



## **Sprawozdanie Zarządu z działalności mBanku S.A. w 2015 roku**

## Spis treści

1.	Krótką charakterystyka mBanku.....	4
1.1.	Główne dane finansowe i biznesowe dla mBanku .....	4
1.2.	Historia mBanku .....	6
1.3.	Skład mBanku .....	7
2.	Rok 2015 – najważniejsze wydarzenia w mBanku.....	9
2.1.	Najważniejsze projekty w mBanku w 2015 roku .....	9
2.2.	Innowacje w mBanku .....	10
2.3.	Strategiczna współpraca z partnerami .....	13
2.4.	Nagrody i wyróżnienia .....	15
3.	Realizacja Strategii mBanku i plany na kolejne lata .....	18
3.1.	Strategia mBanku na lata 2012-2016 .....	18
3.2.	Strategia na lata 2016 - 2020 .....	19
4.	Otoczenie makroekonomiczne .....	20
4.1.	Gospodarka i sektor bankowy w 2015 roku .....	20
4.2.	Zmiany w rekomendacjach Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) oraz aktach prawnych dotyczących banków w Polsce .....	24
4.3.	Profil demograficzny klienta mBanku .....	30
4.4.	Rynek mieszkaniowy .....	30
5.	Sytuacja finansowa mBanku w 2015 roku.....	34
5.1.	Rachunek zysków i strat mBanku.....	34
5.2.	Zmiany w jednostkowym sprawozdaniu z sytuacji finansowej .....	40
6.	mBank na rynku usług finansowych w 2015 roku .....	43
7.	Korporacje i Rynki Finansowe .....	45
7.1.	Bankowość Korporacyjna i Inwestycyjna .....	45
7.2.	Rynki Finansowe .....	50
8.	Bankowość Detaliczna .....	53
8.1.	Bankowość Detaliczna w Polsce .....	54
8.2.	Bankowość Detaliczna w Republice Czeskiej i na Słowacji .....	57
9.	Informacje dla inwestorów .....	63
9.1.	Struktura akcjonariatu oraz notowania akcji mBanku na Giełdzie Papierów Wartościowych .....	63
9.2.	Ratingi mBanku .....	65
9.3.	Zestawienie ratingów Polski, mBanku i Commerzbanku .....	67
9.4.	Relacje Inwestorskie mBanku .....	67
10.	Zarządzanie ryzykiem .....	69
10.1.	Fundamenty zarządzania ryzykiem oraz wyzwania pierwszego półrocza 2015 .....	69
10.2.	Podstawowe rodzaje ryzyka w działalności mBanku .....	71
10.3.	Adekwatność kapitałowa .....	87
11.	Rozwój w obszarze kadr .....	89
11.1.	Zmiany w poziomie zatrudnienia .....	89
11.2.	Misja i wartości mBanku .....	89
11.3.	Szkolenia i działania rozwojowe .....	90
11.4.	MbO (Zarządzanie przez cele) - system planowania i oceny .....	92
12.	Nakłady inwestycyjne .....	93
13.	Działalność mBanku na rzecz otoczenia .....	94
13.1.	Fundacja mBanku .....	94
13.2.	Inne działania na rzecz społeczeństwa .....	96
14.	Oświadczenie mBanku o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego w 2015 roku .....	97
14.1.	Stosowanie zasad ładu korporacyjnego .....	97

14.2. System kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w procesie sporządzania sprawozdań finansowych mBanku .....	100
14.3. Znaczące pakiety akcji .....	102
14.4. Zasady powoływania i odwoływania członków Zarządu.....	102
14.5. Zasady zmian statutu Spółki .....	103
14.6. Walne Zgromadzenie i prawa akcjonariuszy .....	103
14.7. Zarząd i Rada Nadzorcza – skład, kompetencje i zasady działania .....	106
15. Słownik Pojęć .....	122
16. Oświadczenia Zarządu .....	125

## 1. Krótka charakterystyka mBanku

### 1.1. Główne dane finansowe i biznesowe dla mBanku

	2011	2012	2013	2014	2015	zmiana roczna
<b>Podstawowe dane finansowe (tys. zł):</b>						
Wynik z tytułu odsetek	1 938 917	2 061 948	2 021 330	2 256 468	2 208 359	-2,1%
Wynik z tytułu opłat i prowizji	632 578	637 076	665 615	745 224	622 855	-16,4%
<b>Dochody ogółem</b>	<b>3 026 059</b>	<b>3 208 258</b>	<b>3 152 546</b>	<b>3 387 053</b>	<b>3 596 104</b>	<b>6,2%</b>
<b>Koszty ogółem</b>	<b>-1 365 175</b>	<b>-1 375 471</b>	<b>-1 397 085</b>	<b>-1 465 970</b>	<b>-1 747 533</b>	<b>19,2%</b>
Jednorazowe koszty regulacyjne*	-	-	-	-	-193 000	-
Odpisy netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek	-318 684	-383 735	-414 816	-442 514	-325 325	-26,5%
<b>Zysk brutto</b>	<b>1 342 200</b>	<b>1 449 052</b>	<b>1 340 645</b>	<b>1 478 569</b>	<b>1 523 246</b>	<b>3,0%</b>
<b>Zysko netto przypadający na akcjonariuszy</b>	<b>1 066 012</b>	<b>1 193 575</b>	<b>1 070 306</b>	<b>1 174 096</b>	<b>1 271 449</b>	<b>8,3%</b>
<b>Bilans (tys. zł):</b>						
Aktywa razem	93 895 432	98 057 913	100 232 132	113 603 463	118 795 306	4,6%
Zobowiązania razem	86 284 526	88 985 119	90 658 912	103 333 877	106 850 187	3,4%
Kapitały razem	7 610 906	9 072 794	9 573 220	10 269 586	11 945 119	16,3%
<b>Główne wskaźniki:</b>						
Wskaźnik koszty/dochody (YtD)	45,1%	42,9%	44,3%	43,3%	48,6%	-
ROE netto (YtD)	16,3%	15,4%	12,4%	12,9%	12,2%	-
Marża odsetkowa (YtD)	2,3%	2,3%	2,2%	2,3%	2,0%	-
Wskaźnik NPL <sup>#</sup>	4,4%	4,9%	6,0%	6,3%	5,6%	-
Wskaźnik pokrycia rezerwami należności, które utraciły wartość	69,0%	65,7%	47,4%	51,4%	58,6%	-
Wskaźnik Core Tier 1 / Współczynnik kapitału podstawowego Tier I**	9,5%	13,6%	15,0%	14,1%	16,7%	-
Współczynnik wypłacalności/ Łączny współczynnik kapitałowy**	15,3%	19,7%	20,6%	17,0%	20,2%	-
Zatrudnienie (etaty, na koniec okresu)	4 729	4 728	4 696	4 895	5 151	5,2%

**mBank S.A.**

Sprawozdanie Zarządu z działalności mBanku S.A. w 2015 roku

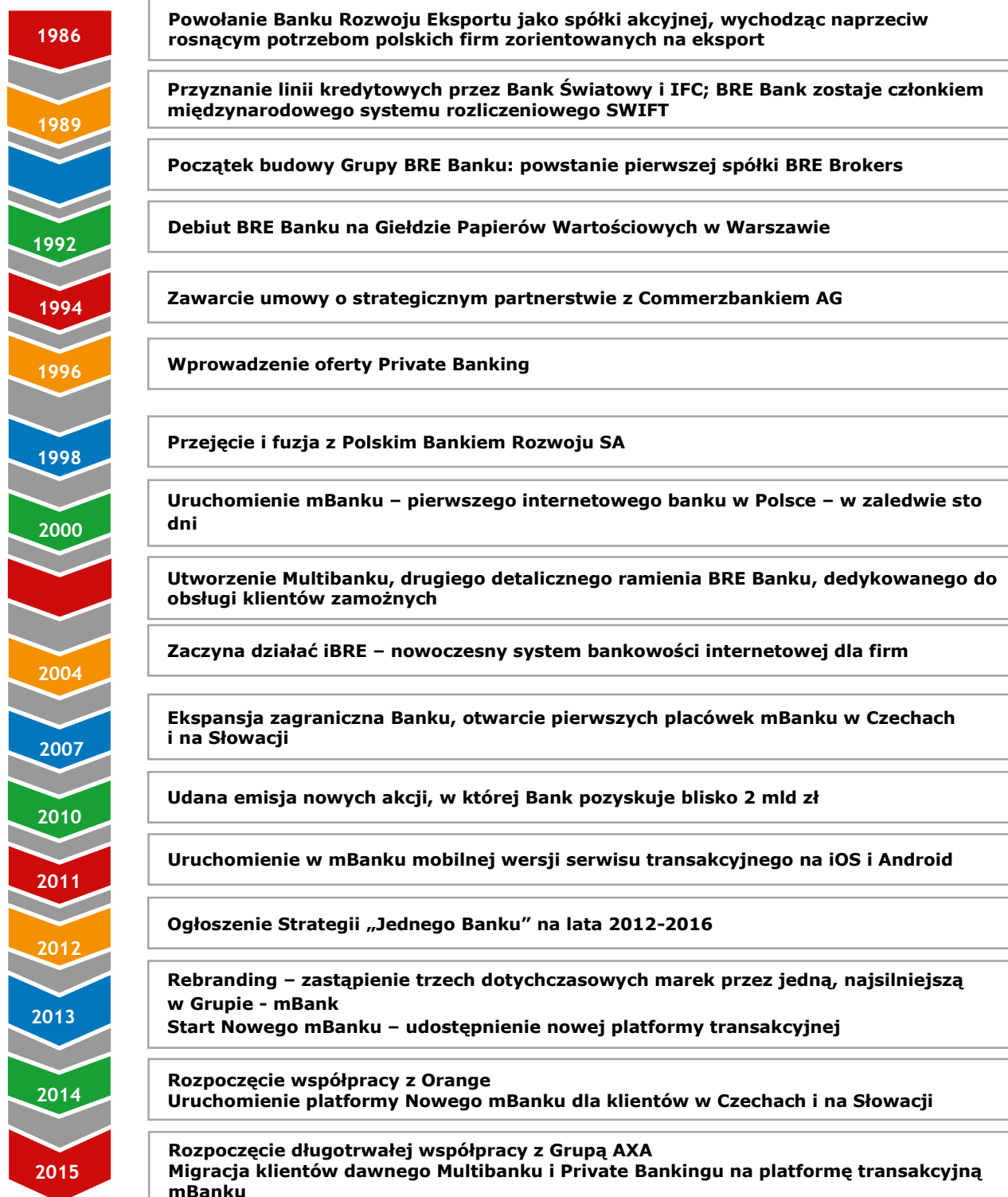
<b>Informacje dla inwestorów:</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>zmiana roczna</b>
Kapitał akcyjny (tys. zł)	168 411	168 556	168 696	168 840	168 956	0,1%
Liczba akcji	42 102 746	42 138 976	42 174 013	42 210 057	42 238 924	0,1%
Cena do wartości księgowej	1,3	1,4	2,1	1,9	1,1	-42,1%
<b>Dane biznesowe</b>						
<b>Bankowość Detaliczna</b>						
Liczba klientów (tys.)	3 893	4 134	4 368	4 551	4 947	8,7%
Kredyty ogółem (tys. zł)	38 645 611	37 689 621	38 301 077	40 808 736	43 796 808	7,3%
Depozyty ogółem (tys. zł)	26 462 410	32 945 390	33 888 810	39 001 797	45 671 744	17,1%
<b>Bankowość Korporacyjna</b>						
Liczba klientów (tys.)	14	15	16	18	20	11,1%
Kredyty ogółem (tys. zł)	21 839 609	23 492 184	24 975 299	28 460 836	28 577 197	0,4%
Depozyty ogółem (tys. zł)	27 028 221	26 435 364	29 402 040	39 409 871	39 652 525	0,6%

\* Kontrybucja do Bankowego Funduszu Gwarancyjnego w wysokości 141,3 mln zł na pokrycie wypłat środków gwarantowanych deponentom upadłego Banku Spółdzielczego w Wołominie i składka do Funduszu Wsparcia Kredytobiorców w kwocie 51,7 mln zł.

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

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

## 1.2. Historia mBanku



### 1.3. Skład mBanku

Na koniec 2015 roku podział działalności mBanku na segmenty i obszary biznesowe przedstawiał się następująco:

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

### Zmiany we władzach mBanku

#### Rada Nadzorcza mBanku S.A.

Na koniec grudnia 2015 roku skład Rady Nadzorczej przedstawiał się następująco:

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

W dniu 24 listopada 2015 roku Maciej Leśny, Przewodniczący Rady Nadzorczej Banku, otrzymał od dr Stefana Schmittmanna, Członka Rady Nadzorczej Banku i Przewodniczącego Komisji Ryzyka, pismo z rezygnacją z pełnionych funkcji z dniem 31 grudnia 2015 roku. Uchwałą Rady Nadzorczej Banku z dnia 10 grudnia 2015 roku na miejsce ustępującego Stefana Schmittmanna na stanowisko członka Rady Nadzorczej Banku z dniem 1 stycznia 2016 roku został powołany Marcus Chromik na okres o czasu zakończenia obecnej kadencji Rady Nadzorczej. Objął on także funkcję Przewodniczącego Komisji ds. Ryzyka Rady Nadzorczej mBanku, a od stycznia 2016 również stanowisko członka zarządu ds. ryzyka w Commerzbank AG.

