego	2014
Realny wzrost PKB	2,3%	Bazowa stopa procentowa	0,05%
Nominalne PKB per capita (EUR)	14 200*	Kredyty / depozyty	76,7%
PKB per capita w PPS (EU-28=100)	80%*	Wskaźnik NPL	6,0%
Średnia roczna stopa inflacji	0,4%	Całkowity współczynnik kapitałowy	18,0%*
Stopa bezrobocia	6,1%	Zwrot na aktywach (ROA)	1,3%*
Stopa zatrudnienia	69,8%	Zwrot na kapitale (ROE)	14,0%*
Populacja	10,5 mln	Liczba banków	45

Źródło: Eurostat, Česká národní banka (ČNB), Český statistický úřad (ČSÚ).

* Skumulowane dane dziewięciomiesięczne (na dzień 30.09.2014), najświeższe dostępne.

PKB, inflacja, stopy procentowe i kurs walutowy

Narodowy Bank Czech (CNB) szacuje, że realny produkt krajowy brutto (PKB) wzrośnie w 2014 roku, po tym jak czeska gospodarka uległa zmniejszeniu o 0,9% w 2013 roku. Według prognozy, wzrost PKB wyniesie 2,3% w całym roku 2014, przyspieszając do 2,6% w 2015 roku i 3,0% w 2016 roku. Trwające ożywienie gospodarcze jest determinowane przez czynniki, powiązane z popytem wewnętrznym, w tym nakładami na środki trwałe, konsumpcją gospodarstw domowych i akumulacją zapasów. Poprawa warunków makroekonomicznych w kraju, nowe zagraniczne zamówienia w przemyśle i zwiększone wysiłki rządu w celu wykorzystania wygasających funduszy unijnych, przełożyły się na silny wzrost działalności inwestycyjnej 2014 roku.

W dniu 7 listopada 2013 roku CNB zobowiązał się sprzedawać czeską koronę i kupować euro w ilości koniecznej do powstrzymania aprecjacji czeskiej waluty wkraczającej poza historycznie niski poziom 27 koron czeskich za euro, podczas gdy kurs może kształtować się swobodnie po słabszej stronie wobec ustalonego progu. W lutym 2015 roku CNB powtórzył, że jest gotowy do podjęcia działań w celu dalszego osłabiania korony, w przypadku przedłużającego się wzmocnienia presji na spadek cen, mogący spowodować zmniejszenie popytu krajowego oraz jeżeli oczekiwania inflacyjne obniżą się, a ryzyko rozwoju deflacji w gospodarce krajowej się odnowi. CNB poinformował również, że nie zakończy interwencji walutowych wcześniej niż w II połowie 2016 roku.

Przez cały 2013 i 2014 rok stopy procentowe pozostawały na niezmiennym poziomie, a stopa bazowa wynosiła 0,05%.

Wzrost cen konsumpcyjnych rok do roku spowolnił do 0,1% w grudniu 2014 roku, wobec 1,4% na koniec 2013 roku. Średnioroczna inflacja osiągnęła 0,4% w roku 2014 i była niższa o 1,0 punkt procentowy w stosunku do 1,4% odnotowanego w roku poprzednim, stanowiąc jednocześnie najniższy poziom od 2003 roku. Oczekuje się, że znaczny spadek cen ropy naftowej będzie źródłem dalszej presji na obniżenie inflacji w najbliższych kwartałach.

Wzmocnienie czeskiej gospodarki znajduje odzwierciedlenie w poprawie sytuacji na rynku pracy. Krajowa stopa bezrobocia ustabilizowała się na najniższym poziomie wśród państw Europy Środkowej i Wschodniej (CEE). Skorygowana o efekty sezonowe stopa bezrobocia wyniosła 5,8% w grudniu 2014 roku, co stanowiło spadek o 1,0 punkt procentowy rok do roku. Poziom zatrudnienia w wysokości 69,8% odnotowany na koniec 2014 roku był najwyższy w historii, i podniósł się o 1,5 punktu procentowego w porównaniu do grudnia 2013 roku.

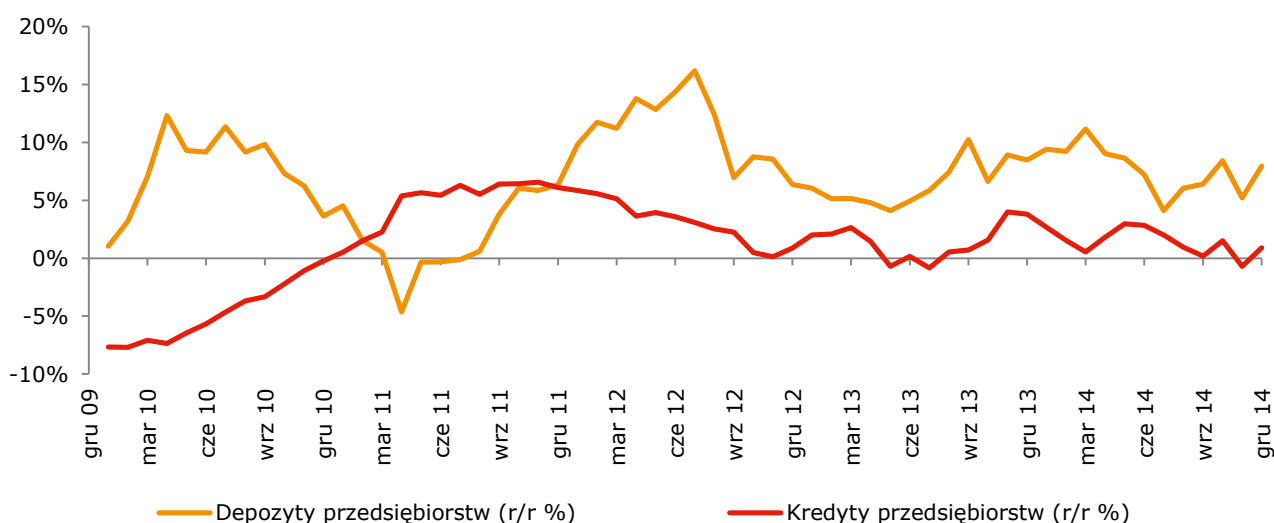
Sektor bankowy

Czeski sektor finansowy zasadniczo rozwijał się pozytywnie w 2014 roku. Banki wzmocniły swoją adekwatność kapitałową. Profil finansowania i płynność nadal kształtowały się stabilnie z relacją kredytów do depozytów dla sektora równą 76,7%. Jakość aktywów pozostawała odporna, co potwierdzają wskaźniki kredytów z utratą wartości przyjmujące stałe wartości zarówno w roku 2013, jak i 2014 (nieznaczny spadek do 6,0% na koniec 2014 roku). Względnie niskie poziomy wskaźnika NPL w Czechach odzwierciedlają stosunkowo silną kondycję krajowego przemysłu i ograniczoną skalę kredytów udzielanych w walucie obcej (głównie do klientów korporacyjnych i praktycznie niewystępujące w segmencie detalicznym) w porównaniu do kilku innych krajów regionu CEE.

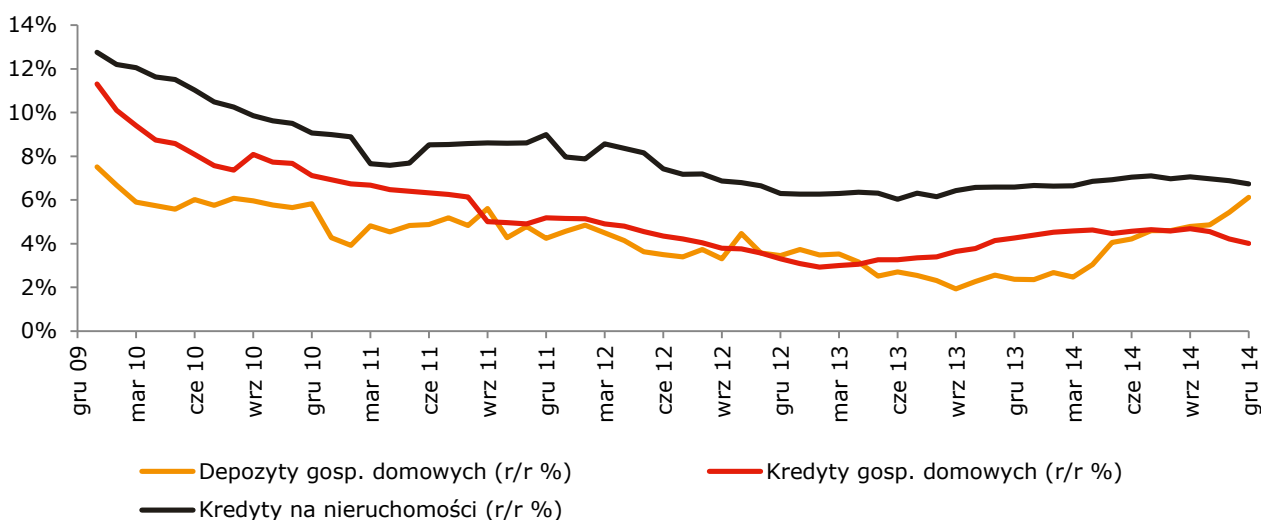
Marża odsetkowa netto dla całego sektora systematycznie kurczy się w ostatnich latach, a rentowność aktywów kredytowych wciąż spada w szybkim tempie. Średnie oprocentowanie kredytów hipotecznych, mierzone przez lokalną agencję nieruchomości Hypoindex, malało każdego miesiąca od października 2013 roku, osiągając historyczne minimum na poziomie 2,4% w grudniu 2014 roku.

Generalnie, pomimo niższych marż odsetkowych, czeski sektor bankowy znajduje się wśród najbardziej zyskowych w regionie CEE, ze zwrotem na aktywach bliskim 1,3%. Oczekuje się jego stabilizacji na obecnych poziomach, ponieważ na wynik z tytułu odsetek, stanowiący ponad 60% przychodów sektora z działalności operacyjnej, nadal będzie mieć wpływ środowisko niskich stóp procentowych, co z kolei rzutuje na nowe kredyty i politykę cenową. Jednakże, słabsze przychody odsetkowe banków będą częściowo kompensowane przez mniejszą rywalizację o depozyty i oczekiwane ożywienie gospodarcze, które przełoży się pozytywnie na rozwój portfeli kredytowych. W szczególności, solidne bufor kapitałowe czeskich banków pozwolą im wykorzystać wzrost kredytów hipotecznych i korporacyjnych w tych branżach, które najbardziej skorzystają na odbiciu gospodarczym i wzmożonym popycie zewnętrznym.

Czechy: Kredyty i depozyty przedsiębiorstw



Wzrost wolumenu kredytów korporacyjnych pozostawał na niskim poziomie w 2014 roku z roczną dynamiką nieprzekraczającą 3%. Udział kredytów z utratą wartości w łącznym wolumenie kredytów dla przedsiębiorstw niefinansowych wykazuje tendencję spadkową od 2011 roku i na koniec grudnia 2014 roku wyniósł 6,6%. Po zaledwie nieznacznym wzroście depozytów korporacyjnych w I połowie 2013 roku, ich wolumen wykazuje cykliczną poprawę wynikającą z lepszych perspektyw dla działalności biznesowej. Roczna ekspansja depozytów oscylowała średnio w granicach 7-8% na przestrzeni roku 2014.

Czechy: Kredyty i depozyty gospodarstw domowych

Rozwój kredytów detalicznych ogółem był w przeważającym stopniu determinowany przez wzrost kredytów hipotecznych, których wolumen zwiększył się o 6,7% w 2014 roku, podczas gdy kredyty konsumpcyjne wykazały niewielki spadek w wysokości 0,7% w tym samym okresie. Udział kredytów z utratą wartości w łącznym wolumenie kredytów dla gospodarstw domowych wyniósł 4,7% w grudniu 2014 roku, obniżając się z 5,0% na koniec 2013 roku. Depozyty detaliczne znacząco przyspieszyły począwszy od I kwartału 2014 roku, prezentując roczne tempo wzrostu równe 6,1% na koniec 2014 roku w porównaniu do 2,4% w 2013 roku.

8.2.2. Gospodarka i sektor bankowy na Słowacji

Wskaźniki makroekonomiczne	2014	Parametry sektora bankowego	2014
Realny wzrost PKB	2,4%	Bazowa stopa procentowa	0,05%
Nominalne PKB per capita (EUR)	13 300*	Kredyty / depozyty	95,5%
PKB per capita w PPS (EU-28=100)	76%*	Wskaźnik NPL	4,8%
Średnia roczna stopa inflacji	-0,1%	Całkowity współczynnik kapitałowy	17,0%*
Stopa bezrobocia	13,4%	Zwrot na aktywach (ROA)	0,9%
Stopa zatrudnienia	61,3%*	Zwrot na kapitale (ROE)	7,7%
Populacja	5,4 mln	Liczba banków	27

Źródło: Eurostat, Národná banka Slovenska (NBS).

* Dane skumulowane za 9 miesięcy (na dzień 30.09.2014), najświeższe dostępne.

PKB, inflacja i stopy procentowe

Narodowy Bank Słowacji (NBS) prognozuje, że realny wzrost PKB przyspieszy do 2,4% w 2014 roku, a następnie do 2,9% w 2015 roku i 3,6% w 2016 roku, z poziomu 1,4% odnotowanego 2013 roku. Głównym czynnikiem determinującym odbicie w gospodarce jest intensyfikacja popytu krajowego. Po 3 latach spadku z rzędu, konsumpcja prywatna w 2014 roku wzrosła najprawdopodobniej o 2,1%, wspierana przez rosnący dochód rozporządzalny, niską inflację, poprawę warunków na rynku pracy oraz wzrost zaufania konsumentów. W dalszej perspektywie, konsumpcja prywatna będzie także wzmacniana

przez szereg reform rynku pracy, które wejdą w życie w 2015 roku, w tym wzrost płacy minimalnej i redukcję składek na ubezpieczenie społeczne płaconych przez pracowników o niskich dochodach.

Jako mała i otwarta gospodarka, Słowacja jest uzależniona od ogólnej sytuacji makroekonomicznej w Europie, zwłaszcza w Niemczech, Czechach i Polsce, które łącznie stanowiły rynek zbytu dla ponad 40% słowackiego eksportu w ostatnich latach. Eksport Słowacji spadł gwałtownie w II i III kwartale 2014 roku, w konsekwencji osłabienia popytu ze strony głównych partnerów handlowych. Wzrost eksportu spowolnił do 4,4% w całym 2014 roku i oczekuje się jego dalszego obniżenia w roku 2015, zanim nastąpi odbicie w kolejnym roku. Import prawdopodobnie rósł szybciej niż eksport w 2014 roku ze względu na ożywienie krajowej konsumpcji i inwestycji, co oznaczałoby, że eksport netto był hamulcem dla wzrostu PKB w roku 2014. Restrykcyjna polityka fiskalna rządu pozwoliła Słowacji utrzymać wskaźniki budżetowe i kondycję finansów publicznych, zachęcające inwestorów zagranicznych i podtrzymujące napływ kapitału.

Na Słowacji, jako państwie strefy euro, główna stopa procentowa określana przez Europejski Bank Centralny (EBC), została z dniem 10 września 2014 roku obniżona o 0,1 punktu procentowego do 0,05%. Wcześniejsza decyzja EBC o redukcji stóp także o 0,1 punktu procentowego z poziomu 0,25% została podjęta w dniu 11 czerwca 2014 roku.

W grudniu 2014 roku stopa inflacji wyniosła -0,1%, w porównaniu ze wzrostem cen konsumpcyjnych na poziomie 0,4% odnotowanym na koniec 2013 roku. Spadek był głównie skutkiem negatywnych dynamik cen transportu, energii, żywności i napojów bezalkoholowych oraz usług pocztowych i telekomunikacyjnych. Średnioroczna inflacja w 2014 roku również osiągnęła poziom -0,1%, obniżając się z 1,4% w 2013 roku.

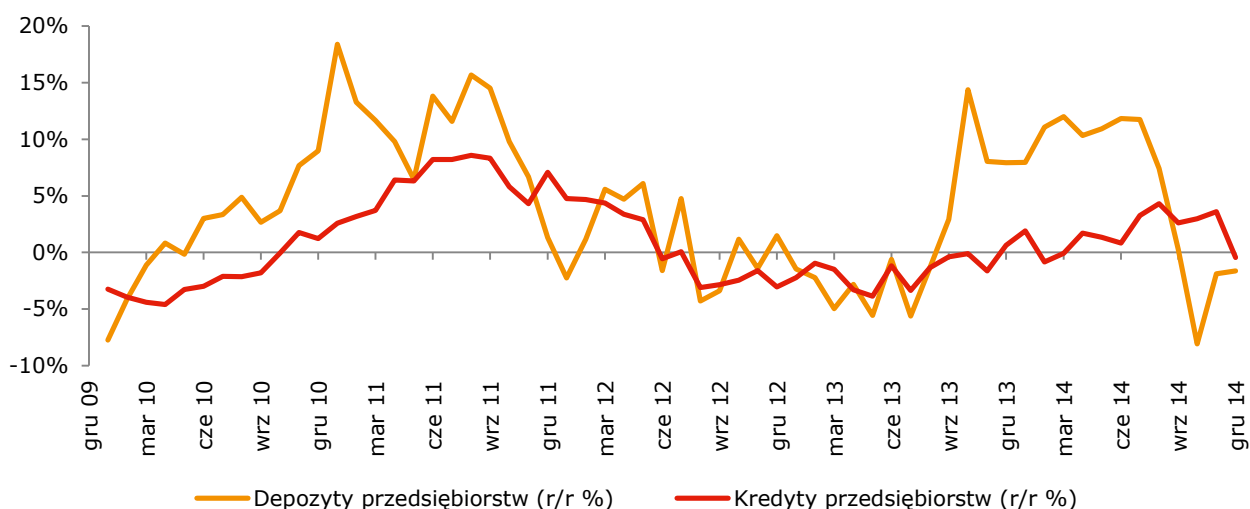
W całym 2014 roku bezrobocie na Słowacji stopniowo malało, dzięki postępującej poprawie w zakresie aktywności gospodarczej. Skorygowana o efekty sezonowe stopa bezrobocia wyniosła w grudniu 2014 roku 12,5%, co oznaczało obniżenie o 1,5 punktu procentowego rok do roku. Oczekuje się, że pozytywny trend w zatrudnieniu, wynikający z podjęcia szeregu działań wspierających rynek pracy, będzie mieć dalszy wpływ na spadek stopy bezrobocia w 2015 roku.

Sektor bankowy

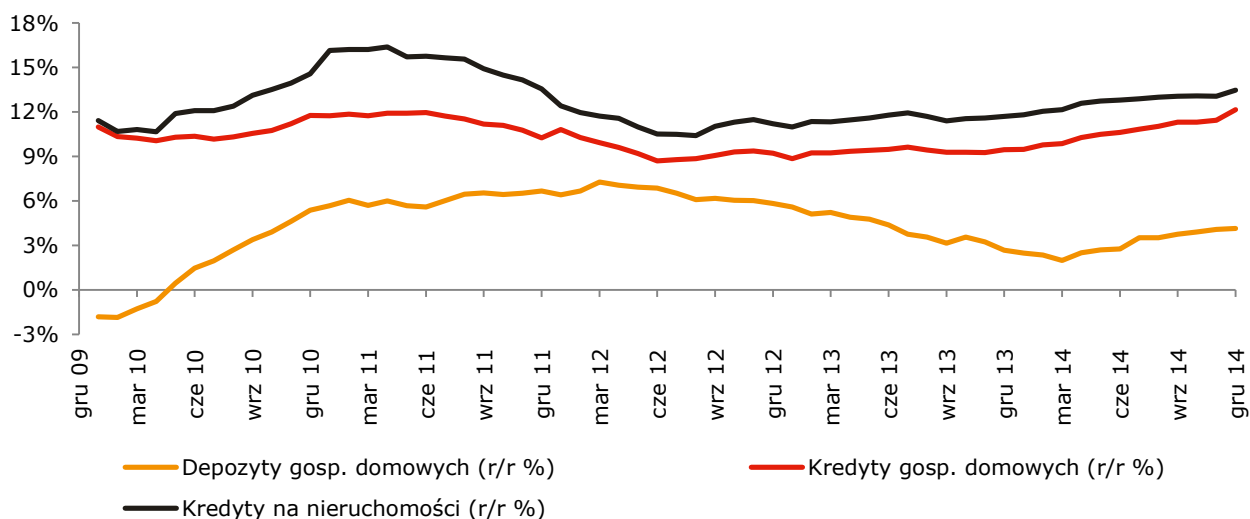
Słowackie banki działały w sprzyjającym otoczeniu silniejszego wzrostu gospodarczego. Nawet przy bardziej dynamicznej ekspansji kredytowej, całkowity wskaźnik kredytów do depozytów w sektorze powinien pozostać w granicach zbliżonych do obecnego poziomu 95%, gdy banki nadal najchętniej korzystają z depozytów do finansowania swojej działalności i zależność od hurtowych źródeł finansowania pozostaje bardzo niska. Adekwatność kapitałowa słowackiego sektora bankowego jest wśród najwyższych w regionie CEE, po Czechach. Banki wzmocniły swoje bufor kapitałowe w ostatnich latach poprzez zatrzymanie zysków i optymalizację aktywów ważonych ryzykiem, zapewniając w ten sposób odpowiednią zdolność do absorpcji start.

Ogólnie stabilne poziomy wskaźnika kredytów z utratą wartości są głównie rezultatem dynamicznej ekspansji wolumenu kredytów hipotecznych, który kompensuje nieznaczny wzrost kredytów nieregularnych. Wskaźnik NPL dla Słowacji pozostaje wśród najniższych w regionie CEE i na koniec grudnia 2014 roku wyniósł 4,8%. Jakość aktywów może potencjalnie ulec dalszej poprawie ze względu na wzmocnienie działalności gospodarczej i podniesienie dochodów gospodarstw domowych.

Rentowność słowackiego sektora bankowego napotyka pewne wyzwania i potencjał do wzrostu z obecnego poziomu zwrotu na aktywach w wysokości około 1,0% jest ograniczony. Chociaż ostatnia obniżka stóp procentowych przez EBC we wrześniu 2014 roku pogłębiła presję na marżę odsetkową, to dynamiczny wzrost kredytów, zwłaszcza w zakresie oferty detalicznej o wyższym marżowym profilu, wraz z niższymi kosztami kredytu pozycjonuje banki do utrzymania zadowalających zysków. Z drugiej strony, czynnikiem negatywnie oddziałującym na wyniki sektora pozostaje rządowy podatek bankowy wprowadzony w 2012 roku. Opłata ta poważnie obniżała zyski banków zarówno w 2013, jak i 2014 roku. Jednakże, po osiągnięciu przez fundusz celowy kwoty 500 milionów euro, założono obniżenie stopy podatku z 0,4% do 0,2% zobowiązań banków.

Słowacja: Kredyty i depozyty przedsiębiorstw

Przyspieszające ożywienie gospodarcze i niskie stopy procentowe zapewniają bankom sprzyjające warunki dla rozwijania akcji kredytowej. W 2014 roku wolumen kredytów ogółem rósł w wysokim jednocyfrowym tempie, w porównaniu do 5,1% w 2013 roku. Po ustaniu negatywnych tendencji obserwowanych dla kredytów korporacyjnych w II połowie 2012 roku i w 2013 roku, umiarkowana ekspansja komercyjnych portfeli kredytowych została odnotowana w 2014 roku, wspierana przez wyższe potrzeby pożyczkowe z segmentu MSP. Udział kredytów z utratą wartości w łącznym wolumenie kredytów dla przedsiębiorstw niefinansowych wyniósł 7,9% na koniec 2014 roku, wobec 7,5% w 2013 roku. Baza depozytów korporacyjnych wykazała szybki przyrost w IV kwartale 2013 roku i roczne tempo wzrostu pozostawało wysokie na poziomie około 10% do sierpnia 2014 roku. Na przestrzeni ostatnich 3 miesięcy 2014 roku, obserwowano negatywne trendy w depozytach korporacyjnych, częściowo z powodu efektu wysokiej bazy.

Słowacja: Kredyty i depozyty gospodarstw domowych

Poprawa otoczenia gospodarczego i niskie koszty kredytu promują silny rozwój kredytów dla gospodarstw domowych na Słowacji. Kredyty detaliczne kontynuowały szybki wzrost w ostatnich latach, głównie ze względu na przyspieszenie kredytów mieszkaniowych, z roczną dynamiką przekraczającą 10% w 2014 roku. Do tej pory ekspansji kredytów hipotecznych nie towarzyszyło powstanie bańki cenowej na rynku nieruchomości, a ceny domów i mieszkań pozostają względnie stabilne po 18% spadku w latach 2008-2011. Udział kredytów z utratą wartości w łącznym wolumenie kredytów dla gospodarstw domowych był równy 4,3% w grudniu 2014 roku, pogarszając się marginalnie wobec 4,2% na koniec 2013 roku. Na przestrzeni 2014 roku depozyty detaliczne rosły w niskim jednocyfrowym tempie, ale zaczęły

przyspieszać w II połowie roku do 4,1% odnotowanych w grudniu, w porównaniu do 2,7% na koniec 2013 roku. Od połowy 2013 roku występują wyraźnie przeciwstawne trendy w strukturze depozytów dla gospodarstw domowych. Wolumen depozytów terminowych spadał w ostatnich kwartałach, co było więcej niż kompensowane przez rosnące detaliczne salda na rachunkach bieżących, które zwiększyły się o 12,7% w 2014 roku.

8.2.3. Podsumowanie operacji zagranicznych mBanku

mBank w Czechach i na Słowacji świadczy usługi bankowości detalicznej klientom indywidualnym. Oferta obejmuje m.in. rachunki bieżące, oszczędnościowe, karty kredytowe i płatnicze, kredyty w rachunku bieżącym oraz mieszkaniowe. Ponadto klienci mBanku w Czechach mogą korzystać z usług doradztwa finansowego.

Działalność mBanku w Czechach i na Słowacji w 2014 roku koncentrowała się na realizacji założeń strategii „Jednego Banku”. W lutym 2014 roku uruchomiono platformę Nowego mBanku i przeprowadzono rebranding. Proces migracji klientów na platformę Nowego mBanku zakończył się w listopadzie 2014 roku. Nie zanotowano negatywnych efektów (zamykanie kont, mniejsza aktywność klientów) tego procesu.

Oddziały zagraniczne poszerzały też ofertę produktów oszczędnościowych – w maju dodano do niej innowacyjny mSaver, który nie tylko wspiera napływ depozytów klientów, ale również zachęca ich do częstszego używania kart płatniczych. W grudniu 2014 roku została wdrożona nowa aplikacja mobilna 2.0, a mBank rozpoczął pozycjonowanie swojej marki jako ikony mobilności również na rynkach czeskim i słowackim.

2014 rok był dla operacji zagranicznych mBanku bardzo dobry, zarówno pod względem akwizycyjnym, optymalizacyjnym, jak i w obszarze innowacyjności. W porównaniu do 2013 roku dochody oddziałów zagranicznych wzrosły o 25,8%, sprzedaż kredytów niehipotecyjnych (NML) uległa podwojeniu, a akwizycja klientów rok do roku wyniosła 89,0 tys. Umocniło to pozycję mBanku jako 5. największego pod względem liczby klientów banku na czeskim rynku.

Dużym sukcesem stał się również Projekt mILKY WAY, polegający na nowej polityce cenowej i repozycjonowaniu, mający na celu wzrost zaufania klientów do mBanku. Znacząco skrócono też Taryfę Opłat i Prowizji. Dodatkowo, w połowie grudnia 2014 roku, mBank uruchomił nową aplikację mobilną dla klientów oddziałów zagranicznych w Czechach i na Słowacji (udostępniona dla najważniejszych systemów operacyjnych - Android, iOS, Windows Phone oraz Windows 8.1).

Działalność mBanku w Czechach i na Słowacji w 2014 roku została wyróżniona licznymi nagrodami, m.in. dla najlepszego kredytu hipotecznego na Słowacji od serwisu finansowego Finparada, Srebrną koroną dla mKonta dla firm w Czechach od serwisu finansowego Złota koruna, jak również 1. miejscem dla kredytu hipotecznego w niezależnym przeglądzie *mystery shopping*, zrealizowanym w Czechach przez serwis finansowy bankovnipoplatky.com i firmę doradczą Mindbridge.

Ponadto, nowa platforma transakcyjna mBanku w Czechach i na Słowacji, wdrożona w I kwartale 2014 roku, została doceniona w konkursie „Bank Innovator 2014” organizowanym przez dziennik gospodarczy Hospodářské noviny. mBank zajął 2. miejsce w kategorii „Banking Innovator”. W grudniu 2014 mBank na Słowacji został doceniony w konkursie na najlepszy produkt bankowy 2014 roku i otrzymał: Złotą Mince za mKonto, Złotą Mince za mSavera, Srebrną Mince za kartę debetową VISA do mKonta, Srebrną Mince za kartę kredytową VISA, Brązową Mincę za nową bankowość internetową oraz Brązową Mincę za mKonto Biznes.

9. Informacje dla inwestorów

Dane na temat akcji mBanku	2013	2014
Cena akcji	500,0	498,0
Łączna liczba akcji	42 174 013	42 210 057
Wskaźnik P/E	17,5	16,3
Wskaźnik P/BV	2,1	1,9
Maksymalna cena akcji	568,0	545,0
Minimalna cena akcji	311,4	442,1
Kapitalizacja (mld zł)	21,1	21,0
Średni wolumen obrotu (mln zł)	11,9	12,8
Dywidenda na akcję	10,0	17,0

Dane dla Grupy mBanku.

9.1. Struktura akcjonariatu oraz notowania akcji mBanku na Giełdzie Papierów Wartościowych

Akcjonariusze mBanku

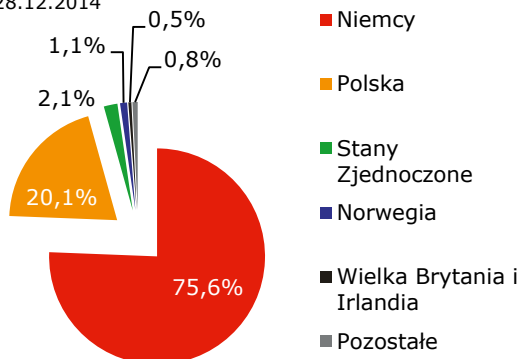
Od 1994 roku strategicznym akcjonariuszem mBanku jest Commerzbank AG. Jego udział wzrastał od 21,0% w 1995 roku poprzez 50,0% w 2000 roku do poziomu 72,2% w 2003 roku. Począwszy od 2005 roku udział ten nieznacznie zmalał w związku z realizacją programów opcji menedżerskich w Banku. Na koniec 2014 roku Commerzbank AG posiadał 69,5% akcji i głosów na walnym zgromadzeniu.

Pozostałe 30,5% akcji znajduje się w wolnym obrocie (free float) z dominującym udziałem inwestorów finansowych (głównie polskie fundusze emerytalne oraz polskie i zagraniczne fundusze inwestycyjne). Największym z nich był w 2014 roku ING Otwarty Fundusz Emerytalny, który przed dniem 10 grudnia 2014 roku posiadał 2 126 430 akcji mBanku, stanowiących 5,04% kapitału zakładowego Banku. W dniu 10 grudnia 2014 roku ING OFE poinformował, że w jego posiadaniu pozostało 2 085 679 akcji spółki, czyli 4,94% jej kapitału zakładowego. Drugim znaczącym akcjonariuszem mBanku był AVIVA Otwarty Fundusz Emerytalny Aviva BZ WBK (Aviva OFE), który w 2014 roku również zmniejszył udział w ogólnej liczbie głosów w Banku poniżej 5%. Na dzień 30 lipca 2014 roku udział Aviva OFE w kapitale zakładowym mBanku wyniósł 4,996%.

