

# Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Banku Millennium

za okres 12-tu miesięcy zakończonych  
31 grudnia 2014 r.



**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY KAPITAŁOWEJ BANKU  
MILLENNIUM ZA OKRES 12-TU MIESIĘCY ZAKOŃCZONYCH 31 GRUDNIA 2014R.**

**SPIS TREŚCI**

I.	LIST PREZESA ZARZĄDU BANKU .....	3
II.	KRÓTKA CHARAKTERYSTYKA GRUPY BANKU MILLENNIUM .....	4
III.	NAJWAŻNIEJSZE DANE I WYDARZENIA W 2014 ROKU .....	7
III.1.	PODSUMOWANIE WYNIKÓW W 2014 ROKU .....	7
III.2.	WSKAŹNIKI RYNKOWE AKCJI I RATING .....	8
III.3.	INFORMACJA O WAŻNYCH UMOWACH I WYDARZENIACH MAJĄCYCH WPŁYW NA DZIAŁALNOŚĆ GRUPY.....	9
III.4.	NAJWAŻNIEJSZE NAGRODY I OSIĄGNIĘCIA BANKU MILLENNIUM W 2014 ROKU .....	10
IV.	WARUNKI RYNKOWE ORAZ PERSPEKTYWY DZIAŁALNOŚCI .....	11
IV.1.	SYTUACJA MAKROEKONOMICZNA .....	11
IV.2.	POLSKI SEKTOR BANKOWY I POZYCJA GRUPY BANKU MILLENNIUM.....	12
IV.3.	REALIZACJA STRATEGII ORAZ PERSPEKTYWY ROZWOJU BIZNESU .....	13
V.	SYTUACJA FINANSOWA GRUPY BANKU MILLENNIUM .....	16
V.1.	RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT GRUPY .....	16
V.2.	BILANS I POZYCJE POZABILANSOWE .....	18
V.3.	WYNIKI W PODZIALE NA SEGMENTY BIZNESOWE .....	23
VI.	OPIS DZIAŁALNOŚCI BIZNESOWEJ .....	25
VI.1.	BANKOWOŚĆ DETALICZNA.....	25
VI.2.	BANKOWOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW.....	31
VI.3.	DZIAŁALNOŚĆ SKARBOWA I INWESTYCYJNA .....	34
VI.4.	DZIAŁALNOŚĆ REALIZOWANA PRZEZ SPÓŁKI ZALEŻNE .....	35
VII.	ZARZĄDZANIE RYZYKIEM .....	37
VII.1.	ZASADY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM .....	37
VII.2.	ADEKWATNOŚĆ KAPITAŁOWA.....	40
VII.3.	RYZYKO KREDYTOWE .....	42
VII.4.	POZOSTAŁE RYZYKA .....	45
VIII.	ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI .....	47
VIII.1.	POLITYKA PERSONALNA .....	47
VIII.2.	ZATRUDNIENIE I KOSZTY OSOBOWE .....	47
VIII.3.	POLITYKA WYNAGRODZEŃ.....	48
IX.	ZASADY ŁADU KORPORACYJNEGO W BANKU MILLENNIUM. ....	50
IX.1.	OŚWIADCZENIE DOTYCZĄCE ZASAD ŁADU KORPORACYJNEGO STOSOWANYCH W 2014 ROKU.....	50
IX.2.	AKCJONARIAT I WALNE ZGROMADZENIE AKCJONARIUSZY .....	51
IX.3.	RADA NADZORCZA.....	52
IX.4.	ZARZĄD .....	57
IX.5.	AUDYT WEWNĘTRZNY I ZEWNĘTRZNY ORAZ POLITYKA ZAPEWNIENIA ZGODNOŚCI.....	61
X.	ODPOWIEDZIALNY BIZNES I DZIAŁALNOŚĆ NA RZECZ SPOŁECZEŃSTWA.....	64
XI.	DODATKOWE INFORMACJE .....	65
XII.	OŚWIADCZENIA ZARZĄDU BANKU .....	66

## I. LIST PREZESA ZARZĄDU BANKU

Szanowni Państwo,

Rok 2014, był dla Grupy Banku Millennium okresem wyjątkowej, efektywnej i zakończonej sukcesem pracy. Przejdzie on do historii Grupy jako rok, w którym wypracowaliśmy najwyższy, wynoszący 651 mln zł, zysk netto. To wynik lepszy o 21,5% od tego, który Bank uzyskał w roku 2013. Informuję o tym z satysfakcją, bowiem w minionych dwunastu miesiącach przyszło nam pracować w trudnym i pełnym wyzwań otoczeniu gospodarczym, którego wyznacznikiem były niskie stopy procentowe, spadek opłat interchange oraz wysoka konkurencja na rynku finansowym.

W roku 2014 Bank rozwijał się w sposób zrównoważony i dzięki wzrostom odnotowanym we wszystkich obszarach biznesu, realizował założone cele ekonomiczne. Głównymi czynnikami kształtującym wynik finansowy w roku 2014 był wysoki wzrost dochodów z działalności podstawowej (o 12% rok do roku) oraz utrzymanie stabilnych kosztów działania (wzrost o 2% rok do roku). Dzięki temu wskaźnik kosztów do dochodów obniżył się o ponad 4 p.p., do 50%, czyli poziomu zapisanego jako cel na rok 2015 w naszej średnioterminowej strategii.

Rok 2014 pokazał, że pracujemy w sposób coraz bardziej efektywny. Wskaźnik zwrotu z kapitału (ROE) Grupy Banku Millennium, wyniósł 11,8% i osiągnął poziom powyżej średniej polskiego sektora bankowego.

Nasze biznesowe osiągnięcia w bankowości detalicznej możliwe były dzięki rekordowemu poziomowi sprzedaży pożyczek gotówkowych (2,1 mld zł), otwarciu 231 tys. nowych rachunków bieżących, głównie dzięki kampanii Konto 360 oraz wysokiemu, wynoszącemu prawie 13% rok do roku, wzrostowi poziomu depozytów detalicznych przy jednoczesnym wzroście marży odsetkowej. Równie dobrze rozwijała się bankowość korporacyjna osiągając ponad 30% wzrost rocznych obrotów w faktoringu (12,1 mld zł), 18% roczny wzrost wartości umów leasingu (2,3 mld zł) oraz 13%, wyższy niż rynek, wzrost kredytów dla przedsiębiorstw.

Jednocześnie, szczególnie w czasie trudno przewidywalnych zmian w otoczeniu gospodarczym, warta podkreślenia jest bardzo silna pozycja płynnościowa i kapitałowa Banku Millennium. Wskaźnik kredyty/depozyty ukształtował się na poziomie 92% tworząc bufor płynnościowy zabezpieczający Bank między innymi przed zmiennością kursów walutowych. Mocną pozycję kapitałową Banku odzwierciedla współczynnik adekwatności kapitałowej wynoszący 15,2 % na koniec 2014 roku.

W sumie więc, wyniki roku 2014 pozwalają nam na stwierdzenie, że Bank Millennium jest solidnym, bezpiecznym, dobrze skapitalizowanym Bankiem, który mimo wyzwań zewnętrznych, może nadal skutecznie realizować strategię dalszego rozwoju.

Już po zakończeniu roku obrotowego 2014, w lutym roku 2015 Bank Millennium podał do wiadomości zaktualizowaną średnioterminową strategię na lata 2015-2017. Określa ona najważniejsze cele biznesowe na najbliższe lata, zakładając utrzymanie przez Bank zrównoważonego, wysokiego tempa rozwoju oraz poprawę wyników we wszystkich podstawowych obszarach działania.

Rok 2015 będzie bez wątpienia rokiem wyzwań. Zwyżka kursu CHF do PLN w połowie stycznia wpłynęła na funkcjonowanie większości polskich banków. Podwyżka opłat na Bankowy Fundusz Gwarancyjny, dalsze obniżenie opłat interchange czy też możliwość kolejnego obniżenia przez Radę Polityki Pieniężnej stóp procentowych to kolejne czynniki, które będą determinowały realia naszej pracy.

Mimo to jestem przekonany, że dzięki solidnym fundamentom kapitałowym i biznesowym, świetnej motywacji Pracowników i wysokiej kulturze pracy uda nam się zrealizować nasz ambitny program na rok 2015.



Joao Bras Jorge

Prezes Zarządu Banku Millennium

## II. KRÓTKA CHARAKTERYSTYKA GRUPY BANKU MILLENNIUM

### Bank Millennium

Bank Millennium powstał w 1989 roku jako jeden z pierwszych polskich banków komercyjnych (działalność rozpoczął pod marką Bank Inicjatyw Gospodarczych BIG SA) korzystając z możliwości prawnych i rynkowych jakie stworzył pakiet reform gospodarczych i ustrojowych wdrożonych na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku. Pierwszymi akcjonariuszami Banku były zarówno firmy jak i osoby prywatne. Po przeprowadzeniu w roku 1990 pierwszej publicznej emisji akcji BIG stał się bankiem prywatnym. Swoją ówczesną misję biznesową Bank wiązał z oferowaniem nowoczesnych usług i produktów finansowych dla klientów korporacyjnych. Bank, korzystając z najlepszych doświadczeń rynków rozwiniętych, budował nowoczesną infrastrukturę produktową i platformę dystrybucyjną, systematycznie rozszerzając swoją ofertę. Bank wydał pierwszą w Polsce kartę płatniczą VISA dla klientów firmowych (1991) oraz rozpoczął oferowanie usług leasingowych. W roku 1992 akcje Banku- jako pierwszej instytucji finansowej- zadebiutowały na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Dzięki temu Bank zyskał nowe możliwości rozwoju, a status spółki publicznej w istotny sposób wzmocnił jego pozycję w środowisku inwestorów i klientów. W tym samym roku Bank dokonał przejęcia Łódzkiego Banku Rozwoju SA i wdrożył program jego restrukturyzacji. Było to pierwsze w powojennej historii polskiego rynku finansowego przejęcie banku prywatnego oraz pierwszy zakrojony na tak dużą skalę projekt restrukturyzacji instytucji finansowej.

Systematycznie rozszerzając paletę swoich usług i produktów, dzięki wykorzystaniu nowoczesnego systemu operacyjnego, działalność Banku ewoluowała w stronę banku o uniwersalnej strukturze oferty. Istotne znaczenie dla umocnienia tego kierunku rozwoju miało połączenie z Bankiem Gdańskim SA (1997) i powstanie BIG Banku Gdańskiego SA, instytucji już o wyraźnie uniwersalnym profilu biznesowym, obsługującej wszystkie segmenty rynku. Rok później- przy współpracy ze swoim akcjonariuszem portugalskim Banco Comercial Portugues- Bank uruchomił nowoczesną sieć obsługi klientów indywidualnych Millennium. Powstanie w największych miastach Polski małych placówek bankowych wykorzystujących najnowszą technologię do obsługi klientów rozpoczęło nową erę w polskiej bankowości detalicznej.

Od roku 2003 Bank działa pod marką Bank Millennium, a jego biznesowa misja zakłada dostarczanie uniwersalnych, nowoczesnych usług i produktów finansowych wszystkim segmentom klientów oraz generowanie stałego wzrostu dla swoich akcjonariuszy. Bank oferuje swoje usługi klientom indywidualnym ( w segmencie detalicznym, Prestige i Private Banking), osobom prowadzącym działalność gospodarczą a także małym, średnim i dużym firmom w ramach segmentu Bankowość Przedsiębiorstw.

Swoją pozycję na rynku Bank zbudował dzięki współpracy z ponad 1,3 milionem aktywnych klientów indywidualnych oraz 13 tysiącem klientów korporacyjnych, którzy dzięki ogólnopolskiej sieci 423 placówek i najnowszej technologii (bankowość internetowa, telefoniczna, mobilna) mają całodobowy dostęp do nowoczesnych usług finansowych. W ostatnich latach Bank przywiązuje specjalną wagę do tworzenia wygodnej i bezpiecznej możliwości korzystania z jego usług za pośrednictwem urządzeń mobilnych. Systematyczna poprawa jakości usług w połączeniu z atrakcyjną ofertą produktową i przyjaznymi rozwiązaniami technicznymi przyniosły Bankowi w ostatnich latach szereg nagród w prestiżowych, opartych zarówno na opiniach niezależnych ekspertów jak i głosach klientów, rankingach usług bankowych.

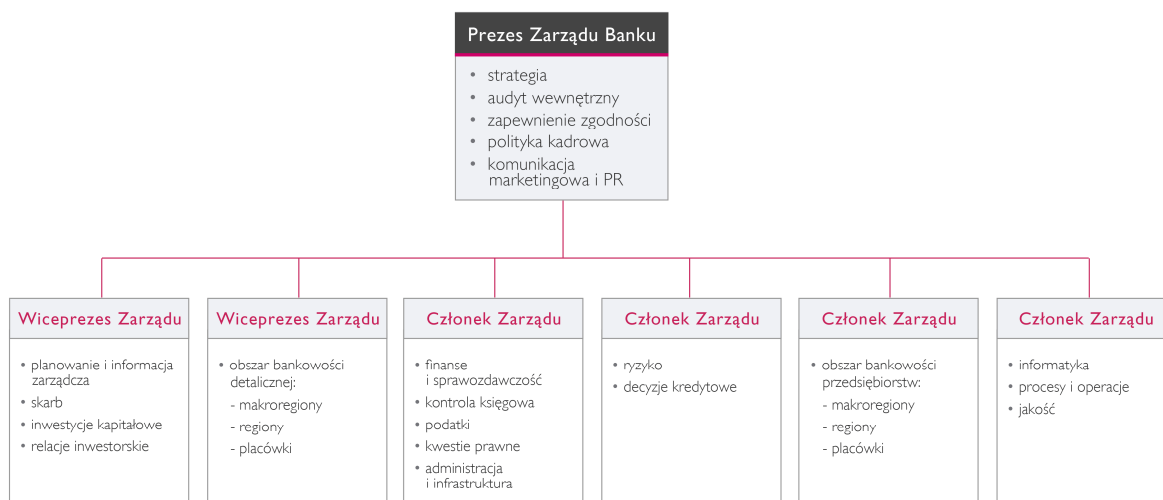
Bank Millennium prowadzi działalność w oparciu o strukturę organizacyjną umożliwiającą sprawne zarządzanie i osiągnięcie założonych celów biznesowych, wysoki poziom bezpieczeństwa i transparentność.

Struktura organizacyjna stanowi odzwierciedlenie celów zapisanych w strategii Banku, a jej konstrukcja wspiera cele, zadania i funkcje każdej z jednostek organizacyjnych. Struktura organizacyjna zapewnia ciągłość realizacji procesów i jest zgodna z zewnętrznymi i wewnętrznymi regulacjami prawnymi.

Z zarządczego punktu widzenia struktura organizacyjna Banku jest strukturą płaską, co oznacza, iż posiada ona nie więcej niż pięć poziomów kierowania. Struktura Banku ma charakter funkcjonalny, w którym każda jednostka organizacyjna realizuje określone, przypisane jej funkcje.

Zgodnie z wymaganiami prawnymi, struktura organizacyjna Banku uwzględnia rozdzielenie funkcji oceny ryzyka i podejmowania decyzji kredytowych od funkcji sprzedażowych i biznesowych, funkcji wsparcia (back-office) i funkcji kontrolnych.

Strukturę organizacyjną Banku tworzą wyodrębnione funkcjonalnie i samodzielne jednostki organizacyjne tworzone i znoszone decyzją Zarządu Banku. Szczegółowy zakres zadań tych jednostek oraz ich wewnętrzną strukturę organizacyjną określają regulaminy organizacyjne tych jednostek. Zarząd Banku określa także podział kompetencji i odpowiedzialności za poszczególne obszary działania Banku między członkami zarządu biorąc pod uwagę kryterium funkcjonalności i celowości.



Bank, wraz ze swoimi wyspecjalizowanymi spółkami, tworzy obecnie jedną z najbardziej nowoczesnych i najszybciej rozwijających się grup finansowych w Polsce.

### Grupa Banku Millennium

Bank Millennium, wraz ze swoimi spółkami zależnymi, tworzy Grupę Banku Millennium.

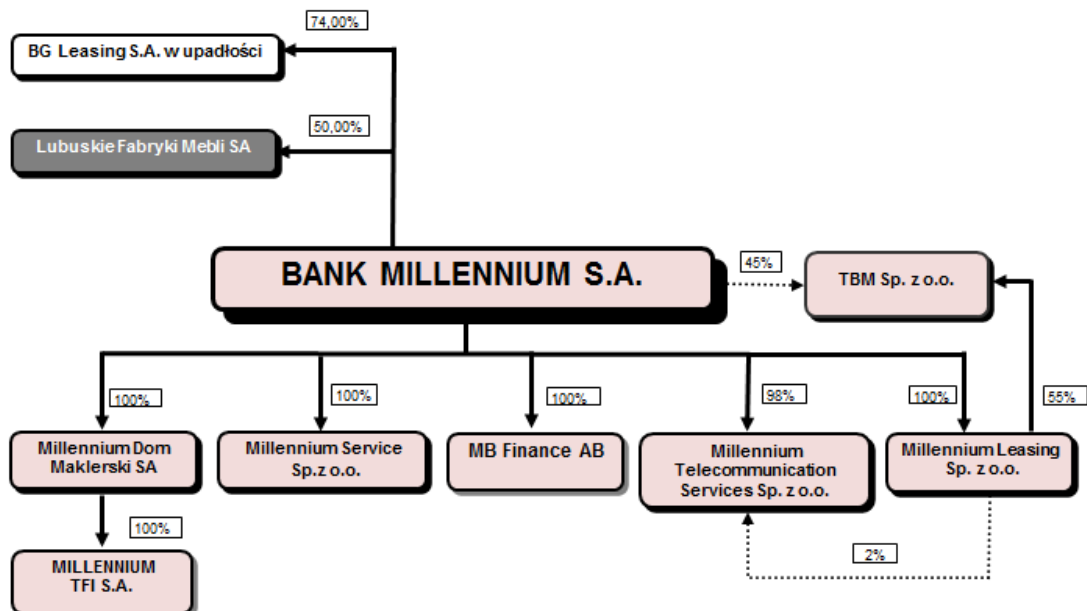
Najważniejszymi spółkami Grupy są: Millennium Leasing (działalność leasingowa), Millennium Dom Maklerski (działalność brokerska) i Millennium TFI (fundusze inwestycyjne). Oferta tych spółek stanowi uzupełnienie usług i produktów oferowanych przez Bank. Działalność pozostałych spółek Grupy wspomaga realizację zadań infrastrukturalnych.

W strukturze Grupy, w porównaniu ze stanem na koniec roku 2013, nie nastąpiły zmiany.

**Schemat Grupy Kapitałowej Banku Millennium S.A.  
wg. stanu na 31.12.2014 r.**

**Legenda**

- ▶ podmioty zależne
- .....▶ podmioty stowarzyszone
- ▭ (ciemny) podmioty konsolidowane metodą pełną
- ▭ (ciemny) podmioty wyceniane metodą praw własności
- ▭ (biały) podmioty niekonsolidowane



### III. NAJWAŻNIEJSZE DANE I WYDARZENIA W 2014 ROKU

#### III.1. Podsumowanie wyników w 2014 roku

Skonsolidowany zysk netto Grupy Banku Millennium w roku 2014 wyniósł 651 mln zł, co oznacza jego wysoki, wynoszący 21,5% wzrost w porównaniu z wynikiem osiągniętym w roku 2013. Wynik netto osiągnięty w IV kw. 2014 roku wyniósł 157,7 mln zł i był o 9% niższy niż zysk osiągnięty w poprzednim kwartale, głównie z powodu negatywnego wpływu cięć stóp procentowych w październiku.

Podstawowe dane finansowe i biznesowe za rok 2014 są następujące:

##### Silny wzrost rentowności

- Zysk netto w roku 2014 wzrósł o 21,5% r/r
- ROE poprawił się w skali roku z 10,6% do 11,8%
- Wskaźnik koszty/dochody wyraźnie się obniżył o 4,1 p.p. w skali roku do poziomu 50,2%

##### Wzrost przychodów z działalności podstawowej

- Wynik z tytułu odsetek wzrósł o 15,3% r/r, pomimo niższych niż oczekiwano stóp procentowych
- Wynik z tytułu prowizji wzrósł o 3,9% r/r

##### Bardzo solidna jakość aktywów udokumentowana wynikami zewnętrznego przeglądu AQR

- Wskaźnik kredytów z utratą wartości wyniósł 4,2% i jest najniższy od 6 lat
- Wskaźnik pokrycia kredytów z utratą wartości osiągnął wysoki poziom 71%

##### Stabilna płynność i lepsze wskaźniki kapitałowe

- Wskaźnik kredyty/depozyty<sup>1</sup> ukształtował się na bezpiecznym poziomie 92%
- Kredyty do stabilnych źródeł finansowania<sup>2</sup> na poziomie 88,4%
- Łączny współczynnik wypłacalności (TCR)<sup>3</sup> na poziomie 15,2%, a współczynnik CET1<sup>3</sup> na poziomie 14,5%

##### Bankowość detaliczna

- Rekordowa sprzedaż pożyczek gotówkowych wynoszący 589 mln zł w IV kw. 2014, a roczna sprzedaż na poziomie 2,1 mld zł; wzrost portfela o 24% r/r
- Otwarto 231 tys. nowych rachunków bieżących głównie w wyniku kampanii Konto 360°
- Bardzo wysoki wzrost poziomu depozytów detalicznych o 12,7% r/r

##### Bankowość przedsiębiorstw

- Kredyty dla przedsiębiorstw ogółem wzrosły o 13% rocznie t.j. szybciej, niż średnio na rynku.
- Leasing nowych składników majątku wyniósł 2,3 mld zł, co oznacza roczny wzrost o 18%
- Roczne obroty w faktoringu 12,1 mld zł oznaczają roczny wzrost o 30%, ponad dwukrotnie wyższy niż wzrost rynku (+13%)

<sup>1</sup> Depozyty uwzględniają papiery dłużne Banku sprzedane klientom indywidualnym i transakcje repo z klientami

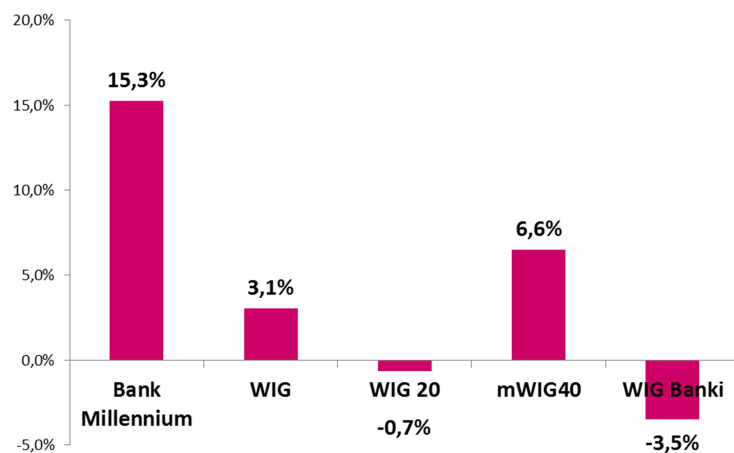
<sup>2</sup> Stabilne źródła finansowania: depozyty plus wszystkie wyemitowane papiery dłużne (w tym dług podporządkowany) oraz średniookresowe finansowanie z instytucji finansowych

<sup>3</sup> Obliczono zgodnie z zasadami CRR/CRD4 i przy częściowym zastosowaniu metody IRB przy ograniczeniach regulacyjnych (70% dla kredytów hipotecznych na 31/12/2014 wobec 80% na 30/09/2014 i wcześniej)

### III.2. Wskaźniki rynkowe akcji i rating

W roku 2014 kurs akcji Banku Millennium wzrósł o 15,3% , co dało mu drugą pozycję na liście największych banków notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (członków WIG Banki). Jedynie trzy banki zanotowały dodatni roczny wzrost, a cały indeks WIG Banki spadł o 3,5%. W ciągu roku 2014 cały indeks WIG wzrósł o 3,1% a indeks mWIG40 wzrósł o 6,6%.

Ewolucja kursu akcji Banku Millennium w roku 2014 w porównaniu z głównymi indeksami Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie prezentowana jest poniżej:



Zysk na jedną akcję w roku 2014 wzrósł o 23%, co spowodowało spadek wskaźnika cena/zysk do 15,2 pomimo wzrostu ceny akcji. W tym samym okresie wskaźnik ceny do wartości księgowej wzrósł do 1,78 czyli o 6% rocznie.

Główne wskaźniki rynkowe	30.12.2014	28.12.2013	Zmiana r/r
Kurs akcji Banku Millennium (zł)	8,30	7,20	15,3%
Kapitalizacja rynkowa (mln zł)	10 069	8 734	15,3%
Średnie dzienne obroty w skali roku (w tys. zł)	5 911	4 097	44,3%
Zysk na akcję - EPS (zł)	0,54	0,44	23%
Cena/Zysk (P/E)	15,18	16,88	-10%
Cena/wartość księgowa (P/BV)	1,78	1,68	6%



## Ratingi akcji Banku

W roku 2014 nie było żadnych zmian dwóch podstawowych ratingów Banku Millennium, które prezentuje poniższa tabela:

Rating	FITCH	MOODY'S
Długoterminowy rating depozytów /IDR	BBB- (perspektywa stabilna)	Ba2 (perspektywa negatywna)
Krajowy długoterminowy rating IDR	A-(pol) (perspektywa stabilna)	-
Krótkoterminowy rating depozytów	F-3	NP
Rating viability/siły finansowej	bbb- (bez perspektywy)	E+ (perspektywa stabilna)
Rating wsparcia	3	-

### III.3. Informacja o ważnych umowach i wydarzeniach mających wpływ na działalność Grupy

- W dniu 28 marca 2014 r. Bank wyemitował w trybie oferty niepublicznej 500.000 sztuk 3-letnich, niezabezpieczonych obligacji na okaziciela, o wartości nominalnej 1.000 PLN każda. Oprocentowanie obligacji jest zmienne, oparte o stawkę WIBOR 6M, powiększoną o marżę w wysokości 1,40% w skali roku i będzie wyplatane co sześć miesięcy. Obligacje te są od dnia 23 kwietnia 2014 r. notowane w alternatywnym systemie obrotu prowadzonym przez BondSpot S.A. z siedzibą w Warszawie.
- W wyniku transakcji zbycia akcji Banku zawartych w dniu 30 maja 2014 r., Aviva Otwarty Fundusz Emerytalny Aviva BZ WBK zmniejszył udział w ogólnej liczbie głosów w Banku poniżej 5%. Po zawarciu i rozliczeniu transakcji, o których mowa powyżej, na dzień 4 czerwca 2014 roku Aviva OFE posiadał 60.163.442 sztuk akcji Banku, stanowiących 4,96% kapitału zakładowego Banku. Według raportu rocznego Aviva OFE, na koniec 2014 roku fundusz ten posiadał 4,8% kapitału zakładowego Banku.
- W dniu 24 października 2014 r. Rada Nadzorcza Banku wybrała firmę PricewaterhouseCoopers sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie jako podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych Banku Millennium S.A. oraz Grupy Kapitałowej Banku Millennium za rok 2015.
- W dniu 26 października 2014 r. Komisja Nadzoru Finansowego poinformowała o wynikach 15 polskich banków, w tym Banku Millennium, uzyskanych w Przeglądzie Jakości Aktywów i Testach Warunków Skrajnych przeprowadzonych w 2014 roku w kontekście rekomendacji EBA (Recommendations on asset quality reviews, EBA/REC/2013.04) i w oparciu o jednolite wytyczne zdefiniowane w metodyce opublikowanej przez Europejski Bank Centralny w marcu 2014 (Asset Quality Review, Phase 2, Manual March 2014). Wyniki zarówno przeglądu jakości aktywów jak i testów wypadły dla Banku Millennium bardzo pozytywnie. W zakresie przeglądu (AQR), poziom korekt współczynnika kapitału podstawowego Tier 1 (CET1) był nieznaczny, gdyż w ich wyniku wskaźnik CET1 osiągnął się jedynie o 0,28 p.p. W zakresie testów w scenariuszu szokowym, skorygowany wskaźnik CET1 osiągnął wartość 12,37%, czyli pozostaje ponad dwukrotnie wyższy niż minimalny próg 5,5% i jest jedynie o 0,99 p.p. niższy niż wskaźnik CET1 na dzień 31 grudnia 2013 r. przed korektami.

W opinii Zarządu Banku, wynik Przeglądu Jakości Aktywów (AQR) i stosunkowo niewielka skala korekt potwierdzają to, że Bank stosuje właściwe zasady w zakresie uznawania ekspozycji z utratą wartości, wyceny zabezpieczeń i poziomu rezerw. Z drugiej strony testy warunków skrajnych potwierdzają odporność i wysoki poziom wypłacalności Banku, nawet przy założeniu scenariuszy szokowych.

### III.4. Najważniejsze nagrody i osiągnięcia Banku Millennium w 2014 roku

#### Bank Millennium Na czele w rankingu Newsweeka



Bank Millennium zdobył 1 miejsce w kategorii "Bankowość Internetowa" w ostatnim rankingu Newsweek'a "Przyjazny Bank". Bank Millennium zajął również wysokie drugie miejsce w kategorii "Bankowość Tradycyjna" i został sklasyfikowany na drugim miejscu w kategorii "Bankowość Hipoteczna". Trzynasty, coroczny ranking tygodnika Newsweek został oparty na wynikach audytu jakości obsługi przeprowadzonego metodą „tajemniczy klient” oraz oceny atrakcyjności oferty wśród największych banków w Polsce.

#### Gwiazda Jakości Obsługi 2014



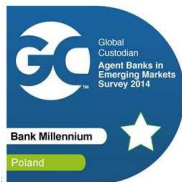
Dzięki pozytywnym opiniom Klientów, Bank Millennium ponownie został uznany za jedną z najbardziej przyjaznych firm i otrzymał Gwiazdę Jakości Obsługi za rok 2014. Wśród nagrodzonych firm reprezentujących kilka tuzinów sektorów gospodarki znalazły się te, które w najwyższym stopniu odpowiadają na dzisiejsze potrzeby rynku i były najczęściej rekomendowane przez klientów w roku 2014. Bank Millennium otrzymał ten prestiżowy tytuł już trzeci raz (poprzednio w latach 2013 i 2011).

#### Najlepszy bank internetowy według pisma Global Finance



Bank Millennium po raz kolejny znalazł się w prestiżowym gronie banków nagrodzonych przez niezależny magazyn finansowy Global Finance. W rankingu najlepszych banków internetowych dla klientów korporacyjnych, Bank Millennium zwyciężył w kategorii finansowania handlu „Best Trade Finance Services”. Ponadto w zestawieniu najlepszych banków internetowych dla klientów indywidualnych w Europie Środkowo-Wschodniej, Bank znalazł się na pierwszej pozycji w kategorii najlepszych internetowych produktów depozytowych, kredytowych oraz inwestycyjnych.

#### Działalność powiernicza nagrodzona przez magazyn Global Custodian



Bank Millennium otrzymał nagrodę „Category Outperformer” w rankingu magazynu Global Custodian pt: „Banki pośredniczące na rynkach wschodzących 2014”. Global Custodian to czołowy międzynarodowy magazyn poświęcony usługom związanym z obsługą operacji na światowych rynkach papierów wartościowych. Od 25 lat tworzy wysoko rozpoznawalne w branży finansowej rankingi, które mierzą osiągnięcia oraz jakość usług świadczonych przez banki oraz firmy brokerskie.

Nagroda przyznana Bankowi Millennium jest odpowiednikiem nagrody „Najlepszy w swej klasie”, przyznawanej przez magazyn Global Custodian w latach ubiegłych.

#### Biuro Analiz Makroekonomicznych wśród najlepszych prognostyków w Polsce

Biuro Analiz Makroekonomicznych Banku Millennium zdobyło 1 miejsce w rankingu ekonomistów opracowujących prognozy w polskich instytucjach finansowych, rankingu przygotowanym przez dziennik "Parkiet" w roku 2014. prognozy makroekonomiczne obejmują swoim zakresem inflację, rynek pracy, podaż pieniądza, bilans płatniczy oraz popyt krajowy (produkcja, sprzedaż detaliczna, PKB, inwestycje, konsumpcja). Ranking wskaźników rynku finansowego obejmuje prognozy dotyczące EURPLN, USDPLN, stopy referencyjne, WIBOR 3M, 2Y obligacje, 5Y obligacje, WIG20 za okres 1 miesiąc, 1 kwartał oraz 2 kwartały. Prognozy pozyskano z ok. 24 instytucji.

#### Bank Millennium po raz szósty w składzie RESPECT Index



Bank Millennium znalazł się po raz kolejny w składzie RESPECT Index.

RESPECT Index obejmuje swoim portfelem polskie i zagraniczne spółki z Głównego Rynku Giełdy Papierów Wartościowych, działające zgodnie z najlepszymi standardami zarządzania w zakresie ładu korporacyjnego, ładu informacyjnego i relacji z inwestorami, a także z uwzględnieniem czynników ekologicznych, społecznych i nadzorczych.

## IV. WARUNKI RYNKOWE ORAZ PERSPEKTYWY DZIAŁALNOŚCI

### IV.1. Sytuacja makroekonomiczna

Po spowolnieniu na przelomie 2012r. i 2013r. polska gospodarka powróciła na ścieżkę solidnego wzrostu gospodarczego. Produkt Krajowy Brutto był w 2014r. realnie o 3,3% wyższy niż w 2013r. kiedy wzrósł o 1,7%. Jeszcze lepiej wygląda dynamika popytu krajowego, która, w ujęciu realnym, wyniosła 4,6% wobec zaledwie 0,2% w 2013r. i była najwyższa od 2008r. Wsparciem dla popytu krajowego był zarówno solidny wzrost konsumpcji gospodarstw domowych (o 3,0% wobec 1,1% przed rokiem), jak i inwestycji (9,4% wobec 0,9% rok wcześniej). Poprawa na rynku pracy, w połączeniu z niską inflacją lub wręcz spadającymi cenami wpływa pozytywnie na realne dochody rozporządalne ludności, przy czym nie widać obecnie oznak tzw. spirali deflacyjnej, czyli odkładania konsumpcji w czasie w wyniku spadających cen. Inwestycje rosły w 2014r. w tempie zbliżonym do 2011r., jednak wówczas mieliśmy do czynienia z boomem publicznych inwestycji infrastrukturalnych finansowanych ze środków unijnych. Obecnie mamy raczej do czynienia ze wzrostem inwestycji prywatnych, związanych ze zwiększaniem mocy produkcyjnych, a także modernizacją istniejącego majątku. Ujemny wkład eksportu netto, równy - 1,3 pkt. proc. wynikał ze spadku nadwyżki handlowej, choć utrzymały się wzrosty eksportu i importu. Wpływ ograniczonego dostępu polskich eksporterów do wschodnich rynków zbytu okazał się mniejszy, niż się obawiano na początku roku, dzięki dużej elastyczności polskich firm, które aktywnie poszukują nowych rynków. Bank ocenia, że wzrost gospodarczy w 2014r. był zrównoważony, a dane o PKB nie sugerują narastania nierównowag makroekonomicznych.