#### Zarząd mBanku S.A.

W 2015 roku w składzie Zarządu mBanku nie miały miejsca żadne zmiany. Jego skład przedstawiał się następująco:

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

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

Sylwetki członków Rady Nadzorczej i Zarządu przedstawiono szczegółowo w rozdziale 14. Oświadczenie mBanku o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego w 2015 roku.



## 2. Rok 2015 – najważniejsze wydarzenia w mBanku

### 2.1. Najważniejsze projekty w mBanku w 2015 roku

#### Migracja klientów Multibanku do mBanku

19 października 2015 roku klientom dawnego Multibanku i Private Bankingu udostępniony został serwis transakcyjny mBanku, finalizując proces integracji marek pod wspólnym szyldem mBanku. Dla Banku była to najbardziej złożona i skomplikowana operacja w historii, biorąc pod uwagę ilość systemów jednorazowo ulegających zmianie. Migracja dotyczyła 630 tysięcy klientów i polegała na przeniesieniu danych pomiędzy systemami informatycznymi. Dzięki temu użytkownicy mogą korzystać z ponad 200 nowych funkcji oraz usprawnień. Równocześnie do nowego serwisu mBanku przeniesione zostały wszystkie produkty i usługi posiadane przez klientów dawnego Multibanku i Private Bankingu. Uzyskali oni także dostęp do aplikacji mobilnej mBanku, natomiast stary system i aplikacja zostały wyłączone.



#### Projekt Jednej Sieci mBanku

W ramach przyjętej w 2012 roku Strategii, mBank realizuje Projekt Jednej Sieci, mający na celu ujednoczenie sieci sprzedaży mBanku i dalszą poprawę obsługi klientów detalicznych i korporacyjnych.

W miastach objętych zakresem projektu znika podział na placówki detaliczne i korporacyjne, a w ich miejsce w budynkach biurowych pojawiają się centra doradcze pełniące funkcję ośrodka kompetencji doradczych, natomiast w galeriach handlowych powstają tak zwane „lekkie” oddziały.

Lekkie placówki mają zapewniać szybką i sprawną obsługę w podstawowym zakresie (sprzedaż i usługi z obszaru produktów podstawowych, tj. konto, karta płatnicza wydawana na miejscu czy kredyt gotówkowy wraz z obsługą kasową i przyjmowaniem dyspozycji). Ideą centrów doradczych jest oferowanie kompleksowej, często wymagającej czasu obsługi wraz z pełną gamą usług bankowości detalicznej, korporacyjnej i prywatnej.

W 2015 roku ustalono, że nowy model sieci sprzedaży zostanie wprowadzony w 10 największych aglomeracjach Polski. Zmiany będą przeprowadzane stopniowo do końca 2020 roku. Od początku projektu do końca 2015 powstało 6 placówek doradczych oraz 9 placówek „lekkich”, a miastami, które w pełni przeszły transformację sieci są np. Gdynia i Kielce.

#### Projekt ALM (Asset and Liability Management)

Na początku roku w Banku uruchomiony został Projekt ALM. Jego celem jest konsolidacja systemów ryzyka stopy procentowej, ryzyka rynkowego oraz płynności, systemu cen transferowych oraz systemów Skarbu Banku w zintegrowany System ALM. W rezultacie Bank poprawi jakość i efektywność procesów zarządzania bilansem i wynikiem odsetkowym. Poprzez prace nad wdrożeniem Systemu ALM Bank dąży do eliminacji redundantnych systemów oraz procesów zbierania i przetwarzania danych, systemów, procesów raportowych i narzędzi analitycznych, co w przyszłości przełoży się na poprawę efektywności kosztowej Banku.

W roku 2015 Bank zrealizował fazę budowy narzędzia do kompleksowego zbierania i przetwarzania danych na potrzeby docelowego Systemu ALM. Projekt jest realizowany przez interdyscyplinarne zespoły z obszarów Ryzyka, Finansów, Skarbu oraz IT Banku.

## 2.2. Innowacje w mBanku

### Aplikacja mobilna



Technologie oparte na mobilności znajdują zastosowanie w coraz większej ilości modeli biznesowych, a ich możliwości są niemal rewolucyjne w porównaniu do czasów, kiedy mobilność wchodziła na rynek. Dziś większość ludzi nie wyobraża sobie życia bez smartphona, który stał się nieodłącznym narzędziem wykorzystywanym w trakcie codziennych czynności po to, aby ułatwić życie.

Kiedyś, aby zapłacić rachunek, trzeba było wybrać się do placówki banku. Po rewolucji internetowej można było wykonać tę czynność bez wychodzenia z domu. Dziś wystarczy kilka kliknięć palcem, aby za pomocą telefonu zrealizować płatność nawet w kilka sekund, bez konieczności podawania 26 cyfrowego nr. konta, dodatkowo w dowolnym miejscu i o dowolnej porze. To dlatego jednymi z najbardziej cenionych wśród użytkowników korzyści jakie dają rozwiązania mobilne jest wolność, szybkość, kontrola, wygoda i personalizacja. Podążając za prognozami rozwoju rynku m-commerce w Polsce, także zakupy produktów bankowych z wykorzystaniem technologii mobilnych bez wątpienia staną się jedną z podstawowych usług oferowanych przez banki w perspektywie najbliższych kilku lat.

Według raportu PR News na koniec III kwartału 2015 roku liczba aktywnych użytkowników bankowości mobilnej przekroczyła 5 milionów osób. mBank może pochwalić się największą liczbą mobilnych użytkowników, która we wspomnianym kwartale

wynosiła aż 1 162 000 osób.<sup>a</sup> W mBanku mobilni klienci to ponad dwa razy więcej niż wynosi średnia na polskim rynku.<sup>b</sup>

Wszystkie aplikacje mBanku zostały pobrane już 1 057 480 razy, co stanowi 44% wzrost w stosunku do roku poprzedniego.

- Udział logowań klientów z kanału mobile wzrósł o połowę – w grudniu prawie co trzecie logowanie do mBanku pochodziło z kanału mobilnego
- W 2015 liczba użytkowników kanału mobile wzrosła o prawie 45% rocznie
- Aktywność w kanale mobilnym, mierzona liczbą logowań w przeliczeniu na jednego użytkownika wzrosła przez rok prawie o połowę

Aplikacja mobilna, która zadebiutowała w lutym 2014 roku przez ostatnie dwa lata zdobyła rzeszę nowych użytkowników i w oparciu o realne potrzeby klientów została rozszerzona o szereg nowych funkcji. Po pozytywnym odbiorze możliwości takich jak sprawdzenia salda bez logowania, szybki kredyt gotówkowy, przelewy P2P, czy mobilne mOkazje i powiadomienia PUSH mBank postawił na dalszy rozwój.

Do najważniejszych elementów rozbudowy możliwości aplikacji mBanku można zaliczyć:

- Nową sekcję „Lokaty” – rozszerzenie oferty depozytowej dostępnej w aplikacji mobilnej, która oferuje produkty na specjalnych warunkach w taryfie mobilnej, wyłącznie dla posiadaczy aplikacji. Rozbudowanie o oferty, które były dostępne tylko w kanale Internet Banking, jak np. Oferta dla Ciebie, Lokata 3-dniowa

<sup>a</sup> Źródło: <http://prnews.pl/raporty/raport-prnewspl-rynek-bankowosci-mobilnej-iii-kw-2015-6551613.html>

<sup>b</sup> Według Finalta Research 2015

- Mobilny mTransfer – możliwość płacenia za zakupy na platformie PayU/Allegro za pomocą jednego kliknięcia w aplikacji mBanku
- mPlatformę Walutową, która umożliwia wymianę walut online w aplikacji
- Wieloosobową Autoryzację Transakcji, umożliwiającą autoryzację transakcji „na drugą rękę” w aplikacji. Oznacza to możliwość autoryzacji przelewów przygotowanych do realizacji na innym urządzeniu
- Usługę BLIK, pozwalającą na szybkie płatności podczas zakupów, wypłaty z bankomatów oraz płatności online za pomocą smartfona. Więcej o usłudze BLIK w sekcji Usługa BLIK.
- Płatności faktur za pomocą skanowania kodów QR
- Płatności NFC dla systemu Android, dla abonentów sieci Orange
- Dodatkowe usprawnienia np.: opcja ponowienia przelewu, odpowiadania na przelew, czy szybkie udostępnianie numeru rachunku
- Zmianę limitów autoryzacyjnych kart płatniczych – możliwość miesięcznej, dziennej, kwotowej i ilościowej zmiany limitów
- mLinia na klik – możliwość wykonania połączenia z konsultantem mLinii bezpośrednio z aplikacji, bez konieczności manualnego wybierania numeru telefonu i logowania poprzez numer klienta oraz telekod

Rok 2015 był dla mBanku przełomowy również pod względem całkowitej metamorfozy strony internetowej. Nowa, uruchomiona w listopadzie strona mBanku, została zaprojektowana zgodnie z technologią RWD (z ang. Responsive Web Design), dzięki czemu w pełni dostosowuje się do rozmiaru urządzenia mobilnego, na którym jest przeglądana. Więcej o nowej stronie mBanku w sekcji Nowy portal informacyjny.

Każdego roku mBank otrzymuje kilkanaście wyróżnień za jakość oferowanych usług oraz produktów, wygrywając w konkursach i stając na podium nie tylko walcząc z rywalami z Polski, ale też zagranicą.

Poniżej niewielki fragment tego, co dzięki wsparciu klientów udało się osiągnąć w Grupie mBanku podczas 27-letniej obecności na polskim rynku:

- Luty 2015 - po raz czwarty zostały wręczone prestiżowe nagrody Mobile Trends Awards, przyznawane dla najlepszych firm oraz instytucji z branży technologii mobilnych. Kapituła konkursowa wyłoniła zwycięzców aż w siedemnastu kategoriach, a trzy nagrody specjalne trafiły do twórców aplikacji, które zyskały największą ilość głosów od internautów. mBank wygrał w kategoriach: Bankowość mobilna oraz Nagroda specjalna Mobile Trends Awards.
- Lipiec 2015 - Forrester Research rokrocznie przygotowuje ranking aplikacji mobilnych banków w Europie (European Mobile Banking Functionality Benchmark). W tegorocznej edycji ocenie poddano trzynaście banków. Aplikacja mobilna mBanku zajęła w zestawieniu trzecie miejsce, co stanowi wielkie wyróżnienie biorąc pod uwagę skalę przedsięwzięcia.
- Wrzesień 2015 - podczas Wielkiej Gali Bankowości zorganizowanej przez czasopisma Newsweek i Forbes rywalizacja była wyjątkowo zacięta i wyrównana. mBank wrócił z aż czterema nagrodami przy czym uplasował się na drugiej pozycji w kategorii Bankowość Mobilna, pozostając w punktacji nieznacznie za liderem

Więcej o nagrodach przyznanych mBankowi w rozdziale 2.4. Nagrody i wyróżnienia.

### **Nowy portal informacyjny**

Od 29 listopada 2015 roku klienci mBanku korzystają z nowego portalu informacyjnego. Zmienił się nie tylko wygląd strony, ale również układ treści, grafika, i jej funkcjonalność. Pracując nad projektem Bank postawił na technologię *Responsive Web Design*, która pozwala na automatyczne dostosowanie widoku strony do ekranu urządzenia, na którym jest wyświetlana. Znacznie ułatwia to korzystanie ze strony www

na urządzeniach takich jak smartfon czy tablet, niwelując konieczność powiększania niewidocznych fragmentów tekstu czy przesuwania ekranu aby zobaczyć pełną zawartość serwisu.

Klienci oczekują od stron internetowych przede wszystkim szybkiego dostępu do interesujących ich treści, bez względu na to na jakim urządzeniu otwierają stronę. Mając to na uwadze wdrażono szereg ulepszeń, takich jak między innymi nowy układ treści, czy szybka wyszukiwarka, która po wpisaniu poszukiwanej frazy, podpowiada jej dalszą część. Znalezione informacje wyświetlają się w sposób uporządkowany, zaczynając od treści najbardziej aktualnych. Dodatkowo, po wpisaniu przez użytkownika np. hasła „kredyt gotówkowy” w oknie podpowiedzi wyświetlają się nie tylko szczegóły dotyczące oferty, ale również link pozwalający od razu złożyć wniosek o kredyt.

Zmiany w serwisie informacyjnym są zauważalne także w sposobie wyszukiwania placówek, bankomatów i wpłatomatów. Oprócz wpisania lokalizacji placówki, możliwe jest „filtrowanie” po zakresie jej pracy.

Również dla inwestorów został przygotowany nowy serwis ekonomiczny. Wszystkie niezbędne dane zostały umieszczone w jednym miejscu i zaprezentowane w czytelnej formie wykresów. Interesujące fundusze inwestor może zapisać w zakładce "ulubione", mając pod ręką, w sytuacji gdy zechce w przyszłości do nich powrócić.

Twórcy serwisu mieli również na uwadze potrzeby osób niedowidzących i niewidomych. Nowe strony są dostosowane do potrzeb tej grupy klientów i zostały zaprojektowane według wytycznych zawartych w WCAG (z ang. *Web Content Accessibility Guidelines*, pol. Wytyczne ws. Dostępności Zawartości Stron Internetowych).

Ostatnim z najważniejszych elementów, które wdrożono w ramach projektu, jest nowy, wspólny ekran logowania dla wszystkich segmentów klientów. Klienci masowi, firmowi, Private Banking oraz SME mogą z poziomu jednej strony przełączać się pomiędzy swoimi serwisami transakcyjnymi, co jest szczególnie ważne po połączeniu mBanku oraz Multibanku.