Poniższe wykresy przedstawiają alokację geograficzną oraz typ inwestorów w akcje mBanku na koniec 2014 roku.

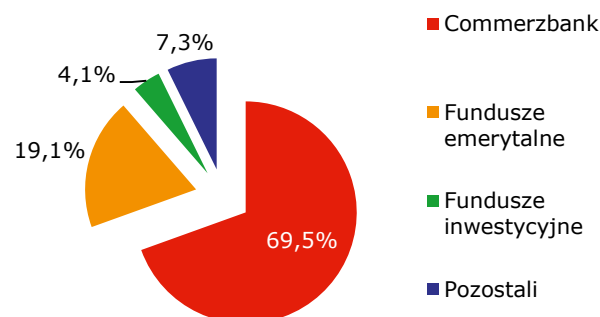
Alokacja geograficzna

na dzień 28.12.2014



Alokacja według typu inwestora

na dzień 28.12.2014



Źródło: Bloomberg

Notowania akcji mBanku w 2014 roku

Na dzień 31 grudnia 2014 roku akcje mBanku charakteryzowały następujące parametry:

- Wartość nominalna 1 akcji: 4,00 zł.
- Zarejestrowany kapitał akcyjny: 168 840 tys. zł, w całości opłacony.
- Akcje mBanku są notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) od 1992 roku.
- Akcje Banku są składową indeksów GPW: WIG, WIG-Poland, WIG20, WIG30 i WIG-Banki; ponadto akcje wchodziły w skład indeksów pochodnych opartych na WIG20.

W 2014 roku liczba akcji mBanku wzrosła łącznie o 36 044 akcji wyemitowanych w związku z realizacją programu motywacyjnego. W efekcie nowych emisji zarejestrowany kapitał akcyjny wzrósł o 144,2 tys. zł.

Notowania akcji mBanku w 2014 roku należy analizować w kontekście sytuacji na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie i innych giełdach światowych.

W 2014 roku główne indeksy na GPW w Warszawie: WIG i WIG20 nie zanotowały większych zmian. Indeks szerokiego rynku wzrósł nieznacznie o 0,3%, zaś indeks WIG20 obniżył się o 3,5%. Najbardziej zyskał indeks 40 średnich spółek notowanych na Głównym Rynku GPW- mWIG40, który w ciągu roku wzrósł o 4,1%. Zdecydowanie gorzej radziły sobie walory najmniejszych spółek- WIG250, wycofany z końcem 2014 roku, obniżył się o 16,8%. Indeks WIG-Banki spadł w ciągu roku o 0,7%.

Oznacza to, że warszawski parkiet ominęła hossa odnotowana na rynku amerykańskim, gdzie w 2014 roku indeks S&P500 wzrósł o 12,7%, Dow Jones Industrial o 8,8%, a Nasdaq Composite o 14,8%. Tokijski indeks Nikkei225 zyskał na wartości 7,1%. Na tym tle gorzej wypadły giełdy europejskie – we Frankfurcie (DAX +2,7%), Paryżu (CAC40 -0,5%) i Londynie (FTSE250 +0,9%). Indeks EURO STOXX 50 grupujący 50 największych przedsiębiorstw z państw strefy Euro na koniec 2014 roku był o 1,2% wyższy niż przed rokiem. Natomiast EURO STOXX Banks Index w 2014 roku obniżył się o 4,9%.

U źródeł względnej stagnacji na GPW w 2014 roku leżą zarówno czynniki wewnętrzne, jak zewnętrzne.

W 2014 roku nastąpiła zmiana układu sił na GPW. Demontaż otwartych funduszy emerytalnych spowodował spadek popytu na polskie akcje ze strony największych krajowych inwestorów, co w największym stopniu odczuły małe i średnie spółki. Jednocześnie przepływ kapitału na rynek akcji skutecznie blokowała trwająca przez cały rok hossa na rynku obligacji skarbowych, do czego przyczyniła

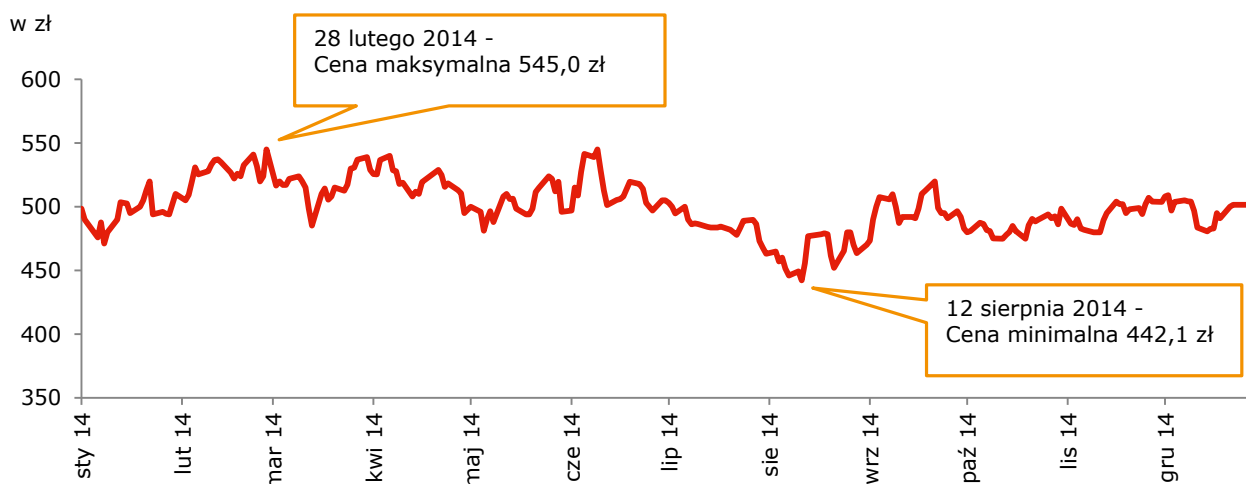
się presja deflacyjna w Polsce i w innych krajach Europy oraz strategia lokowania kapitału w bardziej bezpieczne aktywa w obliczu napiętej sytuacji na Wschodzie.

Ograniczony przepływ kapitału z zewnątrz na warszawską giełdę to skutek przede wszystkim podwyższonego ryzyka inwestycyjnego w związku z konfliktem rosyjsko-ukraińskim oraz konsekwencja relatywnie silnego i stabilnego złotego, co wpłynęło na mniejszą atrakcyjność akcji polskich spółek dla inwestorów zagranicznych.

Notowania akcji mBanku na GPW w 2014 roku nie odbiegały znacząco od zachowania głównych indeksów giełdowych. Kurs zamknięcia akcji mBanku w dniu ostatniej sesji giełdowej w 2014 roku (30 grudnia) wyniósł 498,0 zł. W porównaniu z notowaniami na ostatniej sesji 2013 roku (500 zł) oznacza to spadek o 0,4%, a w relacji do urealnionego, skorygowanego o dywidendę kursu mBanku z końca 2013 roku - wzrost o 3,0%. Minimalny kurs akcji mBanku odnotowano 12 sierpnia 2014 roku (442,1 zł), a maksymalny kurs został osiągnięty 28 lutego 2014 roku (545,0 zł).

Kapitalizacja Spółki na koniec 2014 roku wyniosła 21,0 mld zł (4,9 mld euro).

Cena akcji mBanku w 2014 roku



Notowania akcji mBanku na tle indeksów WIG-Banki i EURO STOXX Banks w 2014 roku

Zmiana	2013	I kw. 2014	II kw. 2014	III kw. 2014	IV kw. 2014	2014
mBank	+53,4%	+7,8%	-6,3%	-2,6%	+1,2%	-0,4%
Indeks WIG-Banki	+20,5%	+9,2%	-7,1%	+7,0%	-8,4%	-0,7%
EURO STOXX Banks Index	+25,9%	+9,8%	-5,6%	+1,8%	-9,9%	-4,9%

Dywidenda

W 2012 roku, po 10 latach przerwy, mBank powrócił do wypłacania dywidendy swoim akcjonariuszom. Przy podejmowaniu decyzji o rekomendowaniu Radzie Nadzorczej wypłaty dywidendy, Zarząd mBanku kieruje się przede wszystkim aktualnymi zaleceniami Komisji Nadzoru Finansowego dotyczącymi wypłaty dywidendy przez banki. W 2014 roku KNF wydała następujące zalecenia dla banków:

1. Banki ze znaczącym udziałem w rynku depozytów sektora niefinansowego (depozyty sektora niefinansowego w bilansie banku przekraczają 5% zagregowanej sumy tych depozytów w sektorze bankowym):
 - a. Zaleca się, aby dywidendę w wysokości do 100% zysku wypracowanego w 2014 roku mogły wypłacić banki ze znaczącym udziałem w rynku depozytów sektora niefinansowego, spełniające łącznie wszystkie poniższe kryteria:
 - bank nie jest objęty programem postępowania naprawczego,
 - współczynnik kapitału podstawowego Tier 1 (CET1) wyższy od 12% (9% + 3% bufor ryzyka systemowego),
 - łączny współczynnik kapitałowy (TCR) wyższy od 15,5% (12,5% + 3% bufor ryzyka systemowego),
 - ocena BION końcowa wynosi 1 (ocena dobra) lub 2 (ocena zadowalająca),
 - ocena BION za poziom ryzyka kapitałowego nie gorsza niż 2 (ocena zadowalająca).
 - b. Banki ze znaczącym udziałem w rynku depozytów sektora niefinansowego, które posiadają łączny współczynnik kapitałowy (TCR) w przedziale od 12,5% do 15,5%, mogą wypłacić do 50% zysku wypracowanego w 2014 roku, o ile spełniają pozostałe kryteria.

2. Pozostałe banki:

Zaleca się, aby dywidendę w wysokości do 100% zysku wypracowanego w 2014 roku mogły wypłacić pozostałe banki spełniające łącznie wszystkie poniższe kryteria:

- bank nie jest objęty programem postępowania naprawczego,
- współczynnik kapitału podstawowego Tier 1 (CET1) wyższy od 9%;
- łączny współczynnik kapitałowy (TCR) wyższy od 12,5%;
- ocena BION końcowa wynosi 1 (ocena dobra) lub 2 (ocena zadowalająca);
- ocena BION za poziom ryzyka kapitałowego nie gorsza niż 2 (ocena zadowalająca).

Zaleca się, aby banki, które nie spełniają kryteriów wypłaty dywidendy, całość zysku osiągniętego w 2014 roku zaliczyły do kapitałów.

W związku z decyzją SNB 15 stycznia 2015 (więcej w sekcji 4.4. w podrozdziale „Wpływ aprecjacji franka szwajcarskiego na sytuację kredytobiorców, sektora bankowego i mBanku”) i umocnieniem się kursu franka szwajcarskiego, KNF zapowiedziała, że dopuszcza możliwość modyfikacji swojej rekomendacji względem wypłaty dywidendy przez banki.

Oprócz wymienionych wyżej zaleceń KNF, Zarząd bierze też pod uwagę bazę kapitałową Banku oraz możliwości ekspansji biznesowej.

Poniższa tabela przedstawia dane dotyczące wypłaty dywidendy przez mBank od 2012 roku.

Rok	Dywidenda na akcję	Łączna wartość dywidendy (mln zł)	Dywidenda jako % zysku netto*
2012	10,0	421,4	35
2013	17,0	717,0	67

* Stosunek łącznej wartości wypłaconej dywidendy do jednostkowego zysku netto mBanku w danym roku obrotowym.

9.2. Ratingi mBanku

Ocena wiarygodności finansowej mBanku

mBank posiada umowy ratingowe z agencjami Fitch Ratings (Fitch) i Standard & Poor's Ratings Services (S&P's). Oceny przyznane przez te agencję w 2014 roku przedstawione są w poniższej tabeli.

Fitch – stan na 31 grudnia 2014 roku	mBank	Commerzbank AG
Rating długoterminowy podmiotu (Long-term IDR)	A	A+
Rating krótkoterminowy (Short-term IDR)	F1	F1+
Viability rating	bbb-	bbb
Rating wsparcia	1	1
Perspektywa ratingu długoterminowego	negatywna	negatywna
Rating dla emisji długu niepodporządkowanego w ramach Programu Emisji Euroobligacji (EMTN)	A; F1	-
Transze obligacji wyemitowanych przez mFinance France w latach 2012-2014	A	-

S&P's – stan na 31 grudnia 2014 roku	mBank	Commerzbank AG
Długookresowa ocena depozytów	BBB+	A-
Rating krótkoterminowy	A-2	A-2
Ocena samodzielna (Stand Alone Credit Profile)	bbb-	bbb-
Perspektywa ratingu długoterminowego	negatywna	negatywna
Rating dla Programu Emisji Euroobligacji (EMTN)	BBB+	-
Transze obligacji wyemitowanych przez mFinance France w latach 2012-2014	BBB+	-

W dniu 27 marca 2014 roku agencja Fitch Ratings potwierdziła długoterminowy rating mBanku dla waluty zagranicznej (ang. long-term foreign currency Issuer Default Rating) na poziomie „A”, zmieniając jego perspektywę ze stabilnej na negatywną. Korekta perspektywy ratingu mBanku była skutkiem zmiany perspektywy ratingu długookresowego Commerzbanku na negatywną. Nastąpiło to w wyniku prowadzonego przez agencję Fitch globalnego przeglądu ocen wsparcia ze strony państwa dla banków europejskich.

W dniu 19 maja 2014 roku agencja Fitch ponownie potwierdziła długoterminowy rating mBanku dla waluty zagranicznej na poziomie „A” z perspektywą negatywną. Jest to poziom wyższy niż rating dla długoterminowego długu Polski w walucie zagranicznej, który wynosi „A-”. Na samodzielny rating mBanku, czyli na „viability rating”, w opinii Fitch wpływa pozycja mBanku w polskim sektorze bankowym, ograniczony apetyt na ryzyko, solidne wyniki finansowe, wysoka kapitalizacja oraz korzystne otoczenie makroekonomiczne. Za czynniki ryzyka agencja uznaje ciągle wysoki, choć stopniowo malejący, udział walutowych kredytów hipotecznych w portfelu kredytowym mBanku oraz znaczącą skalę potrzeb w zakresie refinansowania w walutach obcych. Rating długoterminowy mBanku odzwierciedla bardzo wysokie prawdopodobieństwo wsparcia ze strony Commerzbanku. Z kolei rating długoterminowy Commerzbanku uwzględnia potencjalne wsparcie ze strony państwa niemieckiego. W związku z wejściem w życie dyrektywy BRRD (ang. Bank Recovery and Resolution Directive), która ogranicza do minimum możliwości wsparcia upadającego banku ze środków publicznych, według agencji Fitch prawdopodobne jest obniżenie w I półroczu 2015 roku ratingu długoterminowego Commerzbanku do poziomu jego „viability rating”, co pociągnie za sobą analogiczną akcję ratingową w stosunku do mBanku.

Oceny mBanku przez S&P’s i perspektywa ratingu w 2014 roku nie uległy zmianie. Rating długookresowy mBanku „BBB+” jest o 1 oczko niższy niż ocena wiarygodności kredytowej Polski dla waluty zagranicznej („A-”). Dnia 3 lutego 2015 roku, agencja S&P’s umieściła rating długoterminowy i krótkoterminowy mBanku na liście obserwacyjnej z możliwością obniżenia („CreditWatch with negative implications”) w następstwie wprowadzenia na tę listę ratingu Commerzbanku.

Zgodnie z opinią kredytową S&P’s z dnia 6 czerwca 2014 roku rating mBanku „BBB+” jest wypadkową poziomu referencyjnego („kotwicy”) „bbb-” dla wszystkich banków komercyjnych w Polsce oraz opinii agencji, m.in. na temat „adekwatnej” pozycji biznesowej Banku, „adekwatnej” pozycji kapitałowej i dochodowości, „adekwatnej” oceny ryzyka oraz płynności. Za najważniejsze mocne strony mBanku agencja uznaje wysoką rentowność skorygowaną o ryzyko oraz ugruntowaną pozycję rynkową ze zrównoważonym wkładem bankowości detalicznej i korporacyjnej. Pozytywny wpływ na rating długoterminowy mBanku ma potencjalne wsparcie ze strony Commerzbanku. Według S&P’s na poziom ratingu mBanku ograniczająco wpływają następujące czynniki: portfel kredytów hipotecznych w walucie obcej, wyższy niż w grupie rówieśniczej wskaźnik kredytów do depozytów oraz uzależnienie od finansowania hurtowego.

Obok ratingów na zlecenie Fitch i S&P’s, mBank posiada także rating agencji Moody’s Investors Service przyznany w oparciu o publicznie dostępne informacje jako podmiotowi nieuczestniczącemu w procesie ratingowym. Według stanu na 31 grudnia 2014 roku oceny Moody’s przedstawiały się jak poniżej:

- Długookresowa ocena depozytów: Baa3 z perspektywą negatywną (Commerzbank: Baa1).
- Rating krótkoterminowy: Prime-3 (Commerzbank: Prime-2).
- Baseline Credit Assessment: ba2 (Commerzbank: ba1) oraz rating siły finansowej (BFSR): D (Commerzbank: D+).

W dniu 29 maja 2014 roku agencja Moody’s obniżyła perspektywę ratingu długoterminowego do negatywnej dla ponad 80 banków europejskich, w tym dla Commerzbanku i dla mBanku. Działanie Moody’s było reakcją na formalne przyjęcie przez Radę Unii Europejskiej dyrektyw BRRD (Bank Recovery and Resolution Directive) i SRM (Single Resolution Mechanism), co może spowodować negatywne implikacje dla ratingu wsparcia.

9.3. Relacje Inwestorskie mBanku

Zespół Relacji Inwestorskich mBanku jest odpowiedzialny za komunikację z inwestorami zarówno w akcje mBanku, jak i instrumenty dłużne, oraz analitykami. Zgodnie z polityką przejrzystości, zespół dba o to, aby zainteresowane strony otrzymywały właściwe i kompletne informacje o Grupie mBanku.

mBank szczególnie dużo uwagi poświęca zapewnieniu dobrej komunikacji z inwestorami i analitykami. W 2014 roku inwestorzy i analitycy giełdowi uczestniczyli w 4 konferencjach wynikowych, zarówno bezpośrednio, jak i przez Internet. Wszystkie spotkania z Zarządem przy okazji publikacji rezultatów kwartalnych były transmitowane online w języku polskim i angielskim, a także udostępniane na stronach Banku. Dodatkowo, po publikacjach wyników kwartalnych Grupy, inwestorzy instytucjonalni mieli możliwość wzięcia udziału w indywidualnych lub grupowych spotkaniach z Prezesem Zarządu w celu

omówienia interesujących ich zagadnień dotyczących Grupy oraz jej wyników (ponad 20 spotkań z zarządzającymi funduszami inwestycyjnymi i emerytalnymi).

Relacje z analitykami, akcjonariuszami i potencjalnymi inwestorami są również wzmacniane poprzez spotkania podczas konferencji w Polsce i poza jej granicami. W 2014 roku mBank uczestniczył w 2 konferencjach w Warszawie, 7 zagranicznych konferencjach w Europie i Stanach Zjednoczonych oraz zorganizował 4 zagraniczne roadshow w Wielkiej Brytanii, Niemczech, krajach skandynawskich oraz Stanach Zjednoczonych.

Ponadto, analitycy i inwestorzy mBanku są na bieżąco informowani o ważnych wydarzeniach w Grupie mBanku poprzez comiesięczny newsletter oraz wiadomości wysyłane drogą elektroniczną.

Jak co roku, odbyły się również 2 przeglądy będące elementem regularnych spotkań z agencjami ratingowymi.

W 2014 roku została udostępniona nowa, odświeżona, bardziej przyjazna wersja internetowego serwisu relacji inwestorskich (<http://www.mbank.pl/relacje-inwestorskie/>). Nowy serwis został zaprojektowany przede wszystkim z myślą o odbiorcach, zarówno polsko-, jak i anglojęzycznych. Wszystkie dotychczasowe informacje o Grupie mBanku zawarte na stronie, m.in. o wynikach finansowych, akcjonariacie, Walnych Zgromadzeniach, ratingach, notowaniach akcji mBanku na GPW, a także raporty okresowe, bieżące oraz konsensus prognozowanych wyników Grupy zostały pogrupowane tematycznie i w kolejności ich istotności dla odbiorcy. Uruchomiona została również nowa edukacyjna część serwisu, przeznaczona dla potencjalnych inwestorów - „Dla nowych inwestorów”.

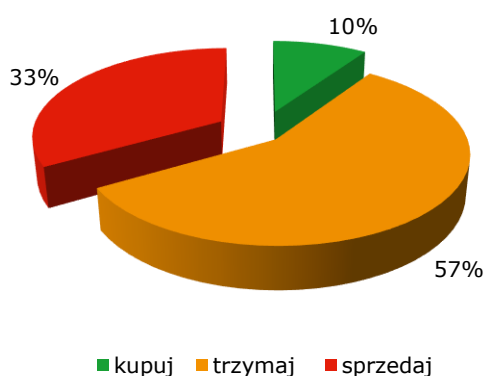
9.3.1. Rekomendacje analityków

Grupa mBanku i jej wyniki są monitorowane przez analityków reprezentujących różne instytucje finansowe, banki i brokerów. mBank znajduje się na liście obserwacyjnej kilkunastu krajowych i zagranicznych instytucji, których analitycy wydają swoje rekomendacje dla akcji mBanku. Należą do nich: Citi Investment Research (DM Banku Handlowego), Deutsche Bank, Goldman Sachs International, Millennium DM, BoA Merrill Lynch, Raiffeisen Centrobank, Unicredit CAIB Polska, ING Securities, Espirito Santo Investment Bank Poland, Wood & Company, J.P. Morgan, Keefe, Bruyette & Woods, DM PKO BP, DM BZ WBK, DI Investors, Ipopema Securities, Noble Securities, Trigon DM, Erste Securities Polska i DM BOŚ. W 2014 roku do grupy analityków monitorujących akcje mBanku dołączył Trigon DM, natomiast Morgan Stanley zaprzestał wydawania rekomendacji na temat mBanku.

Na koniec 2014 roku struktura rekomendacji dla akcji mBanku przedstawiała się następująco:

Rekomendacje analityków dla akcji mBanku

na dzień 22.12.2014



Aktualny konsensus dotyczący przewidywanych wyników Grupy mBanku na lata 2014-2015 znajduje się na stronie mBanku: <http://www.mbank.pl/relacje-inwestorskie/akcje-mbank/konsensus.html>.

10. Główne kierunki zmian oraz podstawowe rodzaje ryzyka w działalności mBanku

10.1. Główne kierunki zmian w obszarze zarządzania ryzykiem

mBank zarządza ryzykiem w oparciu o wymagania nadzorcze oraz najlepsze praktyki rynkowe, formułując strategię, polityki oraz wytyczne w zakresie zarządzania ryzykiem.

W mBanku role i zadania w zakresie zarządzania ryzykiem zorganizowano w oparciu o model trzech linii obrony:

1. Pierwszą linią obrony stanowią segmenty biznesowe (**Biznes**), którego zadaniem jest uwzględnianie aspektów ryzyka przy podejmowaniu decyzji biznesowych.
2. Druga linia obrony, obszar ryzyka (**Ryzyko**), udostępnia ramy metodologiczne i odpowiada za podejmowanie decyzji dotyczących ryzyka na wniosek Biznesu oraz za pomiar, limitowanie, monitorowanie i raportowanie rodzajów ryzyka podjętych przez Bank. Ryzyko sprawuje niezależny nadzór nad pierwszą linią obrony.
3. Trzecią linią obrony jest **Audyt Wewnętrzny**, dokonujący niezależnych ocen Biznesu i Ryzyka.

Obszar odpowiedzialności Ryzyka koncentruje się wokół następujących zagadnień, stanowiących filary wspierające zarządzanie strukturą organizacyjną:

- **Myślenie klientem** - zrozumienie potrzeb klientów obszaru ryzyka.
- **Jedno ryzyko** - zintegrowane podejście do zarządzania ryzykiem.
- **Ryzyko a stopa zwrotu** – wspieranie segmentów biznesowych w procesie podejmowania decyzji oraz określanie przez Bank apetytu na ryzyko na bazie długoterminowej relacji ryzyka do stopy zwrotu.

Strategia „Jednego Banku”, która jest obecnie realizowana, została uzupełniona w 2013 roku o dodatkową inicjatywę, rozwijaną konsekwentnie w 2014 roku, zatytułowaną „Podejście do zarządzania ryzykiem”, za której realizację odpowiada Obszar Zarządzania Ryzykiem. Zakłada ona szereg projektów, podzielonych na pięć grup tematycznych:

- Wzmocnienie dialogu biznes-ryzyko.
- Przegląd definicji apetytu na ryzyko.
- Usprawnienie procesu kredytowego.
- Wzmocnienie kompetencji pracowników obszaru ryzyka.
- Uproszczenie i integracja struktury IT obszaru ryzyka.

Obszar ryzyka jest kluczowym partnerem dla segmentów biznesowych i zarządu w tworzeniu trwałej wartości Banku oraz zapewnieniu, w perspektywie długoterminowej, równowagi pomiędzy oczekiwaną stopą zwrotu dla inwestorów i bezpieczeństwem Banku. Realizacja tych celów strategicznych wymaga zintegrowanego podejścia do ryzyka, kapitału, finansowania i zarządzania rentownością.

Konsekwencją powyższego były zarówno zrealizowana w roku 2014 aktualizacja Strategii Zarządzania Ryzykiem, jak i wdrożenie programu projektów „Apetyt na Ryzyko”.

W ramach wyżej wspomnianego programu zdefiniowano, z udziałem jednostek biznesowych banku, menedżerów i Zarządu, program „Apetyt na Ryzyko”, odpowiednio go dokumentując poprzez zmiany wspomnianej Strategii, oraz wdrożenie kompleksowych, strategicznych zasad limitowania ryzyka, wraz z wielkościami limitów.

Ponadto w roku 2014 Bank dokonał aktualizacji strategii zarządzania ryzykiem kredytowym w obszarze detalicznym i korporacyjnym, strategii zarządzania ryzykiem rynkowym, płynności i operacyjnym.

Ponadto w minionym roku trwały prace nad wdrożeniem kompleksowej strategii zarządzania ryzykiem reputacyjnym, która została przyjęta przez Zarząd Banku w grudniu.

W 2014 roku Bank wdrożył proces Samooceny Efektywności Zarządzania Ryzykiem, który ma na celu identyfikację kluczowych ryzyk wbudowanych w procesy funkcjonujące w Banku oraz ocenę efektywności zarządzania nimi. W oparciu o wyniki Samooceny podejmowane są działania służące optymalizacji i usprawnianiu systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym w Banku. Wdrożenie Samooceny zostało podzielone na dwa etapy. Realizacja pierwszego z nich nastąpiła w I półroczu 2014 roku, a jej wyniki zostały przyjęte przez Zarząd Banku we wrześniu 2014 roku. Drugi etap ma zostać sfinalizowany do końca czerwca 2015 roku.

Wspierając projekty biznesowe obszar ryzyka brał udział w aktywnościach związanych z wdrożeniem platformy Orange Finanse zapewniając wdrożenie odpowiedniej polityki kredytowej oraz procesu kredytowego. W dalszym ciągu kontynuowana była współpraca obszaru ryzyka w ramach projektu współpracy z mBankiem Hipotecznym polegająca na transferze ekspozycji zabezpieczonych hipotecznie do mBanku Hipotecznego w ramach projektu emisji listów zastawnych (pooling). W obszarze korporacyjnym wdrażany jest nowy proces kredytowy ukierunkowany na znaczne zwiększenie efektywności. Zreorganizowano również pełną ścieżkę procesu kredytowego dla dużych klientów korporacyjnych, skracając okres oczekiwania na decyzję do 15 dni dla złożonych przypadków. Zmieniona została także matryca decyzyjna w sposób istotnie zwiększający decyzyjność organów Banku.

W Banku realizowany jest projekt Information As An Asset (IAAA), którego celem jest przebudowa i integracja środowisk i metod zarządzania danymi w banku. Obszar ryzyka, jako jeden z liderów tej inicjatywy, aktywnie kształtuje projektowane rozwiązania, prowadząc jednocześnie prace związane z dostosowaniem architektury ryzyka pod kątem optymalnego wykorzystania produktów projektu.

Standardy regulacyjne Bazylei III

Od 1 stycznia 2014 roku na terenie Unii Europejskiej zaczęły obowiązywać nowe przepisy dotyczące wymogów ostrożnościowych dla banków, czyli Rozporządzenie CRR (Capital Requirement Regulation) oraz Dyrektywa CRD IV (Capital Requirement Directive IV) w sprawie warunków dopuszczenia banków do działalności i nadzoru ostrożnościowego, będące implementacją postanowień Bazylei III. Zmiany w ramach Bazylei III dotyczą w szczególności:

- zaostreżenia wymogów kapitałowych poprzez określenie uniwersalnej definicji i składowych posiadanego przez banki kapitału oraz wprowadzenie wskaźnika kapitałowego określonego w stosunku do funduszy najwyższej jakości,
- wprowadzenia wymogu w zakresie funduszy własnych z tytułu ryzyka związanego z korektą wyceny kredytowej,
- wprowadzenia wskaźnika dźwigni finansowej,
- wprowadzenia dodatkowych buforów kapitałowych, m.in. kapitałowego bufora ochronnego, bufora antycyklicznego, bufora ryzyka globalnej instytucji o znaczeniu systemowym oraz bufora ryzyka systemowego,
- określenia wymogów płynnościowych, mierzonych wskaźnikami LCR (Liquidity coverage ratio) i NSFR (Net stable funding ratio).

Zmiany regulacyjne mają służyć przede wszystkim ochronie systemu kapitałowego banków przed negatywnymi konsekwencjami faz kryzysu i depresji w cyklach finansowych.