Stopa bezrobocia rejestrowanego wyniosła w grudniu 2014r. 11,5% i była o 1,9 pkt. proc. niższa niż w analogicznym miesiącu 2013r. Był to jednocześnie najniższy odczyt w grudniu od 2008r. Spadek bezrobocia obserwowany od II kw. był znacznie silniejszy od wzorca sezonowego i odzwierciedlał poprawę sytuacji w sektorze przedsiębiorstw. Przeciętne zatrudnienie w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 9 osób było w grudniu 2014r. o 1,1% wyższe niż w grudniu 2013r. Jednocześnie w całym roku obserwowano stabilny wzrost nominalnych wynagrodzeń. W grudniu przeciętne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw wzrosło nominalnie o 3,7% r/r, co przekłada się na wzrost realny na poziomie 4,7% r/r.

W drugiej połowie roku w polskiej gospodarce wystąpiła deflacja. W lipcu ub. roku indeks cen towarów i usług konsumpcyjnych w ujęciu rok do roku spadł poniżej zera, a w kolejnych miesiącach jego spadek pogłębiał się i w grudniu wyniósł -1,0% r/r. Utrzymywanie się ujemnej inflacji jest skutkiem szoków podażowych na rynku żywności i paliw. Jednak presja popytowa w gospodarce jest bardzo niska, gdyż inflacja bazowa po wyłączeniu cen żywności i energii wyniosła w grudniu zaledwie 0,5% r/r. W całym roku, średnioroczna inflacja wyniosła 0,0% wobec 0,9% w 2013r. Presja popytowa i kosztowa w gospodarce pozostaje niska, a inflacja jest nadal wyraźnie poniżej celu NBP (2,50% +/-1%).

Wskaźniki wyprzedzające sugerują dalszą poprawę koniunktury w polskiej gospodarce. Bank spodziewa się, że w 2015r. popyt krajowy pozostanie mocny, a wzrost gospodarczy wyniesie 3,5%. Bank oczekuje utrzymania wysokiej dynamiki konsumpcji prywatnej, która wspierana będzie przez poprawę warunków na rynku pracy m.in. spadek stopy bezrobocia do 10,7% w grudniu 2015 roku. Bank oczekuje utrzymania wzrostu inwestycji, jednak będzie on nieznacznie słabszy niż w ubiegłym roku. Inwestycje będą nadal wspierane przez wysokie wykorzystanie mocy wytwórczych i wzrost nowych zamówień w przemyśle, a także dobre wyniki finansowe i sytuację płynnościową przedsiębiorstw. Pomimo przyśpieszenia wzrostu gospodarczego, nie oczekujemy szybkiego powrotu inflacji.

W sytuacji braku presji inflacyjnej RPP utrzymywała łagodną politykę pieniężną. Przez pierwsze trzy kwartały minionego roku stopa referencyjna wyniosła 2,50%. W październiku Rada oceniła, że napływające dane wskazują na spowolnienie dynamiki aktywności gospodarczej oraz wzrost ryzyka utrzymania się inflacji poniżej celu w średnim okresie i postanowiła złagodzić politykę pieniężną. Stopa referencyjna spadła wówczas o 50 pkt. bazowych do historycznego minimum na poziomie 2,00%, natomiast stopa kredytu lombardowego została ścięta aż o 100 pkt. baz. do 3,00%. Oznacza to, że maksymalne oprocentowanie kredytów konsumpcyjnych (określone ustawowo jako czterokrotność stopy lombardowej) spadło z 16% do 12%. RPP nie wykluczyła dalszego dostosowania polityki pieniężnej, jeśli napływające informacje potwierdzą istotne ryzyko utrzymania się inflacji poniżej celu w średnim okresie. Obecnie Bank nie widzi dużej przestrzeni do obniżek stóp procentowych i spodziewa się jeszcze jednej obniżki o 25 pkt. bazowych. Uzasadnieniem prognozy jest postępujące ożywienie w gospodarce i fakt, że ujemna inflacja wynika z szoków podażowych na rynku żywności i paliw, a nie niskiego popytu w gospodarce.

W najbliższych kwartałach na działalność sektora bankowego, w tym Banku Millennium, wpływać mogą następujące czynniki zewnętrzne:

- W dniu 15 stycznia 2015 r. Narodowy Bank Szwajcarii (NBS) ogłosił, że zaprzestanie utrzymywać poziom minimalnego kursu 1,20 CHF za euro. W tym samym czasie, NBS ogłosił, że obniża oprocentowanie depozytów na rachunkach bieżących do -0,75%. W reakcji na powyższe nastąpiła deprecjacja EUR i PLN w stosunku do CHF.  
Bank nie spodziewa się znacznego pogorszenia się spłaty kredytów, ponieważ wpływ aprecjacji franka szwajcarskiego wobec złotego zostanie częściowo zrównoważony przez spadek stopy CHF LIBOR3M. Jednocześnie polskie banki zobowiązały się do podjęcia działań przeciwko ewentualnym problemom ze spłatami kredytów walutowych, między innymi deklarując brak wzrostu obciążeń (zabezpieczenia, nowe ubezpieczenia), czy zmniejszenie kosztów obsługi dla Klienta (wydłużenie okresu kredytowania, "wakacje" w spłatach rat, czasową redukcję marży walutowej).  
Jednakże, biorąc pod uwagę strukturę portfela kredytów hipotecznych denominowanych w CHF, tymczasowe wyższe raty mogą zwiększyć poziom kredytów zagrożonych oraz koszty ryzyka. Dodatkowo, propozycje przedstawiane przez różne polskie organy władzy, o ile wejdą w życie, mogą skutkować stratami dla Banku.
- Wprowadzenie od 2015 roku znacznych podwyżek obowiązkowych składek do BFG spowoduje wzrost kosztów działania w 2015 roku.
- Konieczność dostosowania do nowej rekomendacji KNF „U” wprowadzającej nowe zasady i pewne ograniczenia sprzedaży produktów ubezpieczeniowych przez banki (obowiązuje od 1 kwietnia 2015 roku), może spowodować spadek przychodów prowizyjnych z tytułu „bancassurance”. Także zastosowanie nowych zasad rozliczania w czasie tych prowizji z tytułu sprzedaży ubezpieczeń może spowodować spadek bieżących przychodów (kompensowany wzrostem w kolejnych latach).
- Rekordowo niskie stopy procentowe i spodziewane dalsze obniżki zmniejszą poziom marży odsetkowej oraz mogą czasowo zmniejszyć wynik odsetkowy Banku.
- Przyspieszenie wzrostu gospodarczego, głównie w efekcie odbudowy konsumpcji prywatnej i inwestycji, może wesprzeć wzrost akcji kredytowej dla sektora gospodarstw domowych oraz przedsiębiorstw.
- Poprawa koniunktury gospodarczej, w tym dobra kondycja finansowa firm oraz dalszy spadek bezrobocia, będą wspierać jakość portfela kredytowego.

#### IV.2. Polski sektor bankowy i pozycja Grupy Banku Millennium

Przez większość 2014 roku banki w Polsce operowały w umiarkowanie pozytywnych warunkach makroekonomicznych, jednak pod koniec roku nastąpiła kumulacja pewnych zdarzeń i niekorzystnych rozstrzygnięć regulacyjnych mających ujemny wpływ dla polskiego sektora bankowego. Do zdarzeń tych należy:

- Znaczna obniżka opłat od transakcji kartami płatniczymi (interchange), jaka obowiązuje w Polsce od 1 lipca 2014 roku
- Obniżka stóp procentowych w październiku 2014 roku o 50 p.b. dla stopy referencyjnej oraz niespodziewanie głębsza obniżka stopy kredytu lombardowego o 100 p.b.
- Ogłoszenie znacznych podwyżek obowiązkowych składek do BFG (obowiązujące od 2015 roku)
- Ogłoszenie przez KNF rekomendacji „U” wprowadzającej nowe zasady i pewne ograniczenia sprzedaży produktów ubezpieczeniowych przez banki (obowiązuje od 1 kwietnia 2015 roku)

Jednocześnie postępuje proces stopniowego wzrostu koncentracji sektora bankowego w Polsce (połączenie Nordea Bank z PKO BP, Santander Consumer Bank z BZ WBK, czy włączenie Rabobank Polska do BGŻ, a następnie zakup go przez BNP Paribas). Mimo to, poziom koncentracji banków w Polsce nie jest wysoki, szczególnie porównując z wieloma krajami europejskimi: udział 10 największych banków wyniósł 66,8% sumy aktywów na koniec 3-go kwartału 2014 roku.

W ciągu 2014 roku depozyty sektora bankowego wzrosły o 8,4% w skali roku (dane NBP). Warto odnotować, iż tak wyraźny wzrost depozytów nastąpił pomimo obniżki stóp procentowych do rekordowo niskiego poziomu (2% stopa referencyjna). Kredyty ogółem banków działających w Polsce wzrosły o 6,9%, przy czym nastąpiło wyraźne przyspieszenie finansowania sektora przedsiębiorstw, których roczna dynamika wzrosła w ciągu 2014 roku z 2,2% na początku do 9,2% na końcu roku.

Kapitały własne polskich banków wzrosły o ok. 9% w ciągu roku, a średni Współczynnik Wyplacalności utrzymuje się na bardzo mocnym poziomie 14,9% we wrześniu 2014 r. (dane KNF, według nowego standardu CRR/CRDIV). Silna pozycja kapitałowa polskich banków została potwierdzona wynikami przeglądu jakości aktywów (AQR)

oraz testów warunków skrajnych, przeprowadzonych w minionym roku przez KNF równolegle z europejskim bankiem centralnym (ECB) i nadzorem bankowym (EBA) i opublikowanych dnia 26 października 2014 roku. Według obliczeń własnych Banku, średni ważony (całkowitą ekspozycją na ryzyko) współczynnik kapitału podstawowego CET1 dla 15tu polskich banków biorących udział w testach wyniósł w warunkach scenariusza szokowego 12.3% i był znacznie wyższy, niż średni wskaźnik dla innych państw europejskich objętych testem ECB/EBA (dla największych państw pozostawał on na poziomie ok 9%).

Płynność polskich banków również utrzymuje się na bardzo bezpiecznym poziomie, w tym relacja kredytów do depozytów dla całego sektora wyniosła 103% na koniec 2014 roku.

Bank Millennium, według danych własnych i innych banków na koniec września 2014 r., pozostawał na 7 miejscu wśród banków komercyjnych w Polsce, mierzonych wielkością kredytów i depozytów, ze średnim udziałem w rynku na poziomie ok. 5%. Grupa Banku Millennium, poza Bankiem obejmująca także spółkę leasingową, TFI oraz dom maklerski, ma stosunkowo silną pozycję w kredytach dla Klientów indywidualnych oraz w kartach kredytowych (około 6% udziału w rynku). Pozostałe, mocne segmenty Banku, to leasing (5 miejsce na rynku z udziałem w sprzedaży 7%) oraz faktoring (prawie 10% udziału w całkowitych obrotach branży). Po stronie depozytów Bank ma średnio 5,1% udziału w rynku. Dystrybucja produktów i usług Grupy prowadzona jest poprzez 423 oddziałów oraz przez kanały elektroniczne, w tym bankomaty, Internet, telefon i aplikacje mobilne.

W ciągu 2014 r. Grupa Banku Millennium wzmocniła swą pozycję w sprzedaży pożyczek gotówkowych i faktoringu, podczas gdy udział w rynku w kredytach hipotecznych i depozytach firm obniżył się. Pozycja rynkowa w depozytach gospodarstw domowych utrzymywała się na stosunkowo stabilnym poziomie (5.2%).

W 2015 roku Bank oczekuje dalszego przyrostu depozytów w sektorze bankowym, choć być może w wolniejszym tempie, niż w ubiegłym roku. Czynnikiem ograniczającym przyrost depozytów gospodarstw domowych może być rosnąca konsumpcja, a także rekordowo niski poziom stóp procentowych w Polsce. Również dynamika depozytów przedsiębiorstw może nieznacznie wyhamować, ponieważ przedsiębiorstwa mogą skonsumować część swoich nadwyżek płynności na inwestycje w środki trwałe.

W zakresie kredytów sektora bankowego Bank oczekuje przyspieszenia ich dynamiki. W sektorze gospodarstw domowych wciąż dynamicznie powinny rosnąć kredyty konsumpcyjne, czemu sprzyjać będą niskie stopy procentowe oraz odbudowa popytu konsumpcyjnego w gospodarce. W tempie zbliżonym do ubiegłorocznego powinny natomiast rosnąć kredyty mieszkaniowe. Realizacja programu „Mieszkanie dla Młodych”, niskie stopy procentowe oraz możliwa poprawa koniunktury na rynku budowlanym mogą wesprzeć tę kategorię kredytów. Bank oczekuje, iż portfel kredytów sektora przedsiębiorstw w całym sektorze bankowym powinien co najmniej utrzymać zeszłoroczne, wysokie tempo wzrostu ponad 9% rocznie. Czynnikiem wspierającym akcję kredytową dla przedsiębiorstw będzie ożywienie inwestycji w gospodarce, zarówno prywatnych jak i publicznych, w tym wspieranych mocniej napływem dotacji Unijnych z nowej perspektywy.

Polski sektor bankowy charakteryzuje się również wysokim stopniem korzystania z nowych technologii, wynikającym ze stosunkowo wysokiego poziomu digitalizacji społeczeństwa. Przekłada się to na już istotną i ciągle szybko rosnącą rolę zdalnych kanałów komunikacji i obsługi klientów (bankowość internetowa, mobilna, płatności elektroniczne).

### IV.3. Realizacja strategii oraz perspektywy rozwoju biznesu

W 2014 roku Bank Millennium kontynuował realizację strategii na lata 2013-15 ogłoszonej w październiku 2012 roku. Zgodnie z jej założeniami, Bank koncentrował się na przebudowie modelu biznesowego w celu zwiększenia zyskowności, przy zachowaniu dyscypliny w zakresie płynności i zarządzania kapitałem.

Strategia Banku na lata 2013-15 zakładała:

- I. Koncentrację na najbardziej wartościowych obszarach przy jednoczesnym położeniu nacisku na produkty z wysoką marżą.
- II. Dalszą poprawę efektywności sprzedaży sieci.
- III. Poprawę struktury bilansu i rentowności w obszarze przedsiębiorstw.
- IV. Utrzymanie przewagi w zakresie wydajności poprzez skuteczne zarządzanie infrastrukturą i utrzymanie dyscypliny kosztowej.
- V. Przygotowanie Banku na przyszłe wyzwania poprzez inwestowanie w analitykę biznesową i platformę wielokanałową.

Główne cele strategii zakładały osiągnięcie następujących wielkości na koniec 2015 roku:

- Wskaźnik ROE 14-15%
- Wskaźnik koszty/dochody na poziomie 50%
- Wskaźnik kredyty/depozyty  $\leq$  100%
- Współczynnik wypłacalności CT 1  $>$  10%
- Poziom satysfakcji klientów  $>$  90%
- Udział procentowy kredytów korporacyjnych w portfelu 30-35%

W segmencie detalicznym Bank ustalił w 2014 roku priorytet dla pozyskania nowych klientów oraz wzrostu depozytów i kredytów konsumenckich, osiągając na tych wszystkich polach sukcesy. W 2014 roku otworzono 231 tysięcy nowych rachunków bieżących, środki klientów detalicznych wzrosły o 13% z udziałem środków na rachunkach bieżących i oszczędnościowych na poziomie blisko 50%. Sprzedaż kredytów gotówkowych osiągnęła rekordową wielkość 2,1 mld złotych, zwiększając portfel o 24% rok do roku. Wzrosty w segmencie detalicznym wspierane były rozwojem w obszarze analityki biznesowej.

Uwzględniając trendy konsumenckie, zmieniający się sposób korzystania z usług bankowych, Bank Millennium dokonał przeglądu istniejącego modelu dystrybucji, w celu zapewnienia optymalnej struktury i formatów oddziałów. Bank wypromował nową stronę internetową w technologii „web responsive design”, udoskonalił także funkcjonalności bankowości elektronicznej. Poniesione wysiłki spotkały się z uznaniem - Bank Millennium zdobył nagrodę dla „Najlepszej bankowości elektronicznej” w rankingu Newsweek. Magazyn ten wyróżnił także wysoką jakość obsługi Klientów: Bank po raz trzeci z rzędu znalazł się na podium rankingu w kategorii „Newsweek - Bank Przyjazny - Klient Indywidualny” zajmując w 2014 roku drugie miejsce, czym potwierdził realizację celu utrzymania wysokiego poziomu jakości i zadowolenia klientów.

Przez ostatnie lata strategicznym obszarem Banku był rozwój bankowości mobilnej. Bank Millennium stał się jednym z liderów na rynku: był pierwszym bankiem w Polsce, który wprowadził ofertę kredytów przez telefon, pierwszym bankiem, który wprowadził „Osobistego Menadżera Finansów” (PFM), pierwszym bankiem, który zaoferował przelewy natychmiastowe, pierwszym bankiem, który zaoferował możliwość tworzenia kodów QR w celu dokonywania płatności, pierwszym bankiem, który wprowadził obsługę na tablety z systemem Windows 8 oraz Blackberry 10, a także pierwszym bankiem w Polsce, który wprowadził aplikację mobilną dla przedsiębiorstw.

W obszarze bankowości przedsiębiorstw Bank Millennium kontynuował realizację celów dotyczących kredytów korporacyjnych, zwiększając portfel o 1,5 mld zł t.j. o 13% rocznie, czyli szybciej niż średni wzrost rynku. Dzięki temu, udział kredytów przedsiębiorstw w portfelu ogółem wzrósł do przewidzianej w strategii wysokości 30% na rok przed zakładanym terminem.

W obszarze korporacyjnym podjęto również szereg kroków w zakresie usprawnienia procesów: wyróżniający się na rynku proces onboarding (aktywacji nowego klienta w Banku), zwiększenia jakości obsługi oraz funkcjonalności kanałów zdalnych, dzięki innowacyjnym rozwiązaniom bankowości elektronicznej, w szczególności platformy płatniczej, oraz ciągle udoskonalanej bankowości mobilnej.

Dzięki wyżej wspomnianym działaniom, a także utrzymaniu dyscypliny kosztowej i skutecznemu zarządzaniu infrastrukturą, Banku zrealizował, i to na rok przed założonym terminem, ambitny cel obniżenia wskaźnika koszty/dochody z poziomu 57% w 2012 roku do poziomu 50% w 2014. Jednocześnie wskaźnik ROE uległ poprawie o 1,2% do poziomu 11,8%, choć nie osiągnął zakładanego celu ze względu na wyższy niż zakładany poziom kapitałów.

Grupa Banku Millennium utrzymuje silną pozycję kapitałową, ze wskaźnikiem CT 1 na poziomie 14,5% t.j. znacznie wyższym, niż zakładany w strategii ponad 10%. Wynika to z podwyższonych wymogów regulacyjnych oraz konserwatywnego podejścia Banku do zarządzania ryzykiem i kapitałem. Łączny wskaźnik adekwatności kapitałowej (TCR) osiągnął na koniec 2014 roku bezpieczny poziom 15,2%. Również normy płynności Banku pozostawały na poziomach bezpieczniejszych, niż zakładane 2.5 roku temu. Na przykład wskaźnik kredyty/depozyty ukształtował się na koniec roku na poziomie 92%, znacznie poniżej strategicznego limitu 100%, dając komfortową rezerwę płynnościową, na wypadek m.in. niespodziewanych wahań kursów walut, takich, jakie wystąpiły w styczniu 2015 roku. Solidna baza kapitałowa i jakość aktywów Banku Millennium została potwierdzona dobrymi wynikami zewnętrznego przeglądu jakości aktywów (AQR) oraz testów warunków skrajnych, jakie zostały przeprowadzone przez KNF w 2014 roku i ogłoszone w dniu 26 października (wraz z wynikami ogólnoeuropejskiego przeglądu i testów prowadzonych przez ECB/EBA).

W związku ze zrealizowaniem większości celów założonych w strategii na lata 2013-2015 oraz biorąc pod uwagę zmiany w otoczeniu makroekonomicznym, regulacyjnym i w trendach obsługi klienta, Bank dokonał aktualizacji strategii na kolejne 3 lata (2015-2017).

Scenariusz makroekonomiczny dla Polski zakłada w 2015 roku 3,3% wzrostu PKB, głównie dzięki wzrostowi inwestycji i konsumpcji prywatnej. Jednocześnie niższe stopy procentowe stawiają przed bankami wyzwania w postaci utrzymania efektywności oraz poszukiwania dodatkowych źródeł przychodów i redukcji kosztów. Dodatkowe wyzwania wynikają z efektów wprowadzonych regulacji - Rekomendacji U, zwiększonej składki do Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, czy prawa ochrony konsumentów.

Duże wyzwania stanowią także zmieniające się oczekiwania klientów dotyczące preferowanych form kontaktu z bankiem. Polacy szybko adaptują nowe technologie, utrzymuje się wysoki poziom digitalizacji społeczeństwa, a przyspieszenie to jest szczególnie zauważalne w przypadku bankowości mobilnej. Kanały zdalne odgrywają coraz bardziej istotną rolę w sprzedaży i obsłudze klientów, ale jak dotąd nie stanowią jednak znaczącego kanału pozyskiwania nowych klientów. Wraz ze wzrostem poziomu digitalizacji w społeczeństwie, rośnie potencjał dla płatności elektronicznych.

Wraz z rosnącymi wymaganiami klientów dotyczącymi jakości obsługi i oferty oraz zaostrzającą się konkurencją między bankami, coraz większe znaczenie odgrywać będzie analiza zachowań i potrzeb klientów.

Uwzględniając te zmiany, Bank będzie koncentrował się w zaktualizowanej strategii na lata 2015-2017 na kreującym wartość wzroście organicznym. Strategia będzie realizowana w oparciu o cztery filary:

- I. Wzmocnienie tempa pozyskiwania Klientów detalicznych poprzez zwiększoną efektywność sieci oraz optymalną strukturę oddziałów, kanały cyfrowe oraz akwizycję klientów zamożnych, przy jednoczesnym utrzymaniu zyskowności segmentu dzięki koncentracji na produktach wysokomarżowych.
- II. Odróżnienie Banku od konkurentów poprzez transformację kanałów cyfrowych w silne platformy umożliwiające nawiązanie dialogu z Klientem: podejście wielokanałowe, płatności mobilne oraz maksymalizację wartości Klienta dzięki wykorzystaniu zaawansowanej analityki biznesowej.
- III. Utrzymanie tempa rozwoju w segmencie przedsiębiorstw przy koncentracji na poprawie dochodowości, redukcji kosztów ryzyka, dalszej poprawie pozycji w finansowaniu specjalistycznym
- IV. Utrzymanie doskonałości operacyjnej i ścisłej kontroli kosztów, poprzez wiodący na rynku i wydajny cyfrowy model operacyjny, przygotowanie platformy IT na przyszłość tak, aby nadal zwiększać elastyczność, skalowalność i bezpieczeństwo.

Główne cele średniokresowe, które Grupa Banku Millennium zamierza osiągnąć w 2017 roku zakładają:

- Wzrost liczby klientów detalicznych do 1,6 milionów
- Wzrost udziału w rynku depozytów klientów detalicznych do powyżej 6%
- Wzrost udziału w rynku kredytów korporacyjnych do poziomu 4%
- Osiągnięcie poziomu ROE w przedziale 13-14%
- Obniżenie współczynnika koszty/dochody do poziomu 45-47%
- Utrzymanie współczynnika kredyty/depozyty poniżej 100%

Bank przyjął politykę wypłaty dywidendy zakładającą dystrybucję od 35% do 50% zysku netto, w zależności również od rekomendacji regulacyjnych. Do dnia publikacji sprawozdania finansowego Zarząd Banku nie dokonał jeszcze rekomendacji dotyczącej podziału zysku netto w 2014 roku.

## V. SYTUACJA FINANSOWA GRUPY BANKU MILLENNIUM

### V.1. Rachunek zysków i strat Grupy

Przychody operacyjne (mln zł)	2014	2013	Zmiana r/r
Wynik z tytułu odsetek *	1 465,0	1 270,8	15,3%
Wynik z tytułu prowizji	611,7	588,7	3,9%
Wynik z działalności podstawowej**	2 076,6	1 859,5	11,7%
Inne przychody pozaodsetkowe ***	138,9	146,8	-5,4%
<b>Przychody operacyjne ogółem</b>	<b>2 215,6</b>	<b>2 006,4</b>	<b>10,4%</b>

(\*) Dane pro-forma: wynik z tytułu odsetek obejmuje marżę na wszystkich instrumentach pochodnych. Począwszy od 1 stycznia 2006 roku Bank stosuje zasady rachunkowości zabezpieczeń. Od dnia wspomnianej zmiany marża z tych operacji jest uwzględniana w wyniku z odsetek. Jednakże, ponieważ zmiany rachunkowości zabezpieczeń nie obejmują całości portfela denominowanego w walutach obcych Bank przedstawia dane w układzie pro-forma, w którym część marży na instrumentach pochodnych jest ujmowana w przychodach z tytułu odsetek i wyniku z tytułu odsetek, podczas gdy rachunkowo część tej marży (10,9 mln zł w roku 2014 oraz 50,8 mln zł w roku 2013) jest uwzględniona w pozostałych przychodach pozaodsetkowych. W opinii Banku takie podejście umożliwia lepsze zrozumienie rzeczywistej ewolucji tej pozycji z ekonomicznego punktu widzenia.

(\*\*) Suma wyniku z tytułu odsetek oraz wyniku z tytułu prowizji.

(\*\*\*) Obejmuje wynik z pozycji wymiany, wynik z tytułu operacji finansowych oraz pozostałe przychody i koszty operacyjne netto.

**Wynik z tytułu odsetek** (pro-forma) za rok 2014 osiągnął kwotę 1.465,0 mln zł, co oznacza jego wysoki - o 15,3% - wzrost w stosunku do roku 2013. Tę wysoką roczną stopę wzrostu należy traktować jako sukces Grupy w sytuacji spadających od 3 kwartału 2014 r. stóp rynkowych (przed obniżką bazowych stóp procentowych NBP o 50 p. b. na początku października). W IV kw. 2014 roku wynik z tytułu odsetek obniżył się o 6,1% w stosunku do poziomu z poprzedniego kwartału, na co miała wpływ przede wszystkim istotna redukcja stopy lombardowej NBP o 100 p.b. W efekcie tej decyzji, stopy procentowe kredytów konsumpcyjnych spadły poprzez obowiązywanie maksymalnego limitu (wynikającego z tzw. ustawy „antylichwiarskiej”) z 16% do 12%. Co więcej, dostosowanie oprocentowania depozytów po cięciach rynkowych stóp procentowych w IV kwartale 2014 roku odbywało się stopniowo.

Marża odsetkowa netto ogółem (w stosunku do średnich aktywów odsetkowych) w roku 2014 osiągnęła poziom 2,5%, i była o 0,3 p.p. wyższa w porównaniu z poziomem z roku 2013. Poprawa marży odsetkowej została uzyskana dzięki niższym kosztom odsetkowym (głównie kosztom depozytów), które obniżyły się o 22,2% r/r, podczas gdy przychody odsetkowe spadły jedynie o 4,7% r/r. Odzwierciedlało to skuteczne zarządzanie marżą depozytową i stopniową zmianę proporcji aktywów w kierunku produktów o wyższej marży.

**Wynik z tytułu prowizji** w roku 2014 wyniósł 611,7 mln zł, co oznacza wzrost w ujęciu rocznym o 3,9%. Głównymi czynnikami wzrostu były prowizje ze sprzedaży produktów inwestycyjnych (własne fundusze inwestycyjne i inne podobne produkty podmiotów zewnętrznych) oraz prowizje od kredytów i związane z obsługą rachunków bieżących. Natomiast prowizje i opłaty ze sprzedaży produktów ubezpieczeniowych (głównie związane z różnymi produktami kredytowymi, takimi jak pożyczki gotówkowe, kredyty hipoteczne i karty) zmniejszyły się z uwagi na przyjęcie bardziej konserwatywnych reguł księgowych. W drugiej połowie 2014 roku opłaty z tytułu kart uległy zmniejszeniu, w porównaniu z pierwszą połową roku, w wyniku obniżenia opłat interchange wprowadzonego w Polsce od 1 lipca 2014 roku.

**Wynik z działalności podstawowej**, zdefiniowany jako suma wyniku z odsetek i wyniku z prowizji, osiągnął w roku 2014 kwotę 2.076,6 mln zł co oznacza jego wzrost o 11,7% rok do roku.

**Pozostałe przychody pozaodsetkowe** wyniosły 138,9 mln zł w roku 2014 i obniżyły się o 5,4% w ujęciu rocznym. Był to efekt niższych pozostałych przychodów i kosztów operacyjnych netto. Natomiast wynik z wymiany walutowej i instrumentów finansowych wzrósł w tym okresie o 23,3%.

**Przychody operacyjne ogółem** Grupy osiągnęły w 2014 roku 2.215,6 mln zł i wzrosły o 10,4% r/r.



Koszty operacyjne (mln zł)	2014	2013	Zmiana r/r
Koszty osobowe	(547,0)	(547,0)	0,0%
Pozostałe koszty administracyjne*	(564,4)	(542,6)	4,0%
<b>Koszty ogółem</b>	<b>(1 111,4)</b>	<b>(1 089,6)</b>	<b>2,0%</b>
Wskaźnik koszty/dochody	50,2%	54,3%	-4,1 p.p.

(\* w tym amortyzacja)

**Koszty ogółem** w roku 2014 wyniosły 1.111,4 mln zł, co oznacza ich nieznaczny wzrost (o 2,0%) w porównaniu z rokiem 2013.

**Koszty osobowe** w roku 2014 nie zmieniły się w porównaniu z rokiem poprzednim. Całkowita liczba pracowników Grupy wzrosła o 227 osób w porównaniu z końcem 2013 roku, do poziomu 6.108 osób (w etatach) wyłącznie z powodu zatrudnienia części pracowników wcześniej świadczących usługi dla Banku w ramach outsourcingu.

Strukturę zatrudnienia Grupy Banku Millennium prezentuje poniższa tabela:

Struktura zatrudnienia (w etatach)	31.12.2014	31.12.2013	Zmiana r/r
Bank Millennium S.A.	5 770	5 541	4,1%
Podmioty zależne	338	340	-0,6%
<b>Grupa Banku Millennium ogółem</b>	<b>6 108</b>	<b>5 881</b>	<b>3,9%</b>

Więcej informacji nt. struktury zatrudnienia i wynagrodzeń można znaleźć w rozdziale VIII tego dokumentu.

**Pozostałe koszty administracyjne** (w tym amortyzacja) w roku 2014 wzrosły o 4,0% rocznie, głównie na skutek wyższych kosztów działań marketingowych, wydatków na usługi konsultingowe oraz opłat z tytułu nadzoru finansowego, wpłat do BFG i innych opłat obowiązkowych. Pozostałe pozycje tych kosztów spadły lub były stosunkowo stabilne.

**Wskaźnik koszty/dochody** znacznie się poprawił: z poziomu 54,3% w roku 2013 do poziomu 50,2% w roku 2014. W ten sposób wartość wskaźnika osiągnęła poziom wyznaczony jako cel w strategii średniokresowej.

**Odpisy z tytułu utraty wartości ogółem** utworzone przez Grupę w roku 2014 wyniosły 265,5 mln zł i były o 13,4% (czyli o 31,4 mln zł) wyższe niż rezerwy utworzone w roku 2013. Wzrost w ujęciu rocznym dotyczył głównie przedsiębiorstw (wzrost o 26 mln zł), natomiast rezerwy w segmencie detalicznym wzrosły jedynie o 5 mln zł r/r. Wzrost rezerw przełożył się na wyższe pokrycie kredytów z utratą wartości, zwłaszcza w segmencie korporacyjnym (wzrost o 4 p.p. r/r do 73%).

W ujęciu względnym koszt ryzyka (czyli utworzone odpisy netto z tytułu utraty wartości w porównaniu ze średnim poziomem kredytów netto) w roku 2014 osiągnął poziom 61 p.b., czyli 5 p.b. więcej w ujęciu rocznym. W horyzoncie rocznym portfele hipoteczny i leasingowy wykazywały stabilny koszt ryzyka (odpowiednio 16 p.b. i 44 p.b. za rok 2014), natomiast w pozostałych kredytach detalicznych nastąpił widoczny spadek, o 45 p.b. w ujęciu rocznym, zaś w pozostałych kredytach korporacyjnych wzrost o 16 p.b. rok do roku.

**Wynik przed opodatkowaniem** w roku 2014 wyniósł 838,5 mln zł i był o 23,2% wyższy, niż w poprzednim roku. **Zysk netto** dla analizowanego okresu wyniósł 650,9 mln zł i był o 21,5% wyższy w ujęciu rocznym. Wzrost ten jest efektem widocznego zwiększenia przychodów operacyjnych w połączeniu z bardzo niewielkim wzrostem kosztów operacyjnych i przy odpowiednim wzroście rezerw.