### **mBank Startup Challenge „Współpracuj z bankiem i pojedź do Tel Avivu!”**

W listopadzie 2015 roku młodzi przedsiębiorcy mogli wziąć udział w konkursie mBank StartUP Challenge, stworzonym przy współpracy z Business Link Polska. W konkursie do wygrania był zarówno wyjazd na program akceleracyjny do Tel Avivu, jak i możliwość nawiązania współpracy biznesowej z mBankiem.

Misja mBanku w zakresie obsługi podmiotów segmentu Małych i Średnich Przedsiębiorstw (SME) dalece wykracza poza sferę obsługi produktowej. Celem mBanku jest stworzenie „ekosystemu przedsiębiorcy”, czyli środowiska, w którym początkująca firma nie tylko z łatwością skorzysta z odpowiednich dla siebie produktów, ale także otrzyma wsparcie w ramach całego procesu prowadzenia firmy – od pomocy w jej założeniu, po wsparcie merytoryczne w jej rozwoju.

W ramach realizacji tej misji powstał program mBank StartUP Challenge - program akceleracyjny, który jest niepowtarzalną okazją na rozwinięcie biznesu i znalezienie międzynarodowych inwestorów. Dla początkującego przedsiębiorcy taki wyjazd to ogromna szansa, która może pomóc bardziej niż konkretne pieniądze. Dodatkowo to okazja dla Banku do rozszerzenia współpracy o małe podmioty, zajmujące się tworzeniem produktów na granicy innowacyjności.

Aby wziąć udział w konkursie uczestnicy musieli zaprezentować sposób, w jaki ich produkt może być pomocny przy współpracy z Bankiem. Zaproponowane działania powinny pomóc w zwiększeniu liczby użytkowników aplikacji mobilnej, zachęcić klientów mBanku do oszczędzania lub inwestowania, albo umożliwić Bankowi lepszą ocenę ryzyka kredytowego. Głównym kryterium oceny zaproponowanych przez uczestników koncepcji była innowacyjność pomysłu oraz jego możliwości zastosowania w biznesie.

Dodatkowo, uczestnicy konkursu zostali poproszeni o stworzenie kanwy modelu biznesowego aby na jej podstawie opisać swój pomysł na współpracę z mBankiem.

Spośród setek zgłoszeń, organizatorzy konkursu - Fundacja Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości oraz mBank - wybrali pięć najlepszych propozycji, które zostały zaprezentowane 15 grudnia 2015 roku podczas gali finałowej konkursu, odbywającej się w siedzibie mBanku w Warszawie.

Finalistami konkursu zostały firmy: KoalaMetrics – zajmująca się analityką danych w obszarze aplikacji mobilnych, FriendlyScore – wykorzystująca dane społecznościowe w scoringach kredytowych, zapobranie.pl – tworząca innowacyjne rozwiązania płatności w obszarze e-commerce, iWisher – tworząca

platformę łączącą e-commerce z celami oszczędnościowymi klientów, oraz Oort zajmująca się technologią z obszaru Internet of Things i rozwiązań SmartHome.

Podczas gali każdy finalista miał trzy minuty na przedstawienie tzw. „pitch talk” – krótkiej prezentacji swojej koncepcji.

Laureatem konkursu została firma KoalaMetrics, która w nagrodę weźmie udział w programie akceleracyjnym w Tel Avivie, w ramach którego będzie uczestniczył między innymi w warsztatach i szkoleniach coachingowych, sesji mentoringowej mającej na celu stworzenie lub dopracowanie modelu biznesowego, a także spotkaniach z potencjalnymi inwestorami.

### Usługa NFC w Orange Finanse

Szybki wzrost znaczenia płatności mobilnych wpisuje się w jeden z najważniejszych współczesnych trendów – przejmowania kolejnych obszarów życia przez smartfony. Wiele wskazuje na to, że w ciągu najbliższych miesięcy mobilne płatności zbliżeniowe staną się powszechnym sposobem płacenia w Polsce. Ponad 60% polskich konsumentów wyraża dziś zainteresowanie płaceniem w sklepach za pomocą smartfona, a dwie trzecie przewiduje, że za 5 lat będzie płacić mobilnie co najmniej raz w tygodniu, jak wynika z badania Mobile Money 2020 przeprowadzonego przez Visa Europe.

Płatności zbliżeniowe z wykorzystaniem smartfona stają się częścią naszej rzeczywistości, dzięki zyskującej na popularności technologii NFC, która sprawia, że smartfon może pełnić rolę wirtualnego portfela.

Wpisując się w ten trend, Orange Finanse w lutym 2015 rozszerzył ofertę o płatności zbliżeniowe NFC udostępnione dla systemów Android. Proces jest w pełni zintegrowany z aplikacją mobilną Orange Finanse. Wszystkie kroki takie jak wnioskowanie, aktywacja, płatności czy zastrzeżenie karty NFC wykonuje się z poziomu aplikacji mobilnej, bez konieczności instalacji kolejnych aplikacji na smartfonie.

Obsługa kart NFC od strony klienta jest niezwykle prosta, wystarczy zainstalować aplikację mobilną Orange Finanse, zawnioskować w niej o wydanie karty i aktywować ją, poprzez nadanie numeru PIN. Wtedy karta w smartfonie jest już gotowa do płatności w sklepach i innych punktach usługowych.

Czas instalacji karty NFC w aplikacji mobilnej Orange Finanse to mniej niż 10 minut. Kluczowa jest prostota instalacji – proces zamyka się w 7 kliknięciach, a tylko 2 ekrany dzielą klienta od otrzymania karty. Więcej o współpracy z Orange w rozdziale 2.3. Strategiczna współpraca z partnerami.

### Usługa BLIK

W lutym w aplikacji mobilnej mBanku uruchomiona została możliwość płacenia w sklepach stacjonarnych i internetowych oraz wypłacania gotówki z bankomatów za pomocą usługi BLIK. Funkcjonalność umożliwia dokonanie płatności korzystając wyłącznie z telefonu z aplikacją mobilną banku. Usługa BLIK została uruchomiona jednocześnie przez 6 banków członkowskich, wchodzących w skład spółki Polski Standard Płatności, obsługującej BLIK. Innowacyjność rozwiązania mBanku została doceniona na corocznej Polskiej Kartowej Gali w kategorii Najlepszy produktu bezgotówkowego 2015. Więcej o nagrodach przyznanych mBankowi w rozdziale 2.4. Nagrody i wyróżnienia.

## 2.3. Strategiczna współpraca z partnerami

### Strategiczne partnerstwo z Orange

Wspólne przedsięwzięcie mBanku oraz Orange, wiodącej firmy na polskim rynku telefonii stacjonarnej, komórkowej, internetu i transmisji danych – Orange Finanse - wystartowało w dniu 2 października 2014 roku.

Dzięki nowatorskiej ofercie, po roku od wdrożenia, Orange Finanse stał się kluczowym kanałem akwizycji nowych klientów w mBanku. Do końca



Orange Finanse  
produkty bankowe dostarcza mBank

2015 roku w Orange Finance otwartych zostało ponad 250 000 rachunków, z czego w samym 2015 roku blisko 210 tysięcy.

I półrocze 2015 roku obfitowało w kolejne wdrożenia i zmiany w ofercie Orange Finance, która obejmuje konta osobiste, kredyty (Błyskawiczny Kredyt Gotówkowy, Kredyt Odnawialny), karty debetowe i kredytowe, płatności NFC telefonem komórkowym, konto oszczędnościowe, lokaty 3, 6 i 12- miesięczne, programy rabatowe obejmujące ok. 3 tys. punktów partnerów (sklepy, punkty usługowe, hotele, restauracje) oraz dodatkowe korzyści dla klientów sieci komórkowej Orange. Więcej o metodzie płatności NFC w rozdziale 2.2. Innowacje w mBanku.

Drugie półrocze było okresem rozwoju finansów mobilnych. Wprowadzono ulepszenia takie jak rozszerzenie listy systemów operacyjnych umożliwiających korzystanie z aplikacji mobilnej Orange Finance o Windows Phone i wdrożono płatności faktur z wykorzystaniem QR kodów, pozwalające na wykonywanie płatności w kilka sekund bez wpisywania danych przelewu oraz uruchomiono sprzedaż kredytu gotówkowego w salonach Orange. Był to także okres, w którym zaprezentowana została nowa oferta łączona dla klientów Orange, promująca aktywnych użytkowników Orange Finance.

W 2015 w ramach oferty Orange Finance udostępnione zostały również ulepszone produkty dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw, takie jak Konto dla Firm z możliwością uzyskania limitu do 10 tys. zł, karty debetowe, rachunek oszczędnościowy, a także Konta Pomocnicze.



W październiku 2015 roku marka Orange Finance znalazła się w światowej czołówce plebiscytu organizowanego przez Efma na najlepsze projekty bankowe, zajmując 2. miejsce w kategorii Best New Product and Service. Efma to organizacja skupiająca ponad 3,3 tys. instytucji finansowych z ponad 130 krajów, w tym ponad 80% największych detalicznych instytucji finansowych w Europie. W konkursie nagradzane są najciekawsze i najbardziej innowacyjne projekty finansowe przeznaczone dla klientów detalicznych z całego świata. W 2015 roku do rywalizacji zgłoszono 500 innowacji z 211 instytucji finansowych, pochodzących z 59 krajów. Więcej o nagrodach przyznanych mBankowi w rozdziale 2.4. Nagrody i wyróżnienia.

## Współpraca mBanku z Allegro



W I kwartale 2015 roku mBank podpisał długoterminową umowę z polskich serwisów aukcyjnych Allegro o strategicznej współpracy, polegającej na oferowaniu produktów bankowych klientom serwisu. Od początku współpracy wolumen sprzedaży za pośrednictwem serwisu wyniósł 60,2 mln zł, a liczba klientów którzy skorzystali z produktów mBanku za pośrednictwem Allegro wyniosła 29,2 tys. na koniec grudnia 2015 roku.

Produkty mBanku, takie jak rachunki bieżące czy kredyty gotówkowe, są oferowane klientom indywidualnym w różnych częściach serwisu, w postaci bannerów z kontekstową reklamą, a także w mailingach oraz newsletterach umożliwiających stosowanie narzędzi do cross-sellu.

Współpraca z Allegro, największym na polskim rynku serwisem aukcyjnym, umożliwiła mBankowi dostęp do zupełnie nowej grupy klientów - 13 mln użytkowników Allegro, dokonujących około 160 mln transakcji rocznie.

### 2.4. Nagrody i wyróżnienia

Poniższa tabela prezentuje wybrane nagrody otrzymane przez mBank w 2015 roku:

Oferta produktowa i jakość obsługi klientów	
	<p><b>Magazyn Global Finance po raz kolejny przyznał mBankowi tytuł najlepszego banku w Polsce</b> oraz ponownie wyróżnił mBank w konkursie <b>“World’s Best Corporate/Institutional Digital Banks”</b>. mPlatforma Walutowa uzyskała tytuł najlepszej platformy transakcyjnej do wymiany walut dla klientów bankowości korporacyjnej w regionie Europy Środkowej i Wschodniej</p>
	<p><b>mBank po raz kolejny znalazł się w gronie najlepszych banków na świecie</b> i został wyróżniony w plebiscytcie organizowanym przez <b>Efma</b> (organizacja bankierów i ubezpieczycieli zajmująca się marketingiem finansowym i dystrybucją) i <b>Accenture</b> zajmując:</p> <p>1. miejsce w kategorii <b>„Digital Marketing” za bankową platformę marketingową</b> (narzędzie umożliwiające zarządzanie wielokanałowymi kampaniami marketingu bezpośredniego pozwalające na ich lepszą personalizację i automatyzację, integrując wszystkie dane o klientach)</p> <p>3. miejsce w kategorii <b>„Global Innovator”</b></p> <p>Dodatkowo, <b>drugie miejsce w kategorii najlepszego nowego produktu i usługi przyznano Orange Finance.</b></p>
	<p><b>W 6. edycji plebiscytu Złoty Bankier</b>, organizowanego przez portal finansowy Bankier.pl oraz firmę PayU, mBank zwyciężył po raz piąty i zdobył nagrody za najlepszą bankowość mobilną, najlepsze konto osobiste i konto dla przedsiębiorców oraz otrzymał główną nagrodę konkursu - <b>statuetkę Złoty Bank.</b></p>
	<p><b>W 8. edycji rankingu serwisu jakoscobslugi.pl</b> na podstawie opinii konsumentów wybrano marki, które wyróżniają się wysokim wskaźnikiem satysfakcji konsumentów CSI (ang. Customer Satisfaction Index), a mBank otrzymał <b>Gwiazdę Jakości Obsługi w kategorii „Banki” w programie Jakość Obsługi.</b></p>