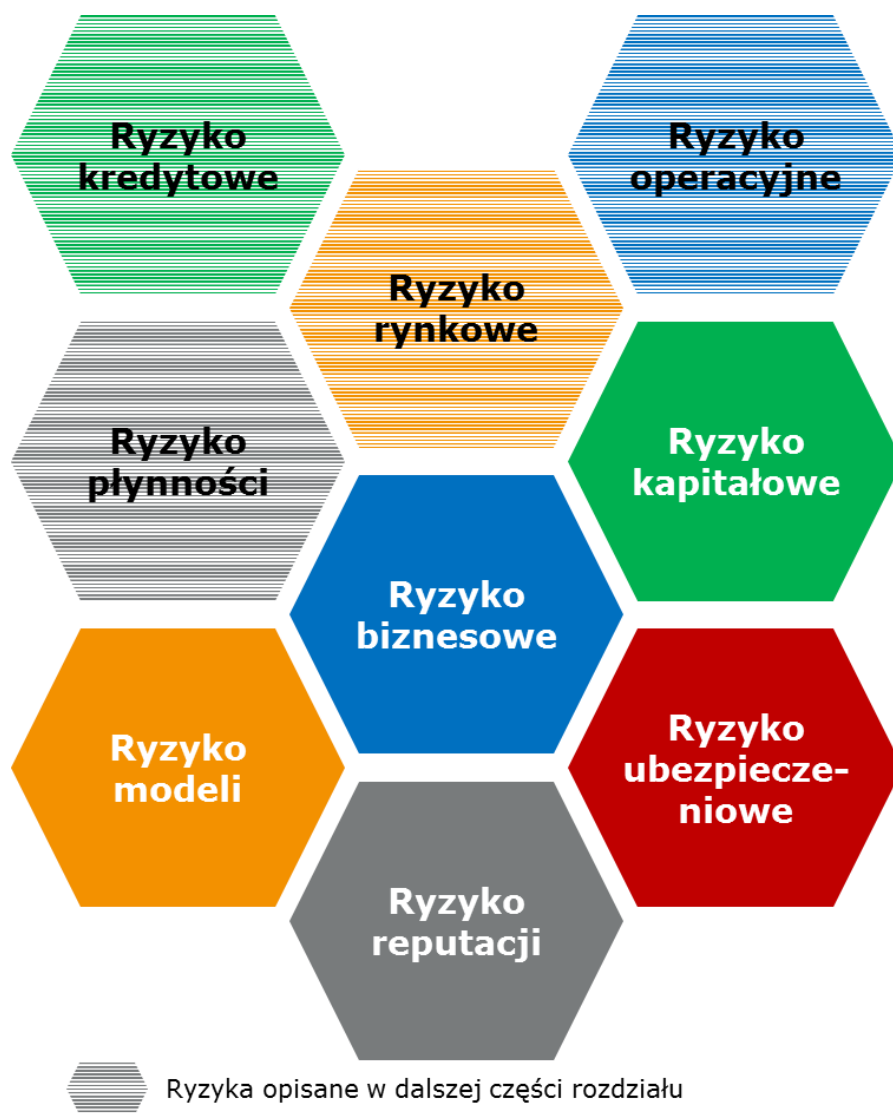
Nowe przepisy regulacyjne z zakresu Dyrektywy CRD IV wymagają implementacji do prawodawstwa krajowego, natomiast Rozporządzenie CRR obowiązuje bezpośrednio od 1 stycznia 2014 roku, bez konieczności przystosowania prawodawstwa krajowego do jego wymogów.

Prace dostosowawcze do nowych standardów regulacyjnych prowadzone w Grupie mBanku zostały opisane w Skonsolidowanym Sprawozdaniu Finansowym Grupy mBanku według MSSF za 2014 rok.

10.2. Podstawowe rodzaje ryzyka w działalności mBanku

Zarząd Banku podejmuje działania mające na celu zapewnienie, iż Bank zarządza wszystkimi istotnymi rodzajami ryzyka, wynikającymi z realizacji przyjętej strategii biznesowej.

W ramach funkcjonującego w Grupie procesu inwentaryzacji ryzyka, realizowanego na podstawie zasad określonych w ICAAP (ang. Internal Capital Adequacy Assessment Process, proces oceny adekwatności kapitału wewnętrznego), zidentyfikowano w działalności Grupy w 2014 roku następujące istotne rodzaje ryzyka:



mBank, w ramach procesu ICAAP, monitoruje wszystkie powyższe rodzaje ryzyka. Z uwagi na specyfikę oraz charakterystykę portfela, w niniejszym rozdziale zostaną przedstawione zasady związane z procesem monitorowania ryzyka kredytowego, operacyjnego, płynności, rynkowego w księdze handlowej i stopy procentowej księgi bankowej w ramach Grupy mBanku, w oparciu o miary ryzyka stosowane w mBanku, przy równoczesnym uwzględnieniu różnic wynikających z rodzaju i skali działalności realizowanej przez Grupę.

10.2.1. Ryzyko kredytowe

Organizując procesy zarządzania ryzykiem kredytowym Bank kieruje się zasadami i wymaganiami określonymi w uchwałach i rekomendacjach Komisji Nadzoru Finansowego oraz rozporządzenia CRR/CRD IV, które dotyczą zarządzania ryzykiem kredytowym, w szczególności Rekomendacją S.

Narzędzia zarządzania ryzykiem kredytowym

Ocena ryzyka kredytowego związanego z finansowaniem klientów Grupy przeprowadzana jest w oparciu o wspólne modele statystyczne stworzone na potrzeby stosowania metody AIRB (ang. Advanced Internal Rating-Based, czyli metody zaawansowanych ratingów wewnętrznych), ujednolicone narzędzia i bazy na wspólnych definicjach pojęć i parametrów stosowanych w procesie zarządzania i oceny ryzyka kredytowego. Bank dba o utrzymanie ich spójności na poziomie Grupy.

Grupa stosuje odrębne modele dla różnych segmentów klientów. Zasady jednoznacznego przyporządkowywania klientów do danego systemu są uregulowane w przepisach wewnętrznych Grupy.

Zarówno Bank, jak i spółki Grupy w procesie zarządzania ryzykiem kredytowym wykorzystują podstawowe miary ryzyka zdefiniowane w metodzie AIRB (*default*: niewykonanie zobowiązania):

- PD (ang. Probability of Default) – prawdopodobieństwo zdarzenia default (%)
- LGD (ang. Loss Given Default) – względna strata w przypadku zdarzenia default (%)
- EAD (ang. Exposure at Default) – ekspozycja w momencie zdarzenia default (kwota)
- EL (ang. Expected Loss) – oczekiwana strata w wyniku zdarzenia default (kwota), także miary pokrewne, takie jak:
- RD (ang. Risk Density) – względna oczekiwana strata, stosunek EL do EAD (%)
- LAD (ang. Loss at Default) – strata w przypadku PD=100% (kwota).

W procesie decyzyjnym, na potrzeby raportowania oraz komunikacji z jednostkami biznesowymi parametry PD oraz EL są wyrażane w języku klas ratingowych, których definicje (tzw. Masterskala) są jednolite w całej Grupie Commerzbanku.

W procesie zarządzania ryzykiem kredytowym Bank przywiązuje również wagę do oceny ryzyka straty nieoczekiwanej. Oszacowania kapitału na pokrycie strat nieoczekiwanych wykonywane są przy założeniu poziomu ufności równego 99,91%. W tym celu Bank wykorzystuje:

- RWA (ang. Risk Weighted Assets) – wartość aktywów ważonych ryzykiem, na podstawie której obliczany jest, w ramach metody AIRB, tzw. kapitał regulacyjny na pokrycie ryzyka kredytowego (straty nieoczekiwanej).

W zarządzaniu ekspozycjami kredytowymi zabezpieczonymi hipotecznie, dla różnych typów nieruchomości i rodzajów produktów, Grupa wykorzystuje wskaźnik LtV (ang. Loan to Value), określający relację kwoty kredytu do wartości rynkowej (lub bankowo-hipotecznej) nieruchomości stanowiącej jego zabezpieczenie.

Miara ta, ze względu na jej prostotę, jest powszechnie wykorzystywana w komunikacji z klientami oraz przy konstrukcji „siatek cenowych” dla produktów kredytowych.

Dodatkowym narzędziem oceny ryzyka kredytowego są testy warunków skrajnych, które uzupełniają pomiar ryzyka metodą kredytowej wartości zagrożonej. Analizy wpływu warunków skrajnych na wartość kapitału ekonomicznego na pokrycie ryzyka kredytowego przeprowadzane są co kwartał.

Testy warunków skrajnych dla ryzyka kredytowego mają dwa niezależne wymiary analizowane zarówno oddzielnie, jak i łącznie:

- Analizę wrażliwości wskazań modelu ECVaR na założenia dotyczące zjawisk kredytowych (np. korelacja) – są to tzw. testy parametryczne.
- Analizę skrajnych wielkości strat kredytowych przy założeniu niekorzystnej sytuacji makroekonomicznej – są to tzw. testy makroekonomiczne, w których model ekonometryczny prognozuje wielkości parametrów wsadowych do modelu kapitału ekonomicznego (PD, LGD) na bazie założeń Głównego Ekonomisty odnośnie kształtowania się parametrów makroekonomicznych w przypadku scenariusza negatywnego rozwoju sytuacji gospodarczej. Parametry ryzyka

skonstruowane według powyższego scenariusza są podstawą wyliczeń kapitału ekonomicznego zarówno przed, jak i po uwzględnieniu założeń testów parametrycznych.

Oprócz wymienionych wyżej narzędzi, stosowanych zarówno w obszarze korporacyjnego, jak i detalicznego ryzyka kredytowego w Grupie, stosowane są narzędzia specyficzne dla tych obszarów.

W obszarze korporacyjnego ryzyka kredytowego przy szacowaniu poziomu maksymalnego zaangażowania na klienta / grupę podmiotów powiązanych, Grupa korzysta z miar mitygujących ryzyko kredytowania:

- MBPZO (Maksymalny Bezpieczny Poziom Zaangażowania Ogółem), określający pułap zadłużenia finansowego podmiotu w instytucjach finansowych, wyliczony na podstawie stosowanej przez Bank metodologii, zatwierdzony przez właściwy organ decyzyjny Banku.
- LG (Limit Generalny), określający akceptowalny z punktu widzenia Grupy poziom obciążonego ryzykiem kredytowym zaangażowania finansowego na klienta/grupę podmiotów powiązanych, zaakceptowany przez właściwy organ decyzyjny Banku. LG obejmuje limit strukturyzowany oraz produkty udzielone poza limitem strukturyzowanym – uwzględniając ekspozycje zarówno Banku, jak i spółek Grupy.

W celu minimalizacji ryzyka kredytowego Grupa stosuje szeroki katalog zabezpieczeń produktów kredytowych umożliwiający również aktywne zarządzanie wymogiem kapitałowym. W ocenie jakości zabezpieczeń produktów obciążonych ryzykiem mBank i mLeasing stosują wskaźnik MRV (ang. Most Realistic Value), odzwierciedlający pesymistyczny wariant odzysku wierzytelności z zabezpieczenia w drodze wymuszonej sprzedaży.

Ponadto, w procesie decyzyjnym oraz dla potrzeb oceny dochodowości klienta w systemie CRM stosowany jest wskaźnik RAROC (ang. Return on Risk Adjusted Capital), tzn. zwrot na kapitale zaangażowanym w produkty ryzyka.

Konstrukcja miar w obszarze detalicznego ryzyka kredytowego odzwierciedla charakter tego segmentu klientów, a w przypadku miar portfelowych - wysoką granulację portfela kredytowego:

- DtI (ang. Debt-to-Income) – relacja miesięcznych obciążeń kredytowych do dochodu netto gospodarstwa domowego. Wskaźnik ten stosowany jest dla klientów indywidualnych.
- DPD (ang. Days-Past-Due) – rodzina portfelowych miar ryzyka, opartych na okresie opóźnienia w spłacie (np. sztukowy/kwotowy udział w portfelu kontraktów z opóźnieniem w zakresie 31-90 dni).
- Wskaźniki vintage, pokazujące jakość kohort kredytów uruchomionych w określonym przedziale czasu (np. w kolejnych kwartałach) w różnych fazach życia – wskaźniki te bazują na okresie DPD.
- RC LLP (ang. Risk Cost LLP) – koszt ryzyka dla (segmentu) portfela kredytowego tzn. stosunek przyrostu odpisów na straty kredytowe do salda pracującego portfela.
- Wskaźniki roll-rates, mierzące migracje kontraktów pomiędzy różnymi przedziałami opóźnień (1-30, 31-60, 61-90 DPD etc.).

Forum Biznesu i Ryzyka

W procesie zarządzania ryzykiem kredytowym Bank przykładą bardzo dużą wagę do komunikacji pomiędzy Pionem Zarządzania Ryzykiem oraz Pionami Biznesowymi. W roku 2014 powołane zostały Fora Biznesu i Ryzyka Grupy mBanku jako oficjalna platforma decyzyjno-informacyjna dla obszaru zarządzania ryzykiem i linii biznesowych Grupy.

Forum Biznesu i Ryzyka tworzą następujące organy:

1. Komitet Ryzyka Bankowości Detalicznej,
2. Komitet Ryzyka Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej,
3. Komitet Ryzyka Rynków Finansowych.

W skład tych komitetów wchodzi przedstawiciele linii biznesowych i właściwych departamentów zarządzania ryzykiem.

Każdy komitet jest odpowiedzialny za wszystkie rodzaje ryzyka powstające wskutek prowadzenia działalności przez daną linię biznesową oraz wykonuje następujące zadania:

■ **Omawianie i podejmowanie decyzji** dotyczących:

- wprowadzania nowych produktów/instrumentów,
- zasad zarządzania ryzykiem produktów/instrumentów, które są lub mają być oferowane przez linie biznesowe,
- apetytu na ryzyko linii biznesowych, np. zatwierdzania limitów ryzyka określonych dla linii biznesowych,
- zatwierdzania polityki ryzyka dla poszczególnych segmentów klientów,
- segmentów klientów pożądaných z punktu widzenia oczekiwanej struktury portfela ryzyka,
- priorytetów i kierunków zmian organizacji procesów i narzędzi oceny ryzyka,

■ **Wzajemna wymiana informacji** o realizowanych i planowanych działaniach i projektach, w tym planach sprzedażowych i ich realizacji, kampaniach sprzedażowych, zmianach w modelach ryzyka itp.

■ **Monitorowanie, na podstawie przedkładanych raportów i informacji:**

- jakości i efektywności portfeli linii biznesowych obciążonych ryzykiem,
- ryzyka operacyjnego i innych rodzajów ryzyka niefinansowego,
- jakości danych wykorzystywanych w procesach zarządzania ryzykiem,
- wczesnych symptomów ryzyka, oraz
- uzgadnianie środków prewencyjnych lub naprawczych.

Strategia ryzyka kredytowego - Bankowość Korporacyjna i Inwestycyjna

Strategia Banku w zakresie zarządzania korporacyjnym ryzykiem kredytowym jest istotnie powiązana ze Strategią „Jednego Banku” i ma na celu zacieśnienie współpracy w obszarze pomiaru i zarządzania ryzykiem kredytowym oraz bezpieczne określenie poziomu apetytu na ryzyko. Uzupełnieniem Strategii, zgodnie z założeniami procesu ICAAP, są szczegółowe polityki kredytowe i procedury bankowe zarówno w Banku, jak i w spółkach Grupy generujących ryzyko kredytowe, które mają wpływ na jakość zarządzania korporacyjnym ryzykiem kredytowym. Implementacja jednolitych miar ryzyka i procesów kontroli ryzyka na poziomie Grupy odbywa się ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki działalności poszczególnych spółek Grupy. Bank dba przy tym o to, by proces ten nie miał negatywnego wpływu na relacje z klientami.

Zróżnicowane podejście do klientów korporacyjnych jest uzależnione od poziomu ryzyka klienta mierzonego wartością PD i stopniem koncentracji ryzyka kredytowego mierzoną wartością LaD ustalanych dla klienta lub grupy podmiotów powiązanych, z uwzględnieniem zaangażowania w spółkach Grupy.

System podejmowania decyzji kredytowych jest zgodny ze Strategią Zarządzania Korporacyjnym Ryzykiem Kredytowym oraz przyjętymi zasadami Polityki Ryzyka Kredytowego. Poziom kompetencji decyzyjnych określony jest w postaci macierzy decyzyjnej. Na jej podstawie, w zależności od EL ratingu oraz łącznego zaangażowania klienta/podmiotów powiązanych kapitałowo, ustalany jest szczebel organu decyzyjnego odpowiedzialnego za decyzję kredytową.

Bank wielopłaszczyznowo zarządza ryzykiem kredytowym i procesem operacyjnym zintegrowanym w ramach Grupy. Wsparciem w zarządzaniu ryzykiem jest analiza struktury portfela kredytowego Grupy i wynikające z niej formalne limity, zalecenia i rekomendacje dotyczące angażowania się Grupy w wybrane firmy, sektory gospodarki i rynki geograficzne. Dla celów bieżącego zarządzania ryzykiem

kredytowym i określeniem ryzyka koncentracji, Bank kwartalnie dokonuje analizy portfelowej z wykorzystaniem macierzy sterującej uwzględniającej PD rating oraz LAD.

W celu ograniczenia ryzyka wynikającego z działalności kredytowo-gwarancyjnej, Bank dokonuje klasyfikacji i prowadzi monitoring produktów obciążonych ryzykiem kredytowym. W Grupie tworzone są odpisy aktualizujące i rezerwy celowe zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej. Bank dokonuje również kwartalnego monitoringu portfela kredytowego z uwzględnieniem analizy dynamiki zmian wielkości i segmentacji (branże) portfela kredytowego, ryzyka klienta (analiza PD rating), jakości zabezpieczenia ekspozycji kredytowych, skali zmian EL, Risk Density oraz ekspozycji w kategorii default.

W obszarze korporacyjnym, Grupa dąży do unikania koncentracji w branżach i sektorach, w których ryzyko kredytowe uznawane jest za zbyt wysokie. Przy określaniu akceptowalnego poziomu ryzyka, uwzględniana jest segmentacja rynku i limity koncentracji na branże. Stosując się do wydanej przez KNF Rekomendacji S, Bank wyodrębnił portfel ekspozycji kredytowych zabezpieczonych hipotecznie, nie tylko w obszarze Bankowości Detalicznej, ale także Korporacyjnej. W zakresie zarządzania ryzykiem portfela ekspozycji kredytowych zabezpieczonych hipotecznie (EKZH), Bank koncentruje się na jak najlepszym ukształtowaniu struktury tego portfela pod względem jakości (ratingu), walut, regionów kraju, terminów zapadalności i rodzajów nieruchomości. Podstawowe zasady zarządzania ryzykiem EKZH w obszarze Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej, profil ryzyka, podział odpowiedzialności, zasady wyznaczania limitów wewnętrznych i zasady raportowania są określone w „Polityce Zarządzania Ryzykiem ekspozycji kredytowych zabezpieczonych hipotecznie w mBanku S.A.”.

Strategia ryzyka kredytowego - Bankowość Detaliczna

Działalność kredytowa w obszarze bankowości detalicznej jest jednym z kluczowych segmentów modelu biznesowego Grupy, zarówno z punktu widzenia udziału w strukturze aktywów, jak i kontrybucji do wyniku finansowego.

Detaliczna oferta kredytowa Banku obejmuje szerokie spektrum produktów finansujących potrzeby osób fizycznych (OF) oraz małych firm (MF). Zakres i konstrukcja tej oferty wynika ze Strategii „Jednego Banku”, zgodnie z którą produkty kredytowe, w powiązaniu z nowoczesną platformą transakcyjną oraz produktami oszczędnościowymi i ubezpieczeniowymi, stwarzają klientowi możliwość zaspakajania wszelkich potrzeb finansowych w ramach Grupy.

Oprócz rynku polskiego, produkty kredytowe Bankowości Detalicznej są oferowane (od 2007 roku) za pośrednictwem oddziałów zagranicznych Banku (OZ) w Republice Czeskiej oraz na Słowacji, w ramach modelu bankowości internetowej, analogicznego do funkcjonującego w Polsce (pod marką „mBanku”) od 2000 roku. Udział portfela ekspozycji oddziałów zagranicznych stanowił na koniec 2014 roku (w ujęciu wartościowym) około 7% całego portfela detalicznego. Bank dąży do zachowania spójności polityki zarządzania ryzykiem kredytowym między rynkami, a różnice w konkretnych regułach lub wartościach parametrów wynikają bądź ze specyfiki lokalnego rynku, bądź z innych założeń strategii biznesowych i są każdorazowo akceptowane przez Komitet Ryzyka Bankowości Detalicznej.

Z uwagi na wysoką granulację ekspozycji kredytowych (ponad 1,9 mln aktywnych kredytów) proces zarządzania ryzykiem kredytowym w obszarze detalicznym oparty jest na podejściu portfelowym. Jest to odzwierciedlone w statystycznym charakterze modeli oceny ryzyka, w tym modeli spełniających regulacyjne wymogi zaawansowanej metody wewnętrznych ratingów (AIRB). Parametry tej metody (PD, LGD, EL) wykorzystywane są w szerokim zakresie, zarówno w celu szacowania wymogów kapitałowych, jak i przy ustalaniu kryteriów akceptacyjnych, warunków transakcji oraz w obszarze raportowania ryzyka.

Ponadto, zarządzanie ryzykiem kredytowym w obszarze detalicznym charakteryzuje się następującymi cechami:

- Wysokim stopniem standaryzacji i automatyzacji procesu kredytowego, w tym procesu decyzyjnego, zarówno na etapie akwizycji, obsługi posprzedażowej, jak i windykacji.
- Niskim (w porównaniu z bankowością korporacyjną) poziomem uznaniowości w procesie decyzyjnym (m.in. brakiem możliwości uznaniowych korekt oceny ratingowej klienta).

- Dostosowaniem systemu kompetencji decyzyjnych do masowego charakteru akwizycji, w tym dopuszczeniem dla wybranych transakcji decyzji automatycznych
- Rozbudowanym systemem raportowania ryzyka, wykorzystującym portfelowe techniki analizy jakości ekspozycji kredytowych, w tym analizy koszykowe (*vintage*) oraz analizy przepływów ekspozycji pomiędzy pasmami opóźnień (*days-past-due*).

W ramach podejścia portfelowego poszczególne ekspozycje klasyfikowane są (niezależnie dla każdego rynku) do segmentu ML (produkty zabezpieczone hipotecznie) oraz NML (produkty niezabezpieczone lub posiadające inne zabezpieczenie). Dodatkowo, w ramach tych segmentów wyróżnione są kredyty dla osób fizycznych (ML OF, NML OF) oraz dla klientów firmowych (ML MF, NML MF). Segmentacja spełnia dwie zasadnicze funkcje:

- Zapewnia właściwe przyporządkowanie metod oceny ryzyka (modeli, procedur, wymagań dokumentowych) do profilu ryzyka klienta, poziomu ekspozycji oraz wymogów biznesowych.
- Definiuje homogeniczne podportfele transakcji, co pozwala na adekwatną ilościową ocenę ich jakości w kontekście realizowanej marży przychodowej.

Głównym punktem odniesienia w procesie zarządzania ryzykiem kredytowym w obszarze detalicznym jest apetyt na ryzyko zdefiniowany w powiązaniu ze Strategią „Jednego Banku”, która zakłada:

- Optymalizację struktury bilansu pod kątem dochodowości i finansowania, poprzez ograniczenie tempa wzrostu portfeli kredytowych o długich terminach zapadalności (niskomarżowych), przy jednoczesnym wsparciu wzrostu kredytów krótkoterminowych (wysokomarżowych).
- Rozwój długoterminowych źródeł finansowania działalności kredytowej Grupy poprzez emisje listów zastawnych na bazie detalicznych kredytów hipotecznych.

Uwzględniając powyższe założenia, ogólna zasada stanowiąca podłoże strategii Grupy dotyczącej sprzedaży kredytów to adresowanie oferty do klientów posiadających ugruntowane relacje z Bankiem albo adresowanie jej do nowych klientów, dla których kredyt jest produktem otwierającym długoterminową relację charakteryzującą się wysokim poziomem transakcyjności. Tym samym w obszarze kredytów NML Bank będzie nadal koncentrował się na kredytowaniu klientów wewnętrznych, charakteryzujących się wysoką wiarygodnością kredytową, równoległe podejmując systematyczne działania w kierunku zwiększenia akwizycji klientów zewnętrznych. Ponadto bank rozwija w ramach strategicznej współpracy z jednym z największych operatorów telekomunikacyjnych portfel NML związany z obsługą klientów projektu Orange Finanse. W celu redukcji ryzyka związanego z otwieraniem się na nowych klientów, w kształtowaniu polityki kredytowej Bank stosuje m. in. technikę testów kredytowych, a także intensywnie rozwija system prewencji przeciw-wyłudzeniowej.

W stosunku do kredytów długoterminowych (segment kredytów hipotecznych - ML) Bank utrzymuje konserwatywną politykę oceny wiarygodności i zdolności kredytowej kredytobiorców, kompensując wyższe prawdopodobieństwo materializacji ryzyka systematycznego w okresie spłaty kredytu. Mając na uwadze m.in. obecne środowisko bardzo niskich stóp procentowych, Bank przykłada szczególną wagę do stosowania w ocenie zdolności kredytowej długookresowych szacunków stopy procentowej.

W przypadku kredytów hipotecznych dla osób fizycznych, w celu ograniczenia ryzyka związanego ze spadkiem wartości zabezpieczenia hipotecznego w stosunku do wartości ekspozycji kredytowej, Bank kieruje swoją ofertę kredytową głównie do klientów nabywających nieruchomości zlokalizowane w rejonach dużych aglomeracji miejskich.

Począwszy od 2014 roku Bank wprowadził zmiany dotyczące zasad kredytowania hipotecznego (głównie charakteryzujące się wzrostem restrykcyjności) przewidziane w Rekomendacji S, w tym stopniową redukcję maksymalnej wartości parametru LtV oraz wymóg zgodności waluty kredytu z walutą dochodu kredytobiorcy. Więcej o Rekomendacji S w sekcji 4.6. Zmiany w rekomendacjach Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) oraz aktach prawnych dotyczących banków.

Zmiany te sprzyjają zapoczątkowanemu w IV kwartale 2013 roku programowi współpracy mBanku z mBankiem Hipotecznym w kwestii udzielania kredytów hipotecznych dla osób fizycznych. Zgodnie

z założeniami, portfel detalicznych kredytów hipotecznych mBanku Hipotecznego jest finansowany nowymi emisjami listów zastawnych.

W procesie zarządzania ryzykiem kredytowym Bank przykładą bardzo dużą wagę do komunikacji pomiędzy Pionem Zarządzania Ryzykiem oraz Pionem Bankowości Detalicznej. Funkcjonujący od 2010 roku Komitet Ryzyka Bankowości Detalicznej pełni rolę platformy podejmowania decyzji oraz dialogu pomiędzy obydwoma Pionami. Swoim zakresem od 2014 Komitet obejmuje nie tylko ryzyko kredytowe, ale również wszelkie ryzyka wtórne wynikające z podejmowania ryzyka kredytowego (ryzyko reputacyjne, prawne, operacyjne, jakości danych itp.).

Jakość portfela kredytowego

Na dzień 31 grudnia 2014 roku, wśród kredytów i pożyczek (brutto) udzielonych klientom, należności z utratą wartości pozostały na poziomie 6,3% na koniec 2014 roku. Rezerwa utworzona na należności od klientów wzrosła z 2 093,0 mln zł na koniec grudnia 2013 roku do 2 534,5 mln zł na koniec 2014 roku, przy czym nastąpił spadek rezerwy na poniesione nieujawnione straty (Incured but Not Identified - IBNI) z 229,6 mln zł do 211,8 mln zł w omawianym okresie.

Poziom pokrycia należności, które utraciły wartość rezerwami wzrósł z 47,4% na koniec 2013 roku, do 51,4% na koniec 2014 roku.

Do celów pomiaru utraty wartości, Bank stosuje parametry ryzyka kredytowego analogiczne do pochodzących z metodyki AIRB.

Sposób rozpoznania wystąpienia przesłanki niewykonania zobowiązania (default) bazuje na wszelkich dostępnych danych kredytowych klienta i obejmuje wszystkie jego zobowiązania wobec Banku.

Poniższe zestawienie przedstawia jakość portfela kredytowego mBanku na koniec grudnia 2014 roku w porównaniu z końcem grudnia 2013 roku.

Jakość portfela kredytowego mBanku	31.12.2014 w mln zł	31.12.2013 w mln zł
Należności od klientów - zaangażowanie brutto ogółem	72 064,4	65 849,9
Należności bez utraty wartości	67 546,0	61 915,9
Należności, które utraciły wartość	4 518,4	3 934,0
Udział w portfelu należności, które utraciły wartość w %	6,3%	6,0%
Rezerwa utworzona na należności od klientów	2 534,5	2 093,0
Rezerwy utworzone na należności bez utraty wartości	211,8	229,6
Rezerwy na należności, które utraciły wartość	2 322,7	1 863,4
Współczynnik pokrycia rezerwami należności, które utraciły wartość	51,4%	47,4%
Współczynnik pokrycia rezerwami całego portfela kredytowego	3,5%	3,2%
Klienci indywidualni - zaangażowanie brutto	40 808,7	38 301,1
Należności bez utraty wartości	37 946,5	35 948,1
Należności, które utraciły wartość	2 862,2	2 353,0
Udział w portfelu należności, które utraciły wartość w %	7,0%	6,1%
Klienci korporacyjni - zaangażowanie brutto	28 460,8	24 975,3
Należności bez utraty wartości	26 804,7	23 394,3
Należności, które utraciły wartość	1 656,1	1 581,0
Udział w portfelu należności, które utraciły wartość w %	5,8%	6,3%
Pozostali klienci - zaangażowanie brutto	2 794,8	2 573,5
Należności bez utraty wartości	2 794,8	2 573,5
Należności, które utraciły wartość	-	-
Udział w portfelu należności, które utraciły wartość w %	0,0%	0,0%

10.2.2. Ryzyko rynkowe

Organizując procesy zarządzania ryzykiem rynkowym Bank kieruje się zasadami i wymaganiami określonymi w uchwałach oraz rekomendacjach Komisji Nadzoru Finansowego, które dotyczą zarządzania ryzykiem rynkowym, w szczególności Rekomendacjami A oraz I.

Narzędzia i miary

W prowadzonej działalności Bank jest narażony na ryzyko rynkowe, czyli ryzyko niekorzystnej dla Banku zmiany bieżącej wyceny instrumentów finansowych znajdujących się w portfelach Banku, następującej w wyniku zmian czynników ryzyka rynkowego - stóp procentowych, kursów walutowych, cen papierów

wartościowych, zmienności implikowanych instrumentów opcyjnych oraz spread'ów kredytowych. Bank identyfikuje ryzyko rynkowe na pozycjach zaliczanych do księgi handlowej wycenianych do wartości godziwej (metodą wyceny bezpośredniej lub metodą wyceny z modelu), które może się zmaterializować w postaci strat mających swoje odzwierciedlenie w wyniku finansowym Banku. Ponadto, Bank przypisuje ryzyko rynkowe pozycjom księgi bankowej, niezależnie od zasad kalkulacji wyniku na tych pozycjach, stosowanych na potrzeby sprawozdawczości rachunkowej. W szczególności, w celu odwzorowania ryzyka stóp procentowych produktów obszaru bankowości detalicznej i korporacyjnej o nieokreślonym terminie przeszacowania odsetek lub o stopach administrowanych przez Bank, stosuje się modele tak zwanych portfeli replikujących. W 2013 roku wprowadzono w Banku koncepcję modelowania kapitału, która została również odwzorowana w pomiarze ryzyka rynkowego na poziomie wewnętrznych struktur organizacyjnych Banku. W 2014 roku zmodyfikowano koncepcję modelowania kapitału poprzez zmianę horyzontu inwestycyjnego z 3 lat do 5 lat oraz konwersję transz kwartalnych na transze miesięczne. Miary ryzyka rynkowego pozycji odsetkowych księgi bankowej są wyznaczane modelami wartości bieżącej (ang. NPV – Net Present Value). Kwantyfikacja ekspozycji na ryzyko rynkowe odbywa się przez pomiar wartości zagrożonej (ang. VaR - Value at Risk), a także wyznaczanie wartości testów warunków skrajnych.

Testy warunków skrajnych odzwierciedlają hipotetyczną zmianę bieżącej wyceny portfeli Banku, która nastąpiłaby wskutek wystąpienia tzw. scenariuszy stress testowych, czyli przyjęcia przez czynniki ryzyka wyszczególnionych skrajnych wartości w horyzoncie jednodniowym.

W testach warunków skrajnych wyodrębniony jest standardowy test warunków skrajnych wyznaczony dla standardowych czynników ryzyka: kursy wymiany walut, stopy procentowe, ceny akcji oraz ich zmienności, a także test warunków skrajnych, który obejmuje zmiany spread'ów kredytowych. W ten sposób określona została m.in. potrzeba pokrycia w analizach stres testowych niezależnego wpływu ryzyka bazowego (spread'u pomiędzy stopami obligacji rządowych oraz stopami IRS), na które wyeksponowany jest Bank z tytułu utrzymywania portfela obligacji Skarbu Państwa.