Zysk netto (mln zł)	2014	2013	Zmiana r/r
Przychody operacyjne	2 215,6	2 006,4	10,4%
Koszty operacyjne *	(1 111,4)	(1 089,6)	2,0%
Odpisy na utratę wartości	(265,5)	(234,1)	13,4%
Wynik przed opodatkowaniem**	838,5	680,6	23,2%
Podatek dochodowy	(187,5)	(144,8)	29,5%
<b>Wynik netto</b>	<b>650,9</b>	<b>535,8</b>	<b>21,5%</b>

(\*) Bez odpisów na utratę wartości aktywów finansowych i niefinansowych

(\*\*) obejmuje udział w zysku podmiotów stowarzyszonych

## V.2. Bilans i pozycje pozabilansowe

### Aktywa

Suma aktywów Grupy Banku Millennium na dzień 31.12.2014r. wyniosła 60.740 mln zł i była o 6,5% wyższa w porównaniu do stanu na koniec grudnia 2013r. Strukturę aktywów Grupy w poszczególnych okresach oraz zmiany wartości tych pozycji prezentuje poniższa tabela:

AKTYWA (mln zł)	31.12.2014		31.12.2013		Zmiana 2014/2013 (%)
	Wartość	Struktura	Wartość	Struktura	
Kasa, środki w Banku Centralnym	2 612,2	4,3%	3 412,2	6,0%	-23,4%
Kredyty i pożyczki udzielone innym bankom	2 384,7	3,9%	1 519,6	2,7%	56,9%
Kredyty i pożyczki udzielone Klientom	44 142,7	72,7%	41 765,7	73,3%	5,7%
Należności z tytułu zakupionych papierów wartościowych z przyrzeczeniem odkupu	155,6	0,3%	242,1	0,4%	-35,7%
Papiery dłużne	10 176,1	16,8%	8 673,2	15,2%	17,3%
Instrumenty pochodne (zabezpieczające i do obrotu)	502,0	0,8%	629,1	1,1%	-20,2%
Akcje, udziały i inne instrumenty finansowe*	10,5	0,0%	4,3	0,0%	141,7%
Wartości niematerialne oraz rzeczowe aktywa trwałe**	212,6	0,3%	204,2	0,4%	4,1%
Pozostałe aktywa	544,0	0,9%	566,4	1,0%	-3,9%
<b>Aktywa razem</b>	<b>60 740,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>57 016,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>6,5%</b>

(\*) w tym inwestycje w jednostki podporządkowane

(\*\*) bez aktywów trwałych do zbycia

Wyższa wartość aktywów wynikała głównie ze wzrostu o 2.377 mln zł (czyli o 5,7%) kredytów udzielonych Klientom jak również wzrostu wartości dłużnych papierów wartościowych o 1.503 mln zł (lub o 17,3%), obejmujących przede wszystkim papiery wartościowe emitowane przez Skarb Państwa i Narodowy Bank Polski, pochodzących zarówno z portfela handlowego jak i inwestycyjnego .

### Kredyty i pożyczki udzielone Klientom

Kredyty i pożyczki udzielone Klientom stanowią dominującą grupę w strukturze aktywów Grupy (72,7% na dzień 31.12.2014 r.). Ich wartość bilansowa (netto) osiągnęła 44.143 mln zł na koniec grudnia 2014r., co oznacza wzrost o 5,7% w porównaniu ze stanem na koniec poprzedniego roku. Zarówno kredyty dla przedsiębiorstw jak i osób fizycznych odnotowały wzrost w 2014 roku: odpowiednio o 12,9% i o 3,0%.

Jak wynika z powyższych wartości, głównym źródłem wzrostu były kredyty dla przedsiębiorstw. Na koniec 2014 r. wyniosły one 12.707 mln zł, co oznacza roczny przyrost w ujęciu wartościowym o 1.453 mln zł. Skala wzrostu w 2014 była nawet większa dla leasingu (o 15,3%) ale również znacząca w przypadku pozostałych kredytów (wzrost o 11,9%).

Wartość kredytów udzielonych gospodarstwom domowym na koniec grudnia 2014 roku wynosiła łącznie 31.435 mln zł i wzrosła o 3,0% r/r. Niehipoteczne kredyty detaliczne (pożyczki gotówkowe, karty kredytowe, kredyty w rachunku bieżącym, itd.) wzrosły dynamicznie o 22,1%, czyli o 820 mln zł rocznie. Motorem wzrostu był głównie wzrost pożyczek gotówkowych: wartość ich sprzedaży w 2014 roku wyniosła 2,1 mld zł (wzrost o 19,4% w porównaniu z poziomem sprzedaży w roku 2013). Na koniec grudnia 2014 r. saldo kredytów niehipotecyjnych dla gospodarstw domowych wyniosło 4.529 mln zł.

Stosunkowo umiarkowany wzrost kredytów dla gospodarstw domowych wynikał z dosyć stabilnego salda kredytów hipotecznych (niewielki wzrost o 0,4% r/r). Walutowe kredyty hipoteczne zmniejszyły się w porównaniu z końcem grudnia 2013 r. o 250 mln zł w wyniku naturalnej spłaty kredytów z tego portfela. Natomiast portfel kredytów hipotecznych w złotych wzrósł o 395 mln zł rocznie. Na dzień 31 grudnia 2014 roku kredyty hipoteczne stanowiły 61.0% całkowitego portfela kredytowego (netto) Grupy, czyli wyraźnie mniej (tj. o 3 p.p.) w porównaniu do poziomu z końca 2013 r.

W tabeli poniżej przedstawiono informacje o strukturze rodzajowej portfela kredytów i pożyczek udzielonych Klientom oraz zmianach rocznych.

Kredyty i pożyczki udzielone Klientom (mln zł)	31.12.2014	31.12.2013	Zmiana (wartość)	Zmiana (%)
Kredyty dla gosp. domowych	31 435.3	30 511.7	923.6	3.0%
- kredyty hipoteczne	26 906.6	26 802.8	103.9	0.4%
- pozostałe kredyty dla gosp. domowych	4 528.7	3 708.9	819.8	22.1%
Kredyty dla przedsiębiorstw	12 707.4	11 254.0	1 453.4	12.9%
- leasing	3 974.0	3 447.9	526.1	15.3%
- pozostałe kredyty dla przedsiębiorstw	8 733.4	7 806.1	927.3	11.9%
<b>Kredyty i pożyczki dla Klientów netto</b>	<b>44 142.7</b>	<b>41 765.7</b>	<b>2 377.0</b>	<b>5.7%</b>
Odpisy aktualizujące wartość należności	1 358.3	1 312.3	45.9	3.5%
<b>Kredyty i pożyczki dla Klientów brutto</b>	<b>45 501.0</b>	<b>43 078.0</b>	<b>2 422.9</b>	<b>5.6%</b>

Przeciętna podstawowa stopa procentowa dla kredytów udzielanych przez Bank w ciągu 2014 roku wyniosła 5,0%. Stopa ta uwzględnia przychody z zabezpieczających transakcji pochodnych (głównie swapów walutowo-odsetkowych) powiązanych z udzielonymi kredytami w walutach obcych i kompensujących niższy poziom nominalnych stóp oprocentowania tych kredytów.

### Dłużne papiery wartościowe

Dłużne papiery wartościowe wyniosły na koniec grudnia 2014 r. 10.176 mln zł i wzrosły znacząco o 1.503 mln zł, czyli o 17,3%, w porównaniu ze stanem na dzień 31 grudnia 2013 roku, powiększając istotnie rezerwy płynnościową Grupy. Główny składnik portfela dłużnych papierów wartościowych (tj. 99,1%) stanowiły papiery dłużne emitowane przez Skarb Państwa oraz Narodowy Bank Polski. Z całości dłużnych papierów wartościowych, 90,8% było wykazane w portfelu inwestycyjnym (aktywa finansowe dostępne do sprzedaży) a 9,2% w portfelu handlowym (instrumenty finansowe wyceniane do wartości godziwej przez rachunek zysków i strat).

### Instrumenty pochodne

Wartość instrumentów pochodnych (do obrotu i zabezpieczających) wyniosła na koniec grudnia 2014 r. 502 mln zł. co oznacza spadek o 127 mln zł w porównaniu do stanu na dzień 31 grudnia 2013 roku.

### Kredyty i pożyczki udzielone bankom

Kredyty i pożyczki udzielone bankom (w tym depozyty międzybankowe) wyniosły 2.385 mln zł na koniec grudnia 2014 r., co oznacza wzrost o 865 mln zł (tj. 56.9%) r/r. Zmiana ta wynikała głównie z wyższych stanów złożonych depozytów w innych bankach, a także, ale w znacznie mniejszym stopniu, z wyższego stanu na rachunkach bieżących nostro.

### Wartości niematerialne oraz rzeczowe aktywa trwałe

Wartości niematerialne oraz rzeczowe aktywa trwałe wyniosły na koniec grudnia 2014 r. 213 mln zł, co oznacza nieznaczny wzrost o 8 mln zł lub o 4,1% w skali roku, głównie w wyniku inwestycji w oprogramowanie komputerowe pomniejszone o wartość likwidacji i odpisów amortyzacyjnych w raportowanym okresie (przyrost netto o 18 mln zł), podczas gdy rzeczowe aktywa trwałe spadły o 10 mln zł rok do roku.

Całkowite nakłady inwestycyjne Grupy Banku Millennium w 2014 r. wyniosły 65,3 mln zł, z czego 22,8 mln zł to wydatki na infrastrukturę sprzedażową i pozostałą Banku (oddziały, bankomaty, ochrona itp.), a 32,1 mln zł to wydatki na oprogramowanie i infrastrukturę teleinformatyczną użytkowane przez Bank (pozostałe wydatki odnoszą się do finansowania aktywów spółek zależnych). Planowane nakłady inwestycyjne Grupy na 2015 rok wynoszą 76,5 mln zł.

### Pasywa

Wartość oraz strukturę pasywów Grupy na koniec 2014 i 2013 roku prezentuje poniższa tabela:

PASYWA (PLN million)	31.12.2014		31.12.2013		Zmiana 2014/2013 (%)
	Wartość	Struktura	Wartość	Struktura	
Zobowiązania wobec banków	2 037,3	3,7%	2 348,6	4,5%	-13,3%
Zobowiązania wobec Klientów	47 591,2	86,6%	45 305,1	87,7%	5,0%
Zobowiązania z tytułu sprzedanych pap. wartościowych z przyrzeczeniem odkupu	59,8	0,1%	114,8	0,2%	-47,9%
Zobowiązania finansowe wyceniane do wartości godziwej przez RZiS oraz instrumenty pochodne zabezpieczające	2 020,0	3,7%	1 505,4	2,9%	34,2%
Zobowiązania z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	1 739,5	3,2%	701,4	1,4%	148,0%
Rezerwy	98,6	0,2%	66,6	0,1%	48,0%
Zobowiązania podporządkowane	639,7	1,2%	622,6	1,2%	2,8%
Pozostałe zobowiązania*	788,9	1,4%	989,1	1,9%	-20,2%
<b>Zobowiązania razem</b>	<b>54 975,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>51 653,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>6,4%</b>
Razem kapitał	5 765,5		5 363,1		7,5%
<b>Razem zobowiązania i kapitał</b>	<b>60 740,5</b>		<b>57 016,7</b>		<b>6,5%</b>

(\*) w tym zobowiązania podatkowe

W całości pasywów na koniec 2014 roku zobowiązania stanowiły 90,5%, natomiast 9,5% stanowiły kapitały własne Grupy.

Na dzień 31 grudnia 2014 r. zobowiązania Grupy wyniosły 54.975 mln zł i wzrosły o 3.321 mln zł, czyli o 6,4% w stosunku do stanu na dzień 31 grudnia 2013 r. Wysoka dynamika zobowiązań wynikała przede wszystkim ze wzrostu depozytów Klientów (o 2.286 mln zł) oraz wzrostu zobowiązań z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych (o 1.038 mln zł) w okresie roku.

#### Zobowiązania wobec Klientów

Na dzień 31 grudnia 2014 r. zobowiązania wobec Klientów stanowiły główną pozycję w zobowiązaniach Grupy, stanowiąc udział 86,6% w zobowiązaniach razem Grupy.

Zobowiązania wobec Klientów stanowią główne źródło finansowania działalności Grupy i obejmują przede wszystkim środki Klientów ulokowane na rachunkach bieżących, kontach oszczędnościowych i depozytach terminowych. Na dzień 31 grudnia 2014 r. zobowiązania wobec Klientów wyniosły 47.591 mln zł i wykazały wzrost o 2.286 mln zł, czyli 5,0% w porównaniu z saldem na dzień 31 grudnia 2013 roku. Za bardzo pozytywny należy uznać fakt, iż wzrostowi depozytów w 2014 roku towarzyszyła poprawa marży odsetkowej netto za cały rok 2014, w porównaniu z poprzednim rokiem. Osiągnięto to pomimo niekorzystnego środowiska spadających rynkowych stóp procentowych w okresie sprawozdawczym.

Na dzień 31 grudnia 2014 r. depozyty klientów indywidualnych wyniosły 29.780 mln zł i stanowiły 62,6% ogólnego salda depozytów klientów. Ich wartość zwiększyła się wyraźnie, o 3.346 mln zł, czyli o 12,7% rok do roku. Z drugiej strony wartość depozytów przedsiębiorstw i podmiotów sektora publicznego zmniejszyła się w roku 2014 o 1.060 mln zł (lub o 5,6%), co było spójne z polityką zarządzania marżą odsetkową Grupy i zostało zrekompensowane dużo wyższym wzrostem depozytów osób fizycznych. Na koniec grudnia 2014 r. depozyty przedsiębiorstw i sektora publicznego wynosiły 17.811 mln zł, stanowiąc 37,4% depozytów Grupy.

W tabeli poniżej przedstawiono informacje o zmianie zobowiązań wobec Klientów Grupy.

Zobowiązania wobec Klientów (mln zł)	31.12.2014	31.12.2013	Zmiana (wartość)	Zmiana (%)
Depozyty Klientów indywidualnych	29 780,0	26 433,6	3 346,3	12,7%
Depozyty przedsiębiorstw i sektora publicznego	17 811,3	18 871,5	-1 060,2	-5,6%
<b>Depozyty razem</b>	<b>47 591,2</b>	<b>45 305,1</b>	<b>2 286,1</b>	<b>5,0%</b>

Przeciętna podstawowa stopa procentowa dla depozytów ulokowanych w Banku w ciągu 2014 roku wyniosła 2,0%.

#### Zobowiązania wobec banków

Zobowiązania wobec banków na dzień 31 grudnia 2014 roku wyniosły 2.037 mln zł i stanowiły 3,7% zobowiązań Grupy. Ich wartość spadła o 311 mln zł (tj. o 13,3%) w stosunku do 31 grudnia 2013 roku. Najważniejszą pozycją wśród długo- i średnioterminowych pożyczek od instytucji finansowych otrzymanych przez Grupę, były pożyczki udzielone Bankowi przez Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju (EBOiR) oraz Europejski Bank Inwestycyjny (większość w EUR, a niektóre także w CHF i PLN) z terminami zapadalności do 8 lat. Całkowite saldo pożyczek od instytucji finansowych wyrażone w złotych na dzień 31 grudnia 2014 r. wyniosło 1.377 mln zł.

#### Zobowiązania z tytułu sprzedanych papierów wartościowych z udzielonym przyrzeczeniem odkupu

W ramach działalności w zakresie zarządzania płynnością, Grupa zawiera krótkoterminowe transakcje z klauzulą odkupu, zarówno z bankami, jak i Klientami (głównie instytucjami finansowymi). Transakcje te Grupa dokonuje w oparciu o dłużne papiery wartościowe Skarbu Państwa. Na dzień 31 grudnia 2014 roku zobowiązania z tytułu sprzedanych papierów wartościowych z udzielonym przyrzeczeniem odkupu wyniosły 60 mln zł, odnotowując spadek o 55 mln zł w porównaniu ze stanem na dzień 31 grudnia 2013 roku. Spadek ten wynikał głównie z niższej wartości transakcji z bankami.

### Zobowiązania finansowe wyceniane do wartości godziwej przez rachunek zysków i strat i instrumenty pochodne zabezpieczające

Zobowiązania finansowe wyceniane do wartości godziwej przez rachunek zysków i strat oraz instrumenty pochodne zabezpieczające stanowiły w przeważającej mierze ujemną wycenę pochodnych instrumentów przeznaczonych do obrotu i zabezpieczających. Wartość tej pozycji zobowiązań wyniosła na dzień 31 grudnia 2014 roku 2.020 mln zł i wzrosła o 515 mln zł, czyli o 34.2% w stosunku do stanu na dzień 31 grudnia 2013 roku, przede wszystkim z powodu osłabienia złotego do walut obcych mającego wpływ na wzrost ujemnej wyceny derywatów, głównie używanych do zabezpieczania przed ryzykiem.

### Wyemitowane dłużne papiery wartościowe

Na dzień 31 grudnia 2014 roku zobowiązania z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych wyniosły 1.739 mln zł osiągając znaczny wzrost o 1.038 mln zł w porównaniu ze stanem z 31 grudnia 2013 roku. Na koniec grudnia 2014 r. wartość zobowiązań z tytułu wyemitowanych przez Bank obligacji i bankowych papierów wartościowych, powiązanych z produktami oszczędnościowymi oferowanymi Klientom indywidualnym, wyniosła 333 mln zł, natomiast wartość obligacji zaoferowanych inwestorom instytucjonalnym wyniosła 1.408 mln zł (z których część o wartości nominalnej 750 mln zł znajduje się w obrocie na giełdzie instrumentów dłużnych Catalyst - ASO BondSpot w Warszawie). Głównym powodem wzrostu zobowiązań z tytułu wyemitowanych papierów wartościowych w 2014 r. były nowe emisje papierów wartościowych dla inwestorów instytucjonalnych o łącznej wartości bilansowej 1.056 mln zł (cztery serie). Celem emisji dłużnych papierów wartościowych było pozyskanie środków na finansowanie ogólnej działalności Banku i wzmocnienie średnioterminowego finansowania Banku..

### Dług podporządkowany

Wartość długu podporządkowanego na dzień 31 grudnia 2014 wynosiła 640 mln zł i wzrosła o 2,8% rok do roku z powodu zmian kursów walutowych. Pozycja ta obejmowała jedynie dziesięcioletnie obligacje podporządkowane o nominalnej wartości 150 mln EUR, wyemitowane przez Bank w grudniu 2007 r.

### Kapitał własny

W ciągu 2014 r. kapitał własny Grupy wzrósł o 402 mln zł, tj. o 7,5% w ujęciu rocznym i wyniósł 5.765 mln zł na 31 grudnia 2014. Głównym źródłem tego wzrostu był zysk wypracowany w raportowanym okresie (651 mln zł) częściowo pomniejszony o wypłaconą w maju 2014 r. dywidendę z zysku za 2013 r. w kwocie 267 mln zł. Pozytywny wpływ na ten wzrost kapitału z aktualizacji wyceny był mniej istotny (18 mln zł).

Informację na temat adekwatności kapitałowej znaleźć można w rozdziale VII tego dokumentu oraz w odrębnym raporcie pod tytułem: „Informacje dotyczące ryzyka, funduszy własnych, wymogów kapitałowych, polityki w zakresie wynagrodzeń i innych informacji” w 2014 r.

### Pozycje pozabilansowe

Podział warunkowych pozycji pozabilansowych Grupy prezentuje poniższa tabela:

WARUNKOWE POZYCJE POZABILANSOWE (mln zł)	31.12.2014	31.12.2013	Zmiana 2014/2013
<b>Pozabilansowe zobowiązania warunkowe udzielone i otrzymane</b>	<b>7 889.9</b>	<b>8 710.5</b>	<b>-9.4%</b>
1. Zobowiązania udzielone:	7 757.5	7 815.5	-0.7%
a) finansowe	6 691.4	6 692.3	0.0%
b) gwarancyjne	1 066.0	1 123.2	-5.1%
2. Zobowiązania otrzymane:	132.5	895.0	-85.2%
a) finansowe	60.5	850.6	-92.9%
b) gwarancyjne	72.0	44.4	62.2%

W toku działalności Grupa zawiera transakcje powodujące powstanie warunkowych zobowiązań pozabilansowych. Główne pozycje zobowiązań pozabilansowych (udzielonych) obejmują: (i) zobowiązania finansowe, głównie zobowiązania do udzielenia kredytu (m.in. niewykorzystane limity na kartach kredytowych, niewykorzystane limity zadłużenia na rachunku bieżącym, niewykorzystane transze kredytów inwestycyjnych) oraz (ii) zobowiązania gwarancyjne, głównie gwarancje i akredytywy wystawione przez Grupę (stanowiące zabezpieczenie wywiązania się Klientów Grupy z zobowiązań wobec podmiotów trzecich). Zobowiązania warunkowe udzielone narażają Grupę na różne rodzaje ryzyka, w tym na ryzyko kredytowe. Grupa tworzy rezerwy na obciążone ryzykiem utraty wartości nieodwołanych zobowiązań warunkowych, które są ujmowane w pozycji „rezerwy” w pasywach bilansu.

Na dzień 31 grudnia 2014 roku łączna wartość pozabilansowych zobowiązań warunkowych Grupy wyniosła 7.890 mln zł, w tym zobowiązania udzielone przez Grupę: 7.757 mln zł. Kwota zobowiązań finansowych udzielonych przez Grupę utrzymała się na tym samym poziomie, podczas gdy wartość zobowiązań gwarancyjnych spadła o 57 mln zł (tj. o 5,1%).

Więcej informacji na temat zobowiązań pozabilansowych można znaleźć w rozdziale 12 Rocznego Sprawozdania Finansowego Grupy Banku Millennium za okres 12-tu miesięcy zakończonych 31 grudnia 2014 r.

### V.3. Wyniki w podziale na segmenty biznesowe

Poniżej zamieszczone są dane z rachunku zysów i strat dwóch głównych segmentów operacyjnych Grupy: bankowości detalicznej i bankowości przedsiębiorstw, pozwalające na porównanie wyników 2014 i 2013 roku. Segment bankowości detalicznej obejmuje działalność skierowaną do Klientów masowych, zamożnych, przedsiębiorców indywidualnych oraz do najmniejszych przedsiębiorstw (o rocznych obrotach poniżej 5 mln zł). Natomiast segment bankowości przedsiębiorstw obejmuje działalność skierowaną do średnich i dużych firm oraz do podmiotów sektora budżetowego.

Dochody segmentu detalicznego (mln zł)	2014	2013	Zmiana 2014/2013
Wynik z tytułu odsetek	1 138,5	952,2	19,6%
Wynik z tytułu prowizji	475,9	457,8	4,0%
Pozostałe przychody *	87,5	95,7	-8,6%
<b>Przychody operacyjne ogółem</b>	<b>1 701,8</b>	<b>1 505,7</b>	<b>13,0%</b>
<b>Koszty operacyjne ogółem **</b>	<b>-841,6</b>	<b>-827,2</b>	<b>1,7%</b>
Koszty/Przychody	49,5%	54,9%	-5,5 p,p,
Wynik przed odpisami	860,2	678,5	26,8%
Odpisy z tytułu utraty wartości	-126,0	-121,8	3,4%
<b>Zysk przed opodatkowaniem</b>	<b>734,2</b>	<b>556,7</b>	<b>31,9%</b>

(\*) w tym wynik z pozycji wymiany

(\*\*) bez odpisów na utratę wartości

Przychody operacyjne ogółem segmentu detalicznego w roku 2014 wyniosły 1.701,8 mln zł i wzrosły znacznie o 13% w skali roku, przede wszystkim w wyniku silnego wzrostu Wyniku z tytułu odsetek o 19,6%. Wynik z tytułu prowizji wzrósł o 4,0% rok do roku. Koszty operacyjne segmentu detalicznego wzrosły nieznacznie o 1,7% rocznie. W rezultacie efektywność kosztowa tego segmentu biznesu poprawiła się wyraźnie w porównaniu z rokiem 2013 ze wskaźnikiem koszty/przychody spadającym do poziomu 49,5% z poziomu 54,9% w poprzednim roku, co stanowi znaczącą poprawę o 5,5 p.p. Wartość odpisów z tytułu utraty wartości wzrosła o 3,4% w skali roku w rezultacie zmiany struktury produktowej (mniejszy udział kredytów hipotecznych a większy gotówkowych). W rezultacie wyżej opisanych czynników zysk przed opodatkowaniem segmentu detalicznego za 2014 rok wzrósł znacząco o 31,9% r/r do poziomu 734,2 mln zł.

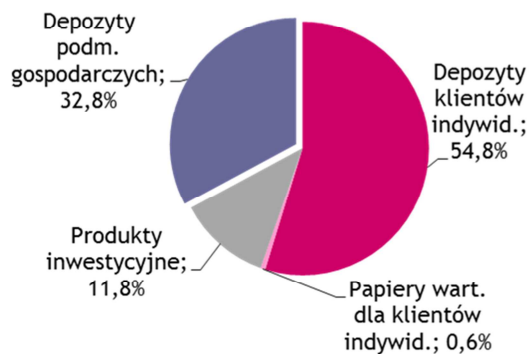
Dochody segmentu korporacyjnego (mln zł)	2014	2013	Zmiana 2014/2013
Wynik z tytułu odsetek	321,0	320,6	0,1%
Wynik z tytułu prowizji	132,3	126,5	4,6%
Pozostałe przychody *	50,7	31,5	60,7%
<b>Przychody operacyjne ogółem</b>	<b>503,9</b>	<b>478,6</b>	<b>5,3%</b>
<b>Koszty operacyjne ogółem **</b>	<b>-207,9</b>	<b>-196,7</b>	<b>5,7%</b>
Koszty/Przychody	41,2%	41,1%	0,1%
Wynik przed odpisami	296,1	281,9	5,0%
Odpisy z tytułu utraty wartości	-139,1	-110,7	25,6%
<b>Zysk przed opodatkowaniem</b>	<b>157,0</b>	<b>171,2</b>	<b>-8,3%</b>

(\*) w tym wynik z pozycji wymiany

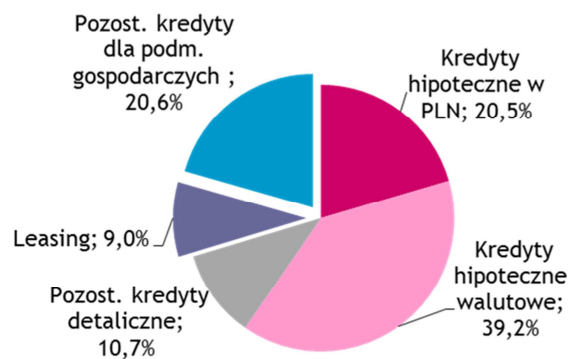
(\*\*) bez odpisów na utratę wartości

Przychody operacyjne ogółem segmentu korporacyjnego w roku 2014 osiągnęły wartość 503,9 mln zł i wzrosły o 5,3% w skali roku głównie w następstwie wzrostu wyniku z operacji walutowych i instrumentami finansowymi z Klientami jak również wyższego poziomu netto pozostałych przychodów i kosztów operacyjnych. Wynik z tytułu prowizji wzrósł o 4,6% rok do roku a wynik odsetkowy pozostał praktycznie na identycznym poziomie. Jednocześnie koszty operacyjne segmentu zwiększyły się o 5,7% r/r. W rezultacie powyższych tendencji wskaźnik koszty/przychody segmentu przedsiębiorstw utrzymywał się na względnie stabilnym poziomie i wyniósł 41,2% w 2014 r. Poziom odpisów z tytułu utraty wartości dla przedsiębiorstw wzrósł wyraźnie w ciągu 2014 roku o 25,6%, co było skorelowane ze zwiększeniem pokrycia rezerwami należności zagrożonych segmentu (z 69% do 73%) . Wspomniane wyżej czynniki, w szczególności wzrost kosztów i odpisów, zaowocowały spadkiem zysku przed opodatkowaniem segmentu korporacyjnego o 8,3% do poziomu 157,0 mln zł.

#### Struktura funduszy klientów Grupy



#### Struktura portfela kredytowego Grupy (brutto)



Całkowita wartość funduszy Klientów pozyskana przez Grupę Banku Millennium na dzień 31 grudnia 2014 r. wyniosła 54.353 mln zł. Fundusze Klientów segmentu detalicznego wyniosły 36.541 mln zł i stanowiły 67% całkowitych funduszy Klientów Grupy. Fundusze te obejmowały: depozyty (29.780 mln zł), obligacje dla Klientów indywidualnych (333 mln zł) oraz produkty inwestycyjne, w tym fundusze inwestycyjne własne i innych podmiotów, produkty ubezpieczeniowo-inwestycyjne itp. (6.429 mln zł). Depozyty przedsiębiorstw na dzień 31 grudnia 2013 r. wyniosły 17.811 mln zł i stanowiły 33% całkowitych funduszy Klientów Grupy.

Wartość kredytów brutto udzielonych przez Grupę na dzień 31 grudnia 2014 r. wyniosła 45.501 mln zł. Kredyty dla Klientów segmentu detalicznego wyniosły 32.018 mln zł i stanowiły 70% całkowitej wartości kredytów Grupy. Kredyty te obejmowały kredyty hipoteczne (27.138 mln zł) oraz pozostałe kredyty detaliczne (4.880 mln zł) w tym pożyczki gotówkowe, kredyty w kartach, limity w rachunkach itp. Kredyty dla przedsiębiorstw na dzień 31 grudnia 2014 r. osiągnęły 13.483 mln zł i stanowiły 30% kredytów Grupy. Kredyty te, oprócz różnych grup kredytów i limitów w rachunkach, obejmowały również należności z tytułu leasingu (4,107 mln zł).



## VI. OPIS DZIAŁALNOŚCI BIZNESOWEJ

### VI.1. Bankowość detaliczna

Bank Millennium posiada uniwersalną, szeroką ofertę usług i produktów bankowych dla Klientów detalicznych, które oferuje w ramach czterech wyspecjalizowanych linii biznesowych: Klienci Indywidualni, Klienci Prestige, Bankowość Prywatna oraz Mały Biznes.

Głównym produktem oferowanym Klientowi detalicznemu jest konto osobiste, których ilość sprzedana w 2014 roku osiągnęła 231 tysięcy, a saldo na koniec roku wyniosło prawie 1.8 milionów kont. Na koniec grudnia 2014 roku Bank Millennium zgromadził prawie 30 miliardów złotych depozytów klientów indywidualnych (wzrost o 10% rocznie) oraz dodatkowo 6.8 miliardów złotych nie depozytowych produktów inwestycyjnych. Po stronie kredytów, Bank finansował gospodarstwa domowe na kwotę 32 miliardów złotych (wzrost o 3% rocznie). Tak dobre wyniki segmentu bankowości detalicznej Banku Millennium są efektem systematycznego rozszerzania i unowocześniania oferty produktowej, a także efektywnej sprzedaży oraz utrzymywania wyróżniającej się jakości obsługi Klienta.

#### Konto osobiste

W maju 2014 r. w oparciu o staranne analizy preferencji Polaków dotyczących rachunku osobistego, Bank wzbogacił ofertę dla Klientów detalicznych o nowy rachunek oszczędnościowo-rozliczeniowy - Konto 360°. Nazwa rachunku jest jednocześnie jego definicją, ponieważ oznacza pełną, kompleksową ofertę, w centrum której jest Klient i jego potrzeby. W ramach nowej oferty klienci, po spełnieniu dwóch prostych warunków - łączne miesięczne wpływy na rachunek minimum 1000 zł oraz dokonanie w miesiącu przynajmniej jednej płatności kartą za zakupy - nie ponoszą opłat za prowadzenie konta, za specjalnie przygotowaną do nowego konta kartę debetową Millennium Visa Konto 360°, a także za wypłaty gotówki ze wszystkich bankomatów w kraju i za granicą. Niezależnie od spełnienia warunków w danym miesiącu, przelewy internetowe w złotych oraz zlecenia stałe są zawsze bezpłatne. Ponadto posiadacze Konta 360° mogą także korzystać z dołączonego ubezpieczenia assistance, gwarantującego w razie nagłych zdarzeń dostęp do całodobowej pomocy medycznej oraz domowego wsparcia fachowców z różnych dziedzin. Dodatkową zaletą rachunku jest możliwość korzystania ze specjalnej oferty produktów oszczędnościowych oraz nieoprocentowanego limitu w koncie aż przez siedem dowolnych dni w miesiącu rozliczeniowym.

Konto 360° jest rozwiązaniem przygotowanym z myślą o całej rodzinie, a Bank dba o dostosowanie cech rachunków do zmieniających się wraz z wiekiem potrzeb. Stąd nowa oferta uwzględnia także atrakcyjne wersje rachunku przeznaczone dla młodzieży: Konto 360° Junior dla klientów w wieku do 18 lat wkraczających dopiero w świat finansów oraz Konto 360° Student dla osób w wieku 18 - 26 lat rozpoczynających dorosłe życie.

Wprowadzeniu Konta 360° towarzyszyła kampania reklamowa, obejmująca informacje w telewizji, prasie, internecie oraz w kinach. Dodatkowo w październiku 2014 roku, na uczelniach oraz w szkołach, została przeprowadzona akcja promująca Konto 360° Student, która spotkała się z ogromnym zainteresowaniem klientów.

Oferta Konta 360° szybko została doceniona i po niespełna ośmiu miesiącach klienci otworzyli blisko 150 tys. tych kont, a ponad 75% wszystkich nowych kont otwierali nowi klienci, nie posiadający rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego w Banku Millennium, zaś prawie 90% kont zostało otwartych z kartą debetową. Bank uznaje rok 2014 za bardzo korzystny, z punktu widzenia budowy długofalowych relacji z klientami umożliwiającymi rozwój współpracy w oparciu o nowoczesne rachunki bieżące.

#### Produkty oszczędnościowe

W związku ze znaczną obniżką stóp procentowych i zmieniającym się dynamicznie otoczeniem zewnętrznym, w tym agresywną polityką cenową niektórych graczy na rynku depozytowym, rok 2014 należy uznać za czas poważnych wyzwań. Pomimo tych czynników, Bank skoncentrował się na efektywnym zarządzaniu portfelem depozytów, dzięki czemu osiągnął zamierzone cele, takie jak wzrost wolumenów o blisko 3 mld zł przy zachowaniu marży odsetkowej. W 2014 roku nastąpił także wyraźny wzrost sald na rachunkach bieżących, co

pozwoliło na utrzymanie udziału rachunków oszczędnościowych i oszczędnościowo - rozliczeniowych w kwocie depozytów Klientów detalicznych na założonym poziomie 50%.