 <p>Jakość na bank</p>	<p><b>Po raz czwarty mBank wyróżniony został drugim miejscem pod względem jakości usług oferowanych w oddziałach w rankingu „Jakość na bank TNS Polska”, zorganizowanym przez TNS Polska we współpracy z Dziennikiem Gazetą Prawną. Tajemniczy klienci odwiedzili oddziały 19 banków, oceniając standardy obsługi klienta.</b></p>
	<p>Eksperti firmy doradczo-badawczej <b>Celent Research</b>, zajmującej się pomocą instytucjom finansowym w formułowaniu kompleksowych strategii biznesowych i technologicznych, docenili proponowany przez mBank model oferowania ubezpieczeń. Bank drugi raz z rzędu otrzymał <b>nagrodę w międzynarodowym konkursie Model Bank Awards</b>, zwyciężając w kategorii <b>„Innovation and Emerging Technologies”</b></p>
	<p>Na tegorocznej <b>Wielkiej Gali Bankowości</b> zorganizowanej przez czasopisma <b>Newsweek i Forbes</b>, mBank otrzymał najwięcej wyróżnień spośród wszystkich instytucji finansowych sklasyfikowanych w rankingu. <b>W 14. edycji konkursu „Przyjazny Bank Newsweeka”</b> mBank zajął:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2. miejsce w kategorii „Banki w Internecie”</li> <li>2. miejsce w kategorii „Bankowość Mobilna”</li> <li>3. miejsce w kategorii „Bank dla Kowalskiego” - w której ocenia się jakość obsługi i zaangażowanie doradców w pozyskanie i utrzymanie klientów.</li> </ul>
<p><b>Działania marketingowe i program lojalnościowy mBanku</b></p>	
	<p><b>Projekt internetowej platformy marketingowej</b> mBanku został uznany za przykład najbardziej innowacyjnej technologii wspierającej rozwój biznesu. <b>Wygrał w konkursie Financial Cool Business Award</b> będącym częścią branżowego spotkania <b>Gartner Symposium ITxpo 2015</b> w Barcelonie. Wysoko oceniono <b>także bankową aplikację mobilną</b> która doszła do finału w swojej kategorii.</p>
	<p><b>Program lojalnościowy mBanku - mOkazje</b> zwyciężył w kategorii <b>„The best loyalty activities in services”</b> w pierwszej edycji Loyalty Awards”, w którym nagrodzone zostały najlepsze projekty lojalnościowe w Polsce w 2014 roku.</p>



Pozostałe nagrody	
 <p><b>The Best Annual Report</b></p>	<p>W konkursie dla spółek giełdowych „<b>The Best Annual Report</b>”, organizowanym przez Instytut Rachunkowości i Podatków, mBank został nagrodzony za raport roczny 2014 i otrzymał prestiżowe wyróżnienie dla najlepszego raportu rocznego „<b>The Best of the Best</b>”.</p>
	<p><b>mBank został zwycięzcą w kategorii innowacyjności</b> w pierwszej edycji konkursu „<b>Gwiazdy Bankowości</b>” zorganizowanego przez <b>Dziennik Gazeta Prawna i PwC</b>. mBank zgłosił do konkursu trzy projekty: bankowość mobilną, projekt „lekkich” placówek lokowanych w centrach handlowych oraz kredyt gotówkowy, który można zaciągnąć przez internet, z 30-sekundową decyzją o przyznaniu pożyczki.</p>
	<p>W konkursie <b>Liderów Świata Bankowości i Ubezpieczeń</b>, mBank po raz drugi z rzędu zdobył <b>tytuł najbardziej innowacyjnego banku</b>. Jury doceniło w obszarze bankowości mobilnej i podkreśliło, że nowa aplikacja, wykorzystująca m.in. takie rozwiązania jak najszybszy na rynku kredyt w 30 sekund czy program rabatowy mOkazje z możliwością geolokalizacji dostępnych ofert, sprawiła, iż korzystanie z banku stało się prostsze i w pełni dostosowane do tego stylu życia klientów.</p>

### **3. Realizacja Strategii mBanku i plany na kolejne lata**

#### **3.1. Strategia mBanku na lata 2012-2016**

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

W efekcie realizowanych na przestrzeni ostatnich lat inicjatyw strategicznych mBank:

- Poprawił strukturę swojego bilansu, w szczególności poprzez obniżenie wskaźnika kredytów do depozytów oraz postępującą dywersyfikację finansowania, wspieraną przez emisję euroobligacji w ramach programu EMTN oraz strategiczne repozycjonowanie mBanku Hipotecznego w celu rozpoczęcia programu finansowania detalicznych kredytów mieszkaniowych poprzez emisję listów zastawnych.
- Udostępnił wszystkim swoim klientom w Polsce oraz w Czechach i na Słowacji najbardziej nowoczesną, uznaną prestiżowymi nagrodami i cenioną przez klientów innowacyjną platformę bankowości internetowej, a w ślad za jej wdrożeniem zaoferował klientom najwyższej klasy aplikację mobilną, pozycjonując się jako lider bankowości mobilnej w Polsce pod względem liczby aktywnych użytkowników oraz „Ikona mobilności” w kontekście komunikacji marketingowej. Więcej o bankowości internetowej i aplikacji mobilnej w rozdziale 2.2. Innowacje w mBanku.
- Zakończył proces pełnej migracji klientów dawnego Multibanku na serwis transakcyjny mBanku, otwierając możliwości do bardziej precyzyjnego segmentowania klientów w oparciu o wspólną platformę transakcyjną, a co za tym idzie lepszego zrozumienia i dopasowania oferty banku. Unifikacja platformy dla klientów detalicznych to również potencjał wzrostu efektywności nakładów z nią związanych oraz komunikacji marketingowej.
- Wzmocnił swoją pozycję w obszarze transakcyjności klientów. Liczba i wartość transakcji kartowych klientów detalicznych rośnie dynamicznie na przestrzeni lat 2012-15, a udział rynkowy mBanku wynosi obecnie 12%. Bank utrzymuje dodatkowo swoją silną pozycję w obszarze bankowości transakcyjnej dla klientów korporacyjnych.
- Wdrożył nową, strukturę organizacyjną Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej zintegrowaną wokół potrzeb klientów segmentu K2 (K2 to korporacje o rocznych obrotach od 30 mln zł do 500 mln zł oraz średnie przedsiębiorstwa sektora publicznego). Nowa organizacja tej części biznesu stanowi podstawę do pogłębienia relacji mBanku z klientami korporacyjnymi, w szczególności klientami segmentu K2 poprzez kompleksową ofertę rozwiązań *corporate finance* dostępną w ramach jednej instytucji (wzmacnianie pozycji mBanku na rynku organizacji emisji długu, pozyskiwania kapitału oraz przejęć i sprzedaży przedsiębiorstw).
- W obszarze segmentu Bankowości Detalicznej ukierunkował rozwój współpracy z segmentem małych i średnich przedsiębiorstw (SME) przez integrację kompetencji obsługi, w tym zarządzania sprzedażą oraz z rozwojem biznesu, przy wykorzystaniu silnych stron mBanku tj. internetowość, mobilność, szybkie procesy bankowe; w obszarze segmentu bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej koncentrując jednocześnie uwagę akwizycji w segmencie klientów K3 w obszarze bankowości korporacyjnej (K3 to segment MSP, tj. przedsiębiorstwa o rocznych obrotach do 30 mln zł) na najbardziej perspektywicznych firmach.
- Wzmocnił dochody oddziałów zagranicznych mBanku w Czechach i na Słowacji, poprzez dynamiczny rozwój bazy klientów i koncentrację na sprzedaży wysoko marżowych produktów.
- Ujednoczył politykę brandingową - symboliczna unifikacja marek funkcjonujących w Grupie - oferując wszystkim segmentom klientów Grupy mBanku usługi pod wspólnym „szyldem” mBanku.
- Udostępnił sieć placówek detalicznych wszystkim klientom - w tym klientom „dawnego” (internetowego) mBanku - oraz kontynuuje reorganizację infrastruktury sieci placówek detalicznych i korporacyjnych adresując najnowsze trendy technologiczne i związane z nimi zmiany oczekiwań klientów; reorganizacja ma na celu ujednoczenie sieci sprzedaży, integrację oferty Grupy i dalszą poprawę obsługi klientów detalicznych i korporacyjnych. W największych polskich miastach zanika podział na placówki detaliczne i korporacyjne, a w ich miejsce pojawiają się centra doradcze pełniące

funkcję ośrodka kompetencji doradczych (w lokalizacjach biurowych), natomiast w galeriach handlowych powstaną tzw. „lekkie” oddziały. Więcej o reorganizacji placówek detalicznych w rozdziale 2.1. Najważniejsze projekty w mBanku w 2015 roku.

- Systematyzuje podejście Grupy do współpracy z klientami najbardziej zamożnymi – trwa proces integracji usług dla klientów private banking i wealth management oraz usług maklerskich (Dom Maklerski mBanku) pod wspólnym „dachem” mBanku.

Z punktu widzenia celów finansowych Bank realizował w znakomitej większości swoje założenia strategiczne. W obliczu pogarszającego się otoczenia bankowego stawiającego pod presją dochody, jak i wiążącego się z wyższymi opłatami i składkami po stronie kosztów pogorszeniu uległ wskaźnik C/I z 44,9% w 2014 r. do 50,2% w 2015 r. Wyłączając jednorazowe koszty występujące w IV kwartale 2015 roku, w postaci wypłaty środków gwarantowanych deponentom SK Banku w Wołominie i wpłatę do Funduszu Wsparcia Kredytobiorców oraz wynik ze sprzedaży akcji BRE Ubezpieczenia TUIR i PZU, wskaźnik kosztów do dochodów na koniec 2015 roku wyniósł 49,3%.

Poniższa tabela prezentuje cele finansowe wyznaczone na podstawie Strategii dla Grupy mBanku na lata 2012-2016:

Strategia Grupy mBanku na lata 2012-2016		
Cele finansowe	Wartości docelowe	Stan na koniec 2015
Wskaźnik kredytów do depozytów	około 115% do 2016 roku	96,7%
Wskaźnik stabilnego finansowania netto (NFSR)	minimum 110%	109%
Wskaźnik Core Tier 1	około 11%	14,3%*
Wskaźnik kosztów do dochodów (C/I)	maksymalnie 48%	50,2%
ROE brutto	minimum 15%	14,7%
ROA netto	minimum 1,4%	1,0%

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

### 3.2. Strategia na lata 2016 - 2020

mBank przygotowuje strategię Grupy na lata 2016 - 2020. Nowa strategia będzie adresowała najbardziej aktualne wyzwania stojące obecnie przed mBankiem. Centralnym obszarem koncentracji działań mBanku będzie nakreślona w nowej strategii wizja koncentracji na klientach. Sukces na rynku bankowym będzie w najbliższych latach uzależniony od umiejętności „myślenia klientem” – na rozpoznaniu i przewidywaniu jego potrzeb, na wprowadzaniu rozwiązań prostych i wygodnych. W kontekście zmieniających się zachowań klientów, ich oczekiwań oraz preferencji dotyczących współpracy z bankiem aspiracją mBanku jest lepsze zrozumienie klientów, umiejętne przewidywanie ich potrzeb oraz precyzyjne ich adresowanie. Przyjęcie nowej strategii planowane jest w pierwszym półroczu 2016 r.

## 4. Otoczenie makroekonomiczne

### 4.1. Gospodarka i sektor bankowy w 2015 roku

#### Gospodarka i sektor bankowy w Polsce

Wskaźniki makroekonomiczne	2015	Parametry sektora bankowego	2015
Realny wzrost PKB (prognoza)	3,5%	Bazowa stopa procentowa	1,5%
Nominalne PKB per capita (EUR)	10 300*	Wskaźnik kredyty/depozyty	99,1%
PKB per capita w PPS (EU-28=100)	68%*	Wskaźnik NPL	7,4%
Średnia roczna stopa inflacji	-0,7%	Łączny współczynnik kapitałowy	15,6%*
Stopa bezrobocia	7,5%	Zwrot na aktywach (ROA) netto	0,8%
Populacja	38 mln	Zwrot na kapitale (ROE) netto	6,8%

Źródło: Eurostat, Komisja Nadzoru Finansowego

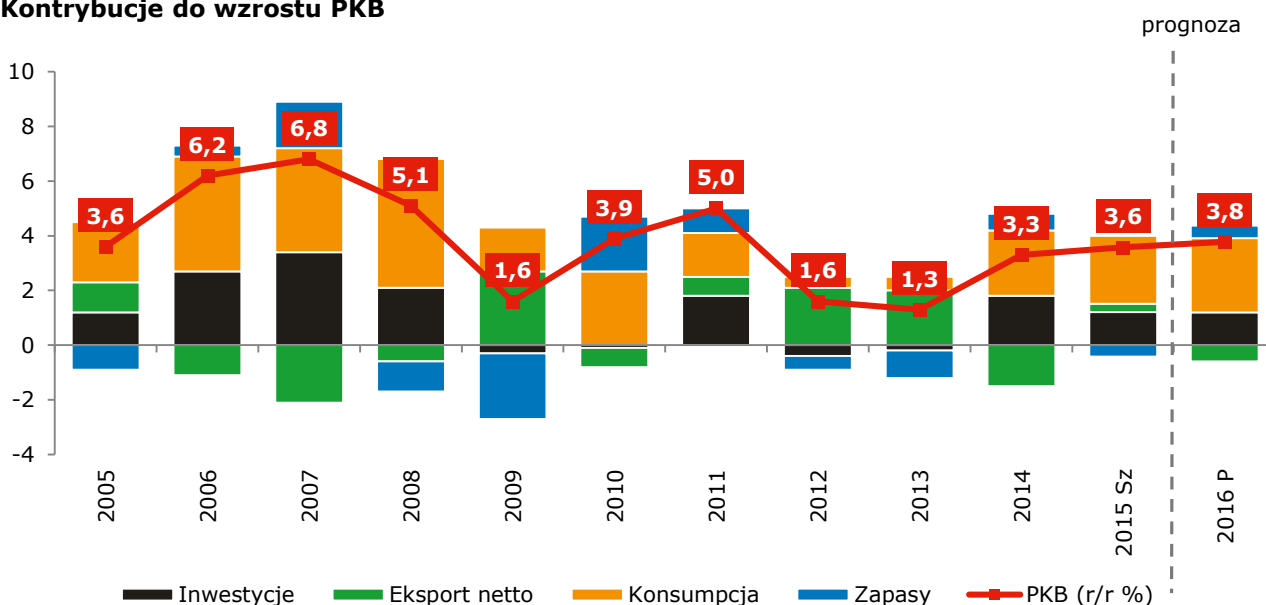
\* Dane na dzień 31.12.2015, albo najnowsze dostępne

#### Podsumowanie zmian

Rok 2015 był rokiem zmian. Po raz pierwszy od 10 lat stopy procentowe w gospodarce amerykańskiej zostały podniesione. Rok ten był jednocześnie bardzo udany dla gospodarki, aczkolwiek poszukiwania pozytywnych akcentów należy rozłożyć daleko poza suche statystyki rachunków narodowych, gdyż dynamika PKB była (wedle szacunków) nieznacznie tylko wyższa niż w roku ubiegłym: 3,6% rok do roku wobec 3,3% w roku 2014. Na podkreślenie zasługuje przede wszystkim zmiana kompozycji wzrostu oraz korzystne zmiany na rynku pracy.