Wartość zagrożona mierzy potencjalną stratę wartości rynkowej (instrumentu finansowego, portfela, instytucji) taką, że prawdopodobieństwo jej osiągnięcia lub przekroczenia w zadanym horyzoncie czasowym jest równe zadanemu poziomowi tolerancji (ufności) przy założeniu utrzymywania niezmiennionej struktury portfela przez określony okres czasu. W mBanku obliczana i limitowana jest jednodniowa wartość zagrożona przy 97,5% poziomie ufności. W marcu 2014 roku w kalkulacji VaR uwzględniony został dodatkowy czynnik ryzyka – spread kredytowy (spread kredytowy dla obligacji korporacyjnych oraz rządowych - w przypadku obligacji rządowych spread wyznaczany, jako różnica pomiędzy stawkami zerokuponowymi krzywej bondowej oraz swapowej) oraz zmianie uległa metodologia wyceny obligacji rządowych o stopie zmiennej na potrzeby pomiaru ryzyka celem uwzględnienia w wycenie efektu ryzyka bazowego pomiędzy stawkami krzywej bondowej i swapowej. W konsekwencji powyższych zmian część ryzyka (prezentowanego dotychczas, jako ryzyko stopy procentowej) związanego ze zmiennością spreadu pomiędzy krzywymi jest od marca prezentowana w kategorii VaR CS (ryzyko spreadu kredytowego). Spodziewany z tego tytułu wzrost miary ryzyka VaR, został uwzględniony w wartościach limitów ryzyka rynkowego, zatwierdzonych na rok 2014 dla mBanku oraz poszczególnych jednostek objętych limitowaniem ryzyka rynkowego.

Ryzyko rynkowe, w szczególności ryzyko stóp procentowych księgi bankowej, jest kwantyfikowane również przez wyznaczanie wartości zagrożonego dochodu odsetkowego (ang. EaR - Earnings at Risk) dla portfela bankowego.

Struktura organizacji procesu zarządzania ryzykiem rynkowym

Naczelną zasadą organizacji procesu zarządzania ryzykiem rynkowym jest oddzielenie funkcji monitoringu i kontroli ryzyka rynkowego od funkcji związanych z podejmowaniem i utrzymywaniem otwartych pozycji ryzyka rynkowego. Funkcje monitoringu i kontroli ryzyka rynkowego są realizowane przez Departament Ryzyka Rynków Finansowych (DRR) w obszarze zarządzania ryzykiem Banku, który jest nadzorowany przez Wiceprezesa Zarządu ds. Zarządzania Ryzykiem, podczas gdy operacyjne zarządzanie pozycjami ryzyka rynkowego odbywa się w Departamencie Rynków Finansowych (DFM), w Biurze Maklerskim (BM) oraz w Departamencie Skarbu (DS), które podlegają Wiceprezesowi Zarządu Banku odpowiedzialnemu za obszar rynków finansowych. BM jest jednostką organizacyjną Banku, która została wyodrębniona ze struktur DFM i prowadzi działalność operacyjną, koncentrując swoją aktywność na instrumentach finansowych podlegających obrotowi na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW). Ze struktur DFM

w 2014 roku wyodrębniony został Departament Emisji Papierów Dłużnych (DCM), który jest jednostką organizacyjną odpowiedzialną za emisję instrumentów dłużnych oraz zarządzanie pozycjami nieskarbowych papierów dłużnych pozostających w księdze bankowej. Ponadto, pozycje inwestycyjne wrażliwe na czynniki ryzyka są zarządzane w Departamencie Finansowania Strukturalnego i Mezzanine (DFS). DCM i DFS funkcjonują w obszarze Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej.

W celu ograniczenia ekspozycji na ryzyko rynkowe decyzjami Zarządu Banku (w odniesieniu do portfela Banku) oraz Komitetu Ryzyka Rynków Finansowych działającego w ramach Forum Ryzyka i Biznesu (w odniesieniu do portfeli jednostek biznesowych) ustanawiane są limity VaR, limity dotyczące wyników testów warunków skrajnych oraz limity (mające charakter liczb kontrolnych) dotyczące wielkości niedopasowania terminów przeszacowania.

Pomiar ryzyka Banku

Wartość zagrożona

W 2014 roku ryzyko rynkowe Banku mierzone wartością zagrożoną VaR (w horyzoncie jednodniowym, na poziomie ufności 97,5%) utrzymywało się na umiarkowanym poziomie w relacji do limitów VaR. Średnie wykorzystanie limitów wartości zagrożonej dla portfela Departamentu Rynków Finansowych (DFM), składającego się głównie z pozycji portfela handlowego wyniosło 33% (2,0 mln zł), dla portfela Biura Maklerskiego (BM) 15% (0,34 mln zł), natomiast dla portfela Departamentu Skarbu (DS), którego pozycje są klasyfikowane wyłącznie do portfela bankowego wyniosło 59% (26,1 mln zł) portfela bez modelowania kapitału oraz 55% (23,9 mln zł) w przypadku portfela z modelowaniem kapitału. Od marca 2014 roku limitowaniu podlegała również wartość zagrożona pozycji Departamentu Emisji Papierów Dłużnych (DCM). Średnio wykorzystany został on w 9% (0,3 mln PLN). Limit wartości zagrożonej pozycji Departamentu Finansowania Strukturalnego i Mezzanine (DFS) w akcjach notowanych na GPW był wykorzystany średnio w 72% (6,4 mln zł). W 2014 roku na wysokość wartości zagrożonej (VaR) portfela Banku miały wpływ w przeważającej mierze portfele instrumentów wrażliwych na stopę procentową oraz na wyodrębniony spread kredytowy – portfele skarbowych papierów dłużnych zarządzane przez DS na księdze bankowej oraz zarządzane przez DFM na pozycjach księgi handlowej łącznie z pozycjami wynikającymi z transakcji wymiany stóp procentowych. Drugim pod względem istotności wpływu na profil ryzyka Banku jest portfel akcji DFS, w którym istotnym czynnikiem ryzyka jest kurs akcji PZU, w związku z utrzymywaniem istotnej pozycji inwestycyjnej w akcjach tej spółki. Portfele DFM instrumentów wrażliwych na zmiany kursów walutowych, takich jak transakcje wymiany walut oraz opcje walutowe, a także ekspozycja portfeli BM na ryzyko cen akcji oraz na ryzyko zmienności implikowanych opcji giełdowych obracanych na GPW miały relatywnie mniejszy wpływ na profil ryzyka Banku.

W poniższych tabelach przedstawione zostały statystyki poziomów miar wartości zagrożonej za rok 2014 dla portfela mBanku:

w tys. zł	2014				2013			
	31.12.14	średnia	maks.	min.	31.12.2013	średnia	maks.	min.
VaR IR	16 457	14 693	19 081	8 122	15 155	16 034	22 806	6 774
VaR FX	937	348	1 162	95	212	348	1 196	73
VaR EQ	6 243	6 507	7 647	5 836	7 268	5 659	7 451	4 551
VaR CS	25 142	27 245	31 279	25 049				
VaR	33 393	29 448	36 453	15 968	16 910	17 622	23 556	10 840

VaR IR – ryzyko stopy procentowej

VaR FX - ryzyko walutowe

VaR EQ – ryzyko akcyjne

VaR CS – ryzyko spreadu kredytowego

Testy warunków skrajnych

Poniższa tabela przedstawia wykorzystanie testów warunków skrajnych w 2014 roku:

w mln zł	2014				2013			
	31.12.2014	średnia	maks.	min.	31.12.2013	średnia	maks.	min.
Base stress test	93	85	130	44	52	70	109	46
CS stress test	705	699	760	634	643	851	1 104	621
Total stress test	798	784	888	684	694	921	1 198	689

Base stress test – standardowy test warunków skrajnych.

CS stress test – test warunków skrajnych dla scenariuszy obejmujących zmiany spreadów kredytowych.

Total stress test – całkowity test warunków skrajnych (suma standardowego testu warunków skrajnych i test warunków skrajnych dla scenariuszy obejmujących zmiany spreadów kredytowych).

Średnie wykorzystanie limitów na wyniki testów warunków skrajnych dla Banku wyniosło w 2014 roku 50% (783,9 mln zł). Średnie wykorzystanie limitów na wyniki testów warunków skrajnych w 2014 roku wyniosło na portfelu DS bez modelowania kapitału 65% (618,9 mln zł), w przypadku z modelowaniem kapitału odpowiednio 59% (616,7 mln zł). Z kolei na portfelu DFM średnie wykorzystanie limitu wyniosło 30% (121,7 mln zł), a na portfelu BM 7% (0,8 mln zł), na portfelu DCM 25% (15,5 mln PLN), a na portfelu DFS 65% (32,7 mln PLN). Największą część prezentowanych wyników testów warunków skrajnych stanowi wartość testu z tytułu zmiany spreadu kredytowego dla portfeli obligacji skarbowych, ponieważ w scenariuszach stresowych uwzględniony został przeciętnie wzrost stóp procentowych o 100 punktów bazowych.

Ryzyko stopy procentowej portfela bankowego

W 2014 roku poziom ryzyka stopy procentowej portfela bankowego, mierzony wartością EaR - potencjalnym spadkiem dochodu odsetkowego w okresie 12 miesięcy, który nastąpiłby przy założeniu zmiany rynkowych stóp procentowych o 100 punktów bazowych w niekorzystnym kierunku i przy założeniu utrzymywania niezmiennego portfela w tym okresie kształtował się na poziomie wartości zaprezentowanym w poniższej tabeli:

w mln zł	2014				2013			
	31.12.14	średnia	maksimum	minimum	31.12.13	średnia	maksimum	minimum
PLN	32,8	28,4	69,8	4,2	70,9	50,6	116,9	6,7
USD	1,0	1,4	4,0	0,2	1,0	1,2	2,3	0,1
EUR	4,5	6,6	12,6	1,4	7,2	6,5	10,0	1,8
CHF	13,3	0,8	15,7	0,0	0,5	0,4	0,6	0,2
CZK	2,3	4,2	8,5	2,2	4,6	5,6	7,4	3,0

10.2.3. Ryzyko płynności

Organizując procesy zarządzania ryzykiem płynności Bank kieruje się zasadami i wymaganiami określonymi w Uchwale KNF Nr 258/2011 z dnia 4 października 2011 roku, Uchwale KNF nr 386/2008 z dnia 17 grudnia 2008 roku w sprawie ustalenia norm płynności wiążących banki oraz najlepszymi praktykami w tym zakresie, w tym w szczególności rekomendacjami KNF dotyczącymi zarządzania ryzykiem płynności (rekomendacja P).

Narzędzia i miary

W prowadzonej działalności Bank jest narażony na ryzyko płynności, czyli ryzyko niemożności zrealizowania, na dogodnych dla Banku warunkach i po rozsądnej cenie, zobowiązań płatniczych wynikających z posiadanych przez Bank pozycji bilansowych i pozabilansowych.

Ryzyko płynności, w kontekście jego źródeł, może być wynikiem czynników wewnętrznych (ryzyko reputacyjne skutkujące np. nadmiernym wycofywaniem środków przez klientów Banku, materializowanie się ryzyka kredytowego) i zewnętrznych (zawirowania i kryzysy na rynkach finansowych, ryzyko kraju, zawirowania w funkcjonowaniu systemów rozliczeniowych).

W tym celu określony jest w Banku zestaw miar ryzyka płynności, a także system limitów oraz wartości kontrolnych mających na celu zabezpieczenie płynności Banku na wypadek zaistnienia niekorzystnych warunków o charakterze wewnętrznym lub zewnętrznym. Niezależny pomiar, monitorowanie i kontrola ryzyka płynności jest realizowana przez Departament Ryzyka Rynków Finansowych z częstotliwością dzienną. Głównymi miarami wykorzystywanymi na potrzeby zarządzania ryzykiem płynności w Banku są miary ANL (ang. Available Net Liquidity) oraz miary regulacyjne (M1, M2, M3, M4), a także w celach analitycznych miary LCR i NSFR. Miara ANL odzwierciedla prognozowaną lukę niedopasowania przyszłych przepływów pieniężnych z tytułu pozycji aktywów, pasywów oraz zobowiązań pozabilansowych Banku, a tym samym obrazuje potencjalne ryzyko braku możliwości realizacji swoich zobowiązań w określonym horyzoncie czasowym i przyjętym scenariuszu. Projekcje przepływów zgodnie z metodologią ANL, uwzględniają wystąpienie scenariuszy kryzysowych obejmujących m.in. nadmierne wycofywanie środków przez klientów Banku oraz brak możliwości upłynnienia części aktywów na skutek kryzysu zewnętrznego.

W 2014 roku Bank kontynuował prace dostosowawcze do wymagań określonych w Rozporządzeniu CRR w zakresie miar płynności LCR/NSFR. Prace wdrożeniowe zostały sfinalizowane w postaci metodologii kalkulacji miar LCR/NSFR zatwierdzonej w czerwcu 2014 roku przez Komitet Ryzyka Rynków Finansowych. Od 31 marca 2014 roku miara płynności LCR jest obliczana zgodnie z zasadami określonymi w Rozporządzeniu CRR i raportowana do NBP.

Strategia

Realizacja strategii zapewnienia płynności polega na aktywnym zarządzaniu strukturą bilansu, przyszłych przepływów pieniężnych oraz utrzymywaniu odpowiedniego bufora rezerw płynnościowych adekwatnego do potrzeb płynnościowych, wynikających z aktywności Banku i aktualnej sytuacji rynkowej jak również potrzeb finansowych spółek zależnych Grupy.

Zarządzanie ryzykiem płynności w Banku jest realizowane na dwóch poziomach: strategicznym, realizowanym przez odpowiednie Komitety Banku oraz operacyjnym, realizowanym przez Departament Skarbu.

Limitowaniu ryzyka płynności podlegają miary nadzorcze oraz miary wewnętrzne.

Do pierwszej kategorii należą określone przez Komisję Nadzoru Finansowego cztery miary płynnościowe: M1, M2, M3 oraz M4, jak również wskaźniki płynnościowe wymagane regulacjami CRD IV/CRR: LCR (Liquidity Coverage Ratio) i NSFR (Net Stable Funding Ratio).

System limitów wewnętrznych ryzyka płynności bazuje przede wszystkim na określeniu dopuszczalnych poziomów luki niedopasowania w terminach miary ANL, w poszczególnych horyzontach czasowych oraz dla różnych profili ryzyka płynności (w przeliczeniu na zł dla wszystkich walut łącznie) oraz dla poszczególnych walut obcych.

W Banku zostało wprowadzone scentralizowane podejście do zarządzania finansowaniem Grupy w celu zwiększenia efektywności wykorzystywanych zasobów płynnościowych. Zgodnie z jego zasadami mBank Hipoteczny pozyskuje dodatkowe środki na rynku przez emisję listów zastawnych oraz z mBanku, podczas gdy mLeasing i inne spółki zależne pozyskują środki finansowe niemal wyłącznie z mBanku. Finansowanie spółek zależnych odbywa się za pośrednictwem DS.

Scentralizowane podejście do finansowania spółek Grupy umożliwia lepsze dopasowanie terminowe finansowania oraz jednolite traktowanie poszczególnych spółek w ramach ujednoliconego systemu stawek transakcyjnych.

Pomiar ryzyka płynności mBanku

W 2014 roku płynność Banku kształtowała się na bezpiecznym poziomie, co było odzwierciedlone w wysokiej kwocie nadwyżki środków płynnych nad zobowiązaniami krótkoterminowymi w terminach miary ANL oraz w poziomach miar regulacyjnych.

Niedopasowanie luki ANL w terminach do 1 miesiąca oraz do 1 roku w ciągu 2014 roku oraz miar regulacyjnych M1, M2 oraz LCR przedstawia poniższa tabela:

Miara*	2014			
	31.12.2014	średnia	maksimum	minimum
ANL 1M	11 169	7 104	13 052	1 142
ANL 1Y	11 180	8 183	13 389	3 939
M1	12 302	9 039	15 006	4 993
M2	1,52	1,36	1,70	1,16
LCR**	149%	134%	149%	114%

* Miary ANL oraz M1 są wyrażone w mln zł, podczas gdy M2 jest miarą relatywną wyrażoną w postaci ułamka dziesiętnego.

** Statystyki dla LCR obejmują okres od 31 marca 2014 (w związku ze zmianą metodologii kalkulacji tego współczynnika od końca marca 2014 roku).

Zanotowany minimalny poziom luki ANL był krótkotrwały i związany w głównej mierze z nagłym odpływem środków zdeponowanych przez klienta finansowego.

Miary pokrycia długoterminowego (M3, M4) odznaczały się wysoką stabilnością na bezpiecznym poziomie, powyżej minimum określonego przez regulatora równego 1. W szczególności M3 oscylowało w zakresie od 4,61 do 6,05 w 2014 roku, podczas gdy M4 w zakresie od 1,19 do 1,33. Miara LCR pozostawała na bezpiecznym poziomie, znacznie przekraczającym 100%.

10.2.4. Ryzyko operacyjne

Organizując proces zarządzania ryzykiem operacyjnym Bank bierze pod uwagę wymogi regulacyjne. Uchwały, a także rekomendacje Komisji Nadzoru Finansowego (w tym zwłaszcza Rekomendacja M) stanowią punkt wyjścia dla przygotowania ram systemu kontroli i zarządzania ryzykiem operacyjnym w Grupie.

Przez ryzyko operacyjne Bank rozumie możliwość poniesienia straty, wynikającą z nieadekwatnych lub wadliwych wewnętrznych procesów, systemów, błędów lub działań podjętych przez pracownika Banku oraz ze zdarzeń zewnętrznych. W szczególności ryzyko operacyjne uwzględnia ryzyko prawne.

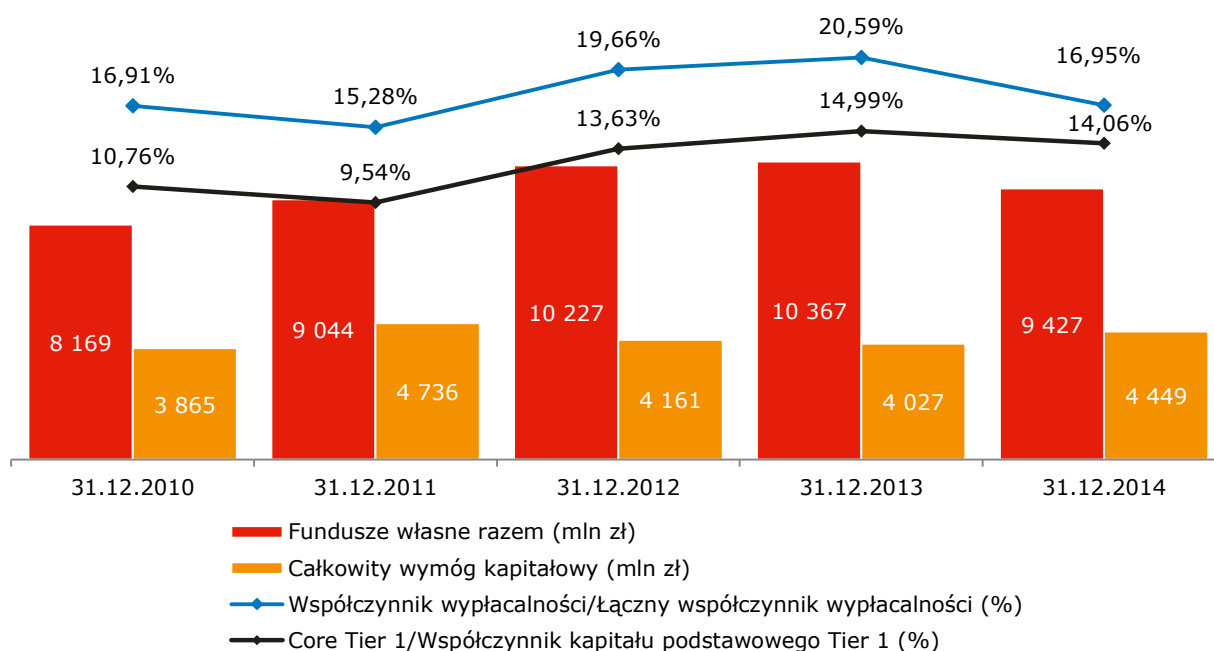
System kontroli i zarządzania ryzykiem operacyjnym ze swoją klasyfikacją ról i odpowiedzialności tworzy podstawę organizacyjną, w celu umożliwienia efektywnej kontroli oraz zarządzania ryzykiem operacyjnym na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej Banku. Struktura kontroli i zarządzania ryzykiem operacyjnym obejmuje w szczególności rolę Zarządu Banku, Forum Biznesu i Ryzyka, Wiceprezesa Zarządu ds. Zarządzania Ryzykiem, Departamentu Zarządzania Zintegrowanym Ryzykiem i Kapitałem, a także zadania osób zarządzających ryzykiem operacyjnym w poszczególnych jednostkach organizacyjnych i obszarach biznesowych Banku. Przygotowanie i koordynacja procesu kontroli i zarządzania ryzykiem operacyjnym w Banku są skupione w centralnej funkcji kontroli ryzyka operacyjnego, podczas gdy zarządzanie ryzykiem operacyjnym odbywa się w każdej jednostce organizacyjnej mBanku i w każdej ze spółek Grupy. Polega ono na identyfikacji i monitorowaniu ryzyka operacyjnego oraz podejmowaniu działań służących jego unikaniu, ograniczaniu lub jego transferze.

Nadzór nad całością procesu kontroli ryzyka operacyjnego sprawuje Rada Nadzorcza Banku poprzez Komisję ds. Ryzyka.

10.3. Adekwatność kapitałowa

Jedno z głównych zadań zarządzania bilansem Banku polega na zapewnieniu odpowiedniego poziomu kapitału. Zarząd Banku zapewnia spójność procesu zarządzania kapitałem i ryzykiem poprzez system strategii, polityk, procedur oraz limitów dotyczących zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka, które stanowią architekturę funkcjonującego procesu ICAAP. Ponadto, zgodnie z obowiązującą w mBanku Polityką Zarządzania Kapitałem, Bank utrzymuje optymalny poziom i strukturę funduszy własnych, zapewniając utrzymanie współczynnika wypłacalności na poziomie wyższym niż ustawowe minimum, przy jednoczesnym zabezpieczeniu wszystkich istotnych rodzajów ryzyka zidentyfikowanych w działalności Banku. Cele kapitałowe Banku wyznaczone są w oparciu o wymogi regulacyjne oraz symulacje potrzeb kapitałowych na pokrycie niekorzystnych zmian w otoczeniu zewnętrznym i wewnątrz Banku.

Adekwatność kapitałowa mBanku



Polityka zarządzania kapitałem w Banku opiera się na dwóch podstawowych filarach:

- Utrzymaniu optymalnego poziomu i struktury funduszy własnych, przy wykorzystaniu dostępnych metod i środków (zatrzymanie zysku netto, emisja akcji, emisje obligacji podporządkowanych, itd.).
- Efektywnym wykorzystaniu istniejącego kapitału m.in. poprzez zastosowanie systemu mierników efektywności wykorzystania kapitału, ograniczenie działalności nie przynoszącej oczekiwanej stopy zwrotu oraz rozwój produktów o niższej absorpcji kapitału.

Ponadto w procesie oceny adekwatności kapitałowej brane są pod uwagę dodatkowe czynniki takie jak:

Bufory kapitałowe

W ramach oceny adekwatności kapitałowej mBanku brane są pod uwagę wszystkie istotne rodzaje ryzyka i ich kluczowe koncentracje wynikające z przyjętej strategii biznesowej. W procesie ich oceny ustalane są odpowiednie bufory kapitałowe dla ryzyka wynikającego z potencjalnej materializacji wybranych czynników ryzyka, dotyczących istniejących portfeli oraz planowanej działalności, a także uwzględnia się nowe wymagania regulacyjne, jak również potencjalne niekorzystne zmiany makroekonomiczne.

Testy warunków skrajnych

Zintegrowane testy warunków skrajnych są przeprowadzane przy założeniu scenariusza niekorzystnych warunków makroekonomicznych, które mogą negatywnie wpłynąć na sytuację finansową Banku w horyzoncie co najmniej dwóch pełnych lat kalendarzowych (dla ryzyka płynności w horyzoncie rocznym). Scenariusz ryzyka, tj. najbardziej prawdopodobny (w horyzoncie co najmniej dwóch pełnych

lat kalendarzowych) scenariusz negatywnych odchyleń od scenariusza bazowego, wyrażony za pomocą wskaźników makroekonomicznych i finansowych, jest wspólny dla wszystkich rodzajów ryzyka i jest zgodny z odpowiednim scenariuszem przyjętym na poziomie grupy podmiotu konsolidującego

Dodatkowo, raz w roku, Bank przeprowadza **uzupełniające testy warunków skrajnych** stosując bardziej dotkliwy scenariusz ryzyka i/lub wpływ wybranych zdarzeń. Dla Grupy i Banku przeprowadzane są tzw. **odwrócone testy warunków skrajnych**, których celem jest identyfikacja zdarzeń mogących spowodować zagrożenie dla kontynuacji funkcjonowania Grupy i Banku.

Grupa i Bank uczestniczą w przeprowadzanych corocznie przez KNF **regulacyjnych testach warunków skrajnych**, w celu określenia wpływu zakładanych makroekonomicznych scenariuszy w warunkach skrajnych na bilans oraz rachunek zysków i strat Grupy, jak również na zewnętrzne normy ostrożnościowe.

Rozszerzona informacja na temat zasad formułowania apetytu na ryzyko z uwzględnieniem buforów kapitałowych oraz testów warunków skrajnych znajduje się w Skonsolidowanym Sprawozdaniu Finansowym Grupy mBanku według MSSF za 2014 rok.

11. Rozwój w obszarze kadr

11.1. Zmiany w poziomie zatrudnienia

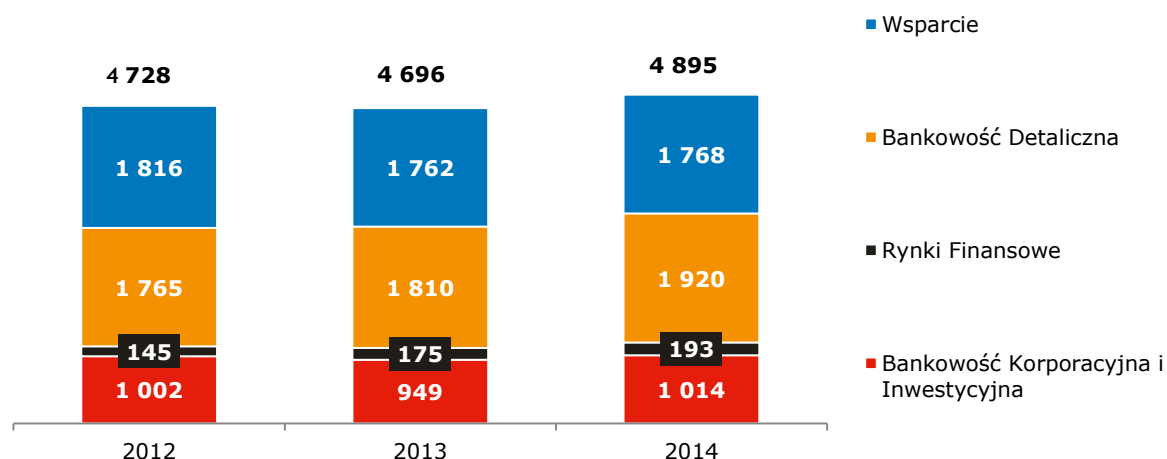
Zatrudnienie mBanku na koniec 2014 roku wyniosło 4 895 etatów i było wyższe w stosunku do 2013 roku o 199 etatów, tj. 4,2%. Wzrost zatrudnienia wynikał głównie z realizacji projektów strategicznych: Orange Finance oraz rozwój współpracy z SME (więcej w sekcji 3.1. Strategia Grupy mBanku w latach 2012-2016).

Pracownicy mBanku są stosunkowo młodzi – 52% nie przekroczyło 35 roku życia. Są również dobrze wykształceni, o czym świadczy fakt, że ponad 83% posiada wykształcenie wyższe. Wiele osób studiuje oraz podnosi kwalifikacje na studiach podyplomowych i wewnętrznych studiach MBA.

Strukturę zatrudnienia w mBanku – według obszarów działalności przedstawiono na wykresach poniżej:

Zatrudnienie w mBanku wg obszarów działalności

w etatach na koniec 2014 roku



11.2. Szkolenia i działania rozwojowe

Działania rozwojowe w 2014 roku były podporządkowane priorytetom biznesowym – rozwijały umiejętności i wiedzę potrzebną zespołom do skutecznego osiągania wyznaczonych celów. Podstawą do ich realizacji były plany wypracowane wspólnie przez specjalistów ds. rozwoju i odpowiedzialnych za zespoły menedżerów, reprezentujących wszystkie szczeble zarządzania w organizacji (łącznie z nadzorującymi linie biznesowe członkami Zarządu). Specjalne programy rozwojowe wspierały prace zespołów projektowych, realizujących kluczowe dla mBanku inicjatywy biznesowe.

W planach na 2014 rok, obok wyspecjalizowanych, szytych na miarę programów szkoleniowych dostarczanych przez doświadczonych polskich i zagranicznych ekspertów (np. IESE, DC Gardner), znalazła się duża liczba działań realizowanych wewnętrznie. To konsekwentna kontynuacja rozpoczętych w poprzednich latach działań w ramach Strategii Grupy mBanku, których celem jest pełniejsze wykorzystanie zasobu wiedzy i kompetencji w organizacji.

Kadra menedżerska została zaproszona do udziału w projekcie rozwojowym, opracowanym przez konsorcjum firm szkoleniowych. Program dopasowany został do aktualnych wyzwań organizacji na każdym szczeblu zarządzania, adekwatnie do zróżnicowanego poziomu doświadczenia w zarządzaniu zespołem. Szczególny nacisk położony został na doskonalenie umiejętności pracy rozwojowej z podległym zespołem. Program będzie kontynuowany w 2015 roku.

Wyróżniają nas ludzie

W 2014 roku po raz trzeci zorganizowano program rozwojowy "Wyróżniają nas ludzie". Po raz pierwszy do programu zaproszone zostały wszystkie spółki z Grupy mBanku. Program w bezpośredni sposób wspiera budowę kultury organizacji opartej o wartości – myślenie klientem, patrzenie w przyszłość,

upraszczanie, zaangażowanie i profesjonalizm. Celem programu jest integracja pracowników Grupy wokół wartości, zbudowanie zespołu oraz postaw, które są kluczowe do realizacji strategicznych celów organizacji. W 2014 roku spośród kandydatów zgłoszonych przez pracowników Banku nagrodzono 28 osób.

Program Rozwoju Młodych Talentów

Działający w mBanku Program Rozwoju Młodych Talentów (PRMT) powstał cztery lata temu w odpowiedzi na aktualne i przyszłe potrzeby organizacji oraz oczekiwania kandydatów – studentów oraz absolwentów.

Program ten jest jednym z elementów strategii budowania wizerunku pracodawcy w grupie studentów i absolwentów. Pozwala on pozyskać dla organizacji utalentowane osoby wchodzące na rynek pracy i przygotować je do objęcia samodzielnego stanowiska w Banku. W konsekwencji ułatwia to i przyspiesza dostęp do kandydatów na stanowiska *entry-level*, co pozwala na optymalizację procesów rekrutacyjnych i wzrost znaczenia rekrutacji wewnętrznych.