Lista ciekawych ofert i promocji produktów oszczędnościowych Banku w 2014 roku obejmuje:

- **Promocje Nowe Środki na Koncie Oszczędnościowym**  
W 2014 r. Bank regularnie promował oszczędzanie z wykorzystaniem Konta Oszczędnościowego, proponując cyklicznie Promocje na Nowe Środki. Bank konsekwentnie zachęca do tego wygodnego sposobu oszczędzania, umożliwiając elastyczne zarządzania nadwyżkami finansowymi.
- **Lokaty Mobilne**  
Jako jeden z pierwszych na rynku, Bank wdrożył do oferty specjalne lokaty dostępne tylko dla użytkowników aplikacji mobilnych. 3- i 6- miesięczne lokaty cieszyły się dużym zainteresowaniem Klientów, stając się jednocześnie sposobem na popularyzację tego kanału obsługi.
- **Promowanie depozytów od lojalnych Klientów**  
Bank wdrożył do oferty innowacyjne rozwiązania depozytowe, w ramach których lepsze warunki dla swoich oszczędności uzyskują Klienci, którzy aktywnie korzystają z usług Banku Millennium.  
Wprowadzona została 3-miesięczna Lokata Mobilna z wyższym oprocentowaniem dla posiadaczy nowego ROR-u pod nazwą Konto 360°, którego posiadacze zyskiwali 4,5% w skali roku.  
Równoległe do tej oferty bank zaproponował swoim Klientom promocyjną ofertę na Koncie Oszczędnościowym, na którym posiadacze Konta 360° otrzymywali odsetki wyższe nawet o 0,5 pkt. proc.
- **Promocja lokat bankowości internetowej**  
Bank promował nowoczesne rozwiązania bankowości internetowej: Lokatę Aukcje oraz Lokatę Happy Hours. Oba rozwiązania adresowane są do Klientów samodzielnie otwierających lokaty poprzez system Millenet. Mogą oni uzyskać wyższe niż standardowe oprocentowanie na krótkie okresy: 15 dni w przypadku Aukcji, oraz od 1 do 2 m-cy w przypadku Happy Hours.  
W czerwcu Bank przeprowadził specjalną akcję promocyjną lokat Happy Hours, oferując je codziennie przez 6 dni, zwiększając oprocentowanie aż do 3,5% (bonus 1,5 pkt. proc w porównaniu do analogicznej lokaty poza Happy Hours) oraz umożliwiając ulokowanie do 100 000 zł każdego dnia.
- **Promowanie idei długoterminowych oszczędności:**  
Aby zachęcić Klientów do lokowania oszczędności na dłuższe terminy, Bank wprowadził do oferty Lokatę Horyzont Zysku. Jest to lokata na nowe środki na 15, 18 lub 24 miesiące z atrakcyjnym oprocentowaniem.
- **Światowy Dzień Oszczędzania**  
31 października, w Światowym Dniu Oszczędzania, Bank Millennium udostępnił wyjątkową, promocyjną ofertę „Happy Day”. W jej ramach, aż przez osiem godzin można było założyć lokatę objętą oprocentowaniem podwyższonym o 1% w stosunku do standardowego.

## Produkty inwestycyjne

W 2014 roku Bank kontynuował inicjatywy mające na celu uatrakcyjnienie oferty tych produktów.

W celu zwiększenia atrakcyjności oferty produktów ubezpieczeniowo-inwestycyjnych dla Klientów Prestige i Bankowości Prywatnej o nowe możliwości inwestycyjne, w 2014 roku do listy funduszy dostępnych w ramach ubezpieczenia na życie z ubezpieczeniowymi funduszami kapitałowymi („Wielowalutowy Program Inwestycyjny”) dodanych zostało 11 funduszy krajowych Towarzystw Funduszy Inwestycyjnych i 8 funduszy zagranicznych firm inwestycyjnych. Liczba oferowanych funduszy w ramach Wielowalutowego Programu Inwestycyjnego na koniec 2014 roku wyniosła 66 (w tym 46 funduszy krajowych Towarzystw Funduszy Inwestycyjnych i 20 funduszy zagranicznych firm inwestycyjnych).

W ramach współpracy z Generali Życie TU SA, w maju 2014 roku Bank rozszerzył ofertę produktów ubezpieczeniowo-inwestycyjnych o Program Inwestycyjny Wygodny Portfel, który jest połączeniem ubezpieczenia na życie ze składką jednorazową wraz z możliwością inwestowania w Ubezpieczeniowe Fundusze Kapitałowe. Produkt łączy możliwość gromadzenia środków poprzez inwestowanie kapitału w cztery portfele

modelowe o zróżnicowanym ryzyku inwestycyjnym i potencjale stopy zwrotu oraz ochronę ubezpieczeniową. Oferta skierowana jest zarówno do Klientów detalicznych, Prestige jak i Klientów Bankowości Prywatnej.

W 2014 roku Bank Millennium utrzymywał wysoki poziom zaangażowania w produkty strukturyzowane, przeprowadzając 19 emisji Bankowych Papierów Wartościowych ze 100% ochroną kapitału skierowanych do klientów Prestige oraz Klientów Bankowości Prywatnej oraz 26 subskrypcji lokat inwestycyjnych skierowanych do Klientów detalicznych, Prestige jak również Klientów Bankowości Prywatnej.

W zakresie otwartej architektury i funduszy Millennium TFI, łączna liczba funduszy oferowanych klientom na koniec 2014 roku wyniosła 115 (w tym 64 krajowych i 51 zagranicznych).

## Karty płatnicze

Rok 2014 przyniósł ważne zmiany modelu biznesowym dla rynku kart płatniczych. Interchange fee, opłata jaką merchanti ponosili na rzecz banków wydawców, od każdej jednostkowej transakcji została ustawowo obniżona do poziomu 0.5%. Przez wiele lat, opłata ta kształtowała się średnio na poziomie 1.5%, lub nawet wyższym. W grudniu 2014 roku została uchwalona nowelizacja ustawy o usługach płatniczych, która Interchange Fee dodatkowo obniża do poziomu 0,3% (karty kredytowe) i 0,2% (karty debetowe), a zmiany te wejdą w życie już na początku 2015 r.

## Karty kredytowe

Od 2009 roku na rynku kart kredytowych w Polsce obserwujemy spadki ilości wydawanych kart. Wg. danych NBP, w okresie pomiędzy III kwartałem 2009 roku a III kwartałem 2014 z rynku w Polsce ubyło ponad 4,8 milionów kart. Jednocześnie ilość oraz wartość transakcji kartowych ma tendencję rosnącą. Pokazuje to, że decyzje banków w zakresie ograniczenia dostępności tego produktu oraz przeglądu posiadanych portfeli są zasadne. Banki skoncentrowały się na jakości portfela posiadanych kart, a nie na ilości wydanych kart. Zgodnie z tym trendem, Bank Millennium podjął działania zmierzające do zwiększenia ilości kart oraz liczby generowanych transakcji.

Do takich działań należała weekendowa akcja rabatowa pod nazwą Stylowe zakupy organizowana wspólnie z Twoim Stylem oraz magazynem Grazia. Akcja odbyła się w kwietniu oraz październiku 2014 roku i umożliwiła uzyskanie znaczących rabatów u partnerów akcji. Bank w tym czasie aktywnie promował karty kredytowe Impresja, co spowodowało zwiększenie udziału kart Impresja w sprzedaży nowych kart kredytowych do 70%.

Istotnym działaniem mającym wpływ na uatrakcyjnienie oferty kart kredytowych Banku było wprowadzenie do oferty Banku nowej karty kredytowej dla mężczyzn - Millennium Alfa. Użytkownicy karty Alfa mają dostęp do oferty Moneyback na transakcje dokonywane u specjalnie wyselekcjonowanych partnerów. Lista partnerów została dobrana na podstawie analizy zachowań transakcyjnych mężczyzn, obecnych Klientów Banku i jest sklasyfikowana w następujące kategorie zakupowe: wyposażenie domu, części samochodowe, rozrywka, sport i rekreacja, podróże, biżuteria i kosmetyki. Klienci karty Millennium Alfa, oprócz 5% zwrotów wydatków dokonanych u partnerów programu, mają dostęp do rozbudowanego pakietu assistance oraz promocyjnych programów Wygodne Raty. Karta jest dostępna w stacjonarnych i zdalnych kanałach sprzedaży.

Także decyzje Rady Polityki Pieniężnej dotyczące obniżek stóp procentowych znacząco wpłynęły na poziom przychodów z kart kredytowych. Stopa lombardowa, która w pośredni sposób definiuje maksymalne oprocentowanie kredytów, w tym zaciągniętych za pośrednictwem kart kredytowych, decyzją RPP z października 2014 została obniżona do 3%, co oznacza, że oprocentowanie zadłużenia w kartach kredytowych nie może przekroczyć 12%.

## Karty debetowe

Na przestrzeni ostatnich lat liczba kart debetowych na rynku systematycznie rośnie. Według danych NBP, w III kwartale 2014 r. liczba kart debetowych w Polsce osiągnęła liczbę 29,2 milionów sztuk, czyli wzrosła o 388 tysięcy (1,3% rocznie).

Również w Banku Millennium można zauważyć stałą tendencję wzrostową liczby kart debetowych oraz ilości transakcji nimi dokonywanych. W 2014 r. portfel Banku Millennium wzrósł o 6,4% rocznie. Bank z liczbą ponad 1,2 miliona kart ma około 4,3% udziału w rynku kart debetowych.

Wartość transakcji generowanych przez posiadaczy kart debetowych Banku Millennium w roku 2014 wzrosła o 19,4% w stosunku do 2013 r. i jest wyższa niż przyrost odnotowany na całym rynku kart debetowych. Taka dynamika wzrostu jest między innymi zasługą bardzo konkurencyjnej oferty - szczególnie w zakresie oferty Konta 360°. Wśród nowych posiadaczy kart debetowych można również zauważyć duży wzrost ilości transakcji realizowanych kartami w pierwszych miesiącach po ich założeniu.

W maju 2014 r. do oferty Banku została wprowadzona nowa karta debetowa Visa Konto 360°. Karta jest uzupełnieniem do nowej oferty następujących kont: Konto 360°, Konto 360° Student oraz Konto 360° Junior. Jest to pierwsza wypukła karta debetowa w ofercie Banku, która również umożliwia dokonywanie transakcji zbliżeniowych PayWave. Korzystanie z karty daje użytkownikowi benefity w postaci zwolnienia z opłaty za kartę, za prowadzenie konta oraz wypłaty ze wszystkich bankomatów w kraju i zagranicą. W przypadku Konta 360° powyższe benefity Klient otrzymuje po spełnieniu dodatkowo warunku określonej wysokości wpływu na konto.

### Kredyty gotówkowe

W 2014 roku Bank skoncentrował swoje działania na rozwoju oferty produktowej, nowych, zdalnych kanałów akwizycji klientów oraz kontynuował wdrażanie usprawnień w procesie kredytowym. W styczniu i lutym ogólnopolska kampania pożyczki konsolidacyjnej z prowizją 0% przeprowadzona w mediach wsparła wzrost sprzedaży tego produktu o ponad 70% w porównaniu do okresu sprzed kampanii. W czerwcu i sierpniu 2014 roku Bank uruchomił dwie edycje oferty promocyjnej z prowizją 0% o nazwie „Jedyna taka pożyczka”, która przyniosła wzrost sprzedaży w segmencie, do którego adresowano ofertę, o ponad 20%. W listopadzie i grudniu Bank promował ofertę „Świąteczna Siódemka” z promocyjnym oprocentowaniem 7% dla kredytów w wysokości do 5 000 zł na maksymalny okres spłaty 24 miesiące. Kampania miała wsparcie w postaci naklejek na witrynach placówek Banku.

W drugiej połowie stycznia został uruchomiony nowy, zdalny kanał sprzedaży produktu, za pośrednictwem którego klienci mogą zawrzeć umowę pożyczki gotówkowej całkowicie przez telefon. Udział w całościowej, miesięcznej sprzedaży wartościowej produktu w tym kanale stanowił w grudniu już ponad 9%. Dzięki wprowadzeniu dalszych uproszczeń w systemie transakcyjnym oraz w aplikacji mobilnej Banku, sprzedaż pożyczki w tych kanałach stanowiła łącznie na koniec 2014 roku ponad 25% całkowitej, miesięcznej sprzedaży wartościowej pożyczki.

W okresie od kwietnia do sierpnia 2014 r. Bank wprowadził oferty „Szybkiej Gotówki” do kwoty 10 000 zł oraz „Szybkiej Konsolidacji” w maksymalnej kwocie 60 000 zł dostępnej dla Klientów Banku w każdym kanale dystrybucji bez wymogu dostarczenia dokumentów. W październiku tego roku Bank wdrożył także nową ofertę produktową dla segmentu Klientów pracujących w wolnych zawodach. Oferta obejmuje atrakcyjne warunki cenowe oraz istotne uproszczenia w zakresie wymaganych dokumentów dochodowych. W ciągu roku wdrożono także szereg usprawnień w procesie udzielania produktu mających znaczący wpływ na czas wypłaty pożyczki, który w procesie opartym o dokumenty dochodowe wynosi obecnie maksymalnie 24 godziny, a w procesie bez dokumentów nawet kilka minut.

Działania w zakresie promocji oferty, rozwoju nowych i obecnych kanałów dystrybucji produktu oraz korzystnych modyfikacji procesu sprzedaży, przełożyły się na wzrost sprzedaży wartościowej pożyczki rok do roku o ponad 19%. W 2014 roku Bank odnotował wzrost salda detalicznych pożyczek gotówkowych o ponad 24%, czyli kilkukrotnie więcej, niż wzrost rynku w tym samym czasie.

### Kredyty hipoteczne

W 2014 r. Bank Millennium aktywnie kształtował politykę kredytową i cenową w odniesieniu do kredytu hipotecznego, dostosowując ją do warunków makroekonomicznych, wymogów konkurencji oraz oczekiwań regulatora.

W 2014 r. Bank zanotował spadek łącznej kwoty nowo udzielonych kredytów. Klienci bankowości hipotecznej Millennium podpisali z Bankiem umowy na łączną kwotę 957 mln zł, a wartość wypłat wyniosła 1018 mln zł, czyli spadła o 20% w stosunku do roku 2013. Na koniec 2014 roku portfel kredytów hipotecznych Banku Millennium osiągnął wartość 27 138 mln zł i nie zmienił się w ciągu roku, co było zgodne z przyjętą strategią zrównoważonego wzrostu biznesu przy jednoczesnym, ostrożnym zarządzaniu płynnością i ryzykiem kredytowym.

W styczniu 2014 r., w związku z wejściem w życie nowej Rekomendacji KNF S, Bank dostosował wewnętrzne procedury do obowiązujących wymogów m.in. takich jak konieczność posiadania wkładu własnego w wysokości 5% wartości nieruchomości, udzielanie kredytów w walucie, w której Klient uzyskuje dochód oraz okres kredytowania nie dłuższy niż 35 lat.

Innowacją produktową w kwietniu 2014 r., było wprowadzenie do oferty kredytu hipotecznego z dopłatą w ramach rządowego programu "Mieszkanie dla młodych". Program skierowany jest do osób w wieku do 35 lat, pozwala na uzyskanie przez nabywcę środków z budżetu państwa z przeznaczeniem na część ceny nabycia nieruchomości w wysokości 10% ceny nieruchomości w przypadku osób bezdzietnych oraz 15% dla osób posiadających dziecko. Tym samym, z rządowym finansowym wsparciem, kredytobiorca może zakupić lokal mieszkalny lub dom jednorodzinny na rynku pierwotnym nie posiadając środków własnych.

W 2014 roku Bank zaoferował również udogodnienia mające na celu zapewnienie Klientom posiadającym produkty hipoteczne, usługi najwyższej jakości. Bank uruchomił linię wyłącznie do telefonicznej obsługi klientów z portfela kredytów hipotecznych. Teraz zarówno odwiedzając placówkę banku jak i dzwoniąc na specjalny numer, Klienci posiadający kredyt hipoteczny uzyskują kompleksową informację oraz pomoc w trakcie spłaty kredytu.

Atrakcyjność kredytu Banku Millennium została doceniona przez rynek, co znalazło wyraz w rankingach i zestawieniach przygotowywanych przez media oraz niezależne firmy doradztwa finansowego. Jednym z najważniejszych wyróżnień jest drugie miejsce w kategorii „Bankowość hipoteczna” w rankingu „Przyjazny Bank Newsweeka” - jednym z najbardziej prestiżowych rankingów w Polsce. O tak wysokiej pozycji zdecydował profesjonalizm doradców i umiejętność dostosowania oferty do potrzeb konkretnego Klienta.

### Segment Prestige

Prestige to oferta skierowana do osób zamożnych z aktywami od 100 tys. do 1 miliona zł lub dokonujących comiesięcznych wpłat na konto w wysokości co najmniej 10 000 zł. W ramach konta Prestige Banku Millennium dostępny jest szeroki wachlarz produktów i usług służących do bieżącego zarządzania finansami: rachunki oszczędnościowo-rozliczeniowe w złotówkach i walutach obcych, konto oszczędnościowe, lokaty terminowe, karty debetowe i kredytowe. Bank oferuje również szeroką gamę produktów inwestycyjnych i ubezpieczeniowo-inwestycyjnych, w tym krajowe i zagraniczne fundusze inwestycyjne, programy inwestycyjne oraz produkty strukturyzowane.

W ramach działań komunikacyjnych skoncentrowano się przede wszystkim na organizacji seminariów inwestycyjnych dla aktualnych i potencjalnych Klientów Prestige i Bankowości Prywatnej. W okresie sprawozdawczym odbyły się 53 seminaria inwestycyjne, na które zaproszonych zostało 1.587 Klientów. Seminarium okazały się skutecznym sposobem informowania o zmianach zachodzących na rynku i ofercie produktowej Banku.

Na dzień 31 grudnia 2014 roku Bank Millennium posiadał ponad 30 tysięcy aktywnych Klientów Prestige.

### Segment Bankowość Prywatna

Bankowość Prywatna w Banku Millennium to oferta produktów i usług adresowana do najbardziej zamożnych klientów indywidualnych z aktywami powyżej 1 miliona złotych, oczekujących wysokiej jakości obsługi oraz oferty produktów finansowych przygotowanej na miarę ich indywidualnych potrzeb.

W 2014 roku Bank, w ramach oferty dla klientów zamożnych, oferował szeroki wachlarz produktów i usług służących do bieżącego zarządzania finansami: rachunki oszczędnościowo - rozliczeniowe w złotówkach i walutach obcych, konto oszczędnościowe, lokaty terminowe, karty debetowe i kredytowe. Dodatkowo dla Klientów Bankowości Prywatnej dostępna była karta kredytowa Millennium MasterCard® World Signia/Elite™ z dostępem do programu World MasterCard Reward, programu partnerskiego World Signia/Elite Privileges Programme, pakietu ubezpieczeń oraz pakietów Assistance i Concierge. Ofertę tę uzupełniała szeroka gama produktów inwestycyjnych i ubezpieczeniowo-inwestycyjnych, w tym krajowe i zagraniczne fundusze inwestycyjne, oraz produkty strukturyzowane.

Potrzeby Klientów w zakresie finansowania zaspokajała oferta pożyczek gotówkowych, kart kredytowych, kredytów hipotecznych oraz pożyczek zabezpieczonych aktywami. W zakresie produktów kredytowych działania sprzedażowe skoncentrowane były przede wszystkim na oferowaniu pożyczki gotówkowej, kart kredytowych oraz limitu w koncie osobistym.

Na dzień 31 grudnia 2014 roku Bank Millennium posiadał ponad 2,7 tysiąca aktywnych Klientów Bankowości Prywatnej.

### **Bankowość internetowa dla Klientów indywidualnych**

W 2014 roku Bank uruchomił nową stronę informacyjną (dostępną przed zalogowaniem) w technologii Responsive Web Design, dzięki czemu jest ona świetnie dostosowana do wyświetlania na wszystkich urządzeniach mobilnych.

Odpowiednio zaprojektowany interfejs graficzny, uwzględniający specyfikę urządzeń (komputer, tablet i telefon) powoduje, że niezależnie od urządzenia, z którego korzysta użytkownik, strona jest użyteczna, przyjazna i łatwa w obsłudze. Dzięki temu, korzystając ze strony z telefonu wszystkie informacje są prezentowane użytkownikowi w sposób czytelny i zrozumiały. W systemie bankowości internetowej dla Klientów indywidualnych (po zalogowaniu) Bank wdrożył również szereg innowacji i udogodnień.

Wprowadzone zmiany i nowe rozwiązania przyniosły Bankowi zwycięstwo w prestiżowym rankingu tygodnika „Newsweek” w kategorii Najlepsza bankowość internetowa. Bank został też wysoko oceniony w międzynarodowym rankingu Global Finance - najlepszy w pozyskiwaniu depozytów, kredytów, produktów inwestycyjnych przez Internet w Europie Środkowo Wschodniej.

Bank uruchomił m.in. usługi przelewów na e-mail i telefon komórkowy, pożyczkę czy limit w koncie dla Klientów bez historii współpracy. Uproszczone także wnioski o pożyczkę gotówkową. Klienci uzyskali też możliwość uruchomienia poprzez Millenet innowacyjnych produktów Banku takich jak Konto 360 oraz karta kredytowa Millennium Alfa.

W celu dalszej poprawy jakości obsługi swoich Klientów Bank kontynuuje strategię wielokanaowości, wprowadzając Centrum Wniosków w Millenet, unikatowe narzędzie skupiające informacje o wszystkich procesach sprzedażowych i posprzedażowych Klienta. Dzięki temu Klient uzyskał możliwość złożenia wniosku o produkt w jednym kanale i kontynuowania oraz sfinalizowania go w zupełnie innym kanale. Jest to realizacja dążenia Banku do zapewnienia Klientom jednolitej obsługi o wysokiej jakości, niezależnie od kanału kontaktu.

W trosce o bezpieczeństwo danych Klientów, Bank wprowadził w roku 2014 zmiany w procesie logowania - możliwość zdefiniowania tzw. obrazka bezpieczeństwa, używania klawiatury wirtualnej i nadania własnej nazwy numerowi MilleKod oraz uruchomił możliwość zarządzania płatnościami zbliżeniowymi oraz płatnościami kartą poza Unią Europejską.

Liczba aktywnych Klientów Millenet na koniec grudnia 2014 wynosiła 723 tysięcy. Bankowość internetowa potwierdziła w roku 2014 swoją rosnącą rolę jako kanału dystrybucji produktów Banku. Przez Millenet otwieranych jest obecnie 71% nowych depozytów, 25% pożyczek gotówkowych, 27% limitów w rachunku bieżącym i 26% kart kredytowych. Bankowość internetowa jest także ważnym kanałem komunikacji Klientów z Bankiem, poprzez który mogą oni składać swoje wnioski, zapytania czy reklamacje.

### **Bankowość mobilna dla Klientów indywidualnych**

Liczba Klientów, aktywnych użytkowników Bankowości Mobilnej w 2014 przekroczyła 100 tysięcy, co potwierdza, że staje się ona coraz bardziej znaczącym kanałem dostępu do Banku. W 2014 r. została rozbudowana sprzedaż produktów kredytowych - oprócz dostępnych już wcześniej pożyczki oraz podwyższenia limitu karty kredytowej - Klienci mogą wnioskować o nowy limit w koncie i jego podwyższenie, jeśli już go posiadają. Co najważniejsze, proces nie wymaga od Klienta wizyty w Banku, jest przeprowadzany całkowicie on-line, a wypłata produktu następuje praktycznie natychmiast.

W 2014 r. aplikacja została wzbogacona o wiele innowacyjnych funkcji, które są wyróżnikiem dla tego kanału. Pierwszym z nich są powiadomienia push - dzięki którym Klienci szybko otrzymują informacje o nowych

promocjach, usługach czy aktualizacjach. Powiadomienia zostały tak zaprojektowane, że pozwalają na szybkie skorzystanie z oferty za pomocą kilku kliknięć w aplikacji. Odpowiadając na potrzeby Klientów do aplikacji mobilnej wprowadzono również funkcje widgetów - czyli możliwość szybkiego i wygodnego sprawdzenia salda rachunku bądź karty kredytowej bez konieczności logowania do aplikacji.

Dużym ułatwieniem dla Klientów stało się znaczne uproszczenie procesu aktywacji jak i wypłata z bankomatu za pośrednictwem aplikacji mobilnej bez użycia karty płatniczej. Użytkownicy aplikacji mobilnej mogli liczyć również w 2014 r. na dodatkowe korzyści, takie jak 3-miesięczna Lokata Mobilna z promocyjnym oprocentowaniem nawet 4,5% w skali roku. Wysoką jakość Aplikacji Mobilnej Banku Millennium potwierdza fakt, że jest ona najlepiej ocenianą przez klientów sklepu Google Play aplikacją finansową na polskim rynku.

### Bankowość telefoniczna (TeleMillennium)

W 2014 roku wartości związane z przychodzącym ruchem telefonicznym w Banku nieznacznie wzrosły w stosunku do poprzedniego okresu, co prezentuje poniższe zestawienie:

	2013	2014	Zmiana roczna
Liczba połączeń z TeleMillennium	2 711 913	2 900 828	7%
Połączenia z Konsultantem	1 439 082	1 520 783	6%
Ruch automatyczny	1 272 831	1 380 045	8%

W tym kanale obsługi zwiększyło się wsparcie dla Klientów zarówno pod względem technologicznym, jak i merytorycznym dzięki rozwiązaniu umożliwiającemu współdzielenie ekranu z użytkownikami Millenetu, którzy potrzebują pomocy w trakcie obsługi. W III kw. 2014 roku rozpoczął także działalność specjalistyczny zespół konsultantów do obsługi kredytu hipotecznego, a pod koniec roku Bank rozpoczął łączyć obsługę telefoniczną z odpowiedziami udzielanymi mailowo.

Rok 2014 to również początek uruchamiania produktów w procesie pre-approval w kanale telefonicznym. Przyniosło to wzrost do 7% udziału tego kanału w wyniku sprzedażowym Banku. Łączna wartość pożyczek gotówkowych uruchomionych w tym kanale obsługi przekroczyła 150 mln zł.

## VI.2. Bankowość przedsiębiorstw

W ramach segmentu Bankowość Przedsiębiorstw Bank Millennium oferuje profesjonalną obsługę przedsiębiorstwom o rocznych przychodach ze sprzedaży powyżej 5 mln zł oraz instytucjom i jednostkom sektora publicznego.

Obsługa Klientów Bankowości Przedsiębiorstw prowadzona jest przez szeroko rozbudowaną sieć sprzedaży pokrywającą swym zasięgiem cały kraj. Do dyspozycji Klientów są Doradcy Bankowi oraz Konsultanci pracujący w 37 Centrach Korporacyjnych, wspierani przez Doradców Produktowych będących specjalistami z zakresu leasingu, faktoringu, finansowania handlu, transakcji skarbowych i bankowości transakcyjnej.

Poza bezpośrednim kontaktem z Pracownikami Banku oraz dostępem do obsługi telefonicznej TeleMillennium, Klienci mają możliwość skorzystania z nowoczesnych narzędzi, takich jak:

- bankowość internetowa Millenet dla Przedsiębiorstw (z modułem „Finansowanie handlu”),
- bankowość mobilna (dostęp do rachunków i operacji bankowych za pomocą telefonii mobilnej).

Kompleksowa oferta produktowa w obszarze korporacyjnym pozwala budować zindywidualizowane propozycje współpracy oparte na diagnozie potrzeb Klientów, znajomości jego realiów i branży którą reprezentuje. Wszyscy Klienci rozpoczynający współpracę z Bankiem Millennium mają zapewnione pełne wsparcie w procesie uruchomienia obsługi bieżącej z zastosowaniem kanałów elektronicznych (rozliczenia bieżące, platforma FX, obsługa finansowania handlu oraz bankowość mobilna).

W okresie tym, działania Banku skupiały się również na dalszej poprawie jakości obsługi Klientów Korporacyjnych. W efekcie, oprócz poprawy wyników biznesowych wzrósł również poziom satysfakcji Klientów wyrażony zarówno w wewnętrznym badaniu satysfakcji, jak i w niezależnym badaniu przeprowadzonym przez GfK Polonia.

## Kredyty

Rok 2014 był okresem dynamicznego wzrostu wartości finansowania udzielanego przedsiębiorstwom przez Bank Millennium. Wolumen kredytów znajdujących się w portfelu Grupy Banku Millennium zwiększył się w tym okresie o 1,5 mld zł (t.j. 13% rok do roku) osiągając wartość 13,5 mld zł. Przyrost ten nastąpił pomimo ciągle utrzymującego się wśród przedsiębiorstw ograniczonego popytu na finansowanie kredytem bankowym, co wynika z dobrej sytuacji płynnościowej firm i możliwości pokrycia istotnej części potrzeb bieżących ze środków własnych. W 2014 roku odnotowano znaczący - wynoszący 20% - wzrost wartości przyznanych przez Bank kredytów inwestycyjnych.

Bank stale zwiększa swój udział w finansowaniu średnich i dużych przedsiębiorstw. W tym celu w 2014 roku został utworzony Departament Finansowania Strukturyzowanego specjalizujący się w dużych transakcjach, w tym o charakterze project finance w obszarze nieruchomości. Oferta produktów kredytowych w I kwartale 2015 roku zostanie poszerzona o kredyt parasolowy - wspólny limit kredytowy dla kilku przedsiębiorstw, które tworzą grupę podmiotów powiązanych, co również związane jest z planem dalszego umacniania pozycji w finansowaniu firm z segmentu mid corporate.

Trwają prace nad udostępnieniem nowej funkcjonalności w systemie bankowości internetowej Millenet dla przedsiębiorstw, która umożliwi Klientom przesyłanie elektronicznej wersji dokumentów w procesie kredytowania. Wprowadzenie nowego kanału dostarczania dokumentów wpłynie na zwiększenie wygody Klienta w kontaktach z Bankiem, a także na usprawnienie procesu udzielania finansowania.

Bank Millennium uczestniczy w rządowym Programie wspierania przedsiębiorczości z wykorzystaniem gwarancji Banku Gospodarstwa Krajowego. Na mocy zawartej z BGK umowy, Bank może oferować przedsiębiorcom z sektora MŚP finansowanie w złotych zabezpieczone rządowymi gwarancjami de minimis. Wysoka wartość gwarancji, aż do 60% wartości kredytu i maksymalna kwota do 3,5 mln zł, długi okres finansowania - do 24 miesięcy w przypadku kredytów na bieżące potrzeby lub do 96 miesięcy dla inwestycyjnych sprawia, że program ten cieszy się zainteresowaniem wśród Klientów. Czynności związane z uzyskaniem kredytu oraz gwarancji realizowane są bezpośrednio w Banku Millennium.

## Finansowanie specjalistyczne - faktoring

W 2014 roku Bank Millennium zrealizował obrót faktoringowy w wysokości 12,1 mld zł. To kolejny rekordowy rok w tym obszarze. Odnotowana dynamika wzrostu wyniosła 30%. W 2014 roku Bank Millennium awansował w rankingu instytucji faktoringowych o jedną pozycją i obecnie znajduje się na 5. miejscu, zwiększając swój udział w rynku z 8,2% na koniec 2013 roku, do poziomu 9,5%.

Biorąc pod uwagę wartość zrealizowanych obrotów w podziale na faktoring z przejęciem ryzyka (faktoring pełny i faktoring odwrotny) i faktoring bez przejęcia ryzyka, w 2014 roku Bank Millennium zanotował dynamikę wzrostu odpowiednio na poziomie 31% i 29%. Wyniki te pokazują, że cały portfel faktoringowy Banku rośnie równomiernie, a Bank zwiększa swoje obroty zarówno w transakcjach faktoringu z przejęciem ryzyka, co odpowiada na rosnące potrzeby w tej kategorii grupy docelowej, jak również w klasycznych transakcjach faktoringu.



Tak dobry wynik to efekt systematycznego wzrostu liczby transakcji i wielkości limitów faktoringowych przy zachowaniu wysokiego stopnia ich wykorzystania. Od stycznia do końca roku portfel aktywów faktoringowych wzrósł o 16%, osiągając wartość 1,59 mld zł. Pod względem liczby funkcjonujących umów oraz wielkości aktywów faktoringowych Bank zajmuje czwarte miejsce na rynku.

## Finansowanie handlu

W 2014 roku Bank osiągnął istotną poprawę struktury portfela produktów finansowania handlu z punktu widzenia potencjalnego ryzyka transakcji. Z jednej strony nadal zauważalny był spadkowy trend, jeśli chodzi o udział w portfelu transakcji długoterminowych (powyżej 5 lat), z drugiej zaś wśród nowo otwieranych transakcji znacząco rósł udział akredytyw. W styczniu 2014 r. akredytywy stanowiły 10% kwot nowych transakcji, a w listopadzie było to już 47%. W 2014 roku otwartych zostało 45% więcej akredytyw w porównaniu z rokiem poprzednim. Jeśli chodzi o wolumen nowych akredytyw to wzrósł on trzykrotnie.

W 2014 roku rozszerzyła się grupa Klientów korzystających modułu „Finansowanie handlu” oferowanego w systemie bankowości internetowej Millenet dla Przedsiębiorstw. Ta zaawansowana funkcjonalność Millenet umożliwia Klientom kompleksowe zarządzanie przez Internet gwarancjami bankowymi oraz akredytywami dokumentowymi.

Dzięki wdrożeniu platformy zdecydowanie wzrósł stopień transakcyjności, czyli liczba transakcji uruchamianych w Banku przez klienta. Klienci doceniają ten sposób obsługi transakcji, o czym świadczy współczynnik elektroniczności zleceń, rozumiany jako stosunek liczby zleceń elektronicznych do wszystkich zleceń w przypadku akredytyw dokumentowych. W drugiej połowie roku wyniósł on średnio 83%, a w listopadzie nawet 96%.

Moduł „Finansowanie handlu” został doceniony przez ekspertów i redaktorów magazynu Global Finance przygotowujących ranking najlepszych banków internetowych dla klientów korporacyjnych w Europie Środkowo-Wschodniej, w którym Bank zwyciężył w kategorii „Best Trade Finance Services” („Najlepsze usługi finansowania handlu”).

## Obsługa rozliczeń Klientów

Rok 2014 to kontynuacja stabilnego wzrostu wolumenów zgromadzonych na rachunkach bieżących o 8%, co jest efektem konsekwentnego wzrostu ilości produktów transakcyjnych oraz liczby i wolumenów operacji na rachunkach Klientów o 17% rok do roku.

Bank Millennium oferuje kompleksową ofertę produktów bankowości transakcyjnej wspartą wydajnym i ergonomicznym systemem bankowości internetowej oraz mobilnej. Klienci korporacyjni mogą bez ograniczeń korzystać ze wszystkich oddziałów Banku. W komunikacji transakcyjnej z Klientami wykorzystywane są również kanały dedykowane poprzez protokoły SSH/SFTP, PGP. Obecnie w obszarze bankowości transakcyjnej Bank koncentruje się na rozwiązaniach zapewniających wysoką jakość obsługi klientów, uproszczeniu procesów zgodnie z metodologią Lean oraz sprawności operacyjnej w celu zwiększenia bazy klientów aktywnie korzystających z palety rozwiązań transakcyjnych.

W pierwszym półroczu 2014 roku do oferty dodano karty przedpłacone Millennium MasterCard Prepaid Commercial w walucie EUR, rozbudowane zostały usługi płynnościowe poprzez rozwiązania typu cash pool, Bank Millennium został również zarejestrowany w usłudze SWIFT for Corporates oraz zautomatyzowano rozliczenia MT101 i uruchomiona została funkcjonalność MT 101 multiple.