Wzrost w 2015 roku napędzany był w mniejszym stopniu inwestycjami (6,6% wobec 9,8% w poprzednim roku), w większym konsumpcją (3,2% wobec 2,6%), która opierała się przede wszystkim na krajowych zasobach, dzięki czemu dynamika importu obniżyła się, zaś eksportu tylko nieznacznie ustępowała tej z poprzedniego roku, co pozwoliło na statystyczne podbicie dynamiki PKB za sprawą dodatniego wkładu do wzrostu eksportu netto (rok 2015 był rekordowy w zakresie nadwyżki handlowej odnotowanej łącznie w handlu usługami i towarami).

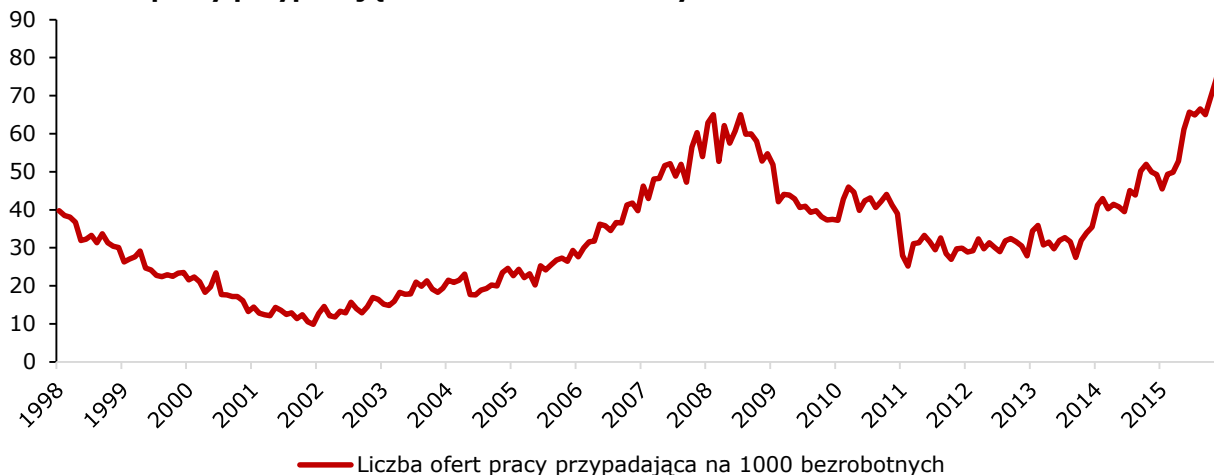
#### Kontrybucje do wzrostu PKB



Wyższa dynamika konsumpcji była bezpośrednią konsekwencją zmian na rynku pracy: wyższej dynamiki płac (w kategoriach realnych: 4,6% wobec 3,2% w poprzednim roku) oraz dalszego spadku stopy

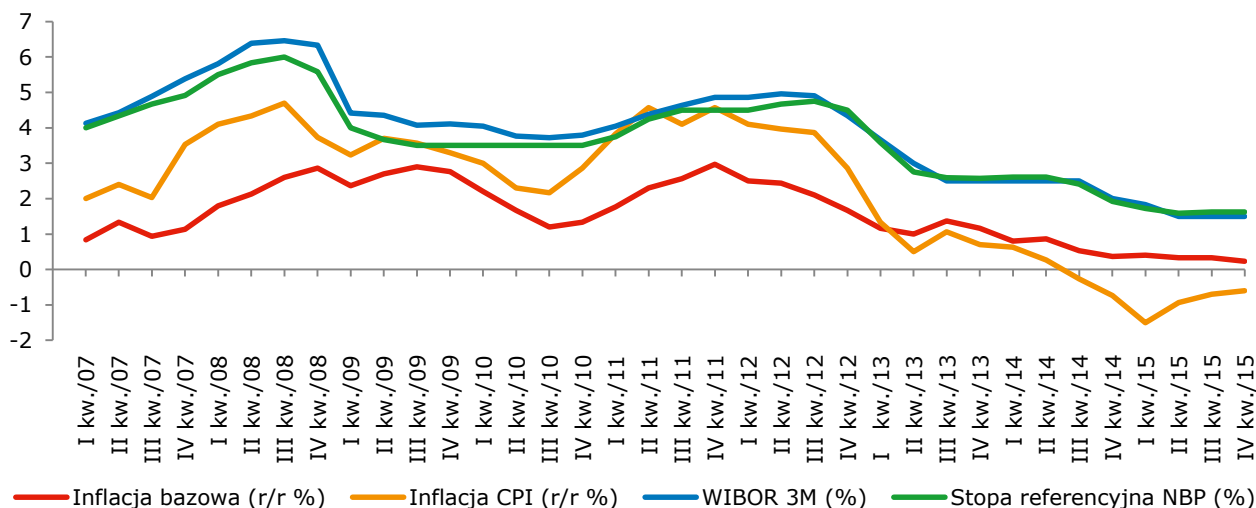
bezrobocia, która w 2015 roku spadła poniżej 10%, przy czym znacząco poprawiła się liczba ofert dostępnych na rynku pracy – do końca 2015 roku liczba ofert przypadających na jednego bezrobotnego osiągnęła historyczne maksimum. Dodatkowo, równowagę na niskim poziomie aktywności udało się także przełamać w statystykach zatrudnienia. IV kwartał, przy kreacji miejsca pracy w sektorze przedsiębiorstw na poziomie 32 tysięcy, był najlepszy od 2007 roku.

### Liczba ofert pracy przypadająca na 1000 bezrobotnych



Jakkolwiek rachunki narodowe oraz procesy zachodzące na rynku pracy pokazały pozytywny obraz polskiej gospodarki, dane o wyższej częstotliwości (produkcja, sprzedaż, budownictwo) wygenerowały – szczególnie w pierwszej połowie roku – dużo negatywnych zaskoczeń, które w miarę ich przybywania były odczytywane jako symptomy pogorszenia koniunktury. W połączeniu z presją aprecjacyjną na złotego realizującą się w I kwartale oraz szybkim nasileniem deflacji, RPP zdecydowała się na obniżenie stóp procentowych w marcu o 50 punktów procentowych w jednym ruchu, sprowadzając stopę referencyjną do poziomu 1,50%. Do końca roku stopy procentowe pozostały już stabilne, a retoryka Rady Polityki Pieniężnej dryfowała w kierunku stabilizowania parametrów polityki pieniężnej.

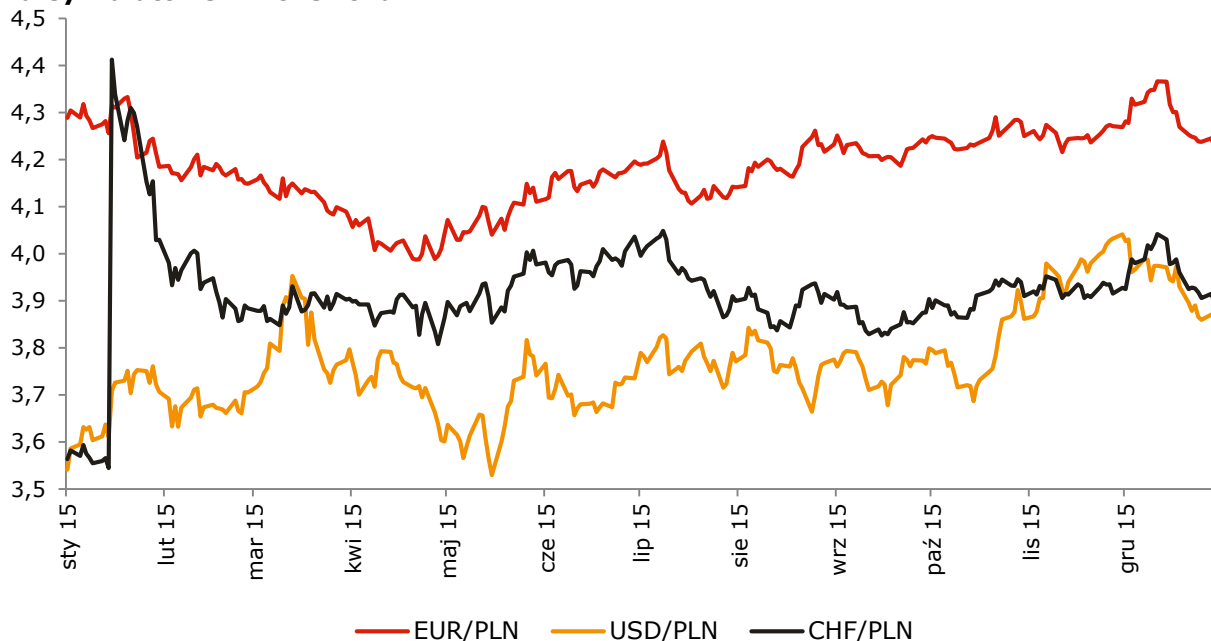
### Inflacja CPI i stopa referencyjna NBP



Po osiągnięciu w kwietniu minimum (3,9650) na fali oczekiwań na rozluźnienie polityki pieniężnej w strefie euro, złoty do końca roku pozostawał w trendzie deprecjacyjnym, a koniec 2015 EURPLN zakończył na poziomie 4,2580. Na deprecjacjęłożyły się czynniki globalne (słabszy sentyment wobec rynków wschodzących w związku z wysokim poziomem zadłużenia w wielu krajach rozwijających się i zbliżającą się podwyżką stóp w USA i osłabienie globalnego wzrostu) oraz lokalne, polityczne, związane nie tylko z niepewnością dot. zmiany władzy (wybory prezydenckie, parlamentarne) i jej programu (podatek bankowy, mało przychylnie stanowisko w zakresie Otwartych Funduszy Emerytalnych), ale również wcześniejsze

propozycje przewalutowania kredytów denominowanych we frankach szwajcarskich wysuwane przez całe spektrum polityczne podczas kampanii wyborczej.

### Kursy walutowe w 2015 roku



Rentowności 10-letnich obligacji skarbowych odnotowały dołek 29 stycznia na poziomie 1,939 po to tylko, aby do czerwca stracić na wartości, dochodząc do poziomu rentowności 3,40% (maksimum z 16 czerwca). Co prawda część z odnotowanych spadków cen została w kolejnych miesiącach wyeliminowana (rok zakończony na poziomie 2,94%), to jednak notowania skarbowych instrumentów dłużnych o długim terminie zapadalności stały się bardziej zmienne i podatne na globalne czynniki i wyprzedaże (czynniki te to podwyżka stóp procentowych Fed, obawy o Chiny); polskie obligacje zyskały większą korelację z krajami rynków wschodzących o strukturze diametralnie innej do gospodarki polskiej (Rosja, RPA, Turcja), co pozwala sądzić, że Polski dług był traktowany koszykowo z krajami rynków wschodzących przez inwestorów zagranicznych. W tym samym czasie obligacje 5-letnie zachowywały się podobnie. Różnicę widać było przede wszystkim w przypadku obligacji 2-letnich, które wspierane oczekiwaniami na poluzowanie polityki pieniężnej utrzymywały się w spadkowym trendzie rentowności. Wyprzedaż z grudnia – podobnie jak w przypadku obligacji 5-letnich – była, obok podwyżki stóp procentowych Fed i negatywnej niespodzianki ze strony Europejskiego Banku Centralnego, dodatkowo spowodowana (jeszcze nie zrealizowanymi) planami opodatkowania obligacji skarbowych jako elementu aktywów banków, które to wcześniej były chętnie kupowane przez banki w ramach zabezpieczenia portfeli kredytowych i zarządzania płynnością.

### Jaki będzie rok 2016 w gospodarce polskiej?

W 2016 roku nastąpi stabilizacja wzrostu PKB na poziomie około 3,5%. Kompozycja wzrostu będzie w dalszym ciągu oparta na konsumpcji i eksporcie; inwestycje pozostaną na drugim planie, jednak w ich przypadku traktujemy ten rok jako okres przejściowy.