Program Rozwoju Młodych Talentów, składający się z praktyk i staży, skierowany jest do studentów i absolwentów, którzy swoją przyszłość zawodową wiążą przede wszystkim z bankowością. Uczestnicy programu otrzymują możliwość zdobycia praktycznych umiejętności i wiedzy oraz bieżące wsparcie opiekuna merytorycznego. Co więcej, praktykanci i stażyści pracują w oparciu o umowę o pracę i mają dostęp do pracowniczych świadczeń i benefitów.

Program Rozwoju Młodych Talentów składa się z 2 programów, które wzajemnie się przenikają. Są to:

- **Program praktyk**, w ramach którego praktyki odbywają się przez okres całego roku kalendarzowego, a ich przebieg jest elastyczny. Oznacza to, że praktykant może z łatwością pogodzić pracę w mBanku z zajęciami na uczelni lub innymi zobowiązaniami. Dzięki praktykom uczestnicy mogą poznać funkcjonowanie jednego obszaru działalności Banku. W 2014 roku praktykę w Banku odbyło 89 studentów i absolwentów.
- **Program stażowy** mBanku, skierowany do ludzi otwartych, zaangażowanych i pełnych entuzjazmu, którzy zdobyli już wcześniejsze doświadczenia w postaci praktyk czy aktywności w kołach naukowych i organizacjach studenckich. Współpraca w ramach stażu trwa od 9 do 12 miesięcy i ma wymiar pełnego etatu. Staże, odbywające się w Łodzi oraz Warszawie, mają charakter rotacyjny, co daje możliwość bezpośredniego poznania kilku obszarów Banku - uczestnicy mają okazję wspierać 3 jednostki organizacyjne. Kandydaci na staż wybierają jeden profil, wyznaczający wiodącą kompetencję podczas stażu. W 2014 roku zostały uruchomione staże o profilu analitycznym, biznesowym, prawniczym, biznesowo-inwestycyjnym, HR-owym oraz biznesowo-marketingowym, w ramach których nawiązana została współpraca z 15 stażystami. Dodatkowo w 2014 roku, zatrudnienie w Banku znaleźli wszyscy stażyści, którzy ukończyli wcześniejszą edycję programu stażowego, realizowanego w 2013 roku.

11.3. System motywacyjny w mBanku

System motywacyjny mBanku obejmuje zarówno politykę wynagradzania, jak i elementy niematerialne (np. możliwości rozwoju zawodowego). System ten odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu kultury korporacyjnej i buduje przewagę konkurencyjną poprzez pozyskiwanie i utrzymywanie kompetentnych pracowników.

Polityka wynagradzania w Banku obejmuje zarówno wynagrodzenie zasadnicze (stałe), jak i część zmienną, uzależnioną od celów osiąganych przez całą organizację i poszczególnych pracowników.

W 2014 roku w Grupie mBanku realizowane były programy motywacyjne zarówno dla Członków Zarządu Banku, jak i kluczowej kadry Grupy mBanku.

Program motywacyjny dla Członków Zarządu Banku

W dniu 14 marca 2008 roku Zwyczajne Walne Zgromadzenie mBanku podjęło uchwałę o przeprowadzeniu przez mBank programu motywacyjnego dla Członków Zarządu Banku.

W ramach programu Członkowie Zarządu Banku mają prawo do objęcia obligacji z prawem pierwszeństwa do objęcia akcji mBanku oraz, jak pierwotnie planowano, objęcia akcji Commerzbanku AG. W 2010 roku program został zmieniony w części dotyczącej akcji Commerzbanku w ten sposób, że Członkowie Zarządu

mają możliwość uzyskania prawa do otrzymania ekwiwalentu pieniężnego odpowiadającego wartości akcji Commerzbanku obliczonej na podstawie średniej ceny giełdowej akcji w dniu, w którym powstało prawo do otrzymania ekwiwalentu.

Wszystkie uprawnienia w ramach płatności rozliczanych w ekwiwalencie pieniężnym opartym na akcjach Commerzbanku oraz wszystkie uprawnienia w ramach płatności rozliczanych w akcjach mBanku, zostały już przyznane. Płatności są rozliczane w 3 równych rocznych odroczonej transzach, a ostatnie rozliczenia tego programu przypadają na 2015 rok.

Obligacje będą mogły być nabywane przez Członków Zarządu w latach 2010–2018, pod warunkiem kontynuowania zatrudnienia.

W dniu 7 grudnia 2012 roku Rada Nadzorcza podjęła decyzję o zastąpieniu programu motywacyjnego podpisanego w 2008 roku nowym programem motywacyjnym. W ramach nowego programu Członkowie Zarządu Banku mają prawo do premii, w tym do „premii bezgotówkowej” wypłacanej w akcjach Banku, w tym w akcjach fantomowych (tzn. wirtualnych).

Premia bezgotówkowa, w ramach której Członkowie Zarządu mają prawo do objęcia obligacji z prawem pierwszeństwa do objęcia akcji, została przyznana w ramach programu za lata 2012-2013. Prawo do nabycia obligacji będzie realizowane w 3 równych rocznych odroczonej transzach. Warunki otrzymania i wysokość odroczonej i jeszcze niewypłaconej transzy w ramach przyznanej premii bezgotówkowej uzależnione są od oceny sytuacji finansowej Banku przez Komisję ds. Wynagrodzeń oraz oceny pracy Członka Zarządu w dłuższym horyzoncie czasowym niż okres 1 roku obrotowego.

Obligacje będą mogły być nabywane przez osoby uprawnione w latach 2014-2018.

W dniu 31 marca 2014 roku Rada Nadzorcza zgodnie z rekomendacją Komisji ds. Wynagrodzeń uchwaliła Regulamin Programu Motywacyjnego w Spółce mBank S.A., który zastąpił postanowienia Regulaminu Programu Motywacyjnego w Spółce mBank S.A. z 7 grudnia 2012 roku.

W ramach tego programu Członkowie Zarządu Banku mają prawo do premii, w tym do premii bezgotówkowej wypłacanej w akcjach Banku, w tym akcjach fantomowych.

Za podstawę nabycia prawa do premii oraz wyliczenia jej wysokości za dany rok obrotowy przyjmuje się:

- wartość netto współczynnika zwrotu z kapitału (ROE netto) Grupy mBanku oraz
- miesięczne wynagrodzenie Członka Zarządu należne mu na dzień 31 grudnia roku obrotowego, za który premia jest przyznawana.

Równowartość 50% wysokości wyliczonej na podstawie wskaźnika ROE kwoty bazowej stanowi tzw. pierwszą część premii bazowej. W ramach pozostałej 50-procentowej kwoty bazowej Komisja ds. Wynagrodzeń Rady Nadzorczej, jeżeli uzna, że Członek Zarządu wykonał ustalony roczny / wieloletni cel biznesowo rozwojowy może przyznać drugą część premii. Decyzja o przyznaniu drugiej części premii leży w wyłącznej gestii Komisji ds. Wynagrodzeń Rady Nadzorczej, która według własnej oceny i decyzji potwierdza osiągnięcie MBO, biorąc pod uwagę sytuację na rynkach finansowych w ostatnim / poprzednich okresach finansowych.

Suma pierwszej i drugiej części premii bazowej stanowi premię bazową Członka Zarządu za dany rok obrotowy. 40% kwoty premii bazowej stanowi premię nieodroczonej i zostaje wypłacone w roku ustalenia premii bazowej w następujący sposób: 50% w formie wypłaty gotówkowej i 50% w akcjach Banku lub obligacjach z prawem pierwszeństwa do objęcia akcji lub akcjach fantomowych.

60% kwoty premii bazowej stanowi premię odroczonej i zostaje wypłacone w 3 równych transzach w kolejnych trzech latach następujących po roku ustalenia wysokości premii bazowej w następujący sposób: 50% z każdej z odroczonej transz w formie wypłaty gotówkowej i 50% z każdej z odroczonej transz w formie wypłaty bezgotówkowej w akcjach Banku lub obligacjach z prawem pierwszeństwa do objęcia akcji lub akcjach fantomowych.

Rada Nadzorcza na podstawie Rekomendacji Komisji ds. Wynagrodzeń Rady Nadzorczej może podjąć decyzję o wstrzymaniu w całości bądź zmniejszeniu kwoty odroczonej transzy z uwagi na późniejszą ocenę pracy Zarządcy w dłuższym horyzoncie czasowym niż 1 rok finansowy / obrotowy, tj. za okres co najmniej 3 lat, który bierze pod uwagę cykl biznesowy Banku, jak również ryzyko związane

z prowadzeniem działalności przez Bank, ale tylko gdy działania bądź zaniechania Członka Zarządu miały bezpośredni i negatywny wpływ na wynik finansowy i pozycję rynkową Banku w okresie oceny oraz w przypadku gdy co najmniej jeden z elementów zawartych w Karcie wyników nie zostanie spełniony.

Komisja ds. Wynagrodzeń Rady Nadzorczej może podjąć decyzję o wstrzymaniu w całości bądź zmniejszeniu kwoty premii nieodroczonej i odroczonej za dany rok finansowy / obrotowy, w tym również w zakresie odroczonej transzy jeszcze niewypłaconych, w sytuacji, o której mowa w art. 142 ust.1 ustawy Prawo Bankowe. Wstrzymanie w całości bądź zmniejszenie premii nieodroczonej i odroczonej, jak również jakiegokolwiek odroczonej transzy przez Komisję ds. wynagrodzeń Rady Nadzorczej dotyczyć może również premii odroczonej i nieodroczonej, w tym odroczonej transzy niewypłaconej Zarządcy po wygaśnięciu bądź rozwiązaniu umowy.

Program pracowniczy dla kluczowej kadry mBanku

W dniu 27 października 2008 roku Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Banku przyjęło program motywacyjny dla kluczowej kadry Grupy mBanku. W 2010 roku Zarząd Banku podjął decyzję o rozpoczęciu realizacji programu zatwierdzając listę osób uczestniczących w programie w odniesieniu do Transzy III. W ramach III Transzy przyznano 13 000 opcji. W 2011 roku w ramach IV i V Transzy programu przyznano odpowiednio 20 000 opcji i 19 990 opcji. Realizacja uprawnień rozpoczęła się w 2012 roku dla III Transzy, w 2013 roku dla IV Transzy i będzie trwała do 31 grudnia 2019 roku. Realizacja uprawnień z V Transzy będzie mogła nastąpić po spełnieniu określonych warunków dotyczących nabycia uprawnień w terminie od 1 maja 2014 roku do 31 grudnia 2019 roku. Warunki nabycia uprawnień dotyczą:

- Pozostawania w stosunku pracy przez okres trwania Transzy.
- Uzyskania określonego przez Zarząd współczynnika ekonomicznego dla Grupy mBanku.
- Uzyskania określonej oceny rocznej przez uczestnika programu w każdym roku Transzy.

W 2011 roku podjęto decyzję o zawieszeniu programu i nieuruchamianiu pozostałych transz.

W dniu 11 kwietnia 2013 roku Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Banku podjęło uchwałę dotyczącą nowego programu motywacyjnego dla kluczowej kadry Grupy mBanku, który zastąpił program motywacyjny z 2008 roku, przy czym względem osób, które nabyły obligacje lub którym zostały przyznane prawa do nabycia obligacji, program będzie przeprowadzany na dotychczasowych zasadach.

Celem programu jest zapewnienie wzrostu wartości akcji Spółki poprzez związanie interesu kluczowej kadry Grupy mBanku z interesem Spółki i jej akcjonariuszy oraz wdrożenie polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w Grupie zgodnie z uchwałą Komisji Nadzoru Finansowego.

Obligacje będą mogły być nabywane przez osoby uprawnione w czasie trwania programu, nie później niż do dnia 31 grudnia 2019 roku. Zarząd Banku / Rada Nadzorcza Spółki, w której jest przeprowadzany program, może podjąć decyzję o wstrzymaniu realizacji programu w całości bądź zmniejszeniu liczby obligacji lub liczby obligacji odroczonej w danej transzy dla osoby uprawnionej w uzasadnionych przypadkach.

W dniu 31 marca 2014 roku Rada Nadzorcza mBanku podjęła na podstawie rekomendacji Komisji ds. Wynagrodzeń uchwałę zmieniającą regulamin programu pracowniczego, który zastąpił pracowniczy program motywacyjny dla kluczowej kadry Grupy mBanku z 2013 roku, przy czym względem osób, które nabyły obligacje lub którym zostały przyznane prawa do nabycia obligacji w transzach III, IV, V i VI, program będzie przeprowadzany na dotychczasowych zasadach.

Celem Programu jest zapewnienie wzrostu wartości akcji Spółki poprzez związanie interesu Kluczowej kadry Grupy mBanku z interesem Spółki i jej akcjonariuszy oraz wdrożenie w Grupie mBanku polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w Grupie mBanku.

Począwszy od VII Transzy przyznane osobie uprawnionej prawo do nabycia obligacji zostanie podzielone na 4 części, które będą mogły być realizowane odpowiednio: I część - obligacje nieodroczone, stanowiąca 50% z 60% kwoty premii uznaniowej przyznanej za dany rok obrotowy w roku ustalenia tego prawa, a następnie kolejne 3 równe części- obligacje odroczone, stanowiące 50% z 40% kwoty premii

uznaniowej przyznanej za dany rok obrotowy po upływie 12, 24 i 36 miesięcy od dnia przyznania tego prawa, stosownie do przyjętych w Grupie mBanku regulacji wewnętrznych określających zasady zmiennego wynagradzania pracowników mających istotny wpływ na profil ryzyka podmiotów w mBanku.

Zarząd Banku / Rada Nadzorcza Spółki, może podjąć decyzję o wstrzymaniu realizacji Programu w całości bądź zmniejszeniu liczby obligacji nieodroczonej lub odroczonej w danej transzy dla osoby uprawnionej w przypadku wystąpienia sytuacji, o których mowa w art.142 ust. 1 ustawy Prawo Bankowe, to jest powstania straty bilansowej bądź groźby jej nastąpienia, powstania niebezpieczeństwa niewypłacalności lub utraty płynności, spełnienia przesłanek określonych w umowach z uczestnikami programu, będących podstawą świadczenia pracy lub innych usług na rzecz Banku oraz podmiotów zależnych.

Szczegółowe informacje na temat programów motywacyjnych przedstawione są w nocie 44 Sprawozdania Finansowego mBanku S.A. za rok 2014, według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej.

11.4. MbO (Zarządzanie przez cele) - system planowania i oceny

W bieżącym otoczeniu gospodarczym, podstawę silnego i stabilnego wzrostu oraz przewagi konkurencyjnej stanowi efektywny i skuteczny System Zarządzania Organizacją. Od 2011 roku z sukcesem w mBanku funkcjonuje w pełni rozwinięty, ugruntowany, a do tego bardzo elastyczny System Zarządzania przez Cele (MbO), który już w 2014 roku obejmował nie tylko pracowników mBanku, ale również wszystkich pracowników kluczowych spółek Grupy mBanku.

Na podstawie ponad 4-letnich doświadczeń, pod koniec 2014 roku rozpoczął się proces ustalania i kaskadowania celów na 2015 rok zarówno w mBanku, jak i w wybranych spółkach Grupy, gdzie położyliśmy bardzo silny nacisk na cele solidarnościowe, integrujące i będące motorem współpracy nie tylko w ramach mBanku, ale całej Grupy. Jest to proces długoterminowy, który w efekcie zapewni Grupie mBanku trwałą przewagę konkurencyjną i jest narzędziem, które na bieżąco wspiera jej długoterminową strategię.

Znajomość strategicznych celów pozwoli Grupie mBanku od samego początku skupić zaangażowanie pracowników na sprawach najistotniejszych, zwiększając ich efektywność oraz oszczędzając czas.

System MbO pełni w organizacji następujące funkcje:

- Ma bezpośrednie przełożenie na wynik mBanku jak i Grupy mBanku, poprzez dyscyplinowanie i angażowanie całej organizacji w realizację wyników.
- Stanowi bezpośrednią platformę komunikacji, która umożliwia przekazywanie informacji dotyczących roli i udziału indywidualnego pracownika w budowaniu organizacji i realizacji celów strategicznych mBanku.

12. Nakłady inwestycyjne

Nakłady inwestycyjne poniesione przez Bank w 2014 roku były nieco wyższe niż w poprzednich latach i wyniosły 160,5 mln zł, podczas gdy rok wcześniej wydano 154,7 mln zł.

Większość inwestycji poniesionych w Banku - kwota 132,2 mln zł - dotyczyła obszaru informatyki oraz HR. Największym projektem sfinansowanym w obszarze systemów informatycznych było wdrożenie Orange Finance.

Wydatki w obszarze logistyki i bezpieczeństwa w kwocie 28,3 mln zł zostały przeznaczone na dalszy rozwój i modernizację sieci oddziałów i centrali oraz dodatkowe wyposażanie placówek detalicznych. Poza tym część poniesionych nakładów związana była z rebrandingiem i placówkami otwieranymi w ramach projektu Jedna Sieć.

13. Działalność mBanku na rzecz otoczenia

13.1. Fundacja mBanku

Fundacja mBanku (mFundacja), która jest wyrazem społecznego zaangażowania mBanku została powołana w 1994 roku jako jedna z pierwszych fundacji korporacyjnych w środowisku bankowym. Jej misją jest działanie na rzecz podnoszenia poziomu edukacji i jakości życia społeczeństwa poprzez działania spójne z wizerunkiem i polityką Banku.



W 2014 roku mFundacja zakończyła 20-lecie swojej działalności jako Fundacja BRE Banku. Wraz ze zmianą marki Banku, zmieniła się nazwa i strategia fundacji. mFundacja objęła nowy kierunek działań, wyrażony w strategii na lata 2012-2016 pod nazwą „m jak matematyka”. W jej centralnym punkcie znalazły się działania na rzecz edukacji matematycznej. mBank jest przekonany, że dzięki nowej strategii Fundacji, przyczyni się do rozwijania umiejętności matematycznych młodych Polaków. Uznając matematykę za fundament logicznego myślenia, chce rozwijać i stymulować myślenie matematyczne oraz pokazać, jak ciekawa i potrzebna w codziennym życiu jest umiejętność sprawnego liczenia.

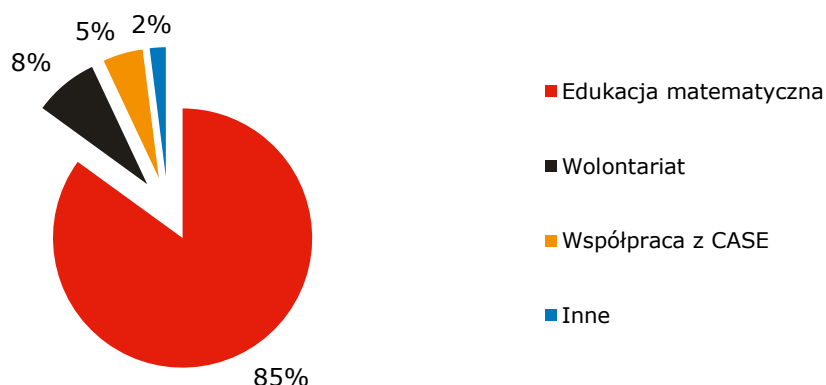
Nową strategię realizowano poprzez 3 główne formy: dotacje, program grantowy „mPotęga” oraz stypendia „Mistrzowie matematyki”. Ich beneficjentami były dzieci, młodzież, ich rodzice i nauczyciele, a także szkoły, organizacje pozarządowe i uczelnie wyższe, które podejmują wysiłek przekazywania wiedzy matematycznej w sposób nieszablonowy i inspirujący.

Oprócz realizacji stałych programów, mFundacja angażowała się także we wsparcie programów wolontariatu pracowniczego oraz działań społecznych podejmowanych przez pracowników Banku.

Ponadto, w 2014 roku mFundacja zainicjowała i była partnerem akcji „Matematyka się liczy”, na łamach Gazety Wyborczej. W jej ramach organizowane były debaty z ekspertami, konkursy dla uczniów i nauczycieli oraz piknik matematyczny połączony z warsztatami dla dzieci i wykładami dla rodziców i nauczycieli na temat nowoczesnej i efektywnej edukacji matematycznej.

Na realizację zadań statutowych mFundacji w 2014 roku wydatkowano łączną kwotę **2 250 tys. zł**, a struktura tych wydatków przedstawiała się następująco:

Koszty realizacji zadań statutowych mFundacji w 2014 roku



Działania na rzecz edukacji matematycznej

Program dotacji

Poprzez program mFundacja udziela jednorazowego wsparcia finansowego na projekty rozwojowe z zakresu edukacji matematycznej i okołomatematycznej. Nabór wniosków o dotacje trwa cały rok, a ich rozpatrywanie odbywa się raz w miesiącu. O środki mogą ubiegać się organizacje pozarządowe, placówki edukacyjne oraz uczelnie. Projekty wsparte dotacją objęły blisko 60 tys. odbiorców bezpośrednich. Środki mFundacji pozwoliły na rozwój 22 różnorodnych projektów o zasięgu ogólnopolskim i regionalnym, m.in.: Olimpiady Matematycznej Gimnazjalistów, międzynarodowego konkursu fotograficznego „Matematyka w obiektywie”, warsztatów matematycznych „Matematyka dla smyka” dla przedszkolaków z gminy Babice, czy projektu „Edukacja przez szachy w szkole”, promującego królewską grę jako narzędzie wspomagające rozwój kompetencji matematycznych w 250 polskich szkołach.

Ponadto matematyczne talenty są wspierane finansowo poprzez:

- Program grantowy „mPotęga”, mający na celu kształcenie umiejętności matematycznych u młodego pokolenia poprzez inspirowanie nauczycieli, rodziców, pasjonatów matematyki do poszukiwania kreatywnych, atrakcyjnych sposobów poznawania przez dzieci i młodzież świata liczb. Program realizowany jest w partnerstwie z Fundacją Dobra Sieć. W 2014 roku, w pierwszej edycji „mPotęgi”, o grant mogły ubiegać się szkoły, organizacje społeczne, ośrodki kultury i biblioteki publiczne z województwa mazowieckiego i łódzkiego. Działania realizowane dzięki grantom „mPotęgi” dotarły do 5,5 tys. bezpośrednich beneficjentów.
- Program stypendialny „Mistrzowie matematyki”, w którym stypendia przyznawane są uczniom szkół podstawowych, gimnazjów, liceów oraz studentom wybitnie utalentowanym w dziedzinie nauk ścisłych, jaką jest matematyka. Dzięki programowi, szansę na dalsze kształcenie otrzymują dzieci z różnych środowisk, zainteresowane matematyką i osiągające ponadprzeciętne wyniki w nauce. W 2014 roku fundacja wsparła edukację 68 stypendystów.

Wolontariat pracowniczy

mFundacja ułatwia pracownikom mBanku podejmowanie działań na rzecz społeczności lokalnych poprzez wsparcie programu wolontariatu pracowniczego „Zróbmy razem coś dobrego”, programu wolontariatu sportowego „Biegnijmy razem dla innych” oraz rozwój programu wolontariatu kompetencyjnego.

W 2014 roku, w programie wolontariatu pracowniczego „Zróbmy razem coś dobrego” ze środków mFundacji dofinansowano 21 projektów, w realizacji których uczestniczyło ponad 160 wolontariuszy – pracowników Banku wraz z rodzinami i przyjaciółmi.

Niezależnie od wolontariatu pracowniczego, Fundacja wsparła także wybrane działania społeczne, których inicjatorami byli pracownicy Banku.

Współpraca z Fundacją CASE

Od 2005 roku mFundacja współpracuje również z Fundacją Naukową CASE (Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych), współorganizując cykliczne seminaria oraz wydając towarzyszące im publikacje. CASE jest międzynarodowym, niezależnym centrum badawczym i doradczym, prowadzącym działalność non profit w zakresie transformacji w Europie Środkowej i Wschodniej, na Zakaukaziu i w Azji Środkowej, integracji europejskiej oraz gospodarki światowej. Seminaria koncentrują się na kluczowych zagadnieniach sektora finansowego, finansów publicznych, unii monetarnej i innych bieżących, ważnych zagadnieniach polityki gospodarczej w Polsce i na świecie. W 2014 roku w ramach współpracy odbyło się 6 seminariów.

W 2015 roku mFundacja będzie kontynuować realizację strategii „m jak matematyka” poprzez rozwój istniejących programów i inicjowanie nowych.

13.2. Inne działania na rzecz społeczeństwa

„Jutro należy do kobiet”

Od 2008 roku mBank organizuje cykl seminariów pt. „Jutro należy do kobiet” przeznaczonych dla klientek korporacyjnej części mBanku, zarządzających finansami w korporacjach, zasiadających w zarządach, właścielek przedsiębiorstw. Częścią projektu są organizowane przez mBank spotkania z ekspertami, dyskusje oparte na wymianie informacji i inne przedsięwzięcia ułatwiające aktywnym zawodowo kobietom osiągnąć równowagę między pracą a życiem prywatnym. Główne tematy spotkań zostały wybrane na podstawie sugestii przedstawionych przez uczestniczki internetowego kwestionariusza.

W 2014 roku odbyły się 3 spotkania w ramach projektu „Jutro należy do kobiet”.

14. Oświadczenie mBanku o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego w 2014 roku

14.1. Stosowanie zasad ładu korporacyjnego

mBank podlega zasadom ładu korporacyjnego zawartym w dokumentach:

1. „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW”
2. „Zasady Ładu Korporacyjnego dla Instytucji Nadzorowanych”

Tekst „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW” dostępny jest na stronie internetowej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie (<http://www.corp-gov.gpw.pl/>), a z Zasadami Ładu Korporacyjnego dla Instytucji Nadzorowanych można zapoznać się na stronie Komisji Nadzoru Finansowego (<http://www.knf.gov.pl/regulacje/praktyka/index.html>.)

Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW

Bank od momentu wprowadzenia akcji spółki do publicznego obrotu papierami wartościowymi dokładał starań, aby zapewnić wszystkim akcjonariuszom dostęp do informacji o spółce i poszanowanie praw akcjonariuszy, niezależnie od wielkości posiadanego przez nich pakietu akcji. Dążenie do zapewnienia pełnej transparentności w działaniu i postępowania zgodnie z etykietą biznesową, znalazło wyraz w stosowaniu dobrych praktyk spółek giełdowych, poczynając od „Dobrych Praktyk w spółkach publicznych 2002” Zarówno Zarząd, jak Rada Nadzorcza Banku podjęły uchwały, wyrażające wolę stosowania zawartych w „Dobrych Praktykach” rekomendacji i zasad i zobowiązanie do informowania o ich naruszeniu. Obecnie obowiązująca wersja Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW, uwzględniająca zmiany wprowadzone uchwałą Rady Giełdy Nr 19/1307/2012 z 21 listopada 2012 roku, weszła w życie 1 stycznia 2013 roku. W grudniu 2014 roku Giełda Papierów Wartościowych skierowała do konsultacji projekt zmian „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW”. Projekt przewiduje zmiany w zawartości, układzie i podziale tematycznym Dobrych Praktyk, a także modyfikacje w systemie raportowania o przestrzeganiu zasad ładu korporacyjnego.

W 2014 roku, podobnie jak w poprzednim roku mBank stosował zasady „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW”, z wyłączeniem jednej zasady oznaczonej numerem 10 ppkt. 2 w części IV „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW”.

Powyższa zasada dotyczy zapewnienia akcjonariuszom możliwości udziału w walnym zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej.

mBank od wielu lat organizuje transmisję Walnego Zgromadzenia w czasie rzeczywistym, lecz nie umożliwia dwustronnej komunikacji „on-line”, w ramach której akcjonariusze mogą wypowiadać się w toku obrad Walnego Zgromadzenia przebywając w miejscu innym niż miejsce obrad. Statut Banku i Stały Regulamin Walnego Zgromadzenia nie przewidują możliwości aktywnego uczestniczenia w Walnym Zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej.

Ponadto w ocenie Zarządu Banku, wobec braku ukształtowanej praktyki rynkowej, organizacja walnych zgromadzeń przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej niesie za sobą zagrożenia zarówno natury prawnej jak i organizacyjno-technicznej. Obowiązujące przepisy nie rozstrzygają, jaki jest status akcjonariusza biorącego udział w walnym zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej, pomimo niebrania udziału w głosowaniu, co generuje zbędne ryzyka prawne. Należy zauważyć, że mBank posiada stabilny akcjonariat większościowy, a znaczna część akcjonariatu mniejszościowego jest reprezentowana na każdym Walnym Zgromadzeniu, pomimo braku możliwości udziału w Walnym Zgromadzeniu przy pomocy środków komunikacji elektronicznej.

W opinii Zarządu obecnie obowiązujące zasady udziału w Walnych Zgromadzeniach Banku należy zabezpieczać interesy wszystkich akcjonariuszy, w tym mniejszościowych, umożliwiając im realizację wszystkich praw wynikających z akcji. Warto zaznaczyć, że w projekcie nowych Dobrych Praktyk wymagania w zakresie organizacji elektronicznego walnego zgromadzenia zostały w dużym stopniu złagodzone.

W zakresie Rekomendacji wymienionych w dokumencie „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW”, odrębnego komentarza wymaga punkt 9 Rekomendacji, dotyczący zapewnienia zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w wykonywaniu funkcji zarządu i nadzoru w przedsiębiorstwach.

mBank kieruje się zasadą zapewnienia równego dostępu dla kobiet i mężczyzn do stanowisk menedżerskich, ale dostęp ten nie jest oparty na ustalonym wcześniej parytecie.

Do Zarządu Banku i Rady Nadzorczej są rekomendowane i powoływane osoby o wysokich kompetencjach, posiadające odpowiednie wykształcenie, doświadczenie i osiągnięcia zawodowe. Inne czynniki, w tym płeć osoby, nie stanowią wyznacznika w powyższym zakresie. mBank uważa, że wprowadzenie regulacji opartych na z góry ustalonych parytetach byłoby bezzasadne, a decyzje co do wyboru członków Zarządu i Rady Nadzorczej pozostawia w rękach uprawnionych organów spółki.

W dwunastoosobowej Radzie Nadzorczej mBanku na koniec 2014 roku, zasiadał dwie kobiety - Teresa Mokrysz i Agnieszka Słomka-Gołębiowska. Natomiast w siedmioosobowym Zarządzie mBanku zasiada jedna kobieta – Lidia Jabłonowska-Luba - Wiceprezes Zarządu ds. Ryzyka.

Zasady Ładu Korporacyjnego dla Instytucji Nadzorowanych

Zasady Ładu Korporacyjnego dla Instytucji Nadzorowanych zatwierdzone przez Komisję Nadzoru Finansowego 22 lipca 2014 roku obowiązują od 1 stycznia 2015 roku. Pomimo, iż niniejsze sprawozdanie dotyczy roku 2014, warto ustosunkować się również do Zasad Ładu Korporacyjnego dla Instytucji Nadzorowanych, zważywszy, że Zarząd i Rada Nadzorcza mBanku w już IV kwartale 2014 roku podjęły decyzje o zakresie ich stosowania.

Zasady Ładu Korporacyjnego obejmują kwestie dotyczące relacji z udziałowcami, klientami, zagadnienia dotyczące struktury organizacyjnej, zapewnienia efektywnego i skutecznego systemu kontroli wewnętrznej oraz kwestie związane z ryzykiem wynikającym z prowadzonej działalności. W dokumencie podkreśla się, że podmioty nadzorowane, jako instytucje zaufania publicznego powinny prowadzić działalność z zachowaniem najwyższej staranności. W związku z tym ważne jest by osoby wchodzące w skład organów podmiotów nadzorowanych cechowały się wysokim profesjonalizmem i etyką. Z kolei od udziałowców/akcjonariuszy spółki należy wymagać odpowiedzialnego i lojalnego postępowania.

mBank przyjął do stosowania Zasady Ładu Korporacyjnego dla Instytucji Nadzorowanych, z wyłączeniem zasad wskazanych w § 8 ust. 4 oraz § 16 ust. 1 Zasad.