Bank przygotował procesy zapewniające od stycznia 2015 zgodność działalności z FATCA, czyli z Umową w sprawie poprawy wypełnienia międzynarodowych obowiązków podatkowych oraz wdrożenia ustawodawstwa FATCA.

## Bankowość elektroniczna

W 2014 roku kontynuowano prace nad rozwojem Millenetu dla przedsiębiorstw jako jednolitej platformy dostępu do usług bankowych dla klientów korporacyjnych. Zakres oferowanych w systemie usług rozszerzono o dostęp do platformy wymiany walut Millennium Forex Trader oraz modułu zamawiania i obsługi kart płatniczych. Dzięki wdrożonym projektom system zapewnia już klientom możliwość obsługi elektronicznej w zakresie produktów skarbowych, finansowania handlu i bankowości transakcyjnej. Możliwość dostępu do wielu usług po jednym logowaniu i za pomocą tych samych narzędzi autoryzacji skutecznie zwiększa wygodę klienta i ma pozytywny wpływ na ilość dokonywanych transakcji. Moduł zamawiania kart płatniczych będzie w kolejnych projektach rozszerzany o możliwość składania wniosków o inne produkty bankowe i docelowo ma całkowicie zastąpić wnioski składane w formie papierowej.

Ważnym projektem była również nowa ścieżka wdrażania usług bankowości internetowej u klientów rozpoczynających współpracę z Bankiem. Kładzie ona nacisk na udzielenie specjalistycznego wsparcia od eksperta bankowości elektronicznej już od momentu pierwszego spotkania z klientem do wykonania pierwszej transakcji w systemie. Dzięki nowemu procesowi aktywność transakcyjna nowych klientów szybciej osiąga zakładane w ramach współpracy poziomy.

W 2014 roku udało się osiągnąć znaczny, bo ponad dwukrotny wzrost liczby użytkowników korporacyjnej bankowości mobilnej. W aplikacjach mobilnych wprowadzono nowe rodzaje transakcji (przelewy natychmiastowe i sorbnet), a także wprowadzono możliwość obsługi kilku firm w jednej aplikacji. W planach są kolejne projekty zwiększające funkcjonalność bankowości mobilnej.

## Depozyty

W 2014 Bank Millennium poprawił strukturę produktów depozytowych przedsiębiorstw, zwiększając udział rachunków bieżących w całkowitym wolumenie do 27%. Rok 2014 był kolejnym, w którym uważnie kontrolowane były koszty finansowania korporacyjnymi lokatami terminowymi i spadły średnio w roku o 0,05%. Wolumen depozytów korporacyjnych na koniec 2014 roku wyniósł 17.8 mld zł.

## VI.3. Działalność skarbowa i inwestycyjna

### Usługi skarbowe i inwestycyjna

Bank Millennium, w ramach działalności prowadzonej przez Departament Skarbu, umożliwia Klientom Banku dostęp do szerokiego portfela instrumentów finansowych: kasowych transakcji wymiany walutowej, produktów depozytowych, instrumentów zarządzania ryzykiem zmian kursu walutowego (fx forward, fx swap, opcje) oraz instrumentów zarządzania ryzykiem zmian stóp procentowych (transakcje typu FRA, IRS, CIRS).

Oferowane przez Bank rozwiązania umożliwiają zarówno eksporterom, jak i importerom zabezpieczenie się przed ryzykiem kursowym, a tym samym dokonanie poprawnej kalkulacji kosztów i cen. Klienci mają także możliwość zabezpieczenia się przed ryzykiem pogorszenia wyniku finansowego wskutek niekorzystnego kształtowania się rynkowych stóp procentowych w przyszłości - proponowane rozwiązania umożliwiają zarówno ustalenie stałego kosztu finansowania, jak i wpływu z tytułu odsetek oraz nie wymagają wprowadzania zmian do już funkcjonujących umów kredytowych lub umów leasingu.

W roku 2014 Departament Skarbu kontynuował działania związane z aktywną sprzedażą platformy transakcyjnej Millennium Forex Trader (od 2014 roku po raz pierwszy zintegrowaną z systemem bankowości elektronicznej Millenet), poprzez którą Klienci Bankowości Przedsiębiorstw samodzielnie zawierają kasowe i terminowe transakcje wymiany walutowej oraz transakcje swapów walutowych. Na koniec 2014 r. z platformy Banku aktywnie korzystało blisko 1500 Klientów.

Bank Millennium jest wiodącą instytucją finansową na rynku w zakresie oferowania produktów strukturyzowanych Klientom Bankowości Detalicznej i Klientom Prestige.

## Usługi powiernicze

Bank Millennium świadczy usługi powiernicze w oparciu o indywidualne zezwolenie Komisji Papierów Wartościowych i Giełd. Bank Millennium jest bezpośrednim uczestnikiem systemów depozytowo-rozliczeniowych takich jak Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych, Rejestr Papierów Wartościowych NBP czy Międzynarodowe Izby Rozliczeniowa: Euroclear Bank SA/NV, Clearstream Banking Luxembourg itp.

Klientami Departamentu Powierniczego są krajowe i zagraniczne instytucje finansowe (globalne banki powiernicze, banki depozytariusze globalnych kwitów depozytowych, banki inwestycyjne, instytucje typu asset management, firmy ubezpieczeniowe, instytucje zbiorowego inwestowanie, fundusze inwestycyjne) oraz inne osoby prawne aktywnie uczestniczące w operacjach rynku kapitałowego i pieniężnego, wymagające kompleksowej i zindywidualizowanej obsługi.

Pod względem ilości obsługiwanych zagranicznych i krajowych klientów powierzających nam swoje aktywa, Bank Millennium zajmuje jedno z czołowych miejsc w Polsce. Wartość aktywów na rachunkach papierów wartościowych Klientów na dzień 31 grudnia 2014 roku wyniosła 34,3 mld zł, co w porównaniu do 30,25 mld zł w 2013 roku stanowi wzrost o 13,39 %. Na koniec 2014 roku Bank prowadził 11.476 rachunków papierów wartościowych oraz pełnił funkcję Depozytariusza dla 80 Funduszy Inwestycyjnych.

W tegorocznym rankingu magazynu Global Custodian „Agent Banks in Emerging Markets Survey 2014” („Banki pośredniczące na rynkach wschodzących 2014”) Bank Millennium otrzymał nagrodę „Category Outperformer”. Nagroda przyznana Bankowi Millennium jest odpowiednikiem nagrody „Najlepszy w swej klasie”, przyznawanej przez magazyn Global Custodian w latach ubiegłych. Ocena usług powierniczych dokonywana jest w oparciu o szczegółowe badania opinii klientów banków działających w tej dziedzinie na całym świecie.

## VI.4. Działalność realizowana przez spółki zależne

### Usługi leasingowe

Millennium Leasing sp. z o.o. jest spółką zależną Banku oferującą usługi leasingowe. Działalność spółki obejmuje zarówno finansowanie ruchomości (głównie środków transportu oraz maszyn i urządzeń dla wszystkich branż gospodarki i usług) jak i nieruchomości.

Wartość zawartych umów leasingu ogółem w 2014 r. wyniosła 2.3 mld zł, co oznacza wzrost o 17,6% w stosunku do roku 2013. Millennium Leasing zajął 5 pozycję w rankingu spółek leasingowych w Polsce pod względem wartości wszystkich przedmiotów, z 7% udziałem w rynku, według danych Związku Polskiego Leasingu. Większość Klientów leasingowych to Klienci Banku: mikroprzedsiębiorcy i Klienci korporacyjni.

Millennium Leasing powstała w 1991 roku i jest jedną z najdłużej funkcjonujących na rynku firm leasingowych w Polsce. O skali działalności Spółki świadczy podpisanie blisko 144 tysięcy umów leasingu z prawie 45 tysiącami Klientów na łączną kwotę 20,1 mld zł. Wartość zaangażowanego kapitału w czynne umowy leasingu, wg stanu na 31.12.2014 r. wyniosła 4,05 mld zł, co oznacza wzrost w stosunku do stanu na dzień 31.12.2013 r o 18,6%. Aktualnie w portfelu spółki jest 12,2 tysięcy Klientów. Sprzedaż usług leasingu jest prowadzona przez doradców leasingowych w 67 placówkach spółki w całej Polsce oraz przez doradców bankowych w oddziałach i sieci korporacyjnej Banku Millennium.

### Usługi maklerskie

Działalność maklerską w Grupie Banku Millennium prowadzi spółka Millennium Dom Maklerski S.A., która świadczy szeroki zakres usług maklerskich, w szczególności w zakresie wykonywania zleceń nabycia lub zbycia instrumentów finansowych na rachunek dającego zlecenie, nabywania lub zbywania na własny rachunek instrumentów finansowych, prowadzenia rachunków papierów wartościowych oraz rachunków pieniężnych na potrzeby ich obsługi, doradztwa inwestycyjnego, doradztwa dla przedsiębiorstw w zakresie struktury i strategii

kapitałowej oraz łączenia, podziału i przejmowania przedsiębiorstw, oferowania instrumentów finansowych, świadczenia usług w wykonaniu zawartych umów o subemisję inwestycyjne i usługowe, sporządzania analiz inwestycyjnych, finansowych oraz innych rekomendacji w zakresie instrumentów finansowych.

W 2014 roku obrót giełdowy Millennium DM na rynku akcji wyniósł 3.914 mln zł, co dało spółce udział w rynku wynoszący 1,0% według danych GPW. Na dzień 31 grudnia 2014 roku Millennium DM obsługiwał 60 530 rachunków inwestycyjnych i działał jako animator rynku i animator emitenta dla dziewięciu spółek notowanych na GPW oraz dla jednej obligacji korporacyjnych notowanych na rynku BondSpot.

W 2014 roku Millennium DM jako oferujący przeprowadził ofertę publiczną Dekpol S.A. oraz jako lider konsorcjum detalicznego ofertę publiczną Altus TFI S.A. W 2014 roku Millennium DM prowadził także skup akcji spółek: Emperia S.A. i Muza S.A oraz pośredniczył w publicznym wezwaniu na akcje EGB Investment S.A..

### Fundusze inwestycyjne

Rok 2014 był dobrym rokiem dla rynku funduszy inwestycyjnych, mimo niższej dynamiki wzrostu aktywów w porównaniu do 2013 roku. Aktywa rynku funduszy inwestycyjnych wzrosły w tym czasie o 20 mld zł, co stanowi 10,6% ich wartości sprzed roku. Do szerszego korzystania z innych form oszczędzania, niż lokaty bankowe, zachęciła inwestorów coraz bogatsza i urozmaicona oferta funduszy inwestycyjnych. Nie zniechęcił ich do tego brak wzrostów cen na rynkach akcji i słabe wyniki funduszy akcyjnych.

Wartość aktywów netto funduszy inwestycyjnych zarządzanych przez Millennium TFI wyniosła na koniec 2014 roku 3.568 mln zł, wzrastając w ciągu roku o 2,7%. Na szczególną uwagę zasługuje Subfundusz Obligacji Korporacyjnych, którego aktywa w 2014 roku wzrosły o 666 mln zł. Pozytywnie zmieniła się struktura uczestników funduszy Millennium TFI. Średnia wartości aktywów przypadających na jednego uczestnika wzrosła z 28.228 zł w 2013 roku do 30.466 zł w 2014 roku. W roku 2014 Towarzystwo wprowadziło do swojej oferty nowy subfundusz w ramach Millennium Funduszu Inwestycyjnego Otwartego - Subfundusz Instrumentów Dłużnych.

## VII. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

### VII.1. Zasady zarządzania ryzykiem

Misją zarządzania ryzykiem w Grupie Banku Millennium jest zapewnienie, aby wszystkie rodzaje ryzyka były zarządzane, monitorowane i kontrolowane odpowiednio do przyjętego profilu ryzyka (apetytu na ryzyko) oraz charakteru i skali działania Grupy. Zarządzanie ryzykiem uwzględnia potrzebę osiągnięcia założonej rentowności oraz utrzymania odpowiedniej relacji ryzyko - kapitał, w kontekście posiadania odpowiedniego poziomu kapitału na pokrycie ryzyka.

Cele misji zarządzania ryzykiem osiągane są poprzez realizację następujących działań:

- Opracowanie strategii zarządzania ryzykiem, polityki kredytowej, procesów i procedur określających zasady akceptacji dopuszczalnego poziomu poszczególnych rodzajów ryzyka,
- Wdrażanie, w coraz większym zakresie, narzędzi informatycznych służących identyfikacji, kontroli i pomiarowi ryzyka,
- Zwiększanie wśród pracowników świadomości odpowiedzialności za właściwe zarządzanie ryzykiem na każdym poziomie struktury organizacyjnej Grupy,

Model zarządzania i kontroli ryzyka na poziomie Grupy opiera się na następujących podstawowych zasadach:

- zapewnienie kompleksowej kwantyfikacji i parametryzacji różnych rodzajów ryzyka pod kątem optymalizacji struktury bilansu i pozycji pozabilansowych Grupy, przy uwzględnieniu założonego poziomu rentowności prowadzonej działalności biznesowej. Główne obszary analizy obejmują: ryzyko kredytowe, ryzyko rynkowe, ryzyko płynności oraz ryzyko operacyjne,
- wszystkie typy ryzyka są monitorowane i kontrolowane w odniesieniu do dochodowości prowadzonej działalności oraz poziomu kapitału niezbędnego do zapewnienia bezpieczeństwa operacji z punktu widzenia wymogów kapitałowych. Wyniki pomiarów ryzyka są regularnie raportowane w ramach systemu informacji zarządczej,
- rozdzielenie obowiązków w zakresie powstania ryzyka, zarządzania ryzykiem i kontroli ryzyka.

Proces zarządzania ryzykiem w Grupie przedstawia poniższy schemat



Na poziomie strategicznym za określanie ogólnej polityki ryzyka, w tym zatwierdzanie strategii i polityki zarządzania ryzykiem, odpowiedzialne są Rada Nadzorcza i Zarząd Banku Millennium. Organy te są również odpowiedzialne za zapewnienie niezbędnych środków do realizacji tej polityki.

Na poziomie operacyjnym, ze względu na złożoność i zróżnicowanie działalności Grupy, funkcja zarządzania ryzykiem jest obsługiwana przez wyspecjalizowane komitety z kompetencjami określonymi przez Zarząd Banku. Znajduje to odzwierciedlenie w pracach Komitetu Ryzyka i dodatkowo pięciu wyspecjalizowanych komitetów ryzyka, a mianowicie:

- Komitetu Kapitałów, Aktywów i Pasywów (CALCO);
- Komitetu Kredytowego;
- Komitetu Walidacji

- Komitetu Należności Zagrożonych;
- Komitetu Procesów i Ryzyka Operacyjnego.

Wyspecjalizowanym komitetom przewodniczą członkowie Zarządu, a do ich zakresu odpowiedzialności należą procesy powstawania, monitorowania i zarządzania poszczególnymi obszarami ryzyka.

Komitet Ryzyka odpowiada za całościową kontrolę ryzyka w Grupie. W celu zapewnienia tej kontroli, Komitet Ryzyka monitoruje kształtowanie się różnego rodzaju ryzyka w działalności Grupy i w taki sposób kształtuje ogólną politykę kredytową, aby była ona zgodna ze Strategią Ryzyka (zatwierdzoną przez Radę Nadzorczą). Wszyscy członkowie Zarządu są członkami tego Komitetu.

Bieżące zarządzanie ryzykiem jest nadzorowane centralnie przez dedykowaną jednostkę Banku - Departament Ryzyka, w której występuje dalsza specjalizacja (w ramach wydziałów, zespołów) uwzględniająca różne rodzaje ryzyka lub etapy procesu. Głównym zadaniem Departamentu Ryzyka jest tworzenie i implementacja polityki w zakresie zarządzania ryzykiem kredytowym, rynkowym, płynności i operacyjnym oraz monitorowanie ekspozycji Grupy pod kątem występowania tych rodzajów ryzyka, w tym w celu obliczania wymogów kapitałowych.

Zarząd Banku szczególną wagę przykładają do ciągłego doskonalenia procesu zarządzania ryzykiem. Jednym z efektów tego są wymierne sukcesy jakie Bank i Grupa osiągnęły w 2014r biorąc pod uwagę wyniki AQR (Przegląd Jakości Aktywów), testów warunków skrajnych oraz otrzymanie zezwolenia na zastosowanie w szerszym zakresie metody IRB w procesie wyliczania wymogów w zakresie funduszy własnych.

### Przegląd jakości aktywów (AQR) i Testy warunków skrajnych

W roku 2014, Europejski Bank Centralny objął największe banki strefy EURO Przeglądem jakości Aktywów (AQR) i testami warunków skrajnych (działania te były koordynowane przez Europejski Nadzór Bankowy [EBA]). Komisja Nadzoru Finansowego w Polsce (UKNF) zdecydowała o włączeniu się w te działania i wyselekcjonowała 15 banków w Polsce reprezentujących 72% aktywów sektora bankowego do udziału w tym procesie, w tym Bank Millennium SA.

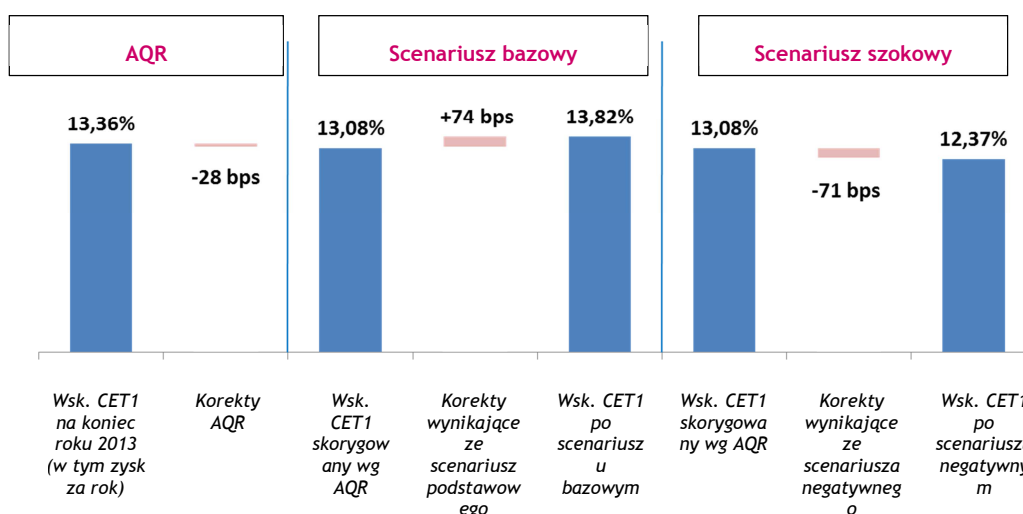
Najważniejszym celem AQR było dokonanie oceny adekwatności klasyfikacji aktywów Banku i poziomu rezerw utworzonych na ekspozycje kredytowe, a także określenie odpowiedniej wyceny zabezpieczeń tych ekspozycji.

Metodyka AQR opierała się na zasadach i założeniach wyceny wartości aktywów kredytowych, które były bardziej konserwatywne niż w przypadku obecnie stosowanych zasad MSSF. Zastosowano przykładowo bardziej restrykcyjną definicję ekspozycji zagrożonych. Metodyka wymagała również posiadania zewnętrznej wyceny wartości zabezpieczenia dla każdego typu jego rodzaju.

Testy warunków skrajnych miały na celu sprawdzenie poziomu stabilności sektora bankowego i zachowań instytucji finansowych w sytuacji znacznego spowolnienia gospodarczego, zawirowań na rynku finansowym oraz wzrostu kosztów finansowania. Banki zostały sprawdzone w aspekcie ich odporności na hipotetyczny scenariusz bazowy oraz scenariusz szokowy (zakładający mało prawdopodobne, lecz szczególnie negatywne zdarzenia ekonomiczno-finansowe). Grupa przeprowadziła testy warunków skrajnych w oparciu o założenia makroekonomiczne dostarczone przez Organ Nadzoru, jednolite dla wszystkich banków, a także na podstawie metodyki EBA.

Bank Millennium uzyskał bardzo dobre wyniki w obu badaniach. Wyniki AQR i testów warunków skrajnych zostały zagregowane, a w ich wyniku wykazano niewielkie korekty skonsolidowanego wskaźnika kapitału podstawowego CET1:

- W zakresie AQR, poziom korekt skonsolidowanego wskaźnika kapitału podstawowego CET1 był niewielki i wynik zmniejszył się jedynie 28 p.b. z poziomu 13,36% do 13,08% .
- W przypadku testów warunków skrajnych, w scenariuszu bazowym - skorygowany wskaźnik kapitału podstawowego CET1 wzrósł o 74 p.b. osiągając poziom 13,82%, a w przypadku scenariusza szokowego, skorygowany wskaźnik CET1 osiągnął poziom 12,37%, pozostając na poziomie ponad dwukrotnie wyższym niż próg minimalny 5,5%. Tym samym był niższy tylko o ok. 99 p.b. od wskaźnika kapitału podstawowego CET1 wyliczonego na dzień 31.12.2013 roku przed korektami .



Wyniki Przeglądu Jakości Aktywów (AQR) i relatywnie niewielkie korekty stanowią potwierdzenie faktu, że Bank stosuje solidne i prawidłowe zasady uznawania ekspozycji z utratą wartości, dokonywania wyceny zabezpieczeń i wylczania poziomu rezerw. Wśród polskich banków, Bank Millennium SA był drugim bankiem o najniższej korekcie wynikającej z AQR. Z drugiej strony, testy warunków skrajnych potwierdziły odporność i wysoki poziom wypłacalności Banku nawet w przypadkach szokowych scenariuszy.

#### Dalszy rozwój podejścia IRB

W dniu 19 grudnia 2014 roku Bank uzyskał pozwolenie ze strony Banco de Portugal (BdP) i KNF na złagodzenie uprzednio nałożonego dolnego limitu stosowania IRB z 80% na 70%. Jednocześnie, otrzymał dalsze warunki dla portfeli podlegającym planowi stopniowego wdrożenia metody IRB.

Decyzja ta spowodowała podwyższenie wskaźników kapitałowych Grupy: wskaźnika kapitału podstawowego CET1 o +141 p.b., a łącznego wskaźnika kapitałowego (TCR) o +148 p.b. na 31.12.2014 r.

Ta ostatnia decyzja Organów Nadzoru stanowi, w rozumieniu Grupy, zewnętrzne potwierdzenie znaczących i trwałych osiągnięć wypracowanych przez Grupę w zakresie zarządzania ryzykiem.

Od 2010 roku Grupa angażowała się głęboko w proces uzyskania zezwolenia na stosowanie metod IRB. Grupa uznawała ten projekt za kluczowy z dwóch powodów: po pierwsze jest to zapewnienie, że Grupa już trwale będzie zarządzać ryzykiem kredytowym według najlepszych standardów, a po drugie, stanowi to efektywny sposób optymalizacji zarządzania kapitałem.

Stosowanie podejścia IRB w naturalny sposób wymusza postępowanie zgodnie z najwyższymi standardami w zakresie zarządzania ryzykiem kredytowym, a to z kolei ma istotne znaczenie dla jakości procesu kredytowego, a więc poziomu ryzyka kredytowego.

Aby ocenić ryzyko kredytowe klientów i transakcji w sposób całkowicie spójny, metoda IRB wymaga zastosowania systemów ratingowych. Systemy ratingowe Grupy (modele ratingowe) są dopasowane do charakterystyk ryzyka portfeli/produktów i zostały opracowane do stosowania odrębnie w przypadku klientów indywidualnych (detaliczne kredyty hipoteczne, pożyczki gotówkowe, limity w rachunku bieżącym), small business, SME i klientów korporacyjnych.

Stosowane modele ryzyka umożliwiają dokonanie prawidłowego i wiarygodnego pomiaru ryzyka, wykorzystując rzetelne, statystycznie oszacowane parametry ryzyka takie jak:

- Prawdopodobieństwo niewykonania zobowiązania przez klienta (PD),
- Strata w przypadku niewykonania zobowiązania (LGD) oraz
- Ekspozycja w momencie niewykonania zobowiązania (EaD)

Każdemu klientowi wnioskującemu o kredyt musi być przyznany rating wewnętrzny (ekwiwalent PD), co wymusza automatyczną ocenę ryzyka wynikającego z potencjalnego naruszenia postanowień umownych przez klienta. Modele ratingowe są zautomatyzowane i w pełni obsługiwane przez systemy informatyczne. Każdy

model ryzyka (w tym również modele ratingowe) muszą być regularnie monitorowane i walidowane celem zapewnienia jakości, co również wynika z zasad IRB.

Regularny monitoring, przy zastosowaniu jednolitych parametrów ryzyka, wzmacnia zarządzanie ryzykiem kredytowym i pomaga w podejmowaniu bardziej trafnych decyzji odnośnie kontroli ryzyka kredytowego.

## VII.2. Adekwatność kapitałowa

### Zarządzanie kapitałem

Grupa stworzyła proces zarządzania kapitałem, który jest realizowany w oparciu o zasady zdefiniowane przez Zarząd i Radę Nadzorczą Banku Millennium SA.

W obszarze adekwatności kapitałowej, głównym celem Grupy jest spełnienie wymogów zdefiniowanych regulacjami zewnętrznymi (celem zapewnienia adekwatności kapitałowej wymaganej przez regulatora).

Jednocześnie, w obszarze zarządzania kapitałem w Grupie, zdefiniowane zostały wymierne, długookresowe cele, które są, jednocześnie, limitami kapitałowymi. Są to: wskaźnik kapitałowy, wskaźnik kapitału podstawowego CET 1, bufor kapitału ekonomicznego oraz odpowiednie wskaźniki wyliczone w warunkach skrajnych. Definicja celów/limitów kapitałowych uwzględnia rekomendacje Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) i Banku Portugalii (Kolegium Nadzorcze).

Ryzyko kapitału wyrażone powyższymi wskaźnikami, jest przedmiotem regularnego pomiaru i monitoringu. W odniesieniu do wszystkich docelowych wartości kapitału ustalono pewne minimalne zakresy tych wartości. Wskaźniki kapitałowe w danym przedziale determinują konieczność podjęcia odpowiednich decyzji lub działań zarządczych. Regularny monitoring ryzyka kapitałowego opiera się na klasyfikacji wskaźników kapitałowych do odpowiednich przedziałów, a następnie przeprowadza się ocenę trendów i czynników mających wpływ na poziom adekwatności kapitałowej.

Równoległe z procesem zarządzania adekwatnością kapitałową realizowany jest również proces alokacji kapitału. Proces ten obejmuje pomiar ryzyka (kapitał wewnętrzny/ekonomiczny), ustalanie limitów ryzyka, obliczanie miar efektywności skorygowanych ryzykiem z uwzględnieniem kosztów kapitału i alokacji kapitału.

W roku 2014 wszystkie cele zostały osiągnięte ze znaczną nadwyżką. Dotyczy to zarówno zrealizowanych wskaźników kapitałowych oraz poziomu tych samych wskaźników w warunkach skrajnych. Adekwatność kapitałowa Grupy została oceniona jako zadawalająca i zapewniająca trwałe i niezakłócony rozwój działalności bankowej.

W ramach zarządzania kapitałem realizowany jest również proces planowania kapitału. Celem tego procesu jest określenie funduszy własnych (baza kapitałowa określająca możliwość podjęcia ryzyka) i wykorzystania kapitału (wymogi kapitału regulacyjnego i kapitału ekonomicznego) w taki sposób, aby zapewnić spełnienie celów/limitów kapitałowych, przy założeniu realizacji przewidywanej strategii biznesowej i profilu ryzyka - w normalnych i skrajnych warunkach ekonomicznych.

### Wymogi w zakresie funduszy własnych

W obszarze adekwatności kapitału regulacyjnego, wydarzeniem wymagającym znacznego wysiłku Grupy było dostosowanie do zasad wprowadzonych Rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady nr 575/2013 w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych (CRR). Niemniej wpływ nowych zasad na poziom adekwatności kapitałowej nie był znaczący (spadek poziomu skonsolidowanego łącznego wskaźnika kapitałowego o 13 p.b., a wskaźnika kapitału podstawowego CET 1 o 8 p.b.).

Zgodnie z CRR, Grupa zobowiązana jest do spełnienia minimalnych wymogów w zakresie funduszy własnych. Jednocześnie, istnieją jeszcze inne regulacje (w tym również Prawo Bankowe) stąd w odniesieniu do wyliczenia wymogów w zakresie funduszy własnych istnieją szczególne rozwiązania dotyczące interpretacji postanowień CRR w odniesieniu do banków polskich, jak podkreśliła Komisja Nadzoru Finansowego (KNF).

Grupa zakłada utrzymanie wymogów w zakresie funduszy własnych na poziomie wyższym niż minimum określone prawem. W oparciu o powyższe założenie, a także wytyczne i zalecenia Organów Nadzoru, Grupa określiła swoje cele/limity w zakresie kapitału, opisane powyżej.

Grupa realizuje projekt stopniowego wdrażania metody wewnętrznych ratingów do wyliczania wymogów w zakresie funduszy własnych na ryzyko kredytowe (IRB) oraz uzyskania odnośnych decyzji władz nadzorczych w tej kwestii.

Grupa, na koniec 2012 roku, otrzymała zezwolenie Organów Nadzoru na stosowanie zaawansowanej metody IRB w odniesieniu do dwóch portfeli kredytowych: portfel kredytów dla klientów indywidualnych zabezpieczonych na nieruchomościach mieszkaniowych (RRE) oraz kwalifikowanych, detalicznych kredytów rewolwingowych (QRRE). Decyzja dotycząca stosowania IRB zawierała w swojej treści ograniczenie (tzw. „floor” regulacyjny),



zgodnie z którym minimalny poziom wymogów w zakresie funduszy własnych musiał być utrzymany na poziomie nie niższym niż 80% odnośnych wymogów kapitałowych wyliczonych metodą standardową. Na koniec roku 2014, Organy Nadzorcze złagodziły to ograniczenie („floor” regulacyjny), co oznacza, że wymogi w zakresie funduszy własnych dla portfeli objętych decyzją IRB (RRE oraz QRRE) muszą być utrzymane na poziomie nie niższym niż 70% wymogów kapitałowych wyliczonych metodą standardową.

W roku 2014 Grupa podejmowała dalsze prace, których celem była poprawa stosowanych systemów ratingowych odnośnie zatwierdzonych portfeli a także uzyskanie zgody na stosowanie metody IRB w stosunku do pozostałych portfeli kredytowych w ramach planu stopniowego wdrożenia: pozostałych ekspozycji detalicznych i ekspozycje wobec przedsiębiorstw. W rezultacie Grupa złożyła Organom Nadzorczym dalsze wnioski odnośnie IRB w ciągu roku 2014. Po zakończeniu walidacji informacji zawartych we wnioskach IRB Organy Nadzorcze przedstawiły listę warunków, które winny zostać spełnione przez Grupę, by mogła otrzymać zgodę na stosowania IRB w stosunku do pozostałych portfeli oraz obniżenia lub wyeliminowania dolnego limitu regulacyjnego.

### Kapitał wewnętrzny

Zgodnie z ustawą Prawo Bankowe, kapitał wewnętrzny (łączna miara ryzyka w działalności) musi być w pełni pokryty (zabezpieczony) zasobami finansowymi dostarczonymi przez właścicieli (funduszami własnymi). Wymóg ten został uwzględniony w docelowych wielkościach celów kapitałowych Grupy - buforze kapitału ekonomicznego oraz buforze kapitału ekonomicznego w warunkach skrajnych. Te wielkości docelowe zostały określone przez Grupę na poziomie znacznie wyższym niż regulacyjne minimum.

Grupa zdefiniowała proces wyliczania kapitału wewnętrznego (ekonomicznego). Kategoria ta jest zdefiniowana jako szacunkowa kwota wymagana do pokrycia wszelkich istotnych rodzajów ryzyka zidentyfikowanych w działalności Grupy oraz zmian w otoczeniu ekonomicznym z uwzględnieniem przewidywanego poziomu ryzyka w przyszłości. Kapitał wewnętrzny uwzględnia dywersyfikację/korelację pomiędzy różnymi rodzajami ryzyka tzn. założenie, że łączna strata wynikająca z ryzyka jest niższa niż szacowana suma strat wynikających z materializacji różnych rodzajów ryzyka (materializacja ryzyka w formie straty nie jest całkowicie skorelowana).

Z technicznego punktu widzenia, kapitał ekonomiczny jest zdefiniowany jako kwota kapitału konieczna celem pokrycia wszystkich przyszłych, a nieprzewidywanych strat ekonomicznych, które mogą się zmaterializować w określonym przedziale czasowym w przyszłości, oszacowanych z określonym prawdopodobieństwem, bez zagrożenia interesów/bezpieczeństwa depozytariuszy/wierzycieli Grupy. Do szacowania kapitału wewnętrznego/ekonomicznego wykorzystuje się również wyniki stres testów.

Proces wyliczania kapitału wewnętrznego obejmuje następujące etapy:

- a) Identyfikacja ryzyka i ustalenie poziomów istotności rodzajów ryzyka - na tym etapie przeprowadza się klasyfikację i ocenę rodzajów ryzyka, w tym określa się ich istotność oraz konieczność uwzględnienia w wyliczaniu kapitału wewnętrznego;
- b) Pomiar ryzyka - na tym etapie poziom istotności ryzyka wyrażony zostaje kapitałem ekonomicznym, w tym efektem dywersyfikacji/korelacji pomiędzy różnymi rodzajami ryzyka;
- c) Agregacja kapitału ekonomicznego - (dystrybucja strat) z uwzględnieniem dywersyfikacji rodzajów ryzyka;
- d) Testy warunków skrajnych na kapitale wewnętrznym;
- e) Sprawozdawczość.

Ocena istotności poszczególnych rodzajów ryzyka oraz metody szacowania kapitału wewnętrznego są przedmiotem regularnych przeglądów i aktualizacji.

W 2014 roku, oba bufor kapitału ekonomicznego zostały spełnione ze znaczną nadwyżką. Adekwatność kapitału ekonomicznego - określająca stopień pokrycia kapitału wewnętrznego funduszami własnymi - została uznana za zadawalającą

Kapitał wewnętrzny jest wykorzystywany nie tylko jako miara utrzymania adekwatności kapitałowej. Jak stwierdzono wcześniej, w grupie realizowany jest proces alokacji kapitału w oparciu o kapitał wewnętrzny. Umożliwia to wyliczenie miar efektywności z uwzględnieniem ryzyka, definiowanie limitów na ryzyko, alokację i re-alokację kapitału wewnętrznego pomiędzy portfelami i liniami biznesowymi oraz, w przyszłości kapitał wewnętrzny będzie wykorzystywany także w innych celach.