Polska, jako kraj o dużej wartości dodanej w eksporcie (czytaj: znaczna część eksportu jest wytwarzana w kraju) korzysta w pełni z osłabienia kursu walutowego. Konsumpcja wsparta silnym rynkiem pracy (coraz bliżej rynku pracownika, kontynuacja procesów rozpoczętych w 2015 roku) oraz oczekiwanym wprowadzeniem rządowego programu 500+ będzie w stanie rosnąć w tempie bliskim 4% w ujęciu rocznym.

W 2016 roku dojdzie do ograniczenia inwestycji publicznych (rosną w zasadzie tylko wydatki na drogi, okres pomiędzy perspektywami unijnymi to tradycyjne już problemy na kolei z wykorzystaniem środków, wstrzymanie planów inwestycyjnych w energetyce, ograniczenia na szczeblu samorządowym). Początek roku będzie także słaby dla inwestycji prywatnych z uwagi na niepewność polityczną (badania NBP). Utrzymanie wzrostowej trajektorii gospodarki powinno prowadzić do wznowienia prywatnych programów inwestycyjnych w obliczu wysokiego wykorzystania mocy produkcyjnych.

Z deflacją Polska będzie borykać się do jesieni, ale potem nastąpi już istotny wzrost cen (tu zadziałają: baza statystyczna, powoli drożejąca żywność i surowce, presja na cen usług w związku z podwyżkami płac, podatek od supermarketów). RPP patrzy na kwestię obniżek stóp oportunistycznie i na początku roku trzeba o obniżkach zapomnieć – spaść musi zmienność kursu walutowego.

### **Złoty i polskie obligacje**

Polskie aktywa mają coraz więcej cech typowych dla rynków wschodzących. Nierozstrzygnięte przez najbliższe miesiące będzie to, czy czeka nas eskalacja ryzyk wewnętrznych, czy normalizacja, ale parametry gospodarcze, takie jak nadwyżka na rachunku obrotów bieżących, wzrost PKB, niskie zobowiązania w USD oraz napływ środków z Unii Europejskiej sugerują, że złoty jest obecnie niedowartościowany. Złotemu powinna sprzyjać również ponownie bardziej ekspansywna polityka głównych banków centralnych. Przestrzeń do aprecjacji złotego jest jednak mniejsza niż wskazują modele fundamentalne. W I kw. presja deprecyjna będzie się utrzymywać.

Mniej niż w poprzednich latach jest przesłanek do konwergencji długich polskich stóp z europejskimi. Realizowana strategia zmniejszenia zależności od inwestorów zagranicznych (czytaj: większego zaangażowania krajowego kapitału, w tym banków, w finansowanie deficytu budżetowego) powinna ograniczać stromiznę krzywej rentowności (do 5 lat) w kolejnych miesiącach. Stąd przez najbliższe miesiące rentowności polskich obligacji mogą nawet spadać. Trend na rynkach bazowych w dalszych miesiącach może być już mniej korzystny dla obligacji. Wskazujemy na silną historycznie korelację rentowności obligacji z inflacją. Ta ostatnia wzrośnie w II połowie 2016.

### **Sektor bankowy i agregaty monetarne**

Pod wpływem rosnącego oprocentowania (wzrost marż kredytowych nawet przed wprowadzeniem podatku bankowego), ostrzejszych wymogów dotyczących wskaźnika LtV i relatywnie niskiej atrakcyjności kredytu hipotecznego w warunkach obowiązywania dodatkowych obciążeń dla banków, dynamika kredytów hipotecznych będzie spadać. Zrównoważą to szybsze wzrosty w segmencie kredytów konsumpcyjnych (weźmy pod uwagę chociażby wpływ realizacji rządowego programu 500+ na poprawę zdolności kredytowej), a także wysokie tempo wzrostu kredytów korporacyjnych - tu podatek bankowy powinien zainicjować ograniczoną restrukturyzację i konsolidację.

Jakkolwiek można oczekiwać istotnego spadku oprocentowania depozytów (kolejny efekt podatku bankowego i racjonalizacji wielkości bilansu), nie powinno to znacząco wpłynąć na dynamikę depozytów dla gospodarstw domowych. Alternatywy inwestycyjne są obecnie nieatrakcyjne, a wyższy wzrost nominalnych dochodów (ze względu i na płace, i na świadczenia społeczne) oznacza jeszcze większe zasilenie sektora bankowego w depozyty.









#### 4.2. Zmiany w rekomendacjach Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) oraz aktach prawnych dotyczących banków w Polsce

Zmiany w rekomendacjach Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) oraz aktach prawnych dotyczących banków w Polsce są przedstawione w poniższej tabeli:





Akt prawny / Rekomendacja	Data wejścia w życie i podsumowanie nowych wymogów	Wpływ na główne obszary Banku	
		TAK – regulacja ma wpływ na dany obszar NIE – regulacja nie ma wpływu na dany obszar, bądź ma znikomy wpływ na dany obszar	
<b>2015</b>			
Bazylea III (Pakiet regulacyjny CRD IV/CRR)	01.01.2014 -> 2019	Określa wymogi w zakresie m.in. bazy kapitałowej, płynności, wskaźnika dźwigni finansowej, ładu korporacyjnego i polityki wynagrodzeń. Transpozycji postanowień do polskiego porządku prawnego dokonano przede wszystkim za pomocą Ustawy o nadzorze makroostrożnościowym i zmian w Ustawie Prawo Bankowe. Systematycznie publikowane są jednak standardy i dokumenty towarzyszące.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b> TAK </li> <li>▪ <b>IT &amp; HR</b> NIE </li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b> TAK </li> <li>▪ <b>Klienci i oferta</b> TAK </li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b> TAK </li> <li>▪ <b>IT &amp; HR</b> NIE </li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b> TAK </li> <li>▪ <b>Klienci i oferta</b> NIE </li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b> NIE </li> <li>▪ <b>IT &amp; HR</b> TAK </li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b> NIE </li> <li>▪ <b>Klienci i oferta</b> TAK </li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b> NIE </li> <li>▪ <b>IT &amp; HR</b> TAK </li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b> NIE </li> <li>▪ <b>Klienci i oferta</b> TAK </li> </ul>
Dyrektywa dotycząca restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji banków (BRRD)	01.01.2015	Dyrektywa wprowadza ramy zarządzania w zakresie restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji banków. Nakłada obowiązek opracowywania odpowiednich planów (restrukturyzacji – przez banki i likwidacji – przez odpowiednie organy, w Polsce jest to BFG) oraz utworzenia funduszu likwidacyjnego wspierającego proces likwidacji banków. Dyrektywa określa również minimalny wymóg w zakresie funduszy własnych oraz zobowiązań kwalifikowanych umożliwiając skuteczny bail-in dostatecznej kwoty zobowiązań oraz uniknięcie „zarażenia” innych banków i masowego wycofywania depozytów („runu” na banki) (MREL, obowiązuje od początku 2016 r., widoczne jest jednak opóźnienie we wdrożeniu zarówno na poziomie europejskim, jak i krajowym).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b> TAK </li> <li>▪ <b>IT &amp; HR</b> NIE </li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b> TAK </li> <li>▪ <b>Klienci i oferta</b> NIE </li> </ul>
Ustawa w sprawie wdrożenia ustawodawstwa FATCA	01.12.2015	Przyjęta Ustawa tworzy ramy prawne dla wdrożenia postanowień FATCA obligując polskie banki do identyfikacji, gromadzenia, przetwarzania i przekazywania informacji o rachunkach obywateli i rezydentów Stanów Zjednoczonych amerykańskim organom podatkowym. Będzie prowadzona automatyczna wymiana informacji oparta na zasadzie wzajemności.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b> NIE </li> <li>▪ <b>IT &amp; HR</b> TAK </li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b> NIE </li> <li>▪ <b>Klienci i oferta</b> TAK </li> </ul>



<p><b>Ustawa o nadzorze makroostrożnościowym nad systemem finansowym i zarządzaniu kryzysowym w systemie finansowym</b></p>	<p><b>IV kw. 2015/01.01.2016</b></p> <p>Ustawa wprowadza do polskiego porządku prawnego dodatkowe buforę kapitałowe określone w dyrektywie CRD IV. Implementuje również zapisy dotyczące ładu korporacyjnego, ramowe przepisy dotyczące ujawnień oraz zasady zarządzania kryzysowego ustanawiając BFG organem odpowiedzialnym za likwidację na terenie Rzeczypospolitej Polskiej wyposażonym w narzędzia niezbędne do przeprowadzenia likwidacji (częściowa implementacja BRRD). Ustawa ma wpływ na politykę dywidendową banków poprzez wyznaczenie maksymalnej kwoty dywidendy przeznaczonej do podziału uzależnionej od spełnienia wymogu związanego z łącznym buforem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b></li> <li>▪ <b>IT &amp; HR</b></li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b></li> <li>▪ <b>Klienci i oferta</b></li> </ul>	<p>TAK</p> <p>NIE</p> <p>NIE</p> <p>NIE</p>	   
<p><b>Rekomendacja P</b></p>	<p><b>31.12.2015</b></p> <p>Celem Rekomendacji P wydanej przez KNF jest aktualizacja standardów w zakresie zarządzania ryzykiem płynności, aby dopasować je do praktyki rynkowej (i wytycznych EUNB). Zawiera zapisy dotyczące określania akceptowalnego poziomu ryzyka płynności, pomiaru płynności i zarządzania płynnością, w szczególności w kontekście innych rodzajów ryzyka, pomiaru płynności śróddziennej, prowadzenia testów warunków skrajnych oraz ujawnień. Obejmuje ponadto wymogi dotyczące alokacji kosztów płynności w ramach systemu stawek transferowych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b></li> <li>▪ <b>IT &amp; HR</b></li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b></li> <li>▪ <b>Klienci i oferta</b></li> </ul>	<p>NIE</p> <p>TAK</p> <p>NIE</p> <p>NIE</p>	   
<p><b>Prawo Bankowe i inne ustawy</b></p>	<p><b>27.11.2015</b></p> <p>Zmiana w ustawie Prawo Bankowe i innych ustawach dotyczy przede wszystkim likwidacji bankowego tytułu egzekucyjnego wykorzystywanego w procesie windykacji oraz reguluje tryb postępowania z rachunkami osób zmarłych oraz ich przejmowania przez spadkobierców.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b></li> <li>▪ <b>IT &amp; HR</b></li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b></li> <li>▪ <b>Klienci i oferta</b></li> </ul>	<p>NIE</p> <p>NIE</p> <p>NIE</p> <p>TAK</p>	   
<p><b>Rekomendacja dotycząca bezpieczeństwa transakcji płatniczych wykonywanych w Internecie</b></p>	<p><b>Grudzień 2015</b></p> <p>Celem rekomendacji KNF jest określenie jednolitych minimalnych wymogów w zakresie bezpieczeństwa transakcji płatniczych wykonywanych w Internecie. Zapisy rekomendacji dotyczą m.in. zarządzania procesem, kontroli i oceny ryzyka oraz działań edukacyjnych w tej dziedzinie skierowanych do klientów.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b></li> <li>▪ <b>IT &amp; HR</b></li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b></li> <li>▪ <b>Klienci i oferta</b></li> </ul>	<p>NIE</p> <p>TAK</p> <p>NIE</p> <p>TAK</p>	   

<p>Ustawa o usługach płatniczych</p>	<p><b>01.02.2015/17.11.2015</b></p> <p>Zmiana w Ustawie wprowadza maksymalny poziom opłaty interchange wynoszący 0.2% wartości transakcji w przypadku kart debetowych oraz 0.3% w przypadku kart kredytowych, poczynając od 01.02.2015 r. W IV kwartale 2015 r. dokonano zmiany dotyczącej okresu przejściowego trwającego do 08.12.2018 r. obejmującego małych (maks. 3% udział w rynku) dostawców usług płatniczych, której celem było wspieranie rozwoju polskich przedsiębiorstw z branży usług płatniczych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b> NIE </li> <li>▪ <b>IT &amp; HR</b> TAK </li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b> TAK </li> <li>▪ <b>Klienci i oferta</b> TAK </li> </ul>
<p><b>2016</b></p>		
<p>Rozporządzenie EMIR</p>	<p><b>2016/przedłużenie niektórych zapisów/</b></p> <p>Dotyczy funkcjonowania rynków finansowych, w szczególności ograniczania ryzyka. Wymaga, aby transakcje były rozliczane centralnie za pośrednictwem kontrahenta centralnego i określa wymogi w zakresie depozytów zabezpieczających.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b> NIE </li> <li>▪ <b>IT &amp; HR</b> TAK </li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b> NIE </li> <li>▪ <b>Klienci i oferta</b> TAK </li> </ul>
<p>Ustawa o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, systemie gwarantowania depozytów oraz przymusowej restrukturyzacji</p>	<p><b>2016</b></p> <p>Wraz ze zmianą Ustawy zostaną zaimplementowane dyrektywy UE dotyczące systemu gwarantowania depozytów (DGS) oraz BRRD (w zakresie planów restrukturyzacji, MREL i funduszu restrukturyzacji i likwidacji banków). Główne różnice w porównaniu do tych dokumentów dotyczą zwiększonych poziomów docelowych funduszu gwarantowania depozytów (2,8% zamiast 0,8%) i funduszu likwidacji (1,4% zamiast 1,0%). Termin zgromadzenia docelowej kwoty środków wyznaczono na 2024 r. Składki banków będą zależeć od ich udziału rynkowego w danej bazie obliczeniowej oraz profilu ryzyka instytucji.</p> <p>W ramach obecnie obowiązujących regulacji, roczna stawka składki za 2015 r. (do zapłaty w 2016 r.) została określona na poziomie 0,167% łącznej kwoty ekspozycji na ryzyko (TREA) (0,189% w 2014 r.), a stawka opłaty ostrożnościowej wyniosła 0,079% TREA (0,05% w 2014 r.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b> NIE </li> <li>▪ <b>IT &amp; HR</b> NIE </li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b> TAK </li> <li>▪ <b>Klienci i oferta</b> TAK </li> </ul>