Zasada § 8 ust. 4 w brzmieniu: „Instytucja nadzorowana, gdy jest to uzasadnione liczbą udziałowców, powinna dążyć do ułatwiania udziału wszystkim udziałowcom w zgromadzeniu organu stanowiącego instytucji nadzorowanej, między innymi poprzez zapewnienie możliwości elektronicznego aktywnego udziału w posiedzeniach organu stanowiącego” jest podobna do zasady oznaczonej numerem 10 ppkt. 2 w części IV „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW”. Uwzględniając, iż znaczna część akcjonariuszy mBanku jest reprezentowana na Walnych Zgromadzeniach pomimo braku możliwości aktywnego uczestnictwa przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej oraz dążąc do ograniczenia ryzyka wiążącego się z elektronicznym aktywnym udziałem w Walnych Zgromadzeniach, mBank uznał za uzasadnione odstępianie od stosowania zasady opisanej w § 8 ust. 4.

mBank odstąpił także od stosowania zasady wskazanej w § 16 ust. 1 w brzmieniu: „Właściwym jest, aby posiedzenia organu zarządzającego odbywały się w języku polskim. W razie konieczności należy zapewnić niezbędną pomoc tłumacza”. Odstępstwo wynika z faktu, iż wszyscy członkowie Zarządu mBanku posługują się biegle językiem angielskim. Porozumiewanie się bez udziału tłumacza jest efektywniejsze, gdyż pozwala na prowadzenie dyskusji i dokonywanie ustaleń bez udziału osób trzecich (tłumaczy). W pewnych okolicznościach udział tłumacza może przyczyniać się do utrudnienia lub wydłużenia dyskusji na posiedzeniach Zarządu ze względu na skomplikowaną materię rozpatrywanych zagadnień oraz specjalistyczne słownictwo. Ponadto, ze względu na rozpatrywanie na posiedzeniach Zarządu informacji stanowiących tajemnice przedsiębiorstwa, istotne jest ograniczenie do niezbędnego minimum udziału w posiedzeniach osób spoza Zarządu. Jednocześnie, większość członków Zarządu mBanku posługuje się językiem polskim, co zapewnia możliwość reprezentowania Banku w sytuacjach, gdy pożądanym jest uczestnictwo Członków Zarządu i posługiwanie się językiem polskim bez pośrednictwa tłumacza. Również protokoły z posiedzeń oraz uchwały Zarządu mBanku są przygotowywane w dwóch wersjach językowych, czyli zapewniona jest zgodność z postanowieniem § 16 ust. 2 Zasad.

Część Zasad Ładu Korporacyjnego dla Instytucji Nadzorowanych, w szczególności określonych w rozdziale II, kierowanych jest nie do instytucji nadzorowanych, lecz do ich akcjonariuszy, i w konsekwencji zasady te nie podlegają przyjęciu do stosowania przez Zarząd czy Radę Nadzorczą. Zasady kierowane do akcjonariuszy, zostaną przedstawione akcjonariuszom mBanku na Zwyczajnym Walnym Zgromadzeniu.

Kodeks Etyki Bankowej

Niezależnie od zasad ładu korporacyjnego, mBank od wielu lat stosuje dobre praktyki branżowe bankowego środowiska zawodowego, opracowane przez Związek Banków Polskich (ZBP). Obecnie obowiązuje Kodeks Etyki Bankowej, przyjęty na XXV Walnym Zgromadzeniu Związku Banków Polskich w dniu 18 kwietnia 2013 roku. Stanowi on zbiór zasad postępowania, które odnoszą się do banków, osób w nich zatrudnionych oraz osób, za których pośrednictwem banki wykonują czynności bankowe. Kodeks Etyki Bankowej składa się z dwóch części: Kodeksu Dobrych Praktyk Bankowych oraz Kodeksu Etyki Pracownika. Kodeks Etyki Bankowej dostępny jest na stronie internetowej Związku Banków Polskich: (<http://zbp.pl/dla-bankow/zespoły-rady-i-komitety/działania-w-obszarze-legislacyjno-prawnym/komisja-etyki-bankowej>).

Transparentna polityka informacyjna

mBank prowadzi otwartą, transparentną i efektywną politykę informacyjną. Przedstawiciele Zarządu i Zespołu Relacji Inwestorskich regularnie i aktywnie uczestniczą w spotkaniach z inwestorami w kraju, jak i za granicą. Istotną platformą komunikacyjną jest strona internetowa spółki. W sekcji relacji inwestorskich udostępnione są informacje dotyczące m.in. akcjonariatu mBanku, Walnych Zgromadzeń, ratingów i Programu Emisji Euroobligacji, jak również notowań akcji mBanku na GPW, rekomendacji analityków, konsensusu prognozowanych wyników Grupy mBanku i ceny docelowej akcji. Zainteresowani mają dostęp do raportów rocznych, okresowych i bieżących, prezentacji o strategii i wynikach Grupy mBanku, miesięcznego biuletynu dla inwestorów i analityków (Newsletter) oraz do Kalendarza Inwestora.

mBank posiada także wersję on-line raportu rocznego, pozwalającą na wygodny, interaktywny dostęp do audytowanych danych finansowych o Grupie. Na stronie internetowej Banku znajduje się innowacyjne interaktywne narzędzie: Analityzer mBanku, pozwalające na dokonywanie analiz danych finansowych i biznesowych Grupy mBanku w różnych wymiarach. Cennym uzupełnieniem zamieszczonych informacji są webcasty ze spotkań z analitykami, podczas których prezentowane są wyniki finansowe Grupy mBanku (więcej informacji na ten temat można znaleźć w rozdziale 9.3. Relacje Inwestorskie mBanku).

W sekcji poświęconej zagadnieniom ładu korporacyjnego i dobrych praktyk zamieszczone są m.in. Statut i regulaminy organów Banku, oświadczenia o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego, zasady wynagradzania Zarządu i Rady Nadzorczej oraz opis programów motywacyjnych, reguły dotyczące zmieniania podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych oraz informacja o udziale kobiet i mężczyzn w organach statutowych mBanku.

14.2. System kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w procesie sporządzania sprawozdań finansowych mBanku

W mBanku działa system kontroli wewnętrznej, który wspomaga zarządzanie Bankiem poprzez przyczynianie się do zapewnienia skuteczności i efektywności działania Banku, wiarygodności sprawozdawczości finansowej, zgodności działania Banku z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi.

System kontroli wewnętrznej obejmuje:

- kontrolę funkcjonalną, obejmującą wszystkie jednostki organizacyjne i wszystkie procesy
- monitorowanie i mechanizmy kontroli ryzyka
- badanie zgodności działania Banku z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi
- audyt wewnętrzny.

Adekwatność i skuteczność systemu kontroli wewnętrznej podlega niezależnej ocenie Departamentu Audytu Wewnętrznego (DAW). Wyniki audytów podlegają raportowaniu m.in. do Prezesa Zarządu Banku, do Wiceprezes Zarządu ds. Zarządzania Ryzykiem oraz Przewodniczącego Rady Nadzorczej Banku.

Proces przygotowywania danych finansowych na potrzeby sprawozdawczości jest zautomatyzowany i oparty na Księdze Głównej Banku. Przygotowanie danych w systemach źródłowych podlega sformalizowanym procedurom operacyjnym i akceptacyjnym. Tworzenie Księgi Głównej Banku odbywa się w ramach procesu, który obejmuje odpowiednie kontrole wewnętrzne. Specjalnej kontroli podlegają korekty manualne.

W procesie monitorowania ryzyka operacyjnego, występującego przy sporządzaniu sprawozdań finansowych w Banku, wdrożono mechanizmy, które w skuteczny sposób zapewniają bezpieczeństwo systemów informatycznych. mBank posiada awaryjny plan ciągłości działania, który obejmuje również systemy informatyczne wykorzystywane w procesie sporządzania sprawozdań finansowych.

Przygotowaniem sprawozdań finansowych mBanku i Grupy zajmuje się Departament Sprawozdawczości Finansowej. Prowadzenie księgowości finansowej oraz administrowanie wzorcowym planem kont leży w kompetencji Departamentu Rachunkowości. Oba departamenty podlegają Wiceprezesowi Zarządu Banku ds. Finansów.

Sprawozdanie finansowe jest przekazywane Zarządowi w celu weryfikacji. Komisja ds. Audytu Rady Nadzorczej otrzymuje informację o kwartalnych raportach finansowych oraz o zyskach i stratach przed ich publikacją. Komisja, po konsultacjach z audytorem zewnętrznym i członkami Zarządu, rekomenduje Radzie Nadzorczej przyjęcie lub odrzucenie rocznego sprawozdania finansowego.

Roczne i półroczne sprawozdania finansowe mBanku podlegają niezależnemu badaniu i odpowiednio przeglądowi przez biegłego rewidenta. Wybór biegłego rewidenta Banku wymaga uchwały Walnego Zgromadzenia. Opinię odnośnie wyboru biegłego rewidenta wydaje Komisja ds. Audytu Rady Nadzorczej. mBank przestrzega zasady, zgodnie z którą kluczowy biegły rewident powinien zmieniać się przynajmniej raz na pięć lat. Jest to zgodne z art. 89 Ustawy z dnia 7 maja 2009 roku o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym (Dz. U. z 2009 r. Nr 77, poz. 649). Ponadto mBank przestrzega wszelkich rekomendacji Komisji Nadzoru Finansowego w zakresie rotacji biegłego rewidenta.

Zgodnie z uchwałą XXVI Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Banku w 2013 roku, podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych Banku oraz skonsolidowanych sprawozdań finansowych Grupy Kapitałowej za lata 2013-2014 była firma Ernst & Young Audyt Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp. k. Poprzednio audytorem była firma PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o.

O kwocie wynagrodzenia wypłaconej firmie Ernst & Young informuje nota objaśniająca nr 47 do skonsolidowanego sprawozdania finansowego.

Procedury współpracy mBanku z audytorem zewnętrznym zapewniają konsultowanie na bieżąco istotnych kwestii związanych z ujmowaniem zdarzeń ekonomicznych w księgach i sprawozdaniach finansowych.

Wszystkie spółki Grupy mBanku, które są konsolidowane na potrzeby sporządzania skonsolidowanego sprawozdania finansowego, zobowiązane są do stosowania jednolitej polityki rachunkowości w zakresie ujęcia wyceny i ujawnień zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości. Departament Sprawozdawczości Finansowej monitoruje pakiety sprawozdawczości sporządzane w spółkach zależnych pod względem prawidłowości, kompletności, spójności i ciągłości danych. Funkcje kontrolne w stosunku do spółek Grupy wykonywane są przez przedstawicieli mBanku zasiadających w radach nadzorczych spółek zależnych.

Dążenie do zapewnienia najwyższych standardów sprawozdań finansowych znajduje odzwierciedlenie w wysokiej jakości sprawozdawczości. W konkursie na najlepszy raport roczny „The Best Annual Report 2013”, mBank podobnie jak w roku poprzednim otrzymał prestiżowe wyróżnienie – „The Best of the Best”. Są to kolejne nagrody dla mBanku w ramach konkursów organizowanych przez Instytut Rachunkowości i Podatków. W dotychczasowych edycjach, w kategorii instytucji finansowych Bank już czterokrotnie stawał na najwyższym stopniu podium, a także otrzymywał inne wyróżnienia, m.in. w kategorii raport roczny on-line.

14.3. Znaczące pakiety akcji

Dominującym akcjonariuszem mBanku jest Commerzbank AG.

Na koniec 2014 roku, Commerzbank posiadał bezpośrednio 29 352 897 akcji mBanku, co stanowiło 69,54% wartości kapitału zakładowego i głosów na Walnym Zgromadzeniu. W wolnym obrocie (free float) znajduje się 30,46% akcji mBanku. Posiadają je inwestorzy instytucjonalni, w szczególności polskie fundusze emerytalne oraz krajowe i zagraniczne fundusze inwestycyjne, a także inwestorzy indywidualni.

Fundusze emerytalne ING Otwarty Fundusz Emerytalny oraz AVIVA Otwarty Fundusz Emerytalny Aviva BZ WBK, które na koniec 2013 roku posiadały ponad 5% akcji, w 2014 roku zmniejszyły swój udział w kapitale zakładowym i liczbie głosów na walnym zgromadzeniu mBanku do poziomu poniżej 5%. Po dopuszczeniu do obrotu giełdowego akcji mBanku nowej emisji w związku z realizacją programu motywacyjnego, w dniu 30 lipca 2014 roku udział AVIVA Otwarty Fundusz Emerytalny Aviva BZ WBK w kapitale zakładowym i ogólnej liczbie głosów na Walnym Zgromadzeniu mBanku obniżył się do 4,996%. Natomiast ING OFE sprzedał część posiadanego pakietu akcji mBanku i w rezultacie jego udział według stanu na 10 grudnia 2014 roku wynosił 4,94%.

Strategiczny akcjonariusz mBanku, Commerzbank AG, założony w 1870 roku, jest wiodącym bankiem niemieckim, świadczącym usługi dla klientów indywidualnych i korporacyjnych.

Największym akcjonariuszem Commerzbanku jest państwo niemieckie, które poprzez Fundusz Stabilizacji Rynków Finansowych (SoFFin) ma 17-procentowy udział w jego kapitale. W posiadaniu inwestorów instytucjonalnych znajduje się około 47% akcji przy rozproszonej strukturze akcjonariatu.

Commerzbank należy do wiodących międzynarodowych banków komercyjnych. Posiada placówki w ponad pięćdziesięciu krajach. Podstawowe rynki dla Banku to Niemcy i Polska. Linie biznesowe Klientów Indywidualnych, Małych i Średnich Przedsiębiorstw (Mittelstandsbank), Korporacji i Rynków Finansowych i Europy Środkowo-Wschodniej oferują klientom szeroki i atrakcyjny portfel produktów i usług z obszaru bankowości i rynków kapitałowych. Commerzbank obsługuje ponad 30% transakcji handlu zagranicznego Niemiec oraz jest liderem w finansowaniu sektora MSP. Posiadając w Niemczech ponad 1100 oddziałów i około 90 centrów doradczych dla klientów biznesowych, należy do banków o najlepiej rozwiniętej sieci placówek wśród banków niemieckich. Commerzbank obsługuje łącznie prawie 15 mln klientów indywidualnych i około 1 mln klientów korporacyjnych. Bank, który został założony w 1870, jest notowany na najważniejszych giełdach światowych. Skonsolidowane dochody Banku w 2014 roku przekroczyły 9 mld EUR przy średnim zatrudnieniu w Grupie na poziomie 52 tys. pracowników.

Zgodnie ze Statutem Banku każda akcja Banku daje prawo do jednego głosu na Walnym Zgromadzeniu. Żadne akcje nie są uprzywilejowane. Uprawnienia kontrolne Commerzbanku AG jako podmiotu dominującego wobec mBanku wynikają z liczby posiadanych akcji i ich procentowego udziału w kapitale zakładowym oraz liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu mBanku.

Statut mBanku nie wprowadza jakichkolwiek ograniczeń odnośnie wykonywania prawa głosu. Nie występują również żadne postanowienia, które oddzielają prawa kapitałowe związane z papierami wartościowymi od posiadania papierów wartościowych, ani też ograniczenia dotyczące przenoszenia prawa własności papierów wartościowych wyemitowanych przez Bank.

14.4. Zasady powoływania i odwoływania członków Zarządu

Według Statutu mBanku, Zarząd składa się z co najmniej trzech członków powoływanych na wspólną kadencję 5 lat. Co najmniej połowa członków Zarządu, w tym Prezes Zarządu, musi posiadać obywatelstwo polskie.

Prezesa Zarządu, wiceprezesów oraz pozostałych członków Zarządu powołuje i odwołuje Rada Nadzorcza, działając zgodnie z przepisami Prawa bankowego i biorąc pod uwagę odpowiednie kwalifikacje do sprawowania przydzielonych im funkcji. Komisja Nadzoru Finansowego akceptuje dwóch członków Zarządu Banku: Prezesa Zarządu i Członka Zarządu odpowiedzialnego za kształtowanie i realizację polityki kredytowej Banku oraz zarządzanie ryzykiem.

Zgodnie z Kodeksem spółek handlowych, prawo odwołania lub zawieszenia w czynnościach członka Zarządu przysługuje również Walnemu Zgromadzeniu.

Mandat członka Zarządu wygasa najpóźniej z dniem odbycia Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego sprawozdanie finansowe za ostatni pełny rok obrotowy pełnienia funkcji członka Zarządu. Wygaśnięcie mandatu członka Zarządu następuje również wskutek śmierci, rezygnacji albo odwołania ze składu Zarządu. W przypadku członka Zarządu powołanego przed upływem danej kadencji jego mandat wygasa równocześnie z wygaśnięciem mandatów pozostałych członków Zarządu.

14.5. Zasady zmian statutu Spółki

Dla zmiany Statutu mBanku niezbędne jest podjęcie uchwały przez Walne Zgromadzenie mBanku oraz zarejestrowanie uchwalonej zmiany w Krajowym Rejestrze Sądowym. Przed przedstawieniem Walnemu Zgromadzeniu mBanku projektu uchwały dotyczącej zmiany Statutu, Zarząd mBanku podejmuje uchwałę odnośnie proponowanych zmian, przyjmując projekt uchwały Walnego Zgromadzenia. Następnie projekt ten jest przedstawiany do akceptacji Radzie Nadzorczej.

Stosownie do art. 34 ust.2 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 roku Prawo bankowe, zmiana statutu Banku wymaga zezwolenia Komisji Nadzoru Finansowego, jeżeli dotyczy:

- Firmy.
- Siedziby, przedmiotu działania i zakresu działalności Banku.
- Organów i ich kompetencji, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji członków Zarządu powołanych za zgodą Komisji Nadzoru Finansowego oraz zasad podejmowania decyzji, podstawowej struktury organizacyjnej Banku, zasad składania oświadczeń w zakresie praw i obowiązków majątkowych, trybu wydawania regulacji wewnętrznych oraz trybu podejmowania decyzji o zaciągnięciu zobowiązań lub rozporządzeniu aktywami, których łączna wartość w stosunku do jednego podmiotu przekracza 5% funduszy własnych.
- Zasad funkcjonowania systemu kontroli wewnętrznej.
- Funduszy własnych oraz zasad gospodarki finansowej.
- Uprzywilejowania lub ograniczenia akcji co do prawa głosu.

14.6. Walne Zgromadzenie i prawa akcjonariuszy

Sposób działania i uprawnienia Walnego Zgromadzenia

Walne Zgromadzenie jest zwoływane i przygotowywane zgodnie z przepisami Kodeksu spółek handlowych, Statutu Banku oraz Stałego Regulaminu Walnego Zgromadzenia. Zarówno Statut, jak i Stały Regulamin Walnego Zgromadzenia są dostępne na stronie internetowej mBanku.

Walne Zgromadzenie, zwoływane przez Zarząd w trybie zwyczajnym, odbywa się raz w roku, najpóźniej w czerwcu. Rada Nadzorcza może zwołać Zwyczajne Walne Zgromadzenie, jeżeli Zarząd nie zwoła go w terminie określonym w Statucie oraz Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie, jeżeli uzna to za stosowne. Ponadto w określonych przypadkach prawo zwołania Walnego Zgromadzenia lub żądanie zwołania Walnego Zgromadzenia przysługuje akcjonariuszom.

Akcjonariusze mogą uczestniczyć w Walnym Zgromadzeniu oraz wykonywać prawo głosu osobiście lub przez pełnomocników. Jeden pełnomocnik może reprezentować więcej niż jednego akcjonariusza.

Z zastrzeżeniem przypadków określonych w Kodeksie spółek handlowych, Walne Zgromadzenie jest ważne bez względu na liczbę reprezentowanych na nim akcji.

Wszystkie sprawy wnoszone na Walne Zgromadzenie są uprzednio przedstawiane Radzie Nadzorczej do rozpatrzenia.

Uchwały Walnego Zgromadzenia, z zastrzeżeniem określonych przypadków, podejmowane są w głosowaniu jawnym i zapadają zwykłą większością głosów, chyba że przepisy Kodeksu spółek handlowych lub postanowienia Statutu wymagają surowszych warunków do podjęcia uchwał w szczególnych sprawach. Tajne głosowanie zarządza się przy wyborach oraz nad wnioskami o odwołaniu członków organów Banku lub likwidatorów, o pociągnięciu ich do odpowiedzialności, a także w sprawach osobowych. Poza tym, należy zarządzić tajne głosowanie na żądanie choćby jednego z akcjonariuszy obecnych lub reprezentowanych na Walnym Zgromadzeniu.

Głosowanie odbywa się przy użyciu komputerowego systemu oddawania i obliczania głosów. W Statucie i w Stałym Regulaminie Walnego Zgromadzenia nie przewiduje się możliwości wykonywania prawa głosu drogą korespondencyjną lub przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej.

Następujące sprawy (poza innymi przypadkami wymienionymi w Kodeksie spółek handlowych) wymagają powzięcia uchwały przez Walne Zgromadzenie:

- Rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania Zarządu z działalności Banku oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy.
- Podejmowanie uchwał o podziale zysków lub pokryciu strat.
- Udzielanie absolutorium członkom organów Banku z wykonania przez nich obowiązków.
- Wybór i odwoływanie członków Rady Nadzorczej.
- Zmiana Statutu.
- Podwyższenie lub obniżenie kapitału zakładowego Banku.
- Podejmowanie uchwał w sprawie umarzania akcji oraz uchwał o umorzeniu akcji, a w szczególności określenia zasad umarzania akcji nieuregulowanych w Statucie.
- Tworzenie i znoszenie funduszy celowych.
- Emisja obligacji zamiennych lub z prawem pierwszeństwa.
- Ustalenie zasad wynagradzania członków Rady Nadzorczej.
- Likwidacja Banku lub fuzja z innym bankiem.
- Wybór likwidatorów.
- Sprawy wniesione przez Radę Nadzorczą.
- Sprawy wniesione przez akcjonariuszy w trybie przewidzianym w Statucie.
- Wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych jako biegły rewident Banku.

Walne Zgromadzenia mBanku odbywają się w siedzibie Centrali Banku w Warszawie i są transmitowane drogą internetową. Przedstawicielom mediów umożliwia się obecność na Walnych Zgromadzeniach

Prawa akcjonariuszy

Akcjonariusze mają prawo do udziału w zysku wykazanym w sprawozdaniu finansowym, zbadanym przez biegłego rewidenta i przeznaczonym przez Walne Zgromadzenie do wypłaty akcjonariuszom.

Akcjonariusze reprezentujący co najmniej połowę kapitału zakładowego lub co najmniej połowę ogółu głosów w spółce mogą zwołać Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie, wyznaczając wówczas przewodniczącego tego zgromadzenia. Natomiast akcjonariusz lub akcjonariusze reprezentujący co najmniej jedną dwudziestą kapitału zakładowego mogą zwrócić się do Zarządu z żądaniem zwołania Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia i umieszczenia określonych spraw w jego porządku.

W Walnym Zgromadzeniu Banku mają prawo uczestniczyć tylko osoby będące akcjonariuszami Banku na szesnaście dni przed datą walnego zgromadzenia. Akcjonariusz lub akcjonariusze Banku, reprezentujący co najmniej jedną dwudziestą kapitału zakładowego, mogą żądać umieszczenia określonych spraw w porządku obrad Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia. Żądanie powinno zostać zgłoszone Zarządowi Banku nie później niż na dwadzieścia jeden dni przed terminem Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia.

Akcjonariusze mogą uczestniczyć w Walnym Zgromadzeniu oraz wykonywać prawo głosu osobiście lub przez pełnomocników.

Akcjonariusz ma prawo do:

- Głosowania, stawiania wniosków i zgłaszania sprzeciwów.
- Zwięzłego uzasadnienia swego stanowiska.
- Kandydowania na Przewodniczącego Walnego Zgromadzenia, jak również zgłoszenia do protokołu kandydatury na stanowisko Przewodniczącego Walnego Zgromadzenia.

- Wystąpienia podczas obrad i repliki.
- Zgłaszania projektów uchwał dotyczących spraw wprowadzonych do porządku obrad.
- Wnoszenia propozycji zmian i uzupełnień do projektów uchwał objętych porządkiem obrad Walnego Zgromadzenia - do czasu zamknięcia dyskusji nad punktem porządku obrad, obejmującym projekt uchwały, której ta propozycja dotyczy.
- Zgłaszania wniosków w sprawie formalnej, tj. sprawie dotyczącej sposobu obradowania i głosowania.
- Zgłaszania swych kandydatów do Rady Nadzorczej Banku na piśmie, na ręce Przewodniczącego Walnego Zgromadzenia lub ustnie do protokołu.
- Przeglądania księgi protokołów, jak również żądania wydania odpisów uchwał poświadczonych przez Zarząd.
- Wytoczenia powództwa o uchylenie uchwały Walnego Zgromadzenia w przypadku, gdy akcjonariusz głosował przeciwko uchwale Walnego Zgromadzenia, a po jej powzięciu zażądał zaprotokołowania sprzeciwu, akcjonariusz został bezzasadnie niedopuszczony do udziału w Walnym Zgromadzeniu, akcjonariusz nie był obecny na Walnym Zgromadzeniu z powodu jego wadliwego zwołania lub gdy podjęta uchwała nie była objęta porządkiem obrad.
- Wytoczenia przeciwko Spółce powództwa o stwierdzenie nieważności uchwały Walnego Zgromadzenia sprzecznej z ustawą.

Zarząd jest obowiązany do udzielenia akcjonariuszowi na jego żądanie informacji dotyczących Spółki, jeżeli jest to uzasadnione dla oceny sprawy objętej porządkiem obrad. Zarząd powinien odmówić udzielenia informacji w przypadku, gdy:

- Mogłoby to wyrządzić szkodę Spółce, spółce z nią powiązanej albo spółce zależnej, w szczególności przez ujawnienie tajemnic technicznych, handlowych lub organizacyjnych przedsiębiorstwa.
- Mogłoby narazić członka Zarządu na poniesienie odpowiedzialności karnej, cywilnoprawnej lub administracyjnej.

W uzasadnionych przypadkach Zarząd może udzielić informacji na piśmie, nie później niż w terminie dwóch tygodni od dnia zakończenia Walnego Zgromadzenia.

XXVII Zwyczajne Walne Zgromadzenie w 2014 roku

W XXVII Zwyczajnym Walnym Zgromadzeniu, które odbyło się 31 marca 2014 roku, wzięli udział akcjonariusze lub ich pełnomocnicy reprezentujący łącznie 79,83% akcji w kapitale zakładowym Spółki.

XXVII Zwyczajne Walne Zgromadzenie podjęło uchwały dotyczące zatwierdzenia sprawozdań finansowych i sprawozdań Zarządu z działalności mBanku i Grupy mBanku za rok 2013, podziału zysku netto za 2013 rok, udzielenia absolutorium członkom Zarządu i członkom Rady Nadzorczej, określenia liczby członków Rady Nadzorczej, wyboru członków rady Nadzorczej, zmian w Statucie Banku oraz zmian w Statucie Walnego Zgromadzenia.

Podjęcie Uchwały w sprawie zmiany Statutu mBanku wynikało z konieczności dostosowania tego dokumentu do zmian w powszechnie obowiązujących przepisach prawa, zmiany nazwy stanowisk dyrektorów Banku niepełniących funkcji członków Zarządu oraz uwzględnienia polityk wydawanych przez stałe komitety powoływane przez Zarząd Banku w katalogu regulacji wewnętrznych, a także aktualizacji wysokości kapitału zakładowego Banku wskazanego w Statucie.

Podjęcie przez Walne Zgromadzenie uchwały w sprawie zmiany Stałego Regulaminu Walnego Zgromadzenia Banku związane jest z dostosowaniem postanowień Regulaminu do zmienionej nazwy Banku, uchwalonej przez XXVI ZWZ Banku.

Uchwały XXVII Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia oraz szczegółowe wyniki głosowań dostępne są na stronie internetowej Banku, w sekcji poświęconej walnym zgromadzeniom (<http://www.mbank.pl/relacje-inwestorskie/walne-zgromadzenia/>).

14.7. Zarząd i Rada Nadzorcza – skład, kompetencje i zasady działania tych organów

Skład osobowy Zarządu

Zarząd składa się z co najmniej trzech członków powoływanych na wspólną kadencję pięciu lat. Co najmniej połowa członków Zarządu, w tym Prezes Zarządu, musi posiadać obywatelstwo polskie, stale zamieszkiwać w Polsce, posługiwać się językiem polskim oraz posiadać doświadczenie na rynku polskim, które można wykorzystać przy zarządzaniu Bankiem. Członkowie Zarządu kierują wydzielonymi obszarami działalności Banku w zakresie wskazanym przez Prezesa Zarządu. Szczegółowy podział kompetencji członków Zarządu jest określony w uchwałach Zarządu.

W 2014 roku nie nastąpiły zmiany w składzie Zarządu Banku. Skład Zarządu, powołanego na wspólną pięcioletnią kadencję przez Radę Nadzorczą w dniu 11 kwietnia 2013 przedstawia się następująco:

1. Cezary Stypułkowski - Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny Banku
2. Przemysław Gdański - Wiceprezes Zarządu ds. Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej
3. Jörg Hessenmüller – Wiceprezes Zarządu ds. Finansów
4. Lidia Jabłonowska-Luba - Wiceprezes Zarządu ds. Zarządzania Ryzykiem
5. Hans-Dieter Kemler - Wiceprezes Zarządu ds. Rynków Finansowych
6. Cezary Kocik - Wiceprezes Zarządu ds. Bankowości Detalicznej
7. Jarosław Mastalerz - Wiceprezes Zarządu ds. Operacji i Informatyki.

Poniżej przedstawione są bardziej szczegółowe informacje o członkach Zarządu mBanku:

Cezary Stypułkowski – Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny Banku



Cezary Stypułkowski jest doktorem nauk prawnych Uniwersytetu Warszawskiego. W drugiej połowie lat osiemdziesiątych był stypendystą Fulbrighta w Business School na Columbia University w Nowym Jorku. Począwszy od 1991 roku przez niemal trzynaście lat kierował Zarządem Banku Handlowego S.A. (obecnie Grupa Citibanku). W 2003 roku został mianowany Prezesem Zarządu Grupy PZU i pełnił tę funkcję przez trzy lata.

Od 2006 do 2010 roku pracował w J.P. Morgan w Londynie, od 2007 roku na stanowisku Dyrektora Zarządzającego Banku Inwestycyjnego J.P. Morgan na Europę Centralną i Wschodnią. Cezary Stypułkowski był także członkiem Międzynarodowej Rady Doradczej Zarządu Deutsche Banku, Międzynarodowej Rady Doradczej INSEAD oraz Geneva Association. Od 2012 roku kieruje Radą ds. Rynków Wschodzących Międzynarodowego Instytutu Finansów w Waszyngtonie.

Cezary Stypułkowski został powołany na stanowisko Prezesa Zarządu mBanku w dniu 2 sierpnia 2010 roku, a obowiązki objął z dniem 1 października 2010 roku. Zgodę KNF na pełnienie funkcji Prezesa Zarządu otrzymał 27 października 2010 roku.