### Polityka w zakresie dywidendy

Celem grupy jest posiadanie silnej bazy kapitałowej zapewniającej solidne wsparcie rozwoju biznesu, służącej jako bufor chroniący przed ewentualnym pogorszeniem się sytuacji makroekonomicznej oraz amortyzującej ewentualne negatywne zmiany w otoczeniu regulacyjnym. W normalnej sytuacji, zakładając brak sytuacji

stresowych, Grupa nie planuje dalszego podnoszenia funduszy własnych poprzez nową emisję akcji. Fundusze własne będą podnoszone w wyniku wewnętrznego procesu generowania kapitału (zatrzymanie zysków).

W związku z powyższym, Bank przyjął politykę wypłaty dywidendy zakładającą dystrybucję od 35% do 50% zysku netto, w zależności również od rekomendacji regulacyjnych. Do dnia publikacji sprawozdania finansowego Zarząd Banku nie dokonał jeszcze rekomendacji dotyczącej podziału zysku netto w 2014 roku.

Wymogi kapitałowe i wskaźniki Grupy i Banku Millennium na 31 grudnia 2014 roku i rok wcześniej zostały zaprezentowane w poniższej tabeli:

Grupa Banku Millennium - adekwatność kapitałowa (PLN mln)	31.12.2014	31.12.2013
	IRB z floor regulacyjnym <sup>1)</sup>	IRB z floor regulacyjnym <sup>2)</sup>
Aktywa ważone ryzykiem (RWA) dla Grupy	35 257,0	36 653,9
Aktywa ważone ryzykiem (RWA) dla Banku	34 634,5	35 603,6
Wymogi dla funduszy własnych, Grupa	2 820,6	2 932,3
Wymogi dla funduszy własnych, Bank	2 770,8	2 848,3
Fundusze własne, Grupa	5 368,9	5 327,8
Fundusze własne, Bank	4 988,4	4 848,3
Wskaźnik kapitałowy, Grupa (TCR)	15,2%	14,5%
Wskaźnik kapitałowy, Bank (TCR)	14,4%	13,6%
Wskaźnik kapitału podstawowego CET 1, Grupa <sup>3)</sup>	14,5%	13,4%
Wskaźnik kapitału podstawowego CET 1, Bank <sup>3)</sup>	13,7%	12,7%

1) Aktywa ważone ryzykiem i wymogi dla funduszy własnych są liczone przy 70% dolnym limicie regulacyjnym określonym w decyzji IRB z grudnia 2014 r.

2) Aktywa ważone ryzykiem i wymogi dla funduszy własnych są liczone przy 80% dolnym limicie regulacyjnym określonym w decyzji IRB z końca 2012 r.

3) Wskaźnik kapitału podstawowego CET 1 jest równy wskaźnikowi kapitału CT 1

### VII.3. Ryzyko kredytowe

Ryzyko kredytowe oznacza niepewność dotyczącą wywiązania się przez Klienta z zawartych z Grupą umów z zakresu jego finansowania, czyli spłaty w określonym czasie kapitału i odsetek, co może spowodować stratę finansową Grupy.

Realizowana w Grupie polityka kredytowa opiera się na zbiorze następujących zasad:

- centralizacja procesu decyzji kredytowych;
- wykorzystanie określonych modeli scoringowych/ratingowych dla każdego segmentu Klientów/typu produktów;
- wykorzystanie narzędzi informatycznych (workflows) w celu wspomaganie procesu kredytowego na wszystkich etapach;
- wysoki poziom standaryzacji decyzji kredytowych;
- istnienie wyspecjalizowanych departamentów decyzji kredytowych dla poszczególnych segmentów Klienta;
- regularny monitoring portfela kredytowego, zarówno na poziomie każdej transakcji z osobną w przypadku istotnych ekspozycji, jak również na poziomie sub-portfela kredytowego (ze względu na segment Klienta, typ produktu, kanał dystrybucji, itd.);
- wykorzystanie struktury limitów i sublimitów ekspozycji kredytowej w celu uniknięcia koncentracji ryzyka oraz promowania efektu dywersyfikacji portfela kredytowego;
- istnienie odrębnej jednostki odpowiedzialnej za nadawanie ratingu Klientowi korporacyjnemu, oddzielając tym samym badanie oceny zdolności kredytowej Klienta i przyznanie transakcji kredytowej od oceny jego wiarygodności.

W obszarze ryzyka kredytowego w 2014 r Grupa skoncentrowała się na dostosowaniu zasad polityki kredytowej do zmieniających się warunków gospodarczych oraz doskonaleniu narzędzi i procesów zarządzania ryzykiem kredytowym, a w szczególności:

- uaktualnieniu Strategii ryzyka na lata 2015-2017;
- wprowadzeniu nowego modelu finansowo-behawioralnego na potrzeby monitorowania Klientów Korporacyjnych;
- uaktualnieniu klasyfikacji ryzyka branżowego i limitów branżowych;
- optymalizacji metodologii, narzędzi i procesów zarządzania ryzykiem kredytowym dla klientów detalicznych, w tym w obszarze kredytów hipotecznych.

W ramach optymalizacji metodologii oceny ryzyka kredytowego dla klientów detalicznych w 2014 roku Grupa Banku Millennium wdrożyła nowe rozwiązania dotyczące m.in. modelu aplikacyjnego dla nowych Klientów, zakresu stosowania baz zewnętrznych do oceny wiarygodności kredytowej klienta, uproszczonych ścieżek podejmowania decyzji kredytowej, zasad wyliczania kwot limitów kredytowych dla klienta oraz zasad monitorowania transakcji kredytowych. Prace te były nakierowane na ciągłe doskonalenie oferty kredytowej Banku przy zachowaniu apetytu na ryzyko określonego w Strategii Ryzyka.

W segmencie korporacyjnym Grupa skoncentrowała się na udoskonalaniu procesu monitorowania, rozwoju stosowanych modeli ryzyka kredytowego a także na rozszerzaniu oferty kredytowej. Grupa uaktualniła również politykę branżową oraz dalej rozwijała narzędzia informatyczne wspierające procesy kredytowe oraz system informacji zarządczej dla potrzeb zarządzania portfelem kredytowym. Wszystkie powyższe zmiany powinny pozwolić Grupie osiągnąć zdefiniowane cele w zakresie wzrostu portfela korporacyjnego, przy jednoczesnym zachowaniu poziomu ryzyka na akceptowalnym poziomie zdefiniowanym w Strategii Ryzyka.

#### Jakość portfela kredytowego

Grupa utrzymuje solidną jakość aktywów portfela kredytowego. Udział kredytów z utratą wartości w skonsolidowanym portfelu obniżył się w ciągu roku z 4,4% do 4,2%, zaś udział kredytów przeterminowanych o ponad 90 dni jest stosunkowo stabilny na poziomie 2,9 - 3,0%. Poprawę zarejestrowano w trzech portfelach: w zakresie niehipotecznych kredytów detalicznych wskaźnik kredytów z utratą wartości obniżył się do 10,81% (a wskaźnik kredytów przeterminowanych do 8,74%), w przypadku portfela leasingowego wskaźnik kredytów z utratą wartości spadł do 6,65% przy nieznacznym wzroście wskaźnika przeterminowanych do 2,0%, a w przypadku kredytów dla pozostałych przedsiębiorstw wskaźnik kredytów z utratą wartości spadł do 7,19%, (wskaźnik kredytów przeterminowanych ponad 90 dni spadł do 6,4%) na koniec grudnia 2014 roku. Jakość portfela kredytów hipotecznych pozostaje dobra, kredyty z utratą wartości wynoszą 1,56%, a przeterminowane ponad 90 dni 0,80% portfela hipotecznego ogółem. Mimo wzrostu wskaźnika kredytów z utratą wartości w portfelu hipotecznym na koniec 2014r, to w porównaniu do systemu bankowego jest on jest ciągle niski.

Wskaźnik pokrycia, zdefiniowany jako udział odpisów ogółem w kredytach z utratą wartości, wzrósł w ciągu 2014 roku z 69% do 71% natomiast pokrycie kredytów przeterminowanych ponad 90 dni pozostaje na wysokim poziomie 101%.

Zmiany głównych wskaźników jakości portfela kredytowego Grupy:

Wskaźniki jakości portfela ogółem	31.12.2014	31.12.2013
Kredyty z rozpoznaną utratą wartości (mln zł)	1 923	1 903
Kredyty przeterminowane powyżej 90 dni (mln zł)	1 343	1 237
Odpisy z tytułu utraty wartości (mln zł)	1 358	1 312
Kredyty z rozpozn. utratą wartości do kredytów ogółem (%)	4,2%	4,4%
Kredyty przeterminowane pow.90 dni do kredytów ogółem (%)	3,0%	2,9%
Odpisy z tyt. utraty wartości/kredyty z rozpoznaną utratą wartości (%)	71,0%	69%
Odpisy z tyt. utraty wartości /kredyty przeterminowane powyżej 90 dni (%)	101%	106%

Jakość portfela kredytowego w poszczególnych rodzajach kredytów:

Rodzaj kredytu	Kredyty przeterminowane powyżej 90 dni		Kredyty z utratą wartości	
	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013
Hipoteczne	0,81%	0,67%	1,56%	1,34%
Inne dla Klientów detalicznych*	8,74%	10,01%	10,81%	13,42%
Leasing	1,98%	1,95%	6,65%	7,21%
Pozostałe Przedsiębiorstwa	6,39%	6,52%	7,19%	8,27%
<b>Portfel kredytów ogółem</b>	<b>2,95%</b>	<b>2,87%</b>	<b>4,23%</b>	<b>4,42%</b>

\*w tym: Mikrobiznes o obrotach do 5 mln zł

### Struktura branżowa portfela kredytowego

Portfel Grupy jest dobrze zdywersyfikowany z punktu widzenia segmentów i struktury branżowej. Główną pozycję stanowią kredyty hipoteczne (60%) oraz kredyty gotówkowe dla osób fizycznych (8%). Portfel kredytów dla firm działających w sektorach: przemysł i budownictwo, transport i komunikacja, handel, pośrednictwo finansowe oraz w sektorze publicznym stanowi 30% i jego szczegółową strukturę przedstawia poniższa tabela:

Nazwa sektora	2014		2013	
	Ekspozycja bilansowa (mln zł)	Udział (%)	Ekspozycja bilansowa (mln zł)	Udział (%)
<b>Kredyty dla osób fizycznych</b>	<b>32 018,2</b>	<b>70,4%</b>	<b>31 093,2</b>	<b>72,2%</b>
Hipoteczne	27 138,4	59,7%	26 993,3	62,7%
Gotówkowe	3 741,4	8,2%	3 023,4	7,0%
Karty kredytowe i pozostałe	1 138,4	2,5%	1 076,5	2,5%
<b>Kredyty dla przedsiębiorstw *</b>	<b>13 482,8</b>	<b>29,6%</b>	<b>11 984,8</b>	<b>27,8%</b>
Handel i naprawy	3 448,2	7,6%	3 083,6	7,2%
Przetwórstwo przemysłowe	3 422,4	7,5%	2 781,6	6,5%
Budownictwo	1 113,9	2,4%	1 391,8	3,2%
Transport i gosp. magazynowa	1 870,6	4,1%	1 478,9	3,4%
Administracja publiczna	473,7	1,0%	420,4	1,0%
Informacja i komunikacja	342,9	0,8%	304,8	0,7%
Usługi pozostałe	450,2	1,0%	516,1	1,2%
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	164,2	0,4%	253,1	0,6%
Obsługa nieruchomości	918,9	2,0%	674,4	1,6%
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	301,3	0,7%	283,9	0,7%
Górnictwo	313,0	0,7%	283,6	0,6%
Dostawy wody, ścieki i odpady	114,8	0,3%	113,1	0,3%
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię, gaz i wodę	161,3	0,3%	72,7	0,2%
Hotele i restauracje	93,3	0,2%	96,0	0,2%
Edukacja	63,0	0,1%	59,8	0,1%
Rolnictwo, leśnictwo, rybołówstwo	90,6	0,2%	62,6	0,1%
Opieka zdrowotna, pomoc społeczna	126,8	0,3%	92,8	0,2%
Kultura, rekreacja i rozrywka	13,7	0,0%	15,6	0,0%
<b>Łącznie kredyty (brutto)</b>	<b>45 501,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>43 078,0</b>	<b>100,0%</b>

(\*) w tym: Mikrobiznes o rocznych obrotach do 5 mln zł

## VII.4. Pozostałe ryzyka

### Ryzyko rynkowe

Ryzyko rynkowe obejmuje bieżące i potencjalne oddziaływanie, jakie na wynik finansowy lub kapitał mają zmiany wartości portfela Grupy w wyniku niekorzystnych zmian parametrów (cen) rynkowych. Zasady zarządzania ryzykiem rynkowym i jego kontroli są określone w sposób scentralizowany, z wykorzystaniem tych samych pojęć i miar, które są stosowane we wszystkich podmiotach Grupy BCP.

Główną miarą stosowaną przez Grupę w celu oceny ryzyka rynkowego jest parametryczny model VaR (Value at Risk) - oczekiwana strata, która może pojawić się w portfelu w określonym okresie (okres utrzymywania) z określonym prawdopodobieństwem (przedział ufności), w wyniku niekorzystnych zmian na rynku. Pomiar wartości zagrożonej (VaR) odbywa się codziennie, zarówno indywidualnie dla każdego z obszarów odpowiedzialnych za podejmowanie ryzyka i zarządzanie nim, jak i na bazie skonsolidowanej, z uwzględnieniem efektu dywersyfikacji istniejącej pomiędzy poszczególnymi portfelami.

Równoległe do metody VaR, w celu oszacowania potencjalnych strat ekonomicznych wynikających ze skrajnych zmian czynników ryzyka rynkowego przeprowadza się szereg testów warunków skrajnych dla portfeli, które najbardziej narażone są na ryzyko rynkowe. Dodatkowo, w procesie zarządzania ryzykiem stopy procentowej Grupa wykorzystuje również miarę wrażliwości dochodu odsetkowego oraz analizuje luki przeszacowań.

Sytuacje takie jak ta z października 2014 (obniżenie przez Radę Polityki Pieniężnej stopy referencyjnej o 50 punktów bazowych, a stopy kredytu lombardowego o 100 punktów bazowych) mają asymetryczny wpływ na wynik z tytułu odsetek Banku. Wynika to z faktu, że ze względu na polski system prawny, oprocentowanie kredytów konsumpcyjnych i kart kredytowych nie może przekraczać czterokrotności stopy lombardowej Narodowego Banku Polskiego. Wpływ na wynik z tytułu odsetek w obliczu spadku stóp procentowych zależy między innymi od procentowego udziału portfela kredytowego podlegającego nowej maksymalnej stawce oprocentowania.

Wskaźniki VaR odzwierciedlają całkowitą ekspozycję na ryzyko rynkowe w Grupie. W 2014, otwarte pozycje generowały jedynie instrumenty stopy procentowej i instrumenty walutowe. W 2014 całkowita ekspozycja na ryzyko rynkowe w Grupie była stosunkowo niska i wyniosła średnio 29,1 mln zł w porównaniu do obowiązującego na koniec 2013 roku wewnętrznego limitu w wysokości 277,8 mln zł.

Wszystkie ewentualne przekroczenia limitów na ryzyko rynkowe są raportowane i udokumentowane oraz ratyfikowane na odpowiednim poziomie kompetencji. W 2014 roku ekspozycja na ryzyko rynkowe w Grupie pozostawała w ramach obowiązujących limitów (brak zidentyfikowanych przekroczeń).

Więcej o miarach VaR dla ryzyka rynkowego oraz zarządzaniu ryzykiem stopy procentowej w Księdze Bankowej - patrz rozdział 8 w Rocznym Sprawozdaniu Finansowym Grupy Kapitałowej Banku Millennium za okres 12-tu miesięcy zakończonych 31 grudnia 2014 r.

### Ryzyko płynności

Ryzyko płynności odzwierciedla możliwość poniesienia istotnych strat w wyniku pogorszenia się warunków finansowania (ryzyko finansowania) i/lub sprzedaży aktywów poniżej ich wartości rynkowej (ryzyko płynności rynku) w celu zaspokojenia potrzeb finansowania wynikających ze zobowiązań Grupy.

Proces planowania i budżetowania Banku obejmuje przygotowanie planu płynności w celu zagwarantowania, że wzrost biznesu będzie wspomagany przez odpowiednią strukturę finansowania płynności oraz spełnione zostaną wymagania nadzorcze w zakresie ilościowych miar płynności.

W 2014 wskaźnik kredyty/depozyty Grupy Banku Millennium utrzymany był poniżej 100% (na koniec grudnia 2014, wskaźnik wynosił 92,0%). Nadwyżka płynności stale inwestowana była w portfel aktywów płynnych (gotówka, saldo na rachunku w NBP, Bony pieniężne NBP i Polskie obligacje skarbowe). Udział polskich papierów skarbowych (wraz z bonami pieniężnymi NBP) w portfelu papierów wartościowych Księgi Bankowej (zakwalifikowanych jako dostępne do sprzedaży) ogółem wynosił na koniec grudnia 2014 roku ok. 99%, a w aktywach ogółem 15%.

	31.12.2014	31.12.2013
Wskaźnik Kredyty/Depozyty (%)*	92,0%	91,5%
Portfel aktywów płynnych (mln zł) (**)	11 862	11 546

(\*) w tym obligacje dla Klientów indywidualnych oraz transakcje z przyrzeczeniem odkupu z Klientami

(\*\*) bez uwzględnienia działalności handlowej

Na koniec 2014 roku depozyty Klientów osiągnęły łączny poziom 47,6 mld zł. Wzrost depozytów był głównie spowodowany wzrostem środków Klientów indywidualnych, których udział w łącznym saldzie zobowiązań wobec Klientów wzrósł do ok. 62,6% na koniec grudnia 2014 z 58,3% na koniec grudnia 2013 roku. Konsekwentnie głównym źródłem finansowania Grupy pozostaje duża, zdywersyfikowana oraz stabilna baza depozytów pochodzących od Klientów detalicznych, korporacyjnych oraz Klientów z sektora publicznego. Źródłem finansowania średnioterminowego pozostają również pożyczki średnioterminowe, dług podporządkowany oraz emisja obligacji własnych.

W 2014 roku, Bank kontynuował działania związane z pozyskaniem dodatkowego finansowania poprzez emisje obligacji w celu zdywersyfikowania źródeł finansowania. Na koniec grudnia 2014 roku, wartość zobowiązań z tytułu wyemitowanych przez Bank obligacji zaoferowanych inwestorom instytucjonalnym wzrosła do 1 408 mln zł z 353 mln zł na koniec grudnia 2013 roku. Wzrost związany był z przeprowadzoną na koniec marca 2014 roku emisją 3-letnich, opartych na zmiennej stopie procentowej, obligacji w łącznej kwocie 500 mln zł. Pozostałe 501 mln zł tego portfela wzrosło dzięki emisji 3-miesięcznych obligacji, częściowo wyemitowanych jako zastąpienie depozytów od instytucji finansowych oraz jako rolowanie 3-miesięcznych obligacji wyemitowanych już w II lub III kwartale 2014 roku. Nowe emisje miały pozytywny wpływ na płynność w Grupie.

Płynność w walutach obcych Grupa zapewnia dzięki denominowanym w walucie pożyczkom bilateralnym, jak również długowi podporządkowanemu oraz transakcjom swapów walutowych jak i procentowo-walutowych. Portfel swapów jest zdywersyfikowany w zakresie kontrahentów oraz terminów zapadalności. Z większością kontrahentów Bank ma podpisane aneksy do umów ramowych, regulujące kwestie zabezpieczeń (ang. Credit Support Annex, CSA).

Oszacowanie ryzyka płynności Grupy jest przeprowadzane zarówno przy użyciu wskaźników zdefiniowanych przez władze nadzorcze, jak i własnych miar, dla których także ustanowiono limity ekspozycji. W 2014 roku zarówno wewnętrzne jak i nadzorcze miary płynności utrzymywane były znacznie powyżej minimalnych limitów.

Ponadto Grupa stosuje wewnętrzną analizę płynności strukturalnej na bazie skumulowanych urealnionych luk płynności (tj. z założeniem prawdopodobieństwa powstania przepływu środków pieniężnych). W 2014 r. wszystkie luki płynności były utrzymywane na poziomach wyraźnie przewyższających minimalne limity, zarówno w warunkach normalnych jak i dla scenariuszy testów warunków skrajnych.

Testy warunków skrajnych w zakresie płynności przeprowadza się co najmniej raz na kwartał, aby zrozumieć profil ryzyka płynności Banku, upewnić się, że Bank potrafi wypełnić swoje zobowiązania na wypadek kryzysu płynności, jako wsparcie przygotowania planu awaryjnego w zakresie płynności i decyzji zarządczych.

Grupa dysponuje procedurami awaryjnymi dla sytuacji zwiększonego ryzyka płynności - Plan Awaryjny Płynności. Plan Awaryjny Płynności ustala koncepcje, priorytety, obowiązki i konkretne środki do podjęcia na wypadek kryzysu płynności. Awaryjny Plan Płynności jest aktualizowany co najmniej dwa razy w roku oraz raz w roku podlega testowaniu celem zagwarantowania, że jest on operacyjnie stabilny

### Ryzyko operacyjne

Zarządzanie ryzykiem operacyjnym oparte jest o wdrożoną w Grupie strukturę procesową nakładającą się na tradycyjną strukturę organizacyjną. Bieżące zarządzanie poszczególnymi procesami, włączając w to zarządzanie profilem ryzyka operacyjnego procesu, powierzone jest Właścicielom Procesów, którzy raportują do wszystkich pozostałych jednostek uczestniczących w procesie zarządzania ryzykiem i są przez te jednostki wspierani.

W celu zarządzania ryzykiem nadużyć Grupa posiada w swojej strukturze specjalną jednostkę organizacyjną, której celem jest tworzenie, implementacja oraz monitorowanie realizacji polityki Banku w zakresie zarządzania tym ryzykiem we współpracy z innymi jednostkami organizacyjnymi Banku oraz zgodnie z regulacjami wewnętrznymi. Biuro Zarządzania Ryzykiem Nadużyć stanowi centrum kompetencji dla procesu zapobiegania nadużyciom.

## VIII. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

### VIII.1. Polityka personalna

Grupa Banku Millennium posiada politykę personalną określającą ogólne zasady związane z rekrutacją, oceną, rozwojem i retencją pracowników. Na podstawie tej Polityki oraz założeń biznesowych, Bank stworzył strategię Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Strategia reguluje wszystkie obszary zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zatrudnienia oraz wynagradzania.

Grupa Banku Millennium przywiązuje dużą wagę do jakości zarządzania zasobami ludzkimi inwestując zarówno w rozwój jak i monitorowanie tego obszaru.

Decydujący wpływ na jakość zarządzania ludźmi mają kompetencje i postawy menedżerów, dlatego Bank przywiązuje dużą wagę do jakości ich pracy. Dbą o stosowanie najlepszych praktyk, w szczególności w zakresie otwartej i pełnej komunikacji z pracownikami oraz udzielania pracownikom informacji zwrotnej na temat jakości wykonywanej przez nich pracy. Od kilku lat konsekwentnie realizowany jest program „Akademia Menedżera”. W jego ramach w latach 2011 - 2013 menedżerowie uczestniczyli w szkoleniach kształcących umiejętności przywódcze.

W obszarze monitorowania raz w roku przeprowadzane jest badanie satysfakcji pracowniczej. W jego ramach zdefiniowane zostało szereg pytań pozwalających na ocenę jakości pracy menedżerów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto w roku 2013 przeprowadzono w Grupie Banku Millennium dodatkowe badanie poświęcone wyłącznie jakości zarządzania. Wyniki obydwu badań były prezentowane Zarządowi, menedżerom oraz pracownikom. Na bazie wniosków z obu badań zostały przygotowane plany działania na kolejny okres.

Na skuteczność polityki personalnej duży wpływ ma odpowiedni wizerunek Banku jako pracodawcy. Grupa Banku Millennium od lat koncentruje się na budowaniu wizerunku atrakcyjnego pracodawcy. Od 2003 Grupa Banku jest aktywnym uczestnikiem targów pracy skierowanych do studentów i absolwentów prestiżowych uczelni wyższych na terenie całej Polski podczas których Bank promuje różnorodne programy rozwojowe skierowane do tych grup. Od 2002 roku prowadzony jest program rozwoju kompetencji menedżerskich „People Grow”. Podczas 2-letniego programu jego uczestnicy mają okazję poznać różne obszary działania Banku. Dzięki systemowi rotacji i zasadzie „training on the job” zdobywają doświadczenie w różnych jednostkach organizacyjnych. Do studentów ostatnich lat i absolwentów skierowane są również programy Expert Start-Up. Rekrutujemy do nich osoby o sprecyzowanych już zainteresowaniach zawodowych w zakresie ryzyka, zarządzania procesami, technologii informatycznych oraz bankowości elektronicznej (więcej informacji o tych programach w Raporcie Społecznej Odpowiedzialności). Od 2013 roku zwiększona została również aktywność Banku na portalach społecznościowych.

### VIII.2. Zatrudnienie i koszty osobowe

Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi jest ważnym elementem strategii Grupy Banku Millennium. Grupa monitoruje zarówno poszczególne pozycje kosztów personalnych, jak i poziom etatów, od kilku lat prowadząc stabilną politykę kosztów i poziomu zatrudnienia. Na bieżąco monitorowana i raportowana jest fluktuacja pracowników, a z osobami odchodzącymi prowadzone są wywiady - exit interviews. Poziom zatrudnienia i efektywność wykorzystania zasobów są weryfikowane z udziałem odpowiednich benchmarków rynkowych.

Zatrudnienie w Grupie (w pełnych etatach)	31.12.2014	31.12.2013	Zmiana
Bank Millennium	5 770	5 541	229
- w tym stanowiska kluczowe	132	129	3
Spółki zależne	338	340	-2
Grupa Banku	6 108	5 881	227

Zatrudnienie w Grupie Banku Millennium na koniec 2014 roku osiągnęło wielkość 6 108 etatów, co oznacza wzrost w porównaniu do końca 2013 roku o 227 etatów (tj o 4%). Największym pracodawcą w Grupie jest Bank Millennium, zatrudniający na koniec 2014 roku 5 793 osób, a w pełnych etatach odpowiada to liczbie 5 770. Spółki zależne Grupy Banku Millennium zatrudniały na koniec roku łącznie 338 osobo-etaty, w tym największe znaczenie miały trzy spółki Millennium Leasing, Millennium Dom Maklerski oraz Millennium TFI.

Zatrudnienie w Banku (w pełnych etatach)	31.12.2014	31.12.2013	Zmiana
Placówki i sprzedaż bezpośrednia	3 909	3 692	217
Centrala	1 861	1 849	11
Razem Bank Millennium	5 770	5 541	229

Struktura zatrudnienia Banku Millennium wykazuje zdecydowaną przewagę osób zatrudnionych bezpośrednio przy sprzedaży produktów i usług bankowych, w tym przede wszystkim w 423 placówkach Banku rozrzuconych na terenie całego kraju.

Polityka wynagrodzeń Grupy Banku Millennium ma na celu zapewnienie adekwatności wynagrodzenia pracowników do aktualnie wykonywanych zadań, kompetencji i zakresu odpowiedzialności. W szczególności dużą wagę przywiązuje się do właściwego kształtowania wynagrodzenia zasadniczego. Poziomy wynagrodzeń są weryfikowane z uwzględnieniem okresowej oceny wyników pracy, ewentualnej ewolucji poziomu umiejętności zaangażowanych w realizację zadań organizacji. Analizowane są również informacje płacowe przedstawiane w badaniach wynagrodzeń na rynku finansowym.

Łączny poziom kosztów osobowych w Grupie Banku Millennium w 2014 oraz poprzednim roku kształtował się następująco:

Koszty osobowe (w milionach złotych)	2014	2013	Zmiana (%)
Bank Millennium	507,6	509,8	-0,4%
Spółki zależne	39,4	37,1	6,2%
Razem Grupa Banku Millennium	547,0	547,0	0,0%

### VIII.3. Polityka wynagrodzeń

Istotną częścią zarządzania wynagrodzeniami w Banku jest odrębna polityka zmiennych składników wynagrodzeń dla osób zajmujących stanowiska kierownicze w rozumieniu Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r., która stanowi narzędzie wspierania systemu zarządzania Grupy Banku Millennium i zachęca do szczególnej dbałości o długoterminowe dobro Banku oraz unikania nadmiernej ekspozycji na ryzyko.

Cel polityki jest realizowany poprzez odroczenie znaczącej części wynagrodzenia zmiennego osób pełniących wybrane funkcje kierownicze na okres trzech lat i ponownej ocenie skutków decyzji kierowniczych z perspektywy tego okresu. Ponadto 50% tego wynagrodzenia jest wypłacane w instrumentach finansowych, których wartość jest uzależniona od przyszłego kursu akcji Banku Millennium.

Indywidualne wynagrodzenie osób objętych polityką nie może przekroczyć przyjętego % poziomu referencyjnego (100%) w odniesieniu do łącznego rocznego wynagrodzenia zasadniczego - zgodnie z CRD IV. Ponadto pula przeznaczona na zmienne składniki wynagrodzeń Członków Zarządu Banku Millennium nie może przekroczyć ustalonego przez Radę Nadzorczą udziału w skonsolidowanym zysku netto Grupy Banku Millennium (2%).

Roczna pula premiiowa dla osób zajmujących stanowiska kierownicze jest przyznawana po uprzedniej analizie sytuacji Banku w zakresie:



- Osiągniętych wyników biznesowych i poziomu głównych wskaźników efektywności i zyskowności;
- Płynności;
- Wskaźników adekwatności kapitałowej.

Polityka wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze podlegała przeglądowi przez Radę Nadzorczą w dniu 24 października 2014.

Bank Millennium poda do wiadomości publicznej na swojej stronie internetowej zaktualizowane informacje ilościowe dotyczące wysokości wynagrodzenia osób zajmujących stanowiska kierownicze, po posiedzeniu Komitetu Personalnego Rady Nadzorczej poświęconego ocenie roku 2014 i przyznawaniu wynagrodzeń zmiennych.

Pozostali pracownicy Grupy Millennium byli w 2014 objęci systemami premiowymi dostosowanymi do specyfiki celów biznesowych stawianych przed poszczególnymi jednostkami. Wysokość puli premiowej ustalonej na kwartalne okresy rozliczeniowe w poszczególnych jednostkach jest uzależniona od osiągnięcia pozytywnych wyników finansowych przez Bank i stopnia realizacji łącznego planu zysku netto Grupy Banku Millennium.

Premie kwartalne z tytułu wynagrodzenia zmiennego w jednostkach wsparcia wynosiły średnio w Banku około 1/5 łącznego wynagrodzenia rocznego. W systemach premiowych opartych na wynikach sprzedażowych wysokość premii jest stosunkowo bardziej zróżnicowana, jednak z założenia wartość rocznych zmiennych wynagrodzeń dla pracownika sprzedaży nie może przekroczyć wysokości rocznej pensji zasadniczej. Wynagrodzenia zasadnicze pracowników podlegają przeglądowi 2 razy do roku w oparciu w szczególności o ocenę wyników pracy i porównania rynkowe.

Decyzja o przyznaniu wynagrodzenia zmiennego Członkom Zarządu za rok 2014 będzie podejmowana przez Komitet Personalny Rady Nadzorczej po zatwierdzeniu wyników Banku przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy.

## IX. ZASADY ŁADU KORPORACYJNEGO W BANKU MILLENNIUM.

### IX.1. Oświadczenie dotyczące zasad ładu korporacyjnego stosowanych w 2014 roku.

Uchwalone przez Radę Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. „Dobre Praktyki spółek notowanych na GPW” stanowią zbiór Zasad Ładu Korporacyjnego, do których przestrzegania Bank Millennium S.A. („Bank Millennium”, „Bank”) był zobowiązany w 2014 r. Fundamentalną normą postępowania zawartą w wyżej wymienionych Dobrych Praktykach jest zasada zawarta w regule „stosuj lub wyjaśnij” (comply or explain), oznaczającej konieczność upublicznienia w formie raportu braku stosowania którejkolwiek z zasad opisanych w zaleceniach Dobrych Praktyk. Pełny tekst dokumentu Dobrych Praktyk udostępniono na stronie GPW pod adresem [www.corp-gov.gpw.pl](http://www.corp-gov.gpw.pl) oraz na stronie internetowej Banku <http://www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/wladze-banku-i-lad-korporacyjny/>

W 2014 roku Bank Millennium przestrzegał wszystkich zasad zawartych w zbiorze Dobrych Praktyk z wyjątkiem jednej zasady określonej w Rozdziale IV ust. 10 pkt 2 Dobrych Praktyk, odnoszącej się do zapewnienia akcjonariuszom możliwości udziału w Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy („WZA”) przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej polegającej na dwustronnej komunikacji w czasie rzeczywistym, w ramach której akcjonariusze mogą wypowiadać się w toku obrad WZA przebywając w innym miejscu niż miejsce obrad. W ocenie Banku realizacja przywołanej reguły w trakcie obrad WZA niesie za sobą zagrożenia natury technicznej oraz prawnej dla prawidłowego i sprawnego przeprowadzania obrad WZA, a uniknięcie wspomnianych zagrożeń stanowi większą wartość dla akcjonariuszy niż realizacja reguły zapisanej w Rozdziale IV ust. 10 pkt 2 Dobrych Praktyk. Jednocześnie Bank, podobnie jak to czynił od 2008 r., zapewnia transmisję internetową obrad WZA w czasie rzeczywistym, zgodnie z wymogiem określonym w Rozdziale IV ust. 10 pkt 1 Dobrych Praktyk. Zarazem Bank nie wyklucza możliwości zapewnienia akcjonariuszom dwustronnej komunikacji w czasie rzeczywistym w toku obrad WZA w przyszłości w przypadku zmiany okoliczności faktycznych lub prawnych.

W pozostałym zakresie, dokładając należytej staranności w układaniu relacji korporacyjnych i inwestorskich, Bank Millennium, jako spółka notowana na GPW, przestrzegał w 2014 r. norm Dobrych Praktyk. Bank dąży do zapewnienia jak największej transparentności swoich działań, należytej jakości komunikacji z inwestorami oraz ochrony praw akcjonariuszy, także w materiałach nie regulowanych przepisami prawa.