<p>Ustawa o wsparciu kredytobiorców znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej</p>	<p>19.02.2016</p>	<p>Celem ustawy jest udzielenie finansowego wsparcia zadłużonym osobom fizycznym, które spełniają ustalone kryteria, znalazły się w trudnej sytuacji finansowej i utraciły zdolność do samodzielnej spłaty zaciągniętego kredytu hipotecznego. Środki niezbędne do udzielenia takiego wsparcia pochodzić będą z „funduszu wsparcia” finansowanego przez banki (początkowa kwota w wysokości 600 mln zł) proporcjonalnie do wartości posiadanych przez nie portfeli kredytów hipotecznych dla gospodarstw domowych, w przypadku których opóźnienie w spłacie przekracza 90 dni.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b></li> <li>▪ <b>IT &amp; HR</b></li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b></li> <li>▪ <b>Klienci i oferta</b></li> </ul>	<p>NIE</p> <p>NIE</p> <p>TAK</p> <p>NIE</p>	   
<p>Rekomendacja W</p>	<p>30.06.2016</p>	<p>Rekomendacja W dotycząca zarządzania ryzykiem modeli została wydana przez KNF w lipcu 2015 r. Jej celem jest wyznaczenie standardów procesu zarządzania ryzykiem modeli, łącznie z określeniem ram dla tworzenia modeli i oceny ich jakości, aby zapewnić odpowiednie zarządzanie organizacją.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b></li> <li>▪ <b>IT &amp; HR</b></li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b></li> <li>▪ <b>Klienci i oferta</b></li> </ul>	<p>NIE</p> <p>TAK</p> <p>NIE</p> <p>NIE</p>	   
<p>Rekomendacja Z</p>	<p>01.11.2016</p>	<p>Projekt Rekomendacji Z dotyczącej ładu wewnętrznego w bankach został przez KNF przekazany do konsultacji 23.12.2015 r. Obejmuje elementy ładu wewnętrznego wynikające z innych regulacji, np. Prawa Bankowego (implementującego większość postanowień CRD IV dotyczących ładu wewnętrznego w bankach), ujmując je w szczegółowy sposób, również w oparciu o obserwacje KNF i wyniki oceny BION. Przewidywany termin wejścia w życie to 01.11.2016 r.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b></li> <li>▪ <b>IT &amp; HR</b></li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b></li> <li>▪ <b>Klienci i oferta</b></li> </ul>	<p>NIE</p> <p>TAK</p> <p>NIE</p> <p>NIE</p>	   
<p>Ustawa o podatku od instytucji finansowych</p>	<p>01.02.2016</p>	<p>Ustawa nakłada na wybrane instytucje finansowe, w tym banki, miesięczny podatek w wysokości 0,0366% (0,44% rocznie). Podatek będzie naliczany od sumy aktywów pomniejszonej o wartość funduszy własnych i obligacji skarbowych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b></li> <li>▪ <b>IT &amp; HR</b></li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b></li> <li>▪ <b>Klienci i oferta</b></li> </ul>	<p>NIE</p> <p>NIE</p> <p>TAK</p> <p>TAK</p>	   

		2018	
MIFID II i MIFIR	2018	Zbiór standardów technicznych ESMA dotyczących wymogów w zakresie przejrzystości obowiązujących systemy obrotu i firmy inwestycyjne oraz obowiązku nałożonego na firmy inwestycyjne, zgodnie z którym powinny one realizować transakcje na pewnych papierach w systemie obrotu lub w podmiotach systematycznie internalizujących transakcje, opublikowano w 2015 r. Implementacja standardów jest przewidziana na dzień 01.01.2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b> NIE </li> <li>▪ <b>IT &amp; HR</b> TAK </li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b> NIE </li> <li>▪ <b>Klienci i oferta</b> NIE </li> </ul>

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

#### Propozycja Związku Banków Polskich

W pierwszych dniach po gwałtownym wzroście kursu franka w połowie stycznia 2015 roku Związek Banków Polskich (ZBP) przygotował rozwiązania, których celem było udzielenie pomocy osobom posiadającym kredyt we franku w spłacie wyższych rat.

Pakiet rozwiązań obejmował:

- Uwzględnienie ujemnej stawki LIBOR CHF
- Zmniejszenie spreadu walutowego przez 6 miesięcy
- Zezwolenie na wydłużenie okresu spłaty na wniosek klienta
- Rezygnacja z nowego zabezpieczenia lub ubezpieczenia kredytu wobec kredytobiorców terminowo spłacających raty
- Możliwość bezpro wizyjnego przewalutowania kredytu po średnim kursie NBP, oraz
- Uelastycznienie zasad restrukturyzacji kredytów hipotecznych dla klientów.

W maju 2015 roku ZBP przedstawił propozycje dalszych działań. Banki zadeklarowały zaangażowanie finansowe i organizacyjne w realizacji dodatkowego wsparcia dla klientów posiadających kredyty mieszkaniowe, w szczególności walutowe. Działania te obejmują:

- Wydłużenie okresu funkcjonowania pierwszego pakietu ZBP do końca 2015 roku, z możliwością przedłużenia poszczególnych rozwiązań na kolejne okresy
- Utworzenie wewnętrznych funduszy stabilizacyjnych skierowanych wyłącznie do kredytobiorców posiadających kredyt we frankach szwajcarskich
- Przeznaczenie 125 mln zł na Fundusz Wsparcia Restrukturyzacji Kredytów Hipotecznych, o którego utworzenie w drodze ustawy wnoszą banki deklarujące zaangażowanie finansowe
- Umożliwienie kredytobiorcom posiadającym walutowy kredyt mieszkaniowy z przeznaczeniem na własne cele mieszkaniowe przenoszenia zabezpieczeń hipotecznych w celu ułatwienia zbycia lub zamiany mieszkania.

W ramach wewnętrznych funduszy stabilizacyjnych system dopłat byłby dostępny po przekroczeniu określonego poziomu granicznego kursu szwajcarskiej waluty. Rozwiązanie byłoby dostępne dla kredytobiorców, którzy jednocześnie zobowiążą się do przewalutowania przy określonym kursie oraz spełniają określone kryteria dochodowe. Wsparcie dla kredytobiorców byłoby udzielane według następującej zasady: dochód kredytobiorcy w momencie złożenia wniosku o podpisanie aneksu niższy od

przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w gospodarce narodowej i mieszkanie o powierzchni do 75 m kw. lub dom do 100 m kw. Warunkiem udzielenia pomocy byłaby regularna obsługa kredytu. Zgodnie z podpisaną przez banki deklaracją, dopłata do kredytów we franku szwajcarskim byłaby realizowana, gdy kurs CHF przekroczy poziom 5 zł, ale sama wysokość dopłaty nie przekroczy 33 gr na 1 CHF. Zgodnie z wyliczeniami ZBP w ciągu 10 lat suma dopłat banków z tytułu funduszy stabilizacyjnych osiągnęłaby ok. 3,5 mld zł. Niektóre aspekty propozycji ZBP zostały później wplecione w prezydencką ustawę o funduszu wsparcia dla kredytobiorców.

Fundusz Wsparcia Restrukturyzacji Kredytów Hipotecznych ma wspierać kredytobiorców posiadających kredyty mieszkaniowe w każdej walucie w przypadku niekorzystnego zdarzenia losowego u kredytobiorcy, np. utraty pracy lub choroby. Przewidziano pomoc do wysokości 100% raty kapitałowo-odsetkowej w okresie 12 miesięcy, nie więcej niż 1500 zł miesięcznie. Udzielenie wsparcia poza szczególnymi przypadkami miałyby charakter zwrotny (więcej informacji w tabeli w punkcie 4.2).

### **Propozycja Prezydenta dotycząca restrukturyzacji kredytów denominowanych we frankach szwajcarskich**

W dniu 15 stycznia 2016 r. Kancelaria Prezydenta opublikowała prezydencki projekt ustawy w sprawie kredytów hipotecznych w walutach obcych dotyczący przewalutowania kredytów hipotecznych denominowanych we frankach szwajcarskich udzielonych osobom fizycznym (z wyłączeniem przedsiębiorców wykorzystujących oprocentowanie kredytów jako tarczę podatkową) na złotówki i rekompensat dla kredytobiorców z tytułu nadmiernych spreadów walutowych. Projekt przewiduje trzy mechanizmy restrukturyzacji kredytów. Dwa pierwsze rozwiązania opierają się na przewalutowaniu walutowych kredytów hipotecznych po kursie „sprawiedliwym”, ustalonym na podstawie kursu waluty z dnia udzielenia kredytu, skorygowanego o skumulowaną różnicę pomiędzy kosztami obsługi walutowego kredytu hipotecznego i kosztami obsługi odpowiadającego mu hipotetycznego kredytu hipotecznego w złotówkach. Projekt obejmuje trzy warianty restrukturyzacji kredytów:

- Dobrowolne przewalutowanie na warunkach uzgodnionych pomiędzy klientem i bankiem. Wariant ten przewiduje przewalutowanie zobowiązania na złotówki i oprocentowanie kredytu według stopy WIBOR.
- Przymusowe przewalutowanie walutowego kredytu hipotecznego po kursie „sprawiedliwym”. Kredyt pozostaje w bilansie banku w walucie obcej, jest spłacany według stałego kursu „sprawiedliwego” (ustalanego indywidualnie dla każdego kredytu przez bank zgodnie z algorytmem przedstawionym w projekcie ustawy), a miesięczne raty są oprocentowane według stopy LIBOR. Kurs „sprawiedliwy” nie może być niższy niż kurs po którym kredytobiorca zaciągnął zobowiązanie, ani wyższy niż bieżący kurs waluty. Przewalutowanie na złotówki będzie odbywać się stopniowo do dnia zapadalności kredytu, niezmiennie według kursu „sprawiedliwego”. Zgodnie z intencją Kancelarii Prezydenta, straty wynikające z przewalutowania nie będą ponoszone jednorazowo, lecz zostaną rozłożone w czasie. Zarząd mBanku zgadza się z opinią profesjonalistów zajmujących się rachunkowością i audytem, iż zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej strata wynikająca z przewalutowania zostanie poniesiona jednorazowo.
- Przeniesienie własności nieruchomości w zamian za zwolnienie z długu będzie możliwe tylko w przypadku, gdy pozostałe dwa warianty – dobrowolnej i przymusowej restrukturyzacji – nie będą mieć zastosowania. Aby skorzystać z tej opcji, kredytobiorca musi spełnić następujące kryteria: kwota kredytu musi stanowić ponad 130% kwoty kredytu z dnia udzielenia zobowiązania, a miesięczne raty muszą przekraczać 20% miesięcznego dochodu klienta. Rozwiązanie to nie jest dostępne dla osób fizycznych:
  - a. które w ostatnich 12 miesiącach uzyskiwały średni dochód w walucie obcej, w której udzielono im kredytu, w wysokości wystarczającej na spłatę miesięcznych rat kredytu
  - b. których średnia miesięczna rata w ostatnich 12 miesiącach była niższa niż 20% średniego dochodu z ostatnich 12 miesięcy.

Ponadto, banki będą zobowiązane do zwrotu kwot zapłaconych przez klientów z tytułu spreadów walutowych wraz z odsetkami za zwłokę, które zostaną odliczone od kwoty zobowiązania pozostającego do spłaty. Projekt ustawy dopuszcza też częściowe odliczenie od podatku bankowego strat ponoszonych w związku z restrukturyzacją kredytów walutowych; miesięcznie bank będzie mógł odliczyć do 20% kwoty

należnego podatku. Kwoty nieodliczone będą się kumulować i obniżać kwotę należnego podatku bankowego w kolejnych okresach.

Przyjęcie tej propozycji odnośnie konwersji kredytów we frankach szwajcarskich może wymagać od banków sporządzenia dużych odpisów w sprawozdaniach finansowych. Koszt konwersji jest obecnie kalkulowany przez KNF, zanim zostanie przedstawiony w Parlamencie.

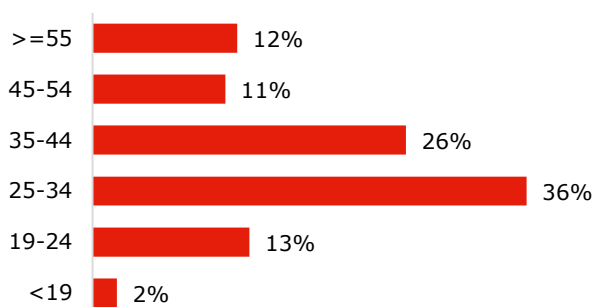
### 4.3. Profil demograficzny klienta mBanku

#### Profil demograficzny klientów mBanku

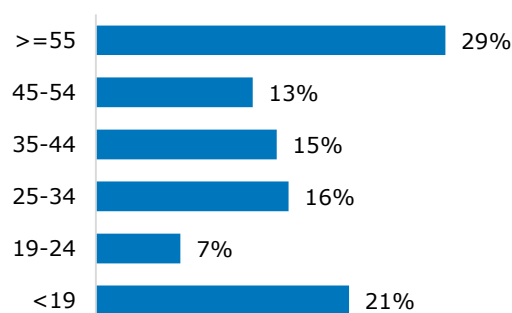
mBank charakteryzuje się korzystnym profilem demograficznym klientów. Bank korzystający z nowoczesnych technologii był i jest szczególnie atrakcyjny wśród młodych ludzi, których innowacje techniczne otaczają od wczesnych lat życia.