Przemysław Gdański – Wiceprezes Zarządu ds. Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej



Absolwent Wydziału Handlu Zagranicznego na Uniwersytecie Gdańskim i rocznego programu bankowości i finansów międzynarodowych w Loughborough University w Wielkiej Brytanii. W 2012 roku ukończył Advanced Management Program (AMP) na IESE Business School.

Z bankowością korporacyjną i inwestycyjną jest związany od ponad 20 lat. W latach 1993–95 pracował w IBP Bank S.A., następnie w ABN AMRO Bank w Polsce, Rumunii i w centrali w Amsterdamie. W latach 2002–2006 był Dyrektorem Zarządzającym, kierującym Obszarem Dużych Firm w Banku BPH S.A. Od maja do listopada 2006 roku – Prezes Zarządu i Dyrektor Generalny Calyon Bank Polska i Calyon Oddział w Polsce.

W listopadzie 2006 roku został powołany na stanowisko Wiceprezesa Zarządu Banku BPH, odpowiedzialnego za bankowość korporacyjną i finansowanie nieruchomości. Z dniem fuzji prawnej

wydzielonej części Banku BPH z Bankiem Pekao S.A. został Wiceprezesem Zarządu, odpowiedzialnym za Pion Bankowości Korporacyjnej, Rynków i Bankowości Inwestycyjnej Pekao S.A.

W Zarządzie mBanku (poprzednio BRE Banku) od 19 listopada 2008 roku.

Jörg Hessenmüller - Wiceprezes Zarządu ds. Finansów



W 1997 roku ukończył niemiecką akademię Hochschule für Bankwirtschaft we Frankfurcie nad Menem, gdzie uzyskał tytuł magistra zarządzania (Diplom-Betriebswirt (FH)). W latach 1998-2009 pracował w Dresdner Banku, gdzie zajmował różne stanowiska, m. in. Head of Financial Control, włączając w to odpowiedzialność za Londyn, Nowy Jork, Moskwę, Sao Paulo i Azję. W 2009 roku został Dyrektorem Zarządzającym w Grupie Commerzbanku i pracował jako Head of Investment Banking Finance, Group Finance odpowiedzialny za controlling i raportowanie zarządcze w zakresie: Korporacji i Rynków Finansowych, Jednostki Restrukturyzacji Portfela, Departamentu Skarbu Grupy, a także Finansów Publicznych.

W Zarządzie mBanku (poprzednio BRE Banku) od 16 kwietnia 2012 roku.

Lidia Jabłonowska-Luba - Wiceprezes Zarządu ds. Zarządzania Ryzykiem



Absolwentka Instytutu Matematyki na Uniwersytecie Gdańskim. W latach 1994-2001 była Wiceprezesem Schroder Salomon Smith Barney Poland, doradzając klientom, w szczególności instytucjom finansowym w projektach fuzji i przejęć oraz na publicznym rynku kapitałowym. W 2002 roku dołączyła do Citigroup w Polsce, na początku jako Dyrektor Zarządzający odpowiedzialny za Instytucje Finansowe i Sektor Publiczny, a następnie w listopadzie 2003 roku została powołana na stanowisko Członka Zarządu odpowiedzialnego za zarządzanie finansami oraz ryzyko operacyjne, zarządzanie kapitałem i wdrożenie Nowej Umowy Kapitałowej. Od 2008 do 2010 roku Lidia Jabłonowska-Luba zajmowała stanowisko Wiceprezes Zarządu Kredyt Banku nadzorując Pion Finansów i Ryzyka. Była również Doradcą Prezesa Warta S.A. i TUnŻ Warta S.A. Od 2010 do 2012 roku pracowała w Brukseli na stanowisku Starszego Dyrektora Generalnego Grupy KBC, odpowiadając za zarządzanie wszystkimi typami ryzyka w Grupie, w tym: tworzenie i walidację modeli, polityki i procedury ryzyk, wsparcie ryzyka w decyzjach biznesowych, nadzór i raportowanie, procesy ICAAP i ORSA, politykę adekwatności kapitałowej oraz wsparcie technologiczne zarządzania ryzykiem. W Grupie KBC zajmowała się przede wszystkim implementacją nowego podejścia do zarządzania ryzykiem. Dodatkowo Lidia Jabłonowska-Luba pełniła również funkcję Wiceprzewodniczącej Komitetu Zarządzania Ryzykiem Grupy oraz była członkiem Komitetu ALCO i Komitetu Ryzyka Grupy i Nadzoru Kapitałowego w Grupie KBC. W roku 2012 była Członkiem Rady Nadzorczej Kredyt Banku.

W Zarządzie mBanku (poprzednio BRE Banku) na stanowisku Wiceprezes Zarządu od 12 kwietnia 2013 roku.

Hans-Dieter Kemler - Wiceprezes Zarządu ds. Rynków Finansowych



Absolwent Westfalskiego Uniwersytetu Wilhelma w Münster w 1996 roku. W latach 1991-1992 pracował w Departamencie Handlu Obligacjami Dresdner Banku. W latach 1996-1998 był zatrudniony w Sal. Oppenheim jr & Cie. KGaA we Frankfurcie w Departamencie Rynków Finansowych. Od 1998 do 2005 roku pełnił funkcję Dyrektora Zarządzającego ds. Ryzyka Korporacyjnego w Centrali Commerzbanku. Od 2005 roku Hans-Dieter Kemler należał do grona kadry zarządzającej wyższego szczebla w Commerzbanku, odpowiadając za międzynarodowe finanse publiczne. Był również dyrektorem zarządzającym Erste Europäische Pfandbrief Und Kommunalkreditbank AG w Luksemburgu.

W Zarządzie mBanku (poprzednio BRE Banku) od 10 lipca 2009 roku.

Cezary Kocik - Wiceprezes Zarządu ds. Bankowości Detalicznej

Ukończył Uniwersytet Łódzki, posiada dyplom z zakresu Finansów i Bankowości oraz licencję maklera papierów wartościowych. W latach 1994–1996 był zatrudniony w Domu Maklerskim Banku PBG jako makler papierów wartościowych. W 1996 roku rozpoczął pracę w Banku PBG, gdzie zajmował się bankowością inwestycyjną oraz windykacją i restrukturyzacją. W 1999 roku został zatrudniony w Pekao S.A. w Departamencie Windykacji i Restrukturyzacji Kredytów, był m.in. dyrektorem oddziału w Łodzi.

Z mBankiem jest związany od 2004 roku. Do 2006 roku był dyrektorem Departamentu ds. Zarządzania Ryzykiem Kredytowym, w 2007 roku został dyrektorem Departamentu Sprzedaży i Marketingu MultiBanku. W latach 2008-2010 był Dyrektorem Banku ds. MultiBanku, a od 2010 do dnia powołania na stanowisko Członka Zarządu był Dyrektorem ds. Sprzedaży i Procesów Biznesowych Bankowości Detalicznej.

W Zarządzie mBanku (poprzednio BRE Banku) od 1 kwietnia 2012 roku.

Jarosław Mastalerz - Wiceprezes Zarządu ds. Operacji i Informatyki

Urodzony w 1972 roku. Ukończył Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny (specjalizacja: Handel Zagraniczny) i Wydział Zarządzania (specjalizacja: Rachunkowość Zarządcza) Uniwersytetu Łódzkiego. Posiada świadectwo brytyjskiego The Association of Chartered Certified Accountants. W latach 1996-1998 pracował jako konsultant w firmie PriceWaterhouseCoopers. Od 1998 roku związany był z Grupą Zurich. Początkowo odpowiadał za

organizację i strategię rynkową funduszu emerytalnego, a następnie zajmował stanowiska Dyrektora Marketingu i Członka Zarządu. Od 2000 roku był Członkiem Zarządu odpowiedzialnym za segment klienta indywidualnego spółek grupy Zurich w Polsce, a od 2001 roku - Dyrektorem Finansowym. Od stycznia 2003 roku do końca czerwca 2006 roku pełnił funkcję Członka Zarządu oraz Dyrektora Finansowego Generali T.U.S.A. i Generali Życie T.U.S.A. Od 1 stycznia 2003 roku odpowiadał za departament finansowy, aktuariat, controlling i bancassurance. W roku 2002 uczestniczył w procesie połączenia spółek Zurich ze spółkami Generali. 20 lipca 2006 roku został powołany na stanowisko Prezesa Zarządu spółki BRE Ubezpieczenia Sp. z o.o., następnie również na Prezesa Zarządu BRE Ubezpieczenia Towarzystwo Ubezpieczeń S.A. Był odpowiedzialny za rozwój i integrację programów ubezpieczeniowych oferowanych w Grupie BRE Banku oraz za zarządzanie procesami dystrybucji produktów ubezpieczeniowych do partnerów zewnętrznych.

W sierpniu 2007 roku Rada Nadzorcza powołała Jarosława Mastalerza na stanowisko Członka Zarządu BRE Banku SA ds. Bankowości Detalicznej powierzając mu koordynację działań biznesowych i komunikacyjnych mBanku w Polsce, Czechach i Słowacji, MultiBanku, Private Banking oraz utworzonej podczas jego kadencji spółki Aspiro S.A. Od kwietnia 2012 roku Jarosław Mastalerz pełni funkcję Członka Zarządu Banku ds. Operacji i Informatyki i jest odpowiedzialny za obszar technologii oraz logistyki mBanku.

Kompetencje i zasady działania Zarządu

Członkowie Zarządu ponoszą wspólnie odpowiedzialność za całokształt działalności Banku. Pracują w sposób kolegialny i informują się wzajemnie o najważniejszych sprawach Banku podlegających kompetencji poszczególnych członków Zarządu. Zarząd może powoływać stałe komitety lub zespoły w celu realizacji określonych funkcji, koordynacji pracy jednostek organizacyjnych Banku lub realizacji określonych zadań.

W mBanku działają następujące komitety pod przewodnictwem członków Zarządu:

- Komitet ds. Zarządzania Zasobami (przewodniczący: Cezary Stypułkowski)
- Komitet ds. Zarządzania Kapitałem (przewodniczący: Jörg Hessenmüller)

- Komitet ds. Jakości Danych i Rozwoju Systemów Informacyjnych (przewodniczący: Jörg Hessenmüller)
- Komitet ds. Zarządzania Aktywami i Pasywami Grupy mBanku (przewodniczący: Hans-Dieter Kemler)
- Komitet ds. Nadzoru nad Oddziałami Zagranicznymi mBanku S.A. (przewodniczący: Cezary Kocik)
- Komitet Kredytowy Zarządu Banku (przewodnicząca: Lidia Jabłonowska-Luba)
- Komitet Ryzyka Bankowości Detalicznej (przewodnicząca: Lidia Jabłonowska-Luba)
- Komitet Ryzyka Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej (przewodnicząca: Lidia Jabłonowska-Luba)
- Komitet Ryzyka Rynków Finansowych (przewodnicząca: Lidia Jabłonowska-Luba)
- Komitet ds. Architektury Informatycznej mBanku S.A. (przewodniczący: Jarosław Mastalerz)
- Komitet Projektów Informatycznych mBanku S.A. (przewodniczący: Jarosław Mastalerz).

Zarząd prowadzi sprawy Banku, reprezentuje Bank i ustala wytyczne odnośnie jego działalności, w szczególności obciążonej ryzykiem, w tym polityki kredytowej, inwestycyjnej, zarządzania aktywami i zobowiązaniami Banku, a także polityki gwarancyjnej. Zarząd przekazuje Radzie Nadzorczej regularne i wyczerpujące informacje o wszystkich istotnych sprawach dotyczących działalności Banku oraz o ryzyku związanym z prowadzoną działalnością i sposobach zarządzania tym ryzykiem.

Zarząd pracuje w oparciu o regulamin zatwierdzony przez Radę Nadzorczą (dostępny na stronie internetowej Banku). Regulamin ten określa m.in. sprawy, które wymagają kolegialnego rozpatrzenia i podjęcia uchwały przez Zarząd.

Wszelkie uchwały podejmowane są większością głosów członków Zarządu obecnych na posiedzeniu, a w razie równej liczby głosów rozstrzyga głos Prezesa Zarządu. Członkowie Zarządu dążą do podejmowania uchwał w drodze konsensusu.

Organem odpowiedzialnym za ustalenie zasad wynagradzania i wysokości wynagrodzeń członków Zarządu jest Komisja ds. Wynagrodzeń Rady Nadzorczej.

Regulamin programu motywacyjnego dla Zarządu i zasady przyznawaniu bonusów dla członków Zarządu określone są w uchwałach Rady Nadzorczej.

Wynagrodzenie członków Zarządu składa się z części stałej i części zmiennej.

Szczegółowe informacje o systemie motywacyjnym dla Zarządu przedstawione są w sekcji 11.3. System motywacyjny w mBanku.

Poniżej przedstawiona jest krótka opis program motywacyjnego dla Członków Zarządu Banku z 2014 roku, który zastąpił Regulamin Programu Motywacyjnego z 7 grudnia 2012 roku.

W ramach tego programu Członkowie Zarządu Banku mają prawo do premii, w tym do premii bezgotówkowej wypłacanej w akcjach Banku, w tym akcjach fantomowych.

Za podstawę nabycia prawa do premii oraz wyliczenia jej wysokości za dany rok obrotowy przyjmuje się wartość netto współczynnika zwrotu z kapitału ROE netto Grupy mBanku i miesięczne wynagrodzenie na koniec roku obrotowego za który premia jest przyznawana. Pierwszą część premii bazowej stanowi równowartość 50% wysokości wyliczonej na podstawie wskaźnika ROE kwoty bazowej. Druga część premii może być przyznana przez Komisja ds. Wynagrodzeń Rady Nadzorczej na podstawie dokonanej oceny Członka Zarządu i osiągnięcia celów MBO. Dwie części premii składają się na premię bazową. 40% kwoty premii bazowej jest wypłacane w roku jej ustalenia: 50% w formie wypłaty gotówkowej i 50% w akcjach Banku lub obligacjach z prawem pierwszeństwa do objęcia akcji lub akcjach fantomowych. Pozostałe 60% premii bazowej stanowi premię odroczoną i zostaje wypłacone w trzech równych transzach w kolejnych trzech latach: 50% w formie wypłaty gotówkowej i 50% w akcjach Banku lub obligacjach z prawem pierwszeństwa do objęcia akcji lub akcjach fantomowych.

Wynagrodzenie Zarządu za ostatnie dwa lata ilustruje poniższe zestawienie.

2014 (dane w tys. zł)	Wynagrodzenie zasadnicze	Pozostałe korzyści	Bonus za 2013 rok	Rozliczenie gotówkowe prog. motyw. opartego na akcjach Commerzbanku
--------------------------	-----------------------------	--------------------	----------------------	---

Wynagrodzenie wypłacone w 2014 roku

Członkowie Zarządu, którzy pełnili funkcje na dzień 31.12.2014 roku	9 372,2	1 150,2	5 374,0	3 015,0
Byli Członkowie Zarządu	-	-	248,8	309,0
Razem	9 372,2	1 150,2	5 622,8	3 324,0

2013 (dane w tys. zł)	Wynagrodzenie zasadnicze	Pozostałe korzyści	Bonus za 2012 rok	Rozliczenie gotówkowe prog. motyw. opartego na akcjach Commerzbanku
--------------------------	-----------------------------	--------------------	----------------------	---

Wynagrodzenie wypłacone w 2013 roku

Członkowie Zarządu, którzy pełnili funkcje na dzień 31.12.2013 roku	9 038,2	1 229,3	4 920,0	249,7
Byli Członkowie Zarządu	488,3	1 535,0	1 249,3	382,6
Razem	9 526,5	2 764,3	6 169,3	632,3

Szczegółowe informacje o kwotach wynagrodzeń otrzymanych przez poszczególnych członków Zarządu przedstawione są w **nocie 45** do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego Grupy mBanku S.A. według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej za rok 2014, natomiast szczegółowy opis zasad programu motywacyjnego dla Zarządu opartego o akcje znajduje się w nocie 44 tego Sprawozdania.

Skład osobowy Rady Nadzorczej z uwzględnieniem zmian w 2014 roku

Rada Nadzorcza funkcjonuje na podstawie uchwalonego przez siebie Regulaminu i wykonuje funkcje przewidziane w Statucie Banku, Kodeksie spółek handlowych i Ustawie Prawo bankowe. Statut mBanku stanowi, że Rada Nadzorcza składa się przynajmniej z pięciu członków, wybieranych przez Walne Zgromadzenie na wspólną kadencję trzech lat. Liczbę członków Rady Nadzorczej określa Walne Zgromadzenie. Na miejsce członka Rady Nadzorczej, którego mandat wygaś w czasie trwania wspólnej kadencji Rady, Rada Nadzorcza może powołać inną osobę.

Co najmniej połowa członków Rady Nadzorczej, w tym jej Przewodniczący, musi posiadać obywatelstwo polskie. Zgodnie z wymogiem statutowym, co najmniej dwóch członków Rady Nadzorczej to członkowie niezależni, chyba, że Walne Zgromadzenie postanowi inaczej. Kryteria niezależności członka Rady są sprecyzowane w Regulaminie Rady Nadzorczej.

XXVII Zwyczajne Walne Zgromadzenie mBanku w dniu 31 marca 2014 roku dokonało wyboru 12-osobowej Rady Nadzorczej na wspólną trzyletnią kadencję w następującym składzie:

1. Maciej Leśny – Przewodniczący Rady Nadzorczej
2. Martin Zielke – Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej
3. Martin Blessing – Członek Rady Nadzorczej
4. Andre Carls – Członek Rady Nadzorczej
5. Stephan Engels – Członek Rady Nadzorczej
6. Thorsten Kanzler – Członek Rady Nadzorczej
7. Teresa Mokrysz – Członek Rady Nadzorczej
8. Stefan Schmittmann – Członek Rady Nadzorczej
9. Waldemar Stawski – Członek Rady Nadzorczej
10. Jan Szomburg – Członek Rady Nadzorczej
11. Wiesław Thor – Członek Rady Nadzorczej
12. Marek Wierzbowski – Członek Rady Nadzorczej

W dniu 20 października 2014 roku Przewodniczący Rady Nadzorczej mBanku otrzymał od dr Jana Szomburga, Członka Rady Nadzorczej mBanku i Członka Komisji Prezydialnej, pismo z rezygnacją z pełnionych funkcji z dniem 27 października 2014 roku. Rezygnacja była związana z objęciem nowych funkcji o charakterze doradczym w Grupie Commerzbank AG.

W miejsce dr Jana Szomburga, z dniem 28 października 2014 roku Uchwałą Rady Nadzorczej mBanku na nowego Członka Rady Nadzorczej mBanku została powołana dr Agnieszka Słomka-Gołębiowska, na okres do czasu zakończenia obecnej kadencji Rady Nadzorczej. Agnieszka Słomka-Gołębiowska objęła także funkcję Członka Komisji ds. Ryzyka Rady Nadzorczej mBanku.

Skład Rady Nadzorczej na koniec 2014 roku został przedstawiony w poniższej tabeli.

Maciej Leśny - Przewodniczący Rady Nadzorczej

W 1969 roku ukończył studia na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Warszawskiego. W ciągu swojej kariery zawodowej 6 lat pracował w przemyśle stoczniowym Gdańska, 8 lat w sieci Zakładów Elektronicznej Techniki Obliczeniowej. Ponad 22 lata przepracował w centralnej administracji państwowej, w tym 8 lat na stanowisku Podsekretarza Stanu: w Ministerstwie Współpracy Gospodarczej z Zagranicą, w Ministerstwie Gospodarki, w Ministerstwie Gospodarki, Pracy i Polityki Socjalnej, a następnie w Ministerstwie Infrastruktury.

Uczestniczył w studiach podyplomowych i szkoleniach prowadzonych przez uczelnie amerykańskie: Michigan University (Business School of Administration) i De Paul University (Chicago). W latach 1992-1993, jako stypendysta rządu USA, studiował na American University Washington DC. W trakcie stypendium odbył 4-miesięczny staż w Banku Światowym, a także szkolenie prywatyzacyjne w Międzynarodowym Funduszu Walutowym.

Przewodniczący Rady Nadzorczej mBanku (dawniej BRE Banku) od marca 1994 roku do 1998 roku. Następnie do grudnia 2001 roku pełnił funkcję Członka Rady Nadzorczej. Ponownie powołany na Przewodniczącego Rady Nadzorczej w 2004 roku.

Martin Zielke - Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej

W latach 1985-1990 studiował na Uniwersytecie w Göttingen, w roku 1990 uzyskał tytuł magistra ekonomii (Diplom-Kaufmann).

W latach 1983-1985 pracował w Deutsche Bank AG w Oddziale w Kassel. W latach 1990-2000 współpracował z Dresdner Bank AG we Frankfurcie nad Menem. Od 1990 do 1995 roku był menadżerem

podprojektu w strategii dotyczącej klienta detalicznego, a w roku 1997 Dyrektorem Zarządzającym projektu dotyczącego pozycjonowania nowych rynków. W latach 1997-1999 pełnił funkcję Dyrektora Regionalnego ds. bankowości detalicznej, region północny. Od 1999 do 2000 roku był kierownikiem projektu dot. bankowości detalicznej - Dyrektorem Regionalnym ds. rozwoju biznesu.

Następnie, do maja 2001 roku pełnił funkcję Dyrektora Regionalnego ds. inwestycji portfelowych Członka grupy operatywnego zarządzania w Deutsche Bank 24. W okresie czerwiec-grudzień 2001 roku - Dyrektor Regionalny ds. Finansowania Bankowości Detalicznej Deutsche Hyp, Frankfurt nad Menem. Od stycznia 2002 do grudnia 2004 roku pełnił funkcję Menadżera Grupy w obszarze Bankowości Detalicznej, Commerzbank AG, Frankfurt nad Menem. Od stycznia 2005 do marca 2006 roku – Menadżer Grupy w obszarze Bankowość Korporacyjna, Commerzbank AG. Od kwietnia 2006 do grudnia 2007 roku – Członek Zarządu w Eurohypo Aktiengesellschaft, Eschborn.

Od lutego 2008 do listopada 2010 roku - Menadżer Grupy w Wydziale Finansów Grupy, Commerzbank AG, Frankfurt nad Menem.

Od listopada 2010 roku jest członkiem Rady Dyrektorów Zarządzających (Zarządu) Commerzbank AG odpowiedzialnym za Segment Klientów Prywatnych. Członek Rad Comdirect Bank AG, Commerz Real AG oraz Commerz Real Investmentgesellschaft mbH.

Martin Blessing – Członek Rady Nadzorczej

Studiował zarządzanie (business administration) we Frankfurcie i St. Gallen. W 1988 uzyskał dyplom MBA na Uniwersytecie w Chicago.

W latach 1989-1996 pracował w McKinsey we Frankfurcie nad Menem i w Nowym Yorku. Został partnerem w 1994 roku. W 1997 roku rozpoczął pracę w Dresdner Bank AG gdzie był menedżerem w Departamencie Klientów Prywatnych. W latach 2000-2001 był przewodniczącym Rady w Advance Bank AG w Monachium.

W 2001 roku Martin Blessing został powołany do Zarządu Commerzbanku AG, a w 2008 roku został Prezesem Zarządu. Pomiędzy 2005 a 2008 rokiem pełnił stanowisko Członka Rady Nadzorczej BRE Banku, na które powrócił w roku 2013.

Andre Carls - Członek Rady Nadzorczej

Po ukończeniu studiów ekonomicznych i promocji doktorskiej na Uniwersytecie w Kolonii, dzięki międzynarodowemu programowi szkoleniowemu w 1990 roku rozpoczął pracę w Commerzbanku.

Piastował stanowiska w obszarach Corporate Finance i Capital Markets we Frankfurcie. Następnie był dyrektorem wykonawczym w pionie Bankowości Inwestycyjnej Commerzbanku w Londynie.

W latach 2000-2008 Członek Zarządu comdirect bank AG, gdzie od września 2002 roku do listopada 2004 roku był dyrektorem finansowym, a od listopada 2004 roku do marca 2008 roku Prezesem Zarządu. W okresie marzec-wrzesień 2008 był Członkiem Zarządu ds. Finansów i Wiceprezesem Zarządu BRE Banku.

Od marca 2008 roku do grudnia 2013 roku dr Carls pełnił funkcję Prezesa Zarządu Commerzbank Auslandsbanken Holding AG we Frankfurcie i Prezesa Zarządu Central & Eastern Europe-Holding of Commerzbank AG. W styczniu 2014 roku dr Carls został Członkiem Zarządu Segmentu "Mittelstandsbank" w Commerzbank AG.

Stephan Engels - Członek Rady Nadzorczej

Absolwent Uniwersytetu St. Gallen w Szwajcarii. W latach 1988-1993 pracował w departamencie audytu Daimler-Benz AG. Następnie przez 3 lata kierował Regionalnym Controllingiem (Europa) w debis AG. Od 1996 roku do 2000 roku był dyrektorem finansowym debis AirFinance B.V. W 2000 roku dołączył do Daimler Chrysler Bank AG, gdzie pełnił funkcję członka zarządu odpowiedzialnego za operacje kredytowe, a potem dyrektora ds. finansów i IT. Od 2003 roku zatrudniony w DaimlerChrysler Services AG, gdzie był członkiem zarządu odpowiedzialnym za finanse, controlling, zarządzanie ryzykiem oraz strategię. W latach 2007-2012 - członek Komisji Prezydialnej grupy Mercedes-Benz Cars odpowiedzialny za finanse i controlling oraz dyrektor controllingu korporacyjnego Daimler AG.

Od 1 kwietnia 2012 roku - Członek Zarządu Commerzbanku odpowiedzialny za finanse (Chief Financial Officer).

Thorsten Kanzler - Członek Rady Nadzorczej

Studiował inżynierię mechaniczną i ekonomię na Politechnice w Darmstadt (Niemcy), którą ukończył ze stopniem Diplom-Wirtschaftsingenieur (magister inżynier).

Od 1991 do 2004 roku pracował w Deutsche Bank AG na różnych stanowiskach w obszarze zarządzania skarbem i ryzykiem we Frankfurcie, w Nowym Jorku, w Sydney i w Londynie. W latach 2004-2007 roku - Dyrektor ds. Skarbu Grupy i Członek Zarządu ds. Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej w WestLB AG w Düsseldorfie.

Od maja 2007 roku pełnił funkcję Dyrektora ds. Zarządzania Kapitałem i Skarbem Grupy Dresdner Bank AG we Frankfurcie nad Menem. Od początku 2009 roku - Członek Zarządu ds. Skarbu w Pionie Grupy Commerzbank AG. Odpowiada za zarządzanie aktywami i zobowiązaniami, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie kapitałem oraz finansowanie na rynkach kapitałowych.

Teresa Mokrysz - Członek Rady Nadzorczej

Absolwentka Akademii Ekonomicznej w Katowicach (1978 rok). W 1990 roku wykreowała markę „Mokate”, jedną z najbardziej rozpoznawalnych na świecie polskich marek. Niewielką rodzinną firmę przekształciła w grupę firm o międzynarodowym zasięgu. Jako współwłaścicielka, kieruje ośmioma przedsiębiorstwami Mokate z siedzibami w Polsce i w Europie Środkowej. Wybudowała od podstaw kombinaty produkcyjne w Żorach i Ustroniu oraz rozbudowała kombinat pod Pragą (produkcja kawy, herbaty, półproduktów dla przemysłu spożywczego). Wyroby firmy wprowadziła na rynki blisko 70 krajów na wszystkich kontynentach.

Teresa Mokrysz zdobyła m.in. tytuł „Lidera 10-lecia”, nadany przez Gazetę Wyborczą oraz „Sukces 10-lecia”, nadany przez Businessman Magazine. W 2000 roku Międzynarodowa Fundacja Przedsiębiorczości Kobiet z Los Angeles przyznała jej tytuł „Najbardziej Przedsiębiorczej Kobiety Świata”. Jest m.in. fundatorką stypendiów dla zdolnej i niezamożnej młodzieży, wspomaga finansowo działalność służby zdrowia, domów opieki, domów dziecka i szkół.

Stefan Schmittmann - Członek Rady Nadzorczej

Absolwent kierunku business administration na Uniwersytecie St.Gallen w Szwajcarii, gdzie uzyskał również doktorat z ekonomii. W latach 1986-2003 pracował w Bayerische Vereinsbank AG, od 1998 roku w Bayerische Hypo-und Vereinsbank AG.

W latach 2004-2005 był Prezesem Zarządu Vereins-und Westbank AG w Hamburgu. W roku 2005 został członkiem Divisional Board of Directors Bayerische Hypo-und Vereinsbank AG w Monachium, gdzie w latach 2006-2008 pełnił funkcję Członka Zarządu odpowiedzialnego za Wydział Klientów Korporacyjnych i Nieruchomości Komercyjnych. Był członkiem Executive Committee w Pionie Korporacyjnym UniCredit.

Od listopada 2008 r. jest członkiem Zarządu Commerzbank AG odpowiedzialnym za obszar ryzyka (Chief Risk Officer).

Agnieszka Słomka-Gołębiowska - Członek Rady Nadzorczej

Doktor nauk ekonomicznych. Ukończyła studia magisterskie w Szkole Głównej Handlowej ze specjalizacją: finanse i bankowość oraz studia MBA we Francuskim Instytucie Zarządzania (IFG). Stopień doktora uzyskała w Szkole Głównej Handlowej (SGH), broniąc dysertację na temat nadzoru wierzycielskiego banku nad przedsiębiorstwem. Pracuje jako adiunkt w SGH, gdzie prowadzi zajęcia dydaktyczne oraz prace badawcze nad zagadnieniami ładu korporacyjnego.

W latach 2006-2009 piastowała stanowisko Dyrektora w Agencji Rozwoju Przemysłu, odpowiadając za nadzór właścicielski, a wcześniej doradzała spółkom prywatnym i spółkom z udziałem Skarbu Państwa jako konsultant w firmie Arthur Andersen. Od 2006 roku zasiada w radach nadzorczych. Odbyla staże

naukowe na Uniwersytecie w Munster w Niemczech jako stypendystka Fundacji Alexandra von Humboldta w latach 2003-2004 oraz na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley w latach 2001-2002 jako stypendystka Polsko-Amerykańskiej Fundacji Fulbrighta. Ponadto odbyła staże naukowe w Cambridge (MIT), Tucson (UoA), Munster, Kopenhadze (CBS), Birmingham (BBS), Berlinie (HSoG), Genui (UoG - Law School), oraz w Wiedniu (WU). Jest autorką wielu opracowań z zakresu ładu korporacyjnego.

Waldemar Stawski - Członek Rady Nadzorczej

Absolwent Politechniki Gdańskiej. Ukończył studia podyplomowe: Rachunkowość i Finanse (2009-2010), Analizy Finansowe w Zarządzaniu Przedsiębiorstwem (1992-1993), Mikroprocesory w Energoelektronice i Napędach (1986-1987), Dydaktyka i Pedagogika (1984-1985).

W latach 1991-2011 odbył szereg krajowych i zagranicznych szkoleń z zakresu bankowości, finansów i organizacji banku.

Posiada Certyfikat Księgowy uprawniający do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, wydany przez Ministra Finansów. Złożył egzamin na Kandydatów na Członków Rad Nadzorczych Spółek Skarbu Państwa (świadcstwo MPW 08.04.1995).

W latach 1983-1991 – pracownik naukowo-dydaktyczny w Wyższej Szkole Morskiej w Gdyni. Od 1991 roku pracował w Pomorskim Banku Kredytowym, gdzie w 1993 roku został Dyrektorem Oddziału w Gdyni. W latach 1995-2000 był Dyrektorem Oddziału Regionalnego PKO BP w Gdańsku. W 2000 roku został powołany na stanowisko Wiceprezesa Zarządu PKO BP SA, odpowiedzialnego za zarządzanie obszarem skarbu, klientów korporacyjnych oraz rynku kapitałowego i nadzoru właścicielskiego. Od czerwca 2002 roku do lutego 2003 roku pełnił funkcję Przewodniczącego Zarządu Komisarycznego Wschodniego Banku Cukrownictwa SA. W późniejszym okresie był m.in. członkiem Zarządu CTL Logistics SA i Dyrektorem Generalnym Polskiego Związku Pracodawców Transportu i Logistyki.

Od roku 2006 jest konsultantem firmy ALDAZ Sp. z o.o. Współpracuje z firmą Zarzecki, Lasota i Wspólnicy Sp. z o.o. na stanowisku Dyrektora. Od roku 1995 jest członkiem stowarzyszenia Gdański Klub Biznesu w Gdańsku, w latach 2012-2014 był członkiem Zarządu tego stowarzyszenia. W roku 2012 został wybrany na Członka Zarządu tego stowarzyszenia. W roku 2012 został powołany w skład Konwentu Akademii Morskiej w Gdyni. W listopadzie 2014 roku Waldemar Stawski został ustanowiony przez komisję Nadzoru Finansowego zarządcą komisarycznym SKOK Wołomin.

Wiesław Thor - Członek Rady Nadzorczej

Absolwent Szkoły Głównej Planowania i Statystyki (obecnie Szkoła Główna Handlowa), programu KMPG i South Carolina Business School „Train the Trainer”, a także letniej szkoły bankowej w McIntire University Business School. Od 1990 roku pracował w BRE Banku na stanowiskach: specjalisty, naczelnika wydziału, zastępcy dyrektora oddziału warszawskiego, dyrektora Departamentu Kredytów, a od maja 2000 roku na stanowisku Dyrektora Banku ds. Ryzyka. Od 1 sierpnia 2002 roku był Dyrektorem Zarządzającym w Banku Handlowym w Warszawie.

Z dniem 2 listopada 2002 roku został powołany na stanowisko Członka Zarządu BRE Banku, odpowiedzialnego za Pion Ryzyka. Od 15 marca 2008 roku do 11 kwietnia 2013 roku był Wiceprezesem Zarządu BRE Banku.

Jest wykładowcą Warszawskiego Instytutu Bankowości i SGH. Wieloletni członek Komitetu Sterującego Risk Management Association (dawniej: Robert Morris Association European Credit & Risk Management Round Table) oraz członek PRMIA Polska.

Marek Wierzbowski - Członek Rady Nadzorczej

Profesor zwyczajny Uniwersytetu Warszawskiego, radca prawny, partner w kancelarii Prof. Marek Wierzbowski i Partnerzy – Adwokaci i Radcowie Prawni, przewodniczący Komisji Kodyfikacyjnej Prawa Budowlanego, wiceprezes Rady Giełdy Papierów Wartościowych, członek Rady Polsko Amerykańskiej Komisji Fulbrighta, członek Rady European Law Institute z siedzibą w Wiedniu, prezes Sądu Izby Domów Maklerskich. Był członkiem kolegium NIK i członkiem Rady Zamówień Publicznych.

Był prodziekanem Wydziału Prawa i Administracji, a także prorektorem Uniwersytetu Warszawskiego.

Przez szereg lat był partnerem międzynarodowych kancelarii prawnych: Weil Gotshal & Manges, a następnie Linklaters.

Był doradcą Ministra Przekształceń Własnościowych, Ministra Skarbu Państwa oraz Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki, a także wiceprzewodniczącym Sądu Arbitrażowego przy Krajowej Izbie Gospodarczej. W swojej praktyce prawniczej prof. Wierzbowski kierował zespołami prawników, obsługującymi liczne transakcje, m.in. sprzedaż akcji w ramach prywatyzacji dużych przedsiębiorstw. Redaktor naukowy i współautor licznych komentarzy i podręczników prawniczych.

Skład Rady Nadzorczej odzwierciedla staranność o jak najszerszą różnorodność jej członków, zarówno w kontekście ich doświadczeń zawodowych, jak też posiadanej wiedzy i umiejętności. W Radzie Nadzorczej są zarówno reprezentanci głównego akcjonariusza mBanku, jak również przedstawiciele świata nauki, biznesu oraz osoby z szeroką wiedzą prawniczą i doświadczeniem w bankowości.

W Radzie Nadzorczej jest czterech członków niezależnych: Maciej Leśny, Agnieszka Słomka-Gołębiowska, Waldemar Stawski i Marek Wierzbowski. Wiesław Thor nie jest członkiem niezależnym gdyż zasiadał w Zarządzie mBanku, a pełnienie funkcji członka Zarządu Banku w ciągu ostatnich pięciu lat, jest jednym z czynników wykluczających niezależność Członka Rady Nadzorczej. Natomiast Teresa Mokrysz nie spełnia kryterium niezależności z powodu ponad 12-letniego okresu pełnienia funkcji członka Rady Nadzorczej. Martin Blessing, Andre Carls, Stephan Engels, Thorsten Kanzler, Stefan Schmittmann oraz Martin Zielke nie są członkami niezależnymi w związku z powiązaniami z dominującym akcjonariuszem mBanku.

Kompetencje i zasady działania Rady Nadzorczej

Kompetencje Rady Nadzorczej obejmują w szczególności:

- Doradzanie i nadzorowanie Zarządu przy ustalaniu wytycznych odnośnie działalności Banku, w szczególności obciążonej ryzykiem, w tym jego polityki kredytowej, inwestycyjnej, gwarancyjnej, a także polityki zgodności oraz zatwierdzanie propozycji Zarządu w przedmiocie zasadniczej struktury organizacyjnej Banku.
- Sprawowanie nadzoru nad zgodnością regulacji Banku w zakresie podejmowania ryzyka ze strategią i planem finansowym Banku.
- Zatwierdzanie przyjmowanych przez Zarząd zasad polityki informacyjnej, dotyczącej zarządzania ryzykiem i adekwatności kapitałowej.
- Zatwierdzanie tworzonych przez Zarząd strategii oraz procedur w zakresie systemu kontroli wewnętrznej, systemu zarządzania ryzykiem, procesu szacowania kapitału wewnętrznego, zarządzania kapitałowego oraz planowania kapitałowego.
- Dokonywanie ocen adekwatności i skuteczności systemu zarządzania ryzykiem.
- Rozpatrywanie otrzymywanych od Zarządu regularnych i wyczerpujących informacji o wszystkich istotnych sprawach dotyczących działalności Banku, ryzyku związanym z prowadzoną działalnością oraz o sposobach i efektywności zarządzania tym ryzykiem.
- Przygotowywanie zwięzłej oceny sytuacji Banku w celu przedstawienia jej Zwyczajnemu Walnemu Zgromadzeniu i dołączenia do raportu rocznego Banku za poprzedni rok obrotowy.
- Zatwierdzanie rocznych planów finansowych Banku, wieloletnich planów rozwoju, jak również strategii działania Banku oraz zasad ostrożnego i stabilnego zarządzania Bankiem.
- Rozpatrywanie wszelkich wniosków i spraw podlegających uchwałom Walnego Zgromadzenia, w tym projektów uchwał Walnego Zgromadzenia; Rada Nadzorcza przygotowuje uzasadnienia projektów uchwał, które mają być przedłożone do akceptacji Walnego Zgromadzenia.
- Wydawanie lub zatwierdzanie przewidzianych w Statucie Banku regulaminów.
- Powoływanie i odwoływanie Prezesa, Wiceprezesów oraz pozostałych Członków Zarządu z uwzględnieniem trybu przewidzianego Ustawą Prawo bankowe oraz biorąc pod uwagę odpowiednie kwalifikacje do sprawowania przydzielonych im funkcji.
- Ustalanie warunków kontraktów i wynagrodzeń dla Zarządu.

- Upoważnianie Przewodniczącego Rady Nadzorczej do reprezentowania Banku w umowach z Członkami Zarządu, w tym przy podpisywaniu z Członkami Zarządu umów o zarządzanie.
- Zatwierdzanie zawarcia lub zmiany jakiegokolwiek istotnej umowy lub porozumienia z Członkami Zarządu lub Rady Nadzorczej.
- Zatwierdzanie zawarcia, zmiany lub rozwiązania jakichkolwiek istotnych umów stowarzyszeniowych lub porozumień o współpracy.
- Analizę otrzymywanego przynajmniej raz w roku raportu dyrektora Departamentu Audytu Wewnętrznego.

Posiedzenia Rady Nadzorczej zwołuje Przewodniczący Rady z własnej inicjatywy lub na wniosek Zarządu, lub też na wniosek członka Rady Nadzorczej, nie rzadziej niż trzy razy w roku. W posiedzeniach Rady Nadzorczej uczestniczą wszyscy członkowie Zarządu, z wyłączeniem tych punktów porządku obrad, które dotyczą bezpośrednio Zarządu lub jego członków.

Uchwały Rady Nadzorczej zapadają zwykłą większością głosów. W przypadku równej liczby głosów przeważa głos Przewodniczącego Rady Nadzorczej.

Bez zgody większości Niezależnych Członków Rady Nadzorczej nie powinny być podejmowane uchwały w następujących sprawach:

- Świadczenia z jakiegokolwiek tytułu przez Bank lub jakiegokolwiek podmioty powiązane z Bankiem na rzecz członków Zarządu.
- Wyrażenia zgody na zawarcie przez Bank istotnej umowy z podmiotem powiązany z Bankiem, Członkiem Rady Nadzorczej albo Zarządu oraz z podmiotami z nimi powiązanymi.

W ramach Rady Nadzorczej działają cztery komisje: Komisja Prezydialna, Komisja ds. Ryzyka, Komisja ds. Audytu i Komisja ds. Wynagrodzeń. Poniżej przedstawiony jest skład poszczególnych komisji (na pierwszych miejscach – przewodniczący komisji).

Komisja Prezydialna	Komisja ds. Ryzyka	Komisja ds. Audytu	Komisja ds. Wynagrodzeń
<u>Maciej Leśny</u>	<u>Stefan Schmittmann</u>	<u>Stephan Engels</u>	<u>Andre Carls</u>
Martin Blessing	Thorsten Kanzler	Andre Carls	Maciej Leśny
Andre Carls	Maciej Leśny	Maciej Leśny	Marek Wierzbowski
Teresa Mokrysz	Agnieszka Słomka-Gołębiowska	Waldemar Stawski	Martin Zielke

Do zadań Komisji Prezydialnej należy przede wszystkim wykonywanie bieżącego nadzoru nad działalnością Banku w okresach między posiedzeniami Rady Nadzorczej. Komisja Prezydialna udziela Zarządowi zezwolenia na: nabywanie, obciążanie i zbywanie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości oraz akcji i udziałów w spółkach, jak również innych środków trwałych, jeżeli wartość transakcji przekracza 1% funduszy własnych Banku. Zezwolenie nie jest wymagane, jeżeli wskazane wyżej nabycie nastąpiło w ramach postępowania egzekucyjnego, upadłościowego, w tym postępowania upadłościowego z możliwością zawarcia układu lub innego porozumienia z dłużnikiem Banku lub w przypadku zbycia mienia nabytego w powyższy sposób.

Komisja ds. Audytu wydaje opinie odnośnie wyboru biegłego rewidenta Banku przez Walne Zgromadzenie, rekomenduje Radzie Nadzorczej przyjęcie lub odrzucenie sprawozdania finansowego, sprawuje stały nadzór nad systemem kontroli wewnętrznej w Banku oraz akceptuje proponowane przez Zarząd zmiany na stanowisku kierującego Departamentem Audytu Wewnętrznego. W skład Komisji ds. Audytu musi wchodzić co najmniej jeden niezależny Członek Rady Nadzorczej z kwalifikacjami i doświadczeniem w zakresie rachunkowości i finansów.

Komisja ds. Ryzyka zajmuje się m.in. sprawowaniem stałego nadzoru nad ryzykiem kredytowym, ryzykiem rynkowym, ryzykiem operacyjnym oraz ryzykiem płynności, a także rekomendowaniem zatwierdzenia zaangażowania obciążonego ryzykiem jednego podmiotu, zgodnie z parametrami określonymi przez Radę Nadzorczą. Ponadto, Komisja ds. Ryzyka rekomenduje Radzie Nadzorczej zatwierdzenie albo odmowę zatwierdzenia transakcji między Bankiem a członkami organów Banku, które przewidziane są w Prawie bankowym oraz przedstawia rekomendację odnośnie zatwierdzenia lub odmowy zatwierdzenia polityki informacyjnej Banku w sprawie zarządzania ryzykiem.

Zadania Komisji ds. Wynagrodzeń obejmują m.in.: rozpatrywanie spraw dotyczących zasad wynagradzania i wysokości wynagrodzeń członków Zarządu, w tym ustalanie stawek wynagrodzeń, przedstawianie opinii dotyczących zgody dla członka Zarządu mBanku na zajmowanie się interesami konkurencyjnymi, wydawanie Radzie Nadzorczej rekomendacji na temat ogólnych zaleceń dla Zarządu odnośnie poziomu i struktury wynagradzania kadry kierowniczej wysokiego szczebla oraz w zakresie polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w Banku. Ponadto, Komisja monitoruje poziom i strukturę wynagrodzeń kadry kierowniczej wysokiego szczebla.

Wszystkie stałe komisje działające w ramach Rady Nadzorczej udostępniają akcjonariuszom sprawozdania ze swojej działalności w minionym roku sprawozdawczym. Sprawozdania te dołączone są informacyjnie do kompletu materiałów na Zwyczajne Walne Zgromadzenie.

Wysokość wypłacanego miesięcznie wynagrodzenia Członków Rady Nadzorczej została uchwalona kwotowo na mocy uchwały nr 26 podjętej przez XXV Zwyczajne Walne Zgromadzenie w dniu 30 marca 2012 roku. Wynagrodzenie miesięczne Przewodniczącego Rady Nadzorczej wynosi 17 000 złotych, Zastępcy Przewodniczącego Rady Nadzorczej 14 500 złotych, a Członka Rady Nadzorczej 12 000 złotych.

Za udział w stałych komisjach Rady Nadzorczej przysługuje dodatkowe miesięczne wynagrodzenie: 50% wynagrodzenia miesięcznego pobieranego przez Członka Rady Nadzorczej za udział w jednej komisji i 25% za udział w każdej kolejnej - przy czym, łączne wynagrodzenie z tytułu udziału w komisjach nie może przekroczyć 75% wynagrodzenia zasadniczego.

Łączne wynagrodzenie Rady Nadzorczej za lata 2013-2014 przedstawia poniższa tabela.

	2014	2013
Wypłacone wynagrodzenie w tys. zł	2 121,5	2 370,5

Szczegółowe informacje o kwotach wynagrodzeń wypłaconych poszczególnym członkom Rady znajdują się w nocy objaśniającej nr 45 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego Grupy mBanku S.A. za rok 2014, według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej.

Działalność Rady Nadzorczej i jej Komisji w 2014 roku

W 2014 roku odbyło się sześć posiedzeń Rady Nadzorczej, na których przyjęto 60 uchwał. Uchwały te obejmowały wszystkie obszary działalności Banku i były zgodne z zakresem funkcji nadzorczych określonych wymogami prawa, rekomendacjami KNF, a także opisanych w Statucie Banku i Regulaminie Rady Nadzorczej.

Podjęte uchwały dotyczyły m.in.:

- Akceptacji sprawozdań finansowych mBanku i Grupy mBanku oraz innych materiałów na ZWZ.
- Przyjęcia Planu Finansowego na 2015 rok i Planu Średniookresowego na lata 2015-2018.
- Wyrażenia zgody na zawarcie Umowy o Współpracy oraz Umowy Inwestycyjnej z Orange Polska S.A.
- Wyrażenia zgody na zawarcie Umowy Sprzedaży akcji spółki BRE Ubezpieczenia TUIR S.A.
- Przyjęcia Polityki Zarządzania Kapitałem oraz Polityki informacyjnej w zakresie adekwatności kapitałowej.
- Zatwierdzenia dokumentacji z przeglądu procesu oceny adekwatności kapitału wewnętrznego (ICAAP) w Grupie mBanku.
- Przekazania środków Fundacji mBanku.

- Zatwierdzenia zasadniczej struktury organizacyjnej w mBanku.
- Przyjęcia Polityki i Zasad Wynagradzania oraz Polityki Identyfikacji pracowników mających istotny wpływ na profil ryzyka Banku (tzw. risk takers).
- Zatwierdzenia Regulaminu Programu Pracowniczego oraz Memorandum Informacyjnego sporządzonego w celu realizacji tego Programu.
- Zatwierdzenia Regulaminu Programu Motywacyjnego dla Członków Zarządu oraz wyznaczenia terminów nabywania akcji w ramach tego Programu.
- Akceptacji Aneksu do Umów dla Członków Zarządu.
- Zatwierdzenia wyników MbO oraz Indywidualnych Kart celów MbO dla Członków Zarządu.
- Przyjęcia nowego jednolitego tekstu Statutu mBanku, Regulaminu Rady Nadzorczej, Regulaminu Zarządu oraz Regulaminów Komisji ds. Audytu i Komisji ds. Ryzyka Rady Nadzorczej mBanku.
- Akceptacji Planu Audytu Wewnętrznego na 2014 rok.
- Przyjęcia Polityki zarządzania konfliktami interesów, Polityki zgodności oraz zatwierdzenia Raportu z zarządzania ryzykiem braku zgodności.
- Przyjęcia raportów w zakresie realizacji zadań obszaru outsourcingu oraz nadzoru nad procesami rozpatrywania reklamacji i skarg.
- Przyjęcia strategii i polityk wymagających akceptacji Komisji ds. Ryzyka oraz zatwierdzenia przez Radę Nadzorczą, w tym: strategii zarządzania ryzykiem Grupy mBanku, strategii zarządzania ryzykiem rynkowym, operacyjnym i płynności oraz strategii zarządzania korporacyjnym i detalicznym ryzykiem kredytowym.
- Zatwierdzenia Księgi Limitów – Zasad Limitowania oraz wartości limitów dla Grupy mBanku.
- Przyjęcia Zasad Ładu Korporacyjnego dla Instytucji Nadzorowanych.

Na posiedzeniach Rady Nadzorczej systematycznie były omawiane i oceniane bieżące wyniki Grupy mBanku oraz poszczególnych pionów biznesowych w odniesieniu do planu finansowego.

Udział Członków Rady Nadzorczej w posiedzeniach Rady Nadzorczej w 2014 roku ilustruje poniższa tabela.

	Frekwencja*
Martin Blessing	5/6
Andre Carls	6/6
Stephan Engels	4/6
Thorsten Kanzler	5/6
Maciej Leśny	6/6
Teresa Mokrysz	5/6
Dirk Wilhelm Schuh (do 31 marca 2014)	2/2
Stefan Schmittmann (od 31 marca 2014)	3/4
Agnieszka Słomka-Gołębiowska (od 28 października 2014)	1/1
Waldemar Stawski	5/6
Jan Szomburg (do 27 października 2014)	5/5
Wiesław Thor	6/6
Marek Wierzbowski	4/6
Martin Zielke	4/6

* Obecność na posiedzeniach / liczba posiedzeń w trakcie sprawowania mandatu.

Wszystkie komisje działające w ramach Rady Nadzorczej pełniły swoje funkcje zgodnie z wymogami Statutu Banku, Regulaminu Rady Nadzorczej oraz Regulaminami poszczególnych komisji.

Komisja Prezydialna, wykonując funkcję bieżącego nadzoru nad działalnością Banku w okresach między posiedzeniami Rady Nadzorczej, ściśle współpracowała z Zarządem i była na bieżąco informowana o sytuacji Banku. Oprócz spotkań podczas posiedzeń Rady Nadzorczej, Członkowie Komisji odbywali regularne spotkania z Członkami Zarządu, omawiając najważniejsze bieżące sprawy Banku. Zgodnie ze swoimi kompetencjami, Komisja Prezydialna wydawała decyzje w sprawie transakcji przekraczających 1% funduszy własnych Banku. W formie decyzji, zatwierdziła sprawozdanie ze swojej działalności za rok poprzedni, które jest przedstawiane Zwyczajnemu Walnemu Zgromadzeniu.

Komisja ds. Audytu była regularnie informowana o wynikach i sytuacji finansowej Banku i Grupy. Otrzymywała i analizowała informacje o podjętych działaniach w zakresie kluczowych obszarów ryzyka.

W trakcie czterech posiedzeń Komisji ds. Audytu w 2014 roku omawiane były m.in. następujące zagadnienia:

- Zgodność procesu przygotowywania sprawozdań finansowych z obowiązującymi regulacjami prawa.
- Współpraca z audytorem zewnętrznym.
- Konkluzje z audytu rocznych sprawozdań finansowych Grupy mBanku za 2013 rok.
- Zakres audytu sprawozdań rocznych za 2014 rok.
- Ocena systemu kontroli wewnętrznej w mBanku w 2013 roku.
- Stały nadzór nad projektem zmian w systemie kontroli wewnętrznej w mBanku w 2014 roku.
- Zatwierdzanie sprawozdań Departamentu Compliance.

Komisja ds. Audytu rekomendowała Radzie Nadzorczej przyjęcie:

- Sprawozdań Zarządu z działalności mBanku i Grupy mBanku za 2013 rok oraz sprawozdań finansowych za 2013 rok.
- Raportu rocznego z zarządzania ryzykiem braku zgodności w mBanku w 2013 roku.
- Raportu Koordynatora do spraw outsourcingu w zakresie realizacji polityki outsourcingu w mBanku za 2013 rok.

- Raportu rocznego z nadzoru nad procesami rozpatrywania reklamacji i skarg w mBanku S.A. za 2013 rok.
- Planu Audytów Departamentu Audytu Wewnętrznego na rok 2014.
- Zmian w Regulaminie Komisji ds. Audytu.

Komisja ds. Ryzyka w 2014 roku regularnie omawiała kwartalne raporty ryzyka (adekwatność kapitałowa, ryzyko płynności, ryzyko kredytowe, ryzyko operacyjne, ryzyko rynkowe oraz ryzyko stopy procentowej), a także szereg zagadnień dotyczących portfela kredytowego, w tym w ramach specjalnych prezentacji ryzyko portfela korporacyjnego, rynków finansowych i detalicznego. Wśród dyskutowanych tematów istotne miejsce zajmowały największe zaangażowania, kształtowanie się parametrów ryzyka oraz rezerwy tworzone w Banku i w Grupie.

W 2014 roku Komisja ds. Ryzyka wydała 32 rekomendacje w zakresie zaangażowania obciążonego ryzykiem jednego podmiotu, zgodnie z parametrami określonymi przez Radę Nadzorczą oraz podjęła 15 decyzji w sprawie akceptacji szeregu strategii i polityk z obszaru ryzyka wymagających zatwierdzenia przez Radę Nadzorczą.

Komisja ds. Wynagrodzeń odbyła w 2014 roku 4 posiedzenia na których omawiane były m.in. zagadnienia dotyczące:

- Regulaminu Programu Motywacyjnego dla Członków Zarządu mBanku.
- Regulamin Programu Pracowniczego w mBanku.
- Celów MbO dla Członków Zarządu mBanku.
- Zmian w Kontraktach Menedżerskich Członków Zarządu.
- Polityki wynagradzania pracowników mBanku.
- Identyfikacji pracowników mających istotny wpływ na profil ryzyka w mBanku i zasad ich wynagradzania.
- Wstępnego planu wdrożenia dyrektywy CRD IV w mBanku.

Komisja ds. Wynagrodzeń w 2014 podjęła 14 decyzji i przekazała w powyższych kwestiach rekomendacje Radzie Nadzorczej.

15. Słownik Pojęć

ABD - Audyt Bankowości Detalicznej

AIRB - ang. Advanced Internal Rating-Based, czyli metoda zaawansowanych ratingów wewnętrznych

BGK - Bank Gospodarstwa Krajowego

CAR - Współczynnik wypłacalności / Łączny współczynnik kapitałowy, liczony według wzoru: fundusze własne (fundusze podstawowe i uzupełniające po pomniejszeniach funduszy) / aktywa ważone ryzykiem (Od końca marca 2014 r. wskaźniki kapitałowe są obliczane według zasad opartych na Bazylei III)

CATI - ang. Computer Assisted Telephone Interview, czyli wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny (badanie ankietowe)

CPI - ang. Consumer Price Index, wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych - indeks wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych. Najpopularniejsza na świecie miara inflacji

CRD IV - ang. Capital Requirement Directive, część pakietu regulacyjnego CRD IV / CRR wchodzącego w skład Bazylei III

Cross-selling - Technika handlowa polegająca na sprzedaży produktu lub usługi klientowi powiązanej z innym zakupem

CRR - ang. Capital Requirement Regulation, regulacja

EBI - Europejski Bank Inwestycyjny

ECB - Europejski Bank Centralny

Fed - System Rezerwy Federalnej Stanów Zjednoczonych

Fundusze typu ETF - ang. Exchange Traded Funds, czyli fundusze indeksowe zarządzane pasywnie

FX swap - Kupno (lub sprzedaż) określonej kwoty waluty na bliższą datę i jednoczesna sprzedaż (lub kupno) tej samej kwoty waluty na dalszą datę, po kursach uzgodnionych w dniu zawarcia transakcji

GPW - Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie

Gwarancja de minimis - Forma zabezpieczenia kredytu na wypadek gdyby Kredytobiorca nie spłacił kredytu w terminie określonym w umowie kredytowej

IBNI - ang. Incured but Not Identified - Poniesione nieujawnione straty

ICAAP - ang. Internal Capital Adequacy Assessment Process, czyli proces oceny adekwatności kapitału wewnętrznego

IPO - Pierwsza oferta publiczna. IPO wiąże się z wprowadzeniem po raz pierwszy akcji spółki do obrotu giełdowego.

KNF - Komisja Nadzoru Finansowego

KUKE - Średnioterminowe kredytowanie ubezpieczone w Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych

Libor - (ang. London Interbank Offered Rate) - referencyjna wysokość oprocentowania depozytów i kredytów na rynku międzybankowym w Londynie. Stawki LIBOR wyznaczane są dla następujących walut: USD, EUR, CHF, GBP, JPY, dla pożyczek na 1 dzień, 1 tydzień, 1 miesiąc, 2 miesiące, 3 miesiące, 6 miesięcy i 1 rok

Małe i średnie przedsiębiorstwa - Podmioty zatrudniające do 250 osób

Marża odsetkowa - Wynik odsetkowy / Średni stan aktywów odsetkowych

MbO - Ocena Zarządzania przez Cele

ML - ang. Mortgage Loans - Produkty zabezpieczone hipotecznie

NFC - ang. Near Field Communication - Płatności zbliżeniowe dokonywane telefonem komórkowym

NML - ang. Non-Mortgage Loans - Produkty niezabezpieczone lub posiadające inne zabezpieczenie

Ocena BION - Ocena nadzorcza banków stosowana przez regulatora

PD – ang. Probability of Default, prawdopodobieństwo bankructwa podmiotu

PPS – standard siły nabywczej

Program „Mieszkanie dla Młodych” - Rządowy program wsparcia osób w wieku do 35 lat w nabyciu pierwszego, nowego mieszkania

Przedsiębiorstwa o średniej kapitalizacji „mid cap” - Podmioty zatrudniające powyżej 250 osób, ale mniej niż 3 tys. osób

RoA netto - Zysk netto przypadający na akcjonariuszy Banku / Średni stan aktywów

RoE brutto - Zysk brutto / Średni stan kapitału własnego (bez zysku roku bieżącego)

ROE netto - Zysk netto przypadający na akcjonariuszy Banku / Średni stan kapitału własnego (bez wyniku roku bieżącego)

RPP - Rada Polityki Pieniężnej

RWA - ang. Risk Weighted Assets, aktywa ważone ryzykiem

Rynek New Connect - Rynek finansujący rozwój małych i średnich przedsiębiorstw o wysokim potencjale wzrostu

SoFFin - Fundusz Stabilizacji Rynków Finansowych

Studia MBA - Studia podyplomowe Executive Master of Business Administration oferowane w języku polskim i adresowane do osób pracujących zawodowo, które ukończyły studia wyższe oraz posiadają kilkuletnie doświadczenie w biznesie, głównie zajmują średnie i wyższe stanowiska menedżerskie

Umiejętności „on-the-job” – Zdobywanie umiejętności podczas pracy, m.in. poprzez udział w projektach i pracę warsztatową

UTP - ang. Universal Trading Platform, nowy system transakcyjny, na którym prowadzone są notowania na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie

Wibor - (ang. Warsaw Interbank Offered Rate) – Polski odpowiednik stawki LIBOR, wyznaczany dla waluty PLN w Warszawie

Wskaźnik C/I – ang. Cost to Income, wskaźnik kosztów do dochodów liczony według wzoru: ogólne koszty administracyjne + amortyzacja / dochody (w tym saldo pozostałych przychodów/kosztów operacyjnych)

Wskaźnik LTV – ang. Loan to Value, współczynnik wyrażający stosunek pomiędzy wysokością kredytu, a wartością (zwykle hipotecznego) zabezpieczenia tego kredytu

Wskaźnik P/BV - Cena akcji / Wartość księgowa na akcję

Wskaźnik P/E - Cena akcji / Zysk na akcję

Współczynnik Core Tier 1 - Współczynnik kapitału podstawowego, liczony według wzoru: fundusze podstawowe (po pomniejszeniach funduszy podstawowych) / aktywa ważone ryzykiem (Od końca marca 2014 r. wskaźniki kapitałowe są obliczane według zasad opartych na Bazylei III)

ZUS – Zakład Ubezpieczeń Społecznych

16. Oświadczenia Zarządu

Prawdziwość i rzetelność prezentowanych sprawozdań

Zarząd mBanku S.A. oświadcza, że wedle najlepszej wiedzy:

- roczne sprawozdanie finansowe i dane porównywalne sporządzone zostały zgodnie z obowiązującymi zasadami rachunkowości oraz odzwierciedlają w sposób prawdziwy, rzetelny i jasny sytuację majątkową i finansową mBanku S.A. oraz jego wynik finansowy,
- sprawozdanie Zarządu z działalności mBanku S.A. za 2014 rok zawiera prawdziwy obraz rozwoju i osiągnięć oraz sytuacji mBanku S.A., w tym opis podstawowych ryzyk i zagrożeń.

Wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań

Podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych, czyli Ernst & Young Audyt Polska Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp.k. dokonujący badania rocznego sprawozdania finansowego mBanku S.A. za 2014 rok został wybrany zgodnie z przepisami prawa. Podmiot ten oraz biegli rewidenci spełnili warunki konieczne do wydania bezstronnej i niezależnej opinii o badaniu, zgodnie z obowiązującymi przepisami i normami zawodowymi.

Podpisy członków Zarządu mBanku S.A.

Data	Imię i nazwisko	Stanowisko	Podpis
02.03.2015	Cezary Stypułkowski	Prezes Zarządu	
02.03.2015	Lidia Jabłonowska-Luba	Wiceprezes Zarządu ds. Zarządzania Ryzykiem	
02.03.2015	Przemysław Gdański	Wiceprezes Zarządu ds. Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej	
02.03.2015	Jörg Hessenmüller	Wiceprezes Zarządu ds. Finansów	
02.03.2015	Hans-Dieter Kemler	Wiceprezes Zarządu ds. Rynków Finansowych	
02.03.2015	Cezary Kocik	Wiceprezes Zarządu ds. Bankowości Detalicznej	
02.03.2015	Jarosław Mastalerz	Wiceprezes Zarządu ds. Operacji i Informatyki	