Od początku 2015 roku Bank, jako instytucja finansowa, podlega także „Zasodom Ładu Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych przez KNF” („Zasady”), które są dostępne na stronie KNF pod adresem [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl)

Zarząd Banku i Rada Nadzorcza w grudniu 2014 r. podjęły uchwały o stosowaniu Zasad, z wyjątkiem określonych w:

- 1) § 8 ust. 4 - zasady nakazującej zapewnienie możliwości elektronicznego aktywnego udziału w posiedzeniu organu stanowiącego,
- 2) § 16 ust. 1 oraz § 24 ust. 1 - zasad dotyczących odbywania posiedzeń organów Banku (Zarządu i Rady Nadzorczej) w języku polskim.

Stanowisko Banku w odniesieniu do braku możliwości elektronicznego aktywnego udziału w posiedzeniu WZA jest konsekwentne i jest powtórzeniem oświadczenia Banku wyrażonego uprzednio wobec zasady istniejącej w Dobrych Praktykach, o których mowa powyżej.

W odniesieniu do zasad odbywania posiedzeń Zarządu i Rady Nadzorczej w języku polskim, Bank stoi na stanowisku, że znajomość języka angielskiego przez członków Zarządu umożliwia całkowite wzajemne zrozumienie oraz właściwy poziom komunikacji w trakcie posiedzeń. Ponadto stosowana w praktyce zasada prowadzenia obrad Rady Nadzorczej zarówno w języku polskim jak i w języku angielskim, przy zapewnieniu niezbędnej pomocy tłumacza, również zapewnia wzajemne zrozumienie i właściwy poziom komunikacji.

Zarząd Banku oraz Rada Nadzorcza zdecydowały o wystąpieniu do WZA, na posiedzeniu zatwierdzającym sprawozdania finansowe za rok 2014, w sprawie Zasad kierowanych do akcjonariuszy Banku.

W okresie sprawozdawczym Bank został po raz siódmy z rzędu zaliczony w poczet spółek RESPECT Index-u („Indeks”) - pierwszego w Europie Środkowo-Wschodniej indeksu spółek społecznie odpowiedzialnych. W toku rewizji dokonanej w grudniu 2014 r. Indeks objął tylko 24 spółki spośród wszystkich notowanych na GPW. Przedsiębiorstwa objęte wymienionym Indekssem działają w oparciu o najlepsze standardy odnośnie *corporate governance*, polityki informacji, relacji inwestorskich, a także w obszarze spraw pracowniczych, relacji społecznych oraz ochrony środowiska.

## IX.2. Akcjonariat i Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy

Na dzień 31 grudnia 2014 r. kapitał zakładowy Banku składał się z 1.213.116.777 akcji (o wartości nominalnej 1 zł każda). Poniżej przedstawiona jest informacja o akcjonariuszach posiadających bezpośrednio lub pośrednio znaczne pakiety akcji wraz ze wskazaniem liczby posiadanych przez te podmioty akcji, ich udziału w kapitale zakładowym i w ogólnej liczbie głosów na WZA Banku. Z uwagi na fakt, że Bank jest spółką publiczną, której akcje znajdują się w obrocie na GPW w Warszawie, Bank nie posiada szczegółowych informacji na temat struktury akcjonariatu aktualnej na 31 grudnia 2014 r.

Według dostępnych informacji na dzień 31.12.2014 r. Bank Millennium posiadał dwóch akcjonariuszy, posiadających ponad 5% głosów na WZA.

Banco Comercial Portugues S.A. („BCP”), największy prywatny bank portugalski - posiada jako strategiczny inwestor 65,5% wszystkich akcji Banku Millennium.

Znaczącym akcjonariuszem Banku jest również największy polski fundusz emerytalny ING OFE, który na dzień 31.12.2014 r. posiadał 7,9% akcji Banku. Pozostałe akcje, czyli 26,6% kapitału akcyjnego, są szeroko rozproszone wśród akcjonariatu polskiego i zagranicznego, zarówno instytucjonalnego jak i indywidualnego.

### Skład akcjonariatu Banku według stanu na 31 grudnia 2014 r.

Akcjonariusz	Ilość akcji	% udział w kapitale zakładowym	Ilość głosów	% udział w głosach na WZA
Banco Comercial Portugues S.A.	794.751.136	65,51	794.751.136	65,51
ING OFE	95.521.053	7,87	95.521.053	7,87
Łączna ilość akcji Banku	1.213.116.777	100	1.213.116.777	100

### Skład akcjonariatu Banku według stanu na 31 grudnia 2013 r.

Akcjonariusz	Ilość akcji	% udział w kapitale zakładowym	Ilość głosów	% udział w głosach na WZA
Banco Comercial Portugues S.A.	794.751.136	65,51	794.751.136	65,51
ING OFE	90.560.790	7,47	90.560.790	7,47
Aviva OFE	65.923.565	5,43	65.923.565	5,43
Łączna ilość akcji Banku	1.213.116.777	100	1.213.116.777	100

Dane zawarte w tabelach ustalone zostały według zasad opisanych poniżej. W zakresie dotyczącym BCP, są to dane zebrane w związku z rejestracją akcjonariuszy uprawnionych do wzięcia udziału w WZA Banku zwołanych na dzień 11 kwietnia 2013 r. oraz 10 kwietnia 2014 r. Natomiast, w zakresie dotyczącym ING OFE, liczba akcji i ich udział w kapitale zakładowym Banku zostały obliczone na podstawie Rocznej struktury aktywów ING OFE według stanu na dzień 31 grudnia 2013 r. oraz 31 grudnia 2014 r. (ogłoszonej na stronie internetowej: [www.ingofe.pl](http://www.ingofe.pl)). Dla dokonania wymienionych kalkulacji założono średnią cenę akcji Banku w tych dniach w wysokości 7,23 PLN dla 2013 r. oraz 8,25 PLN dla 2014 r.

BCP, jako akcjonariusz większościowy, wykonuje prawa akcjonariusza określone w Kodeksie Spółek Handlowych („KSH”) oraz w Statucie Banku. BCP posiada kontrolę korporacyjną nad Bankiem. Dzięki posiadaniu większości głosów na WZA może wywierać decydujący wpływ na decyzje w zakresie najważniejszych spraw korporacyjnych, takich jak zmiana Statutu Banku, emisja nowych akcji Banku, obniżenie kapitału zakładowego Banku, emisja obligacji zamiennych, wypłata dywidendy i inne czynności, które zgodnie z KSH wymagają zwykłej albo kwalifikowanej większości głosów na WZA. BCP posiada również wystarczającą liczbę głosów dla powoływania wszystkich członków Rady Nadzorczej, która z kolei powołuje członków Zarządu. W związku z powyższymi uprawnieniami korporacyjnymi, BCP ma zdolność do sprawowania znaczącej kontroli nad działalnością Banku.

Bankowi nie są znane żadne umowy zawarte pomiędzy akcjonariuszami dotyczące wzajemnej współpracy, jak również Bank nie posiada wiedzy na temat jakichkolwiek umów, które mogą w przyszłości powodować zmiany w proporcjach posiadanych akcji przez dotychczasowych akcjonariuszy.

Akcjonariusze Banku swoje uprawnienia korporacyjne wykonują w sposób i w granicach wyznaczanych przez przepisy powszechnie obowiązujące, Statut Banku oraz Regulamin Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy. Każda akcja Banku daje prawo do jednego głosu, z zastrzeżeniem, że akcje imienne założycielskie w aktualnej liczbie 62.200 sztuk, są uprzywilejowane w ten sposób, że jedna akcja daje prawo do dwóch głosów na Walnym Zgromadzeniu. Akcje imienne założycielskie stanowiły łącznie 0,0051% kapitału zakładowego Banku oraz 0,0102% ogólnej liczby głosów na WZA według stanu na 31 grudnia 2014 r.

Ograniczeniom w zbywaniu podlegają akcje założycielskie w ten sposób, że zbycie ich za zgodą co najmniej trzech czwartych założycieli innym założycielom nie powoduje utraty ich uprzywilejowania. Zbycie akcji imiennych założycielskich w pozostałych przypadkach powoduje utratę ich uprzywilejowania. Nie istnieją ograniczenia w wykonywaniu prawa głosu z akcji Banku oraz żaden z posiadaczy papierów wartościowych wyemitowanych przez Bank nie posiada specjalnych uprawnień kontrolnych wobec Banku.

Akcje Banku Millennium notowane są na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie od 13 sierpnia 1992 r. jako pierwsze wśród wszystkich banków. Obecnie w obrocie giełdowym notowanych jest 1.213.007.541 akcji o kodzie ISIN PLBIG0000016 (symbol GPW: MIL; Reuters: MILP.WA; Bloomberg: MIL PW).

Dodatkowo, w posiadaniu akcjonariuszy jest 109.236 akcji imiennych, z czego 62.200 akcji to akcje założycielskie uprzywilejowane (prawo do dwóch głosów na WZA). Łączna liczba akcji Banku Millennium wynosi więc 1.213.116.777 sztuk, natomiast łączna liczba głosów na WZA wynosi 1.213.178.977.

### Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy

Najwyższym organem władzy Banku jest Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy. Walne Zgromadzenie działa zgodnie z powszechnie obowiązującymi przepisami obejmującymi, w szczególności: Kodeks Spółek Handlowych oraz Prawo Bankowe. Wewnętrzne przepisy określające zasady funkcjonowania Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy ujęte w postaci Statutu oraz Regulaminu dostępne są na stronach internetowych Banku w zakładce "O Banku > Władze banku i ład korporacyjny". Dokumenty te określają w szczególności sposób działania Walnego Zgromadzenia i jego uprawnienia, a także wskazują konkretne uprawnienia akcjonariuszy w toku obrad Zgromadzenia.

Do kompetencji Walnego Zgromadzenia należy między innymi zmiana Statutu, w tym podwyższenie i obniżenie kapitału zakładowego.

### IX.3. Rada Nadzorcza

Rada Nadzorcza jest kadencyjnym organem sprawującym stały nadzór nad działalnością Banku, którego czas urzędowania wynosi 3 lata. Rada Nadzorcza działa na podstawie przepisów prawa, Statutu Banku, uchwał WZA oraz Regulaminu dostępnego na stronie internetowej Banku w zakładce "O Banku > Władze banku i ład korporacyjny". Do jej kompetencji należy w szczególności powoływanie i odwoływanie członków Zarządu Banku (zwykłą większością głosów) oraz ustalanie zasad ich wynagradzania.

Spotkania Rady Nadzorczej zwoływane są co najmniej raz na kwartał oraz w przypadku zaistnienia takiej potrzeby. Rada Nadzorcza podejmuje uchwały zwykłą większością głosów przy obecności co najmniej połowy jej członków. W razie równości głosów przeważa głos Przewodniczącego Rady Nadzorczej.

Rada Nadzorcza Banku składa się przynajmniej z pięciu członków, wybranych przez WZA, z których co najmniej połowa, w tym jej przewodniczący, legitymuje się obywatelstwem polskim.

W okresie sprawozdawczym skład osobowy Rady Nadzorczej Banku był następujący:

#### 1. Bogusław Kott - Przewodniczący Rady Nadzorczej

Pan Bogusław Kott jest absolwentem Wydziału Handlu Zagranicznego SGPiS (obecnie SGH) w Warszawie, wieloletnim pracownikiem Ministerstwa Finansów, specjalistą w zakresie finansowania handlu zagranicznego.

Jest współzałożycielem i współorganizatorem Banku Millennium S.A. i od momentu jego powstania w roku 1989 do dnia 24 października 2013 r. był Prezesem jego Zarządu. Obecnie pełni funkcję Przewodniczącego Rady Nadzorczej Banku Millennium S.A.

Pan Bogusław Kott jest również członkiem Rady Nadzorczej Yareal Polska Sp. z o.o.

## 2. Maciej Bednarkiewicz - Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej

Pan Maciej Bednarkiewicz jest absolwentem Wydziału Prawa na Uniwersytecie Warszawskim. W 1969 r. rozpoczął praktykę adwokacką. Był również wykładowcą dla aplikantów adwokackich, prezesem Naczelnej Rady Adwokackiej, posłem na Sejm X kadencji, członkiem Komisji Konstytucyjnej i wiceprzewodniczącym Komisji Regulaminowej.

W latach 1991 - 1993 był doradcą Szefa Kancelarii Sejmu. Ponadto był członkiem Rady Legislacyjnej przy Radzie Ministrów. W latach 1991 - 2003 był sędzią Trybunału Stanu.

Od 8 września 1993 r. do 5 stycznia 2001 r. był członkiem Rady Nadzorczej BIG BANK Spółka Akcyjna. Od 20 lutego 1995 r. do 24 października 2013 r. pełnił funkcję Przewodniczącego, a obecnie Wiceprzewodniczącego Rady Nadzorczej Banku Millennium S.A. Pełni również funkcję Wiceprzewodniczącego Rady Nadzorczej PBG S.A.

Jako adwokat specjalizuje się w problematyce bankowej. Prowadzi własną kancelarię adwokacką.

## 3. Nuno Manuel da Silva Amado - Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej

Pan Nuno Manuel da Silva Amado, absolwent Wydziału Organizacji i Zarządzania Firmami ISCTE (Instituto Superior de Ciencias do Trabalho e da Empresa) oraz Zaawansowanego Programu Zarządzania w INSEAD (Francja).

Od 1980 r. pracował w firmach doradczych (KPMG) i finansowych, w tym w latach 2006-2012 był Prezesem Zarządu oraz Wiceprzewodniczącym Rady Dyrektorów Banco Santander Totta (Portugalia). Od 2012 r. Wiceprzewodniczący Rady Dyrektorów i Prezes Zarządu Banco Comercial Portugues (BCP), Portugalia. Od 20 kwietnia 2012 r. Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej Banku Millennium S.A.

## 4. Marek Furtek - Sekretarz Rady Nadzorczej

Pan Marek Furtek, absolwent Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego oraz cyklu szkoleń w zakresie prawa porównawczego w Faculté Internationale du Droit Comparé, Strasburg (1985, 1986, 1988).

Radca prawny, członek Okręgowej Izby Radców Prawnych w Warszawie. Prezes Sądu Arbitrażowego przy Krajowej Izbie Gospodarczej w Warszawie oraz członek Społecznej Rady ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości. Założyciel i wspólnik w Kancelarii Prawniczej FKA Furtek Komosa Aleksandrowicz Sp. k. w Warszawie. Członek Rady Nadzorczej Banku Millennium S.A. w latach 2006-2008 a od 27 marca 2009 r. pełni funkcję Sekretarza Rady Nadzorczej. Pan Marek Furtek zasiada również we władzach Fundacji Bankowej im. Leopolda Kronenberga.

## 5. Miguel de Campos Pereira de Bragança - Członek Rady Nadzorczej

Pan Miguel de Campos Pereira de Braganca, absolwent Wydziału Zarządzania i Administracji Katolickiego Uniwersytetu Portugalii oraz Programu MBA INSEAD (Francja).

Od 1989 r. pracował w bankach w Portugalii, Brazylii, Wielkiej Brytanii. W latach 2008-2012 Dyrektor odpowiedzialny za finanse, księgowość i kontrolę, obszar marketingu i produktów w Banco Santander Totta i Banco Santander de Negocios (Portugalia). Od roku 2012 Członek Rady Dyrektorów i Wiceprezes Zarządu Banco Comercial Portugues (BCP), Portugalia. Od 20 kwietnia 2012 r. członek Rady Nadzorczej Banku Millennium S.A.

## 6. Luís Maria França de Castro Pereira Coutinho - Członek Rady Nadzorczej

Pan Luis Maria Franca da Castro Pereira Coutinho, absolwent Wydziału Ekonomii Katolickiego Uniwersytetu Portugalii.

Od 1985 r. pracował w bankach w Portugalii. W latach 2003-2009 Wiceprezes Zarządu Banku Millennium S.A. w Polsce. Od 27 marca 2009 r. członek Rady Nadzorczej Banku Millennium S.A. W latach 2008-2012 Członek Zarządu Banco Comercial Portugues. Od 2012 r. Członek Rady Dyrektorów i Członek Zarządu Banco Comercial Portugues (BCP), Portugalia.

## 7. Grzegorz Jędrzyński - Członek Rady Nadzorczej

Pan Grzegorz Jędrzyński jest absolwentem Wydziału Ekonomiki Produkcji Szkoły Głównej Handlowej (SGH) oraz studiów podyplomowych z zakresu Strategicznego Zarządzania Marketingowego SGH i z zakresu pośrednictwa i obrotu nieruchomości. Ponadto był słuchaczem wielu kursów i szkoleń, m.in. dla kandydatów na członków rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa (2008 r.).

Kariere zawodową rozpoczął w 1994 r. w Biurze Projektu Finansowania Budownictwa Mieszkaniowego/PADCO - wspólny program Rządu Polskiego i USAID. W 1996 r. pracował jako Kierownik Zespołu ds. Finansowania Inwestycji Budowlanych w Polsko-Amerykańskim Banku Hipotecznym S.A. W

latach 1997 - 1999 był zatrudniony w Jedenastym Narodowym Funduszu Inwestycyjnym S.A., początkowo jako Analityk Inwestycyjny, a następnie Dyrektor Projektów. Od roku 1999 do roku 2005 był Dyrektorem Inwestycyjnym w Trinity Management Sp. z o.o. - firmie zarządzającej majątkiem Jupiter NFI S.A. oraz Pekao Fundusz Kapitałowy Sp. z o.o. W latach 1997 - 2005 był członkiem Rad Nadzorczych wielu spółek. Począwszy od 2005 r. jest Dyrektorem Przedstawicielstwa w Polsce Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. Od dnia 11 kwietnia 2013 r. członek Rady Nadzorczej Banku Millennium S.A.

#### 8. Andrzej Koźmiński - Członek Rady Nadzorczej

Pan Andrzej Koźmiński - członek korespondent PAN, przez osiemnaście lat Rektor Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, obecnie jej Prezydent, Przewodniczący Rady Powierniczej ALK, kierownik Katedry Zarządzania do 2014 r.; pełni też funkcję Prezesa Zarządu Międzynarodowej Szkoły Zarządzania S.A. W latach 1981 - 1987 Dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, a w latach 1991 - 1996 Dyrektor Międzynarodowego Centrum Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. W okresie 1990 - 1996 wykładowca University of California Los Angeles, zapraszany co roku na semestr. W latach 1982 - 1989 wykładowca Uniwersytetu w Orleanie we Francji. „Visiting profesor” w wielu innych renomowanych uczelniach zagranicznych.

Profesor nauk ekonomicznych specjalności „organizacja i zarządzanie”, opublikował ponad 400 prac naukowych z tej dziedziny w wielu językach, w tym 47 książek. Jest z wyboru członkiem International Academy of Management, Academie Europeene i Academie des Sciences Commerciales w Paryżu oraz Towarzystwa Naukowego Warszawskiego. Honorowy wiceprezydent Central and East European Management Development Association (CEEMAN), do 2008 r. członek Komisji Akredytacyjnej European Foundation for Management Development (EFMD) z siedzibą w Brukseli oraz członek komitetu międzynarodowego American Association of Collegiate Schools of Business (AACSB). Członek Rady Naukowej UNESCO CEPES (European Center for Higher Education in Bucharest). Członek prezydium Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i członek Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Premierze. Członek Rady Nadzorczej Orange Polska S.A. Od 1 sierpnia 2000 r. członek Rady Nadzorczej Banku Millennium S.A.

#### 9. Maria da Conceição Mota Soares de Oliveira Callé Lucas - Członek Rady Nadzorczej

Pani Maria da Conceicao Mota Soares de Oliveira Calle Lucas, absolwentka Wydziału Zarządzania i Administracji Firmami Katolickiego Uniwersytetu Portugalii oraz London School of Economics, University of London (Anglia).

Od 1983 r. pracowała w bankach w Portugalii. W latach 2009 - 2012 Dyrektor Banco Privado Atlantico-Europa S.A. (Portugalia). Od roku 2012 Członek Rady Dyrektorów i Członek Zarządu Banco Comercial Portugues (BCP), Portugalia. Od 20 kwietnia 2012 r. członek Rady Nadzorczej Banku Millennium S.A.

#### 10. Marek Rocki - Członek Rady Nadzorczej

Pan Marek Rocki jest absolwentem Wydziału Finansów i Statystyki SGPiS (obecnie SGH) w Warszawie.

Od 1991 r. profesor nadzwyczajny w Instytucie Ekonometrii SGH. Pracował w zjednoczeniu Przemysłu Piwowarskiego, Instytucie Ekonomiki i Organizacji Przemysłu Maszynowego, a od 1981 r. jest związany z SGH. Od listopada 1981 r. adiunkt w Instytucie Ekonometrii SGPiS, a w latach 1982 - 1988 sekretarz naukowy Instytutu Cybernetyki i Zarządzania SGPiS. W latach 1984-1988 i 1989-1991 kierownik Zakładu Ekonometrii w Instytucie Ekonometrii. Od grudnia 1990 r. prorektor SGH do spraw dydaktyczno-wychowawczych. W kadencji władz akademickich 1993-1996 prorektor do spraw zarządzania, a w kadencji 1996-1999 dziekan Studium Dyplomowego SGH. W latach 1999-2005 przez dwie kadencje rektor SGH. W latach 2005-2011 dziekan Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH.

Zajęcia naukowo-dydaktyczne na uczelni łączył jednocześnie z pracą w innych instytucjach, m.in. w Komisji Planowania, Centralnym Urzędzie Planowania. Członek Rady Konsultacyjnej Centrum Informatycznego SGPiS (1984-1985), Senackiej Komisji ds. Organizacji i Rozwoju (1987-1990). Od 2003 r. Prezes Zarządu Głównego AZS. Jednocześnie, od 2008 r. przewodniczy Polskiej Komisji Akredytacyjnej. W wyborach parlamentarnych w 2005, 2007 oraz ponownie w 2011 r. został wybrany do Senatu RP. Jest członkiem Rad Nadzorczych następujących Spółek: COGNOR S.A. i Makarony Polskie S.A. Od 1 sierpnia 2000 r. członek Rady Nadzorczej Banku Millennium S.A.

#### 11. Dariusz Rosati - Członek Rady Nadzorczej

Pan Dariusz Rosati jest absolwentem Wydziału Handlu Zagranicznego SGPiS (obecnie SGH) w Warszawie. Profesor doktor habilitowany nauk ekonomicznych na stanowisku profesora zwyczajnego w Zakładzie Unii Europejskiej Instytutu Handlu Zagranicznego i Studiów Europejskich SGH.

W latach 1978 - 1979 konsultant w Citibank w Nowym Jorku. W latach 1985 - 1986 oraz 1987 - 1988 Dyrektor Instytutu Gospodarki Światowej w SGH, którego był założycielem. W latach 1986 - 1987 stypendysta Fulbrighta na Uniwersytecie Princeton w USA. W latach 1988 - 1991 Dyrektor Instytutu Koninktur i Cen Handlu Zagranicznego. Od 1990 roku profesor nauk ekonomicznych w SGH. W latach 1991 -1995 pracował w Europejskiej Komisji Gospodarczej ONZ w Genewie jako szef Sekcji Krajów Europy

Środkowo-Wschodniej. W latach 1995 - 1997 Minister Spraw Zagranicznych RP. W latach 1978 - 1991 konsultant UNIDO i członek wielu misji w krajach rozwijających się. W latach 1988 - 1991 był wielokrotnie ekspertem Banku Światowego, Instytutu Badań nad Rozwojem Gospodarczym ONZ (WIDER), Międzynarodowej Organizacji Pracy i Komisji Wspólnot Europejskich. Członek Komisji ds. Reformy Gospodarczej (1987 - 1989), społecznego zespołu doradców ekonomicznych Premiera RP (1988 - 1989), Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów (1994 - 1998). Od 1997 członek Komitetu Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk. W latach 1998-2004 członek Rady Polityki Pieniężnej przy NBP, a w latach 2001 - 2004 członek Zespołu Doradców Ekonomicznych Przewodniczącego Komisji Europejskiej. W latach 2003 - 2005 Rektor Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie. W latach 2004 - 2009 oraz obecnie (wybrany w 2014 r.) poseł do Parlamentu Europejskiego. Poseł na Sejm RP VII kadencji - pełnił funkcję przewodniczącego Komisji Finansów Publicznych. Autor ponad 200 prac naukowych i publicystycznych, w tym pięciu książek o tematyce związanej z polityką gospodarczą. Członek Rady Nadzorczej Banku Millennium S.A. od 27 maja 2004 r.

## 12. Rui Manuel da Silva Teixeira - Członek Rady Nadzorczej

Pan Rui Manuel da Silva Teixeira, absolwent Wydziału Inżynierii Politechniki w Porto. Od 1987 r. pracował na stanowiskach menadżerskich w Banco Comercial Portugues (BCP). W latach 2003-2006 Członek Zarządu Banku Millennium S.A. (Polska), a w latach 2009-2010 Wiceprezes Zarządu Banku Millennium S.A. (Polska). W latach 2011-2012 Członek Zarządu Banco Comercial Portugues. Od 2012 r. Członek Rady Dyrektorów i Członek Zarządu Banco Comercial Portugues, Portugalia. Od 20 kwietnia 2012 r. członek Rady Nadzorczej Banku Millennium S.A.

Obecna kadencja Rady Nadzorczej Banku kończy się wraz z dniem odbycia WZA zatwierdzającego sprawozdanie finansowe za rok obrotowy 2014.

### **Komitet Audytu**

Będący stałym elementem Rady Nadzorczej, Komitet Audytu istnieje w Banku od 2000 r. Jego zadaniem jest monitorowanie systemów i procesów sprawozdawczości finansowej i zarządzania ryzykiem Banku. W szczególności Komitet Audytu odpowiada za wykonywanie w imieniu Rady Nadzorczej kontroli nad funkcjonowaniem audytu wewnętrznego Banku.

Zgodnie z ustawą o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym („Ustawa o Biegłych Rewidentach”), w skład Komitetu Audytu wchodzi co najmniej trzech członkowie, w tym przynajmniej jeden powinien spełniać warunki niezależności i posiadać kwalifikacje w dziedzinie rachunkowości lub rewizji finansowej. Komitet Audytu zbiera się w trybie zwyczajnym (raz na kwartał) oraz w trybie nadzwyczajnym i jest zwoływany przez Przewodniczącego Rady Nadzorczej z jego własnej inicjatywy bądź na wniosek Członka Rady Nadzorczej albo Członka Zarządu. Do zadań Komitetu Audytu należy w szczególności: (i) stałe monitorowanie działalności biegłego rewidenta Banku oraz wydawanie opinii w przedmiocie niezależności biegłego rewidenta i innych relacji pomiędzy nim a Bankiem, (ii) stałe monitorowanie systemów i procesów sprawozdawczości finansowej i zarządzania ryzykiem Banku oraz (iii) ocena i monitorowanie procedur wewnętrznych w zakresie rachunkowości i audytu oraz odpowiednich systemów kontroli, w tym przyjmowania i obsługi skarg oraz związanych z nimi wątpliwości.

W okresie od 1 stycznia do 31 grudnia 2014 r. skład Komitetu Audytu był następujący:

1. Dariusz Rosati - Przewodniczący,
2. Maciej Bednarkiewicz,
3. Miguel de Campos Pereira de Bragança,
4. Luís Maria Pereira Coutinho,
5. Grzegorz Jędrzys,
6. Bogusław Kott.

W okresie sprawozdawczym przewodniczącym Komitetu Audytu był Pan Dariusz Rosati. Pan Dariusz Rosati spełniał jednocześnie warunki niezależności i posiadał kwalifikacje w dziedzinie rachunkowości lub rewizji finansowej zgodnie z art. 86 ust 4 Ustawy o Biegłych Rewidentach. Natomiast Pan Grzegorz Jędrzys spełniał warunek niezależności.

### **Komitet Strategiczny**

Komitet Strategiczny jako stały komitet Rady Nadzorczej istnieje w Banku od 2013 r. Zadaniem Komitetu Strategicznego są w szczególności: (i) badanie trendów makroekonomicznych, (ii) badanie nowych trendów i rozwiązań w sektorze bankowym, (iii) analizowanie pozycji konkurencyjnej Banku i wzorców referencyjnych, (iv) analizowanie i rekomendowanie strategii długookresowej, celów i zadań Banku.

W okresie sprawozdawczym skład Komitetu Strategicznego był następujący:

1. Bogusław Kott - Przewodniczący,
2. Nuno Manuel da Silva Amado,
3. Miguel de Campos Pereira de Bragança,
4. Luis Maria Pereira Coutinho,
5. Andrzej Koźmiński,
6. Dariusz Rosati.

#### **Komitet Personalny**

Komitet Personalny jako stały komitet Rady Nadzorczej istnieje w Banku od 2000 r. Do zadań Komitetu Personalnego należy w szczególności: (i) ocena kandydatów na członków Zarządu, (ii) ustalanie warunków zatrudnienia nowo powoływanych członków Zarządu, (iii) negocjowanie zmian warunków zatrudnienia członków Zarządu, (iv) ustalanie warunków ustania zatrudnienia Członków Zarządu; oraz (v) realizacja zadań w zakresie polityki zmiennych składników wynagrodzeń.

W okresie sprawozdawczym skład Komitetu Personalnego był następujący:

1. Maciej Bednarkiewicz - Przewodniczący,
2. Nuno Manuel da Silva Amado,
3. Luis Maria Pereira Coutinho,
4. Marek Furtek,
5. Bogusław Kott.

W wykonaniu obowiązującej uchwały Walnego Zgromadzenia, co do sposobu ustalania wynagrodzenia Członków Rady Nadzorczej, Komitet Personalny Rady Nadzorczej określił wysokość wynagrodzenia za udział w pracach Rady Nadzorczej jako procent średniego wynagrodzenia miesięcznego w sektorze przedsiębiorstw (stawka podstawowa). Wynagrodzenie wypłacane jest za każde posiedzenie Rady Nadzorczej na koniec miesiąca.

Za udział w pracach stałych komitetów Rady Nadzorczej (Komitet Audytu, Personalny i Strategiczny) ich członkowie otrzymują wynagrodzenie w miesiącu, w którym komitet obradował. Wynagrodzenie to również jest określone jako procent średniego wynagrodzenia miesięcznego w sektorze przedsiębiorstw.

Dodatkowo, Pan Maciej Bednarkiewicz z tytułu sprawowania indywidualnego nadzoru nad prawnymi aspektami funkcjonowania Banku, Pan Marek Furtek z tytułu indywidualnego nadzoru nad wykonywaniem uchwał i zaleceń Rady Nadzorczej oraz Pan Dariusz Rosati z tytułu indywidualnego nadzoru w obszarze audytu wewnętrznego, są również uprawnieni do otrzymywania określonych miesięcznych kwot związanych ze stawką podstawową.

#### **Wynagrodzenia wypłacone Członkom Rady Nadzorczej w 2014 roku (w tys. zł)**

<b>Imię i nazwisko</b>	<b>Wynagrodzenia za 2014</b>	<b>Korzyści</b>	<b>Razem</b>
Bogusław Kott *	184,32	21,58	205,90
Maciej Bednarkiewicz	473,60	0,00	473,60
Nuno Manuel da Silva Amado	124,16	0,00	124,16
Marek Furtek	334,08	0,00	334,08
Miguel de Campos Pereira de Braganca	133,12	0,00	133,12
Luis Maria Pereira Coutinho	163,84	0,00	163,84
Grzegorz Jędrys	112,64	0,00	112,64
Andrzej Koźmiński	81,92	0,00	81,92
Maria da Conceicao Mota Soares de Oliveira Calle Lucas	61,44	0,00	61,44
Marek Rocki	61,44	0,00	61,44
Dariusz Rosati	299,52	0,00	299,52
Rui Manuel da Silva Teixeira	61,44	0,00	61,44
<b>Razem:</b>	<b>2 091,52</b>	<b>21,58</b>	<b>2 113,10</b>



\* dodatkowo, za okres sprawowania funkcji Prezesa Zarządu, wypłacono nagrodę roczną za lata 2012 i 2013 w wysokości 1 028,72 tys. zł. oraz odszkodowanie za zakaz konkurencji w wysokości 1 740,00 tys. zł

W 2014 r. Członkowie Rady Nadzorczej nie otrzymali wynagrodzeń ani żadnych świadczeń dodatkowych od spółek zależnych Banku.

Stan akcji Banku posiadanych przez Członków Rady Nadzorczej (pełniących swoje funkcje w dniu 31 grudnia 2014 r.)

Imię i nazwisko	Funkcja	Liczba akcji 31.12.2014 r.	Liczba akcji 31.12.2013 r.
Bogusław Kott	Przewodniczący Rady Nadzorczej	4.465.791	4.465.791
Maciej Bednarkiewicz	Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej	134	134
Nuno Manuel da Silva Amado	Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej	0	0
Marek Furtek	Sekretarz Rady Nadzorczej	1	1
Miguel de Campos Pereira de Braganca	Członek Rady Nadzorczej	0	0
Luis Maria Pereira Coutinho	Członek Rady Nadzorczej	0	0
Grzegorz Jędrys	Członek Rady Nadzorczej	0	0
Andrzej Koźmiński	Członek Rady Nadzorczej	0	0
Maria da Conceicao Mota Soares de Oliveira Calle Lucas	Członek Rady Nadzorczej	0	0
Marek Rocki	Członek Rady Nadzorczej	0	0
Dariusz Rosati	Członek Rady Nadzorczej	0	0
Rui Manuel da Silva Teixeira	Członek Rady Nadzorczej	0	0

#### IX.4. Zarząd

Zarząd Banku jest organem wykonawczym Banku i kieruje całokształtem działalności Banku. Zarząd działa na podstawie Kodeksu spółek handlowych oraz innych przepisów prawa, Statutu Banku, uchwał WZA i Rady Nadzorczej oraz postanowień Regulaminu czynności Zarządu uchwalonego przez Radę Nadzorczą, który jest dostępny na stronie internetowej Banku w zakładce "O Banku > Władze banku i ład korporacyjny". Do kompetencji Zarządu należą wszystkie sprawy, które nie są zastrzeżone dla innych organów Banku.

Zarząd podejmuje decyzje w formie uchwały. Uchwały Zarządu zapadają bezwzględną większością głosów obecnych na posiedzeniu Zarządu, z wyjątkiem uchwały w sprawie powołania prokurenta, która wymaga jednomyślności członków Zarządu. W przypadku równości głosów rozstrzyga głos prezesa Zarządu. Uchwały Zarządu mogą być podjęte o ile w posiedzeniu uczestniczy co najmniej połowa członków Zarządu.