Poniższe wykresy przedstawiają strukturę demograficzną odpowiednio dla mBanku i Polski w 2014 roku.

**Struktura demograficzna: mBank**



**Struktura demograficzna: Polska**



Źródło: Główny Urząd Statystyczny, dane na dzień 31 grudnia 2014 roku

Większość klientów mBanku stanowią osoby w wieku produkcyjnym, 25-44 lat (62%), podczas gdy w perspektywie całego kraju odsetek ludzi w tej grupie wiekowej wynosi 31%. Kolejną liczną grupą klientów mBanku są osoby w wieku w przedziale 19-24 lat, podczas gdy w perspektywie całego kraju grupa ta ma najmniejszy udział (7%).

Stosunkowo niski odsetek klientów mBanku, szczególnie biorąc pod uwagę sytuację demograficzną, stanowią dzieci i młodzież do 19 lat (2%), a także osoby w średnim wieku i seniorzy, czyli grupa w wieku 55+ (12%). Może to tłumaczyć fakt, że mimo rosnącej popularności rachunków dla dzieci, wciąż niewielka grupa rodziców decyduje się na otwarcie im depozytu.

Klientów w wieku 55+ charakteryzuje z kolei konserwatywne podejście do finansów i nowinek technologicznych, przez co część z nich nie decyduje się na otwarcie rachunku, a ci, którzy są już związani z konkretnym bankiem nie są chętni do jego zmiany, nawet przy atrakcyjnej ofercie produktowej innej instytucji finansowej.

Perspektywa demograficzna wskazuje na to, że polskie społeczeństwo będzie się starzeć. Dlatego obecnie tak ważne dla Banku jest zainteresowanie ofertą młodzieży i osób w wieku produkcyjnym – tych, które za kilkadziesiąt lat, jako ludzie starsi, będą stanowić największy odsetek w strukturze demograficznej w Polsce. Należy podkreślić, że osoby powyżej 60 roku życia w 2050 roku będą inną, nową generacją seniorów, dla których Internet i nowoczesne technologie nie będą mieć tajemnic.

### 4.4. Rynek mieszkaniowy

Sytuacja na rynku nieruchomości w 2015 w Polsce była uwarunkowana, podobnie jak w roku 2014, powolnym, ale stabilnym rozwojem gospodarczym oraz utrzymywaniem przez Radę Polityki Pieniężnej (RPP) stóp procentowych na stosunkowo niskim poziomie. W związku z tym banki złagodziły politykę kredytową, co znalazło odzwierciedlenie we wzroście atrakcyjności oferty kredytów hipotecznych.

W 2015 roku na polskim rynku kredytów hipotecznych, pomimo zmian regulacyjnych wprowadzonych rok wcześniej nie zaszła rynkowa rewolucja. Mimo że Rekomendacja S Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) zmieniła przepisy regulujące zasady udzielania kredytów w Polsce, od momentu jej wprowadzenia nie zauważono znaczących zmian na rynku nieruchomości, a co za tym idzie na rynku kredytów hipotecznych.

W 2015 roku RPP ustabilizowała stopy procentowe na rekordowo niskim poziomie. Stopa referencyjna wyniosła 1,5%, a stopa WIBOR 3M w marcu 2015 roku wyniosła 1,65%, by następnie osiągnąć stabilny pułap 1,73-1,74%, utrzymany do końca roku. W konsekwencji zaciągnięcie kredytu (m.in. hipotecznego) wiązało się z bardzo niskimi kosztami dla kredytobiorców, którzy z powodu niskich stóp procentowych oraz korzystniejszej oferty kredytowej osiągnęli wyższą zdolność kredytową.

Wprowadzenie odwróconej hipoteki w grudniu 2014 roku nie wpłynęło na rynek nieruchomości w 2015 roku. Odwrócona hipoteka to kredyt przeznaczony dla osób posiadających tytuł prawny do nieruchomości, na którą wnosi się hipotekę zabezpieczającą pożyczkę udzieloną osobie zainteresowanej. Jednak na rynku kredytowym w Polsce żaden bank nie wprowadził jeszcze do swojej oferty odwróconej hipoteki.

### **Sytuacja na rynku nieruchomości mieszkaniowych (w sześciu głównych miastach w Polsce)**

Sytuacja na rynku nieruchomości mieszkaniowych pozostała stabilna w 2015 roku. Ceny transakcyjne mieszkań na rynkach pierwotnym i wtórnym w największych miastach w Polsce wykazywały niewielkie zmiany. Średnia zmiana cen transakcyjnych za 1 m<sup>2</sup> na rynku pierwotnym w analizowanych miastach wyniosła ok. 2,2% rok do roku, natomiast na rynku wtórnym ceny pozostały stabilne.

W okresie od stycznia do września 2015 roku banki podpisały 132,6 tys. umów kredytowych o łącznej wartości 28,7 miliardów złotych, w tym samym okresie 2014 roku wartość nowo udzielonych kredytów była nieco niższa i wynosiła 27,6 miliardów złotych, a ich liczba była równa około 131,1 tysięcy sztuk. Można zatem sądzić, że wyniki całego 2015 roku będą nieco lepsze niż w roku poprzednim.

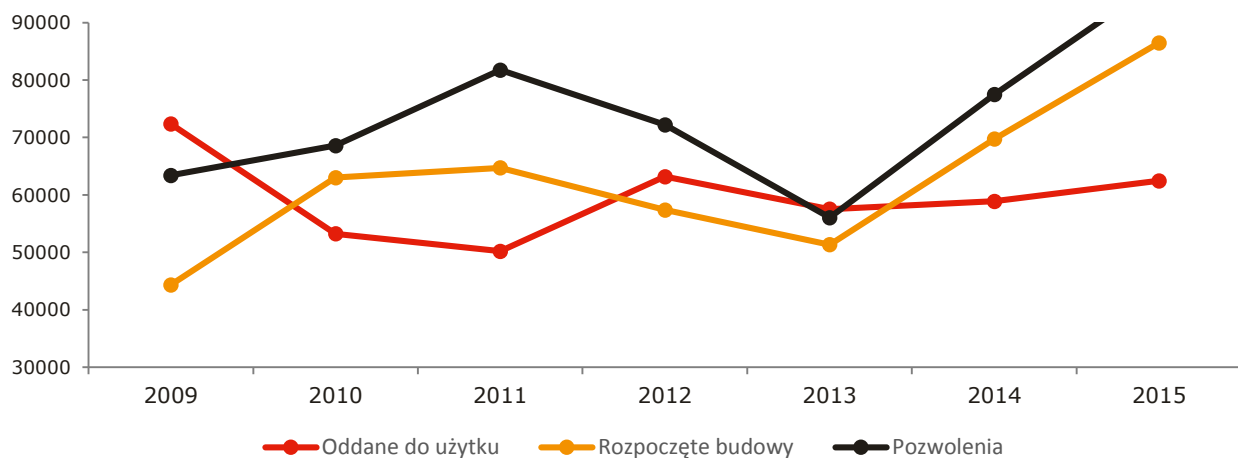
Czynnikami oddziałyującymi na popyt mieszkaniowy były niskie stopy procentowe, zakupy mieszkań za gotówkę, poprawa sytuacji na rynku pracy, wzrost dochodów gospodarstw domowych, a także wzrost limitów oraz nowelizacja w programie Mieszkanie dla Młodych (MdM). Najważniejszą wprowadzoną zmianą w programie było objęcie wsparciem transakcji zawieranych na rynku wtórnym. Dodatkowo zwiększono prorodzinne oddziaływanie MdM-u, poprzez dofinansowanie wkładu własnego oraz dopuszczenie możliwości przystąpienia do umowy kredytu wspólnie z dowolną osobą dodatkową. W konsekwencji około 43% wniosków dotyczyło transakcji lokalami pochodzącymi z rynku wtórnego, a ok. 57% z rynku pierwotnego. Fakt, że pula środków finansowych przeznaczonych na program w latach 2016-2018 może okazać się niewystarczająca, co dodatkowo może przyspieszyć decyzję wielu osób odnośnie zakupu mieszkania.

Wskaźniki budownictwa mieszkaniowego w 2015 roku wskazują na wzmożoną aktywność inwestorów. Według wstępnych danych GUS liczba mieszkań oddanych do użytkowania wzrosła o około 3,2% rok do roku, liczba mieszkań, których budowę rozpoczęto wzrosła o ok. 13,7% rok do roku, natomiast liczba mieszkań, na które wydano pozwolenia na budowę wzrosła o ok. 20,5% rok do roku. W okresie ostatnich 12 miesięcy zakończonych w listopadzie 2015 roku. deweloperzy rozpoczęli budowę ponad 83,7 tysięcy mieszkań. Oznacza to, że nowy rekord osiągnięty przez deweloperów pod względem liczby rozpoczętych umów (poprzedni w czerwcu 2008 roku, kiedy wyniósł on 82,3 tysięcy sztuk)

Rok 2015 okazał się być korzystnym dla firm deweloperskich. Liczba transakcji liczona łącznie dla sześciu rynków w III kwartale 2015 roku osiągnęła rekordowy poziom i wyniosła blisko 13,2 tysięcy mieszkań. Dzięki temu, w ostatnich czterech kwartałach, na rynku pierwotnym sprzedano prawie 48,6 tysięcy lokali, tj. o blisko 13% więcej, niż w całym, rekordowym dotychczas 2014 roku, kiedy wartość ta wyniosła 43 tysięcy. W III kwartale do sprzedaży wprowadzono prawie 15,9 tysięcy mieszkań (wzrost o ok. 20% kwartał do kwartału). Dotychczas jedynym kwartałem z wyższą liczbą lokali wprowadzonych na rynek był IV kwartał 2007 roku, czyli tzw. "szczyt boomu" na rynku mieszkaniowym.

Poniższy wykres prezentuje sytuację na rynku nieruchomości mieszkaniowych w Polsce:

### Liczba mieszkań których budowę rozpoczęto, oddanych do użytkowania i wydanych pozwoleń w Polsce (szt.)\*



\*Liczba mieszkań przeznaczonych do sprzedaży

Źródło: Główny Urząd Statystyczny (GUS), dane na dzień 31.12.2015.

Łącznie w ostatnich czterech kwartałach wprowadzono do sprzedaży około 50,8 tysięcy lokali mieszkalnych. Mimo dobrej sprzedaży oferta lokali na rynku pierwotnym wzrosła blisko o ok. 3 tysięcy i wyniosła na koniec III kwartału 51,4 tysięcy mieszkań. Największy wzrost został odnotowany w Warszawie (ok. 11% kwartał do kwartału), we Wrocławiu (ok. 9% kwartał do kwartału) i Krakowie (ok. 6% kwartał do kwartału). W Poznaniu oraz Łodzi oferta pozostała na nie zmienionym poziomie, natomiast w Trójmieście spadła o ok. 5% kwartał do kwartału.

Wysoki poziom sprzedaży znacząco wpłynął na zmianę struktury oferty dostępnej na pierwotnym rynku mieszkaniowym zwłaszcza w kontekście wyprzedania mieszkań gotowych. Na koniec III kwartału 2015 roku mieszkania oddane do użytku w 2014 roku i wcześniej stanowiły zaledwie około 10% ofert deweloperskiej, 17% oferty to mieszkania z planowanym terminem oddania w 2015 roku, ok. 44% projektów będzie oddane w 2016 roku, a 29% po 2016 roku.

Czas potrzebny do wyprzedania wszystkich mieszkań znajdujących się w ofercie, przy utrzymaniu obecnego tempa sprzedaży, w większości analizowanych miast pozostał stabilny i wyniósł od 4 do 5 kwartałów. Wyjątek stanowiło Trójmiasto, gdzie widać wyraźną przewagę popytu nad podażą a średni czas sprzedaży wyniósł 3,2 kwartału. Można zatem mówić o dość bezpiecznym poziomie podaży, przy utrzymaniu dotychczasowego tempa sprzedaży.

W perspektywie najbliższych kwartałów możliwe jest delikatne wzmocnienie tendencji wzrostowych cen. Wzrostowi popytu sprzyja natomiast utrzymanie stóp procentowych na niskim poziomie, alternatywne źródła finansowania zakupu mieszkania, poprawa na rynku pracy i wzrost dochodów gospodarstw domowych, oraz zmiany wprowadzone w programie MdM. Głównym ryzykiem dla rynku nieruchomości (i zmiany trendów cenowych) jest niepewność otoczenia regulacyjnego (zapowiadane regulacje podnoszące koszty funkcjonowania banków) i niepewność otoczenia zewnętrznego. W perspektywie długofalowej czynnikiem fundamentalnym wpływającym na popyt mieszkaniowy są zjawiska demograficzne. Prognozowany przez Główny Urząd Statystyczny (GUS) spadek liczby ludności i starzenie się społeczeństwa przyczynią się do spowolnienia popytu na mieszkania.

### Sytuacja na rynku nieruchomości komercyjnych

Wolumen transakcji inwestycyjnych na rynkach nieruchomości w 2015 roku w Polsce przekroczył 4 miliardów euro. Jest to drugi najlepszy rok w historii polskiego rynku