Oświadczenia woli w imieniu Banku składają: (i) prezes Zarządu samodzielnie, (ii) dwóch członków Zarządu łącznie albo jeden członek Zarządu łącznie z prokurentem bądź dwaj prokurenci łącznie, (iii) pełnomocnicy działający samodzielnie lub łącznie w granicach udzielonego pełnomocnictwa. Prokurentem posiadającym prokurę łączną jest Pan Jerzy Andrzejewicz. Do dokonywania czynności określonego rodzaju mogą być ustanawiani pełnomocnicy działający samodzielnie w granicach umocowania. Zarząd Banku składa się minimum z trzech członków, z których co najmniej połowa legitymuje się obywatelstwem polskim. Zarząd powoływany jest przez Radę Nadzorczą. Kadencja Zarządu trwa 3 lata. Członek Zarządu Banku może być odwołany przez Radę Nadzorczą w każdym czasie.

W okresie sprawozdawczym skład osobowy Zarządu Banku był następujący:

### 1. Joao Bras Jorge - Prezes Zarządu



Pan Joao Nuno Lima Bras Jorge jest absolwentem studiów w zakresie Zarządzania Universidade Catolica Portuguesa, a także Zaawansowanego Programu Zarządzania, PADE w ramach AESE.

Karierę zawodową rozpoczął w 1990 r. jako makler giełdowy. W ciągu następnych 10 lat jego kariera związana była z bankowością inwestycyjną. Kierował wieloma transakcjami i zajmował różne stanowiska, w tym członka zarządu banku inwestycyjnego. Zasiadał także w Radzie Giełdy Lizbońskiej.

Przed przeniesieniem do Polski zdobył 5-letnie doświadczenie w Bankowości Detalicznej, jako Kierujący Pionem Klientów oraz jako Koordynator Sieci Detalicznej.

W Zarządzie Banku Millennium S.A. od 19 lipca 2006 r. Od 22 kwietnia 2010 r. Wiceprezes, od 20 kwietnia 2012 r. Pierwszy Wiceprezes, a od 24 października 2013 r. Prezes Zarządu Banku Millennium S.A. Odpowiada za obszar strategii, audytu wewnętrznego, zapewnienia zgodności, kadr, komunikacji marketingowej i PR.

### 2. Fernando Bicho - Wiceprezes Zarządu



Pan Fernando Maria Cardoso Rodrigues Bicho ukończył kierunek Ekonomiczny Katolickiego Uniwersytetu Portugalii w 1984 r. Od 1993 r. posiada tytuł MBA Katolickiego Uniwersytetu Portugalii. Doświadczenia zawodowe zdobywał m.in.: w Portugalskim Instytucie Inwestycji Zagranicznych, Lloyds Bank Plc w Lizbonie oraz w Uniao de Banco Portugueses (UBP), działającym później pod nazwą Banco Mello.

Pełnił obowiązki zarządzającego funduszem a później w banku jako szef Pionu Finansowego odpowiedzialny był za skarb i rynki kapitałowe, operacje papierami wartościowymi, zarządzanie aktywami i pasywami, emisje na międzynarodowych rynkach kapitałowych, zarządzanie kapitałem oraz relacje z inwestorami.

Po zakupie Banco Mello przez Banco Comercial Portugues (BCP) w 2000 r., Pan Fernando pracował w Centrum Korporacyjnym BCP a od czerwca 2001 r. sprawował funkcję szefa Pionu Zarządzania Aktywami i Pasywami Grupy BCP.

W Zarządzie Banku od 1 sierpnia 2002 r. Nadzoruje obszar planowania i informacji zarządczej, skarbu, inwestycji kapitałowych i relacji inwestorskich.

### 3. Artur Klimczak - Wiceprezes Zarządu



Pan Artur Klimczak rozpoczął karierę w bankowości w Stanach Zjednoczonych w 1990 r. w Grupie Citibank, zajmując kolejno stanowiska od doradcy kredytowego do dyrektora regionalnego odpowiedzialnego za lokalną sieć oddziałów.

Od 2000 r. kontynuował karierę zawodową w Polsce, gdzie w Grupie Citibank był m.in. Dyrektorem Regionalnym odpowiedzialnym za centra kredytowe, a od 2002 do 2005 był Dyrektorem Zarządzającym na Europę Środkowo-Wschodnią odpowiedzialnym za segment zamożnych Klientów (Wealth Management).

Od 2005 r. związany jest z Bankiem Millennium, gdzie był Dyrektorem Departamentu Bankowości Detalicznej.

W Zarządzie Banku od 12 lutego 2009 r. Nadzoruje obszar bankowości detalicznej.

#### 4. Julianna Boniuk-Gorzelańczyk - Członek Zarządu



Pani Julianna Boniuk-Gorzelańczyk jest absolwentką Wydziału Finansów i Statystyki SGPiS (obecnie SGH) w Warszawie z uprawnieniami biegłego rewidenta.

Pracowała w przemyśle, ostatnio na stanowisku dyrektora ekonomicznego.

W Zarządzie Banku od 17 lipca 1989 r. Nadzoruje obszar finansów i sprawozdawczości, kontroli księgowej, podatków, prawny, administracji i infrastruktury oraz obszar powierniczy.

#### 5. Wojciech Haase - Członek Zarządu



Pan Wojciech Haase jest absolwentem Wydziału Ekonomiki Produkcji Uniwersytetu Gdańskiego w Gdańsku.

Pracował w Narodowym Banku Polskim w Gdańsku skąd skierowany został do grupy organizującej Bank Gdański SA. W latach 1989-1997 pracował w Banku Gdańskim SA, kolejno w Departamencie Kredytów i Departamencie Skarbu. Od 1993 r. Wiceprezes Zarządu Banku Gdańskiego SA, a następnie p.o. Prezesa Zarządu tego Banku.

W Zarządzie Banku od 27 czerwca 1997 r. Nadzoruje obszar ryzyka oraz decyzji kredytowych.

#### 6. Andrzej Gliński - Członek Zarządu



Pan Andrzej Gliński jest absolwentem Politechniki Poznańskiej (1994 r.) oraz studiów podyplomowych z zakresu bankowości i finansów w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Od ponad 10 lat jest związany z sektorem finansowym: pracował w Banku Handlowym SA w Warszawie - na stanowiskach menedżerskich jako dyrektor oddziału i dyrektor sprzedaży w Departamencie Finansowania Aktywów.

W latach 2001-2004 był Wiceprezesem Handlowy Leasing S.A. Od 2004 r. związany jest z Grupą Banku Millennium, początkowo jako Prezes Millennium Leasing Sp. z o.o., a następnie jako Kierujący Obszarem Bankowości Przedsiębiorstw Banku Millennium SA.

W Zarządzie od 22 kwietnia 2010 r. Nadzoruje obszar bankowości przedsiębiorstw.

#### 7. Maria Jose Campos - Członek Zarządu



Maria Jose Henriques Barreto De Matos De Campos ukończyła Wydział Elektroniki i Telekomunikacji na Uniwersytecie Aveiro (1990), w Portugalii. Rozpoczęła pracę zawodową w tym samym roku w firmie badawczo-rozwojowej w obszarze elektroniki i telekomunikacji. W 1994 r. podjęła pracę w Urzędzie Poczty i Telekomunikacji Macao, kierując działem informatyki, obsługującym zarówno bank pocztowy jak i usługi pocztowe.

Do Grupy Millennium BCP dołączyła w 1999 r., początkowo integrując platformę operacyjną IT Banco Comercial de Macao, jako kierująca działem informatyki. Następnie, w Banku Millennium S.A., od 2001 r. odpowiadała za Obszar Informatyki. Od 2006 r. była także odpowiedzialna za IT Europe, pion na szczyblu Grupy BCP, nadzorujący obszary informatyki w zakresie podmiotów europejskich.

W Zarządzie Banku od 22 lipca 2011 r. Nadzoruje obszar informatyki, procesów i operacji oraz jakości.

Obecna kadencja Zarządu Banku kończy się wraz z dniem odbycia WZA zatwierdzającego sprawozdanie finansowe za rok obrotowy 2014.

## Wynagrodzenie Zarządu

Ustalanie warunków kontraktów i wynagrodzeń dla Członków Zarządu należy do kompetencji Rady Nadzorczej. Komitet Personalny przy Radzie Nadzorczej zajmuje się rozpatrywaniem spraw dotyczących zasad wynagradzania i wysokości wynagrodzeń Członków Zarządu.

Łączne wynagrodzenie Członków Zarządu składa się z części stałej i zmiennej. Stałą część wynagrodzenia Członków Zarządu stanowi wynagrodzenie zasadnicze ustalone kwotowo dla każdego Członka Zarządu. Część zmienną wynagrodzenia może stanowić nagroda roczna, która zależy od wyniku Banku w porównaniu do rocznego budżetu, wyniku na tle banków równieńczych oraz indywidualnej oceny Członka Zarządu przez Komitet Personalny.

Decyzje dotyczące przyznania premii Członkom Zarządu podejmuje Komitet Personalny Rady Nadzorczej po analizie wyników z uwzględnieniem:

- kryteriów finansowych:
  - wykonanie zaplanowanych budżetów i wskaźników ustalonych dla zarządzanego obszaru działalności,
  - porównanie z konkurencyjnymi bankami podobnej wielkości,
  - biznesowe kryteria rynkowe ustalone dla danego okresu;
- oraz kryteriów niefinansowych, w szczególności:
  - ogólnej jakości zarządzania w obszarze odpowiedzialności,
  - skutecznego przywództwa i wkładu w rozwój Banku,
  - zarządzania i nadzoru nad jednostkami w obszarze odpowiedzialności.

Pula premiowa przeznaczona na wypłaty premii Członków Zarządu nie może przekraczać wartości 100% łącznych rocznych wynagrodzeń zasadniczych oraz 2% skonsolidowanego zysku netto Grupy Millennium.

Przyznanie i wypłata 50% wartości zmiennych składników wynagrodzeń następuje po zakończeniu okresu rozliczeniowego i po ogłoszeniu wyników finansowych, a wypłata 50% wynagrodzenia zmiennego podlega odroczeniu na 3 lata, płatnego w równych rocznych ratach. Członkowie Zarządu otrzymują każdą przyznaną część premii - wypłaconą w roku następującym po okresie rozliczeniowym i odroczoną - w połowie w gotówce, a w połowie w instrumencie finansowym, którego wartość odnosi się do wartości akcji Banku Millennium. Do dnia publikacji Raportu Roczno, Komitet Personalny przy Radzie Nadzorczej nie podjął decyzji o wysokości zmiennego wynagrodzenia dla Członków Zarządu za 2014 rok.

Łączna wartość wynagrodzenia za 2014 rok wszystkich członków Zarządu pełniących funkcje w tym roku wyniosła 15.411,7 tys. zł. Kwota ta zawiera wynagrodzenia, nagrodę roczną za 2012 i 2013 r. w wysokości 4.749,3 tys. zł oraz świadczenia dodatkowe w wysokości 1.795,7 tys. zł.

W okresie od 01.01.2014 do 31.12.2014 r. została utworzona rezerwa na nagrodę roczną w wysokości 9.294 tys. zł.

### Wynagrodzenia, nagrody i korzyści wypłacone Członkom Zarządu w 2014 roku (w tys. zł)

Imię i nazwisko	Wynagrodzenia w 2014 i nagroda roczna za 2012 i 2013	Korzyści	Razem
Joao Bras Jorge	2 588,53	1 154,83	3 743,36
Fernando Bicho	2 007,64	65,71	2 073,35
Artur Klimczak	2 210,78	9,82	2 220,60
Julianna Boniuk-Gorzelańczyk	1 703,56	70,78	1 774,34
Wojciech Haase	1 700,00	83,48	1 783,48
Andrzej Gliński	1 701,98	25,07	1 727,05
Maria Jose Campos	1 703,56	385,97	2 089,53
<b>Razem:</b>	<b>13 616,05</b>	<b>1 795,66</b>	<b>15 411,71</b>

Stan akcji Banku posiadanych przez Członków Zarządu (pełniących swoje funkcje w dniu 31 grudnia 2014 r.)

Imię i nazwisko	Funkcja	Liczba akcji 31.12.2014 r.	Liczba akcji 31.12.2013 r.
Joao Bras Jorge	Prezes Zarządu	51.000	0
Fernando Bicho	Wiceprezes Zarządu	0	0
Artur Klimczak	Wiceprezes Zarządu	0	0
Julianna Boniuk-Gorzelańczyk	Członek Zarządu	492.248	492.248
Wojciech Haase	Członek Zarządu	7.494	7.494
Andrzej Gliński	Członek Zarządu	0	0
Maria Jose Campos	Członek Zarządu	0	0
Jerzy Andrzejewicz	Prokurent	6.260	6.260

#### IX.5. Audyt wewnętrzny i zewnętrzny oraz polityka zapewnienia zgodności

##### *System kontroli wewnętrznej*

Bank posiada system kontroli wewnętrznej dostosowany do struktury organizacyjnej, obejmujący swym zakresem jednostki organizacyjne centrali Banku, oddziały Banku oraz podmioty zależne. W skład tego systemu wchodzi procedury kontroli wewnętrznej zdefiniowane w formie regulaminów kontroli wewnętrznej dla poszczególnych jednostek Banku, oraz mechanizmy kontroli wewnętrznej, które obejmują m.in. zasady, limity i procedury o charakterze kontrolnym oraz wszelkiego rodzaju czynności mające na celu kontrolę jakości i poprawności realizowanych w Banku zadań.

Departament Audytu Wewnętrznego jest wyspecjalizowaną jednostką kontroli instytucjonalnej, która ma na celu niezależną i obiektywną ocenę adekwatności, prawidłowości i efektywności systemów: kontroli wewnętrznej i zarządzania, w tym zarządzania ryzykiem. W szczególności związane jest to z oceną jakości, prawidłowości i bezpieczeństwa prowadzenia czynności bankowych. W realizacji swej misji Audyt Wewnętrzny uwzględnia strategiczne cele i zadania organizacji określone przez Zarząd i Radę Nadzorczą Banku. Proces audytu wykonywany jest według Metodologii Audytu Wewnętrznego propagującej międzynarodowe standardy audytu wewnętrznego i dobre praktyki sztuki bankowej.

Działalność Audytu Wewnętrznego jest działalnością planową, opartą na rocznym planie audytów. Podstawę procesu planowania stanowi ocena ryzyka poszczególnych obszarów i procesów Banku, służąca identyfikacji podwyższonego ryzyka i wspomagająca określanie priorytetów oraz zasobów do realizacji zadań. Proces planowania uwzględnia konsultacje z kierownictwem wyższego szczebla oraz właścicielami kluczowych procesów. Roczny plan audytu zatwierdzany przez Radę Nadzorczą Banku, jest realizowany w podziale kwartalnym przez doświadczonych i wykwalifikowanych profesjonalistów.

Audyt wewnętrzny opiniuje wprowadzane i aktualizowane w Banku regulacje, niezależnie i obiektywnie ocenia i doradza jednostkom w zakresie audytowanego obszaru oraz buduje pozytywne relacje z audytowanymi jednostkami, w celu wypracowania wspólnej wartości dodanej dla usprawnienia funkcjonowania Banku. Działania o charakterze doradczym mogą być wykonywane, o ile ich charakter nie narusza zasady obiektywizmu i niezależności audytora wewnętrznego.

W 2014 roku Departament Audytu Wewnętrznego realizował zadania audytowe w Banku, spółkach zależnych Banku, podmiotach zewnętrznych, którym Bank, w zakresie dopuszczonym przepisami prawa, powierzył wykonywanie czynności bankowych i związanych z działalnością bankową, a także w ramach Grupy Kapitałowej BCP. Planowa działalność Departamentu obejmowała m.in. wykonywanie audytów kluczowych procesów biznesowych i procesów wsparcia, a także audytów finansowych, placówek oraz zgodności z zewnętrznymi wymogami regulacyjnymi. Wśród zadań wykonywanych przez Departament Audytu Wewnętrznego znalazły się również postępowania wyjaśniające i kontrole prewencyjne. Departament Audytu Wewnętrznego jest jednostką niezależną, podlegającą Prezesowi Zarządu Banku, a wyniki swych działań raportuje Komitetowi

Audyty Rady Nadzorczej i Radzie Nadzorczej Banku. Wyniki przeglądu funkcjonowania całego systemu kontroli wewnętrznej jak i wybranych jego elementów są prezentowane cyklicznie i podlegają ocenie Komitetu Audytu Rady Nadzorczej Banku.

### **System kontroli wewnętrznej w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych**

Opisane wyżej rozwiązania dotyczące systemu kontroli wewnętrznej w istotnym stopniu zabezpieczają Bank przed błędami w sprawozdawczości finansowej oraz dostarczają kierownictwu Banku informacji umożliwiających ocenę prawidłowości, wydajności i bezpieczeństwa funkcjonowania procesu sporządzania sprawozdań finansowych, mając również na celu jak najwyższą skuteczność zarządzania identyfikowanymi ryzykami towarzyszącymi temu procesowi.

Wprowadzony przez Zarząd Banku system kontroli wewnętrznej, obejmujący swoim zakresem proces sporządzania sprawozdań finansowych, został tak przygotowany, by umożliwić kontrolę ryzyka procesu przy zachowaniu odpowiedniego nadzoru nad prawidłowością gromadzenia, przetwarzania i prezentowania danych niezbędnych do sporządzania sprawozdań finansowych, w zgodzie z obowiązującymi przepisami prawa.

Zgodnie z istniejącym stanem prawnym sprawozdania Banku (sprawozdanie jednostkowe) i Grupy Kapitałowej Banku (sprawozdanie skonsolidowane) są przedmiotem odpowiednio: przeglądu (sprawozdanie półroczne) lub badania (sprawozdanie roczne), dokonywanego przez niezależny podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych - Audytora Zewnętrznego. Wyboru Audytora Zewnętrznego dokonuje Rada Nadzorcza na podstawie rekomendacji Komitetu Audytu Rady Nadzorczej. Dodatkowo mając na uwadze jakość danych finansowych prezentowanych w pozostałych publikowanych, kwartalnych raportach okresowych, Bank wspólnie z Audytorem Zewnętrznym wdrożył procedury współpracy zapewniające konsultowanie na bieżąco istotnych kwestii związanych z ujawnianiem zdarzeń ekonomicznych w księgach i sprawozdaniach finansowych. Na posiedzeniach Komitetu Audytu Rady Nadzorczej, Audytor Zewnętrzny prezentuje kluczowe ustalenia dotyczące zagadnień raportowania finansowego. Ponadto, zewnętrzna firma audytorska dokonała w roku 2014 również przeglądu adekwatności i efektywności części systemu kontroli wewnętrznej Banku wspierającej proces przygotowania i publikowania informacji finansowych (sprawozdawczość finansowa) oraz wydała stosowną opinię w tym zakresie. W roku 2014 Audytorem Zewnętrznym dla Banku była firma PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o. W październiku 2014 roku Rada Nadzorcza zadecydowała o wyborze firmy PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o jako Audytora Zewnętrznego Banku w 2015 roku. Bank objęty jest skonsolidowanym sprawozdaniem finansowym Grupy Kapitałowej Millennium BCP. W związku z tym, realizowany corocznie w Banku przegląd systemu kontroli wewnętrznej wspierającej proces przygotowania i publikowania informacji finansowych podlega także warunkom i wymogom nadzoru skonsolidowanego, którym jest Bank Portugalii.

### **Informacja o umowach z podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych**

W roku 2014 badanie sprawozdania finansowego Banku zostało przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers sp. z o.o. W dniu 24 października 2013 r., Rada Nadzorcza Banku podjęła uchwałę dotyczącą wyboru PricewaterhouseCoopers sp. z o.o. jako podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych Banku Millennium S.A. oraz Grupy Kapitałowej Banku Millennium za rok 2014. Umowa o badanie została zawarta w dniu 22 stycznia 2014 r.

Wynagrodzenie audytora z tytułu świadczonych usług na rzecz Grupy Kapitałowej Banku Millennium S.A.

Wynagrodzenia Audytora (w tys. zł)	2014	2013
Badanie rocznego sprawozdania finansowego	555	1 229
Usługi poświadczające, w tym przegląd sprawozdania finansowego	1 233	1 182
Usługi doradztwa podatkowego	0	0
Pozostałe usługi	20	0

## Polityka zapewnienia zgodności

Brak zgodności regulacji wewnętrznych z obowiązującymi przepisami i wiążące się z tym ryzyko sankcji prawnych lub regulacyjnych, strat rzeczowych lub utraty reputacji jest jednym z obszarów zagrażających działalności każdego banku. W związku z tym w Banku Millennium funkcjonuje Departament Zapewnienia Zgodności mający za zadanie zapewnić przestrzeganie ustaw, przepisów wykonawczych, zasad, związanych z tym auto- regulacyjnych standardów organizacji oraz kodeksów postępowania, odnoszących się do działalności bankowej. Monitorując spełnianie regulacji zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, Banku Millennium za szczególnie istotne uważa:

- przeciwdziałanie praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu;
- zapewnienie zgodności wewnętrznych aktów normatywnych Banku Millennium z przepisami powszechnie obowiązującego prawa, a także z rekomendacjami wydawanymi przez organy nadzorcze,
- zarządzanie konfliktami interesów,
- przestrzeganie zasad etycznych,
- ograniczanie transakcji osobistych i ochrona informacji poufnych związanych z Bankiem Millennium, instrumentami finansowymi wydanymi przez Bank, jak również informacji związanych ze sprzedażą/zakupem takich instrumentów,
- monitorowanie i zapewnienie zgodności w zakresie produktów inwestycyjnych objętych dyrektywą Unijną MiFID.

Bank Millennium podejmuje odpowiednie działania i stosuje właściwe środki w celu bieżącego i ciągłego śledzenia zmian zachodzących w przepisach prawa powszechnie obowiązującego oraz rekomendacji i wytycznych wydawanych przez organy nadzorcze, zarówno krajowe jak i Unii Europejskiej.

W celu zapewnienia zgodności wewnętrznych aktów normatywnych z powszechnie obowiązującymi przepisami prawa przyjęte przez Bank Millennium rozwiązania uwzględniają potrzeby dokonywania okresowego przeglądu wszystkich obowiązujących w Banku wewnętrznych aktów normatywnych.

Zakres działań, jakie podejmuje Bank, generuje możliwości powstania konfliktu pomiędzy tymi działaniami a interesami Klientów. Główną zasadą Banku jest podejmowanie wszystkich racjonalnych działań w celu identyfikacji konfliktu interesów pomiędzy Bankiem a jej Klientami, a także pomiędzy poszczególnymi Klientami, jak również ustanowienie zasad zapewniających, że takie konflikty nie będą miały niekorzystnego wpływu na interesy Klientów.

Banku Millennium podejmuje także odpowiednie działania w celu zapewnienia zgodnego ze standardami i z prawem postępowania dotyczącego transakcji osobistych. Działania te oraz środki mają, stosownie do okoliczności, ograniczać lub zapobiegać realizacji transakcji osobistych przez osoby powiązane (Relevant Persons) w sytuacjach mogących spowodować konflikt interesów bądź wiązać się z dostępem do informacji poufnych lub z dostępem do danych o transakcjach Klientów. Akcje Banku Millennium są dopuszczone do publicznego obrotu na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Status taki wymaga szczególnej uwagi i przestrzegania obowiązku utrzymywania najwyższych standardów w zakresie przejrzystości rynków finansowych. Polityką Banku Millennium jest utrzymywanie ścisłej kontroli w zakresie ochrony przepływu Informacji Poufnych. W Banku obowiązuje zakaz wykorzystywania oraz ujawniania Informacji Poufnych w jakiegokolwiek formie. Nabywanie oraz zbywanie akcji Banku, praw pochodnych dotyczących akcji Banku oraz innych instrumentów finansowych z nimi powiązanych jest zakazane w okresach zamkniętych.

Stosowany przez Bank Millennium Program przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu (AML/CTF) jest kompleksowym systemem identyfikacji obszarów zagrożenia, jakie niesie ze sobą przestępstwo prania pieniędzy.

Działania podjęte w ramach realizacji programu obejmują w szczególności:

- stosowanie wobec Klientów środków bezpieczeństwa finansowego uzależnionych od stopnia ryzyka oraz w oparciu o podstawową koncepcję programu, jakim jest zasada „Poznaj swojego Klienta” (KYC),
- rejestracje i raportowanie transakcji,
- typowanie transakcji podejrzanych,
- współpracę z Generalnym Inspektorem Informacji Finansowej.

Bank Millennium na bieżąco dostosowuje raporty do analizy transakcji podejrzanych, uwzględniając funkcjonujące w danym okresie schematy (branże, kierunki przepływu środków finansowych, zachowania Klientów) w celu skutecznej identyfikacji i raportowania transakcji mogących mieć związek z procederem prania pieniędzy.

Wprowadzone procedury wewnętrzne, rozwiązania organizacyjne oraz programy szkoleń dla pracowników, zapewniają sprawne funkcjonowanie Programu.

Bank Millennium mając na uwadze ochronę interesów Klientów lokujących środki w produkty inwestycyjne o różnym stopniu ryzyka ściśle monitoruje zgodność tych produktów oraz procesu ich oferowania i obsługi z regulacjami wewnętrznymi oraz prawem i wytycznymi zewnętrznymi - zarówno krajowymi jak i Unijnymi (Dyrektywa MiFID).

## X. ODPOWIEDZIALNY BIZNES I DZIAŁALNOŚĆ NA RZECZ SPOŁECZEŃSTWA

Grupa Banku Millennium uznaje działalność zgodną z zasadami odpowiedzialnego biznesu za jeden z fundamentów swojego funkcjonowania. Deklaracje dotyczące polityki społecznej odpowiedzialności biznesu zostały uwzględnione zarówno w opublikowanej w roku 2012 zaktualizowanej, średnioterminowej strategii rozwoju na lata 2013-2015 jak w najnowszej, podanej do wiadomości publicznej już po zakończeniu roku 2014 (2 lutego 2015), średnioterminowej strategii na lata 2015-2017. Cele te zostały też uwzględnione w trakcie budowy planów działalności w poszczególnych obszarach funkcjonowania Banku. Za szczególne istotne Bank uznaje kontynuowanie rozwoju w sposób zrównoważony, z uwzględnieniem swojego wpływu na społeczeństwo i środowisko oraz współpracę z Interesariuszami w oparciu o dialog, zaufanie i poszanowanie zasad.

Specjalne znaczenie Bank przywiązuje do budowy długotrwałych relacji z najważniejszymi grupami swoich Interesariuszy: Klientami, Pracownikami, Dostawcami, Akcjonariuszami, Partnerami społecznymi i społecznościami lokalnymi. Równie istotne i stale rosnące znaczenie ma monitorowanie i ograniczanie negatywnego wpływu Banku na środowisko naturalne.

W roku 2013 Bank wdrożył Kodeks Etyczny normujący zasady etycznego zachowania Pracowników Grupy w trakcie wykonywania obowiązków służbowych. Zasady Kodeksu zostały zakomunikowane wszystkim pracownikom, a ich znajomość sprawdzona poprzez obowiązkowe szkolenie e-learningowe. W roku 2014 Bank zobowiązał do przestrzegania Kodeksu Etycznego również swoich dostawców. Każdy z nich biorący udział w przetargu, poprzez podpisanie oświadczenia zobowiązuje się do przestrzegania zasad zawartych w dokumencie.

Istotną częścią aktywności społecznej Banku jest animowanie i organizacja aktywności pracowników w ramach wolontariatu. W roku 2014, w ramach tej działalności, Bank zorganizował, we współpracy z fundacją „Wspólna Droga” trzy programy społeczne z udziałem pracowników. Pracownicy biorą również udział w programie edukacji finansowej młodzieży BAKCYL, który realizowany jest przez Warszawski Instytut Bankowości. Bank nadal współpracował też z fundacją WWF wydając kartę płatniczą, z której część opłat wspierało cele statutowe fundacji. Przedstawiciele Banku brali w roku 2014 udział w spotkaniach konsultacyjnych, konferencjach i szkoleniach organizowanych przez instytucje rządowe i pozarządowe popularyzujące stosowanie CSR w Polsce.

Bank dorocznie informuje o swojej aktywności związanej ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. W marcu 2015 roku Bank wyda dziewiątą edycję raportu „Odpowiedzialny Biznes 2014” Raport dostępny będzie w formie elektronicznej, w polskiej i angielskiej wersji językowych. Prezentowany zakres informacji i struktura raportu spełnia kryteria przewidziane dla raportowania zgodnego ze standardami Global Reporting Initiative Sustainability Guidelines (GRI G4). W raporcie zdefiniowane zostaną kluczowe aspekty wpływu Banku na zrównoważony rozwój ekonomiczny, społeczny i środowiskowy w odniesieniu do głównych grup Interesariuszy: Klientów, Pracowników, Akcjonariuszy, Partnerów Biznesowych, Społeczeństwa oraz Środowiska Naturalnego.

W roku 2015 Bank będzie prowadził prace zmierzające do aktualizacji swojej polityki CSR i stworzenia średnioterminowej strategii działalności CSR dla Grupy Banku Millennium. Planowane jest również angażowanie w działania CSR szerszego grona Interesariuszy ze szczególnym uwzględnieniem partnerów biznesowych/dostawców.

W roku 2014 Bank kolejny raz wszedł w skład Indeksu RESPECT pierwszego w Europie Środkowo-Wschodniej indeksu spółek społecznie odpowiedzialnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie oraz został wyróżniony w ogólnopolskim „Rankingu Odpowiedzialnych Firm”.

Bank uznaje współpracę z instytucjami pozarządowymi i społecznymi za ważny element swojej społecznej misji. Podstawowe obszary współpracy z nimi to:

- Kultura
- Edukacja
- Działalność charytatywna

Działalność w obszarze kultury stanowi od lat najważniejszą część działań społecznych Banku Millennium. Planowana jest ona w oparciu o średnioterminowe plany działania i następujące założenia:

- Odbywa się wyłącznie na poziomie programowym (Bank nie wspiera instytucji, lecz wyłącznie wybrane programy, które te instytucje realizują)



- Bank preferuje współpracę w ramach programów wieloletnich, o jasno opisanych celach
- Bank preferuje programy z kręgu tzw. kultury wysokiej
- Bank dokłada starań, by programy które wspiera miały szeroka recepcję społeczną i były dostępne dla ich odbiorców także za pośrednictwem mediów (reportaże tv, retransmisje tv, audycje radiowe, wydawnictwa, płyty, relacje w mediach)

Partnerami w realizacji programów kulturalnych są dla Banku przede wszystkim instytucje kultury i organizacje pozarządowe (fundacje, stowarzyszenia) oraz media.

Najważniejsze projekty kulturalne Banku Millennium w roku 2014:

- „Złote Berło” - doroczna, jedna z najwyższych w Polsce (110.000 zł plus 11.000 zł dla debiutanta) nagroda dla polskiego twórcy za wybitne osiągnięcia artystyczne. Dotychczas otrzymali ją: Jerzy Giedroyc, Wojciech Kilar, Stanisław Lem, Roman Polański, Ewa Podleś, Sławomir Mrożek, Janusz Gajos, Tadeusz Różewicz, Maria Foltyn, Wojciech Młynarski, Krzysztof Penderecki, Józef Wilkoń, Wiesław Myśliwski, Jerzy Stuhr, Danuta Szaflarska, Jerzy Maksymiuk. Reportaż z uroczystości wręczenia nagrody i towarzyszącego jej koncertu, emitowany w TVP 2, obejrzało ok. 79,5 tys. widzów.
- „Perły Millennium” - cykl zdarzeń artystycznych organizowanych przez Bank Millennium wspólnie z Telewizją Polską. Program obejmuje prezentacje wybranych, wartościowych widowisk telewizyjnych. W roku 2014 były to spektakle Teatru Telewizji (TVP 1) oraz spektakle reaktywowanego Studia Teatralnego Dwójki (TVP 2).
- Festiwal „Planet Doc Film Festiwal” w Warszawie - Bank jest mecenasem największego festiwalu światowego filmu dokumentalnego w Polsce oraz imprez mu towarzyszących (warsztatów, dyskusji, koncertów). Bank jest także fundatorem głównej nagrody festiwalu „Millennium Award”. Łączna liczba widzów festiwalu w roku 2014 (łącznie z jego edycjami w poza Warszawą) wyniosła 35 tysięcy.

## XI. DODATKOWE INFORMACJE

Pozostałe informacje w szczególności obejmujące:

- Ilość i wartość wystawionych przez Bank tytułów egzekucyjnych.
- Udzielone gwarancje i poręczenia.
- Transakcje z podmiotami powiązanymi.
- Wykaz największych postępowań toczących się przed Sądem, organem właściwym dla postępowania arbitrażowego lub organem administracji publicznej.

znajdują się w „Skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym Grupy Banku Millennium za rok 2014”

## XII. OŚWIADCZENIA ZARZĄDU BANKU

### Prezentacja sytuacji majątkowej i finansowej Grupy Kapitałowej Banku Millennium w sprawozdaniu finansowym

Zgodnie z najlepszą posiadaną wiedzą, roczne skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy Kapitałowej Banku Millennium S.A. przygotowane na dzień bilansowy 31 grudnia 2014 roku i dane porównywalne, sporządzone zostały zgodnie z obowiązującymi zasadami rachunkowości oraz odzwierciedlają w sposób prawdziwy, rzetelny i jasny sytuację majątkową i finansową Grupy Kapitałowej oraz jej wynik finansowy. Niniejsze Roczne Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Banku Millennium zawiera prawdziwy obraz rozwoju i osiągnięć oraz sytuacji Grupy Kapitałowej.

### Wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych

Podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych, dokonujący badania rocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej Banku Millennium S.A. przygotowanego na dzień bilansowy 31 grudnia 2014 roku, został wybrany zgodnie z przepisami prawa. Podmiot ten oraz biegli rewidenci prowadzący badanie, spełnili warunki niezbędne do wydania bezstronnej i niezależnej opinii o badaniu, zgodnie z właściwymi przepisami prawa krajowego.

### PODPISY:

Data	Imię i nazwisko	Stanowisko/Funkcja	Podpis
13.02.2015	Joao Bras Jorge	Prezes Zarządu	.....
13.02.2015	Fernando Bicho	Wiceprezes Zarządu	.....
13.02.2015	Artur Klimczak	Wiceprezes Zarządu	.....
13.02.2015	Julianna Boniuk-Gorzelańczyk	Członek Zarządu	.....
13.02.2015	Wojciech Haase	Członek Zarządu	.....
13.02.2015	Andrzej Gliński	Członek Zarządu	.....
13.02.2015	Maria Jose Campos	Członek Zarządu	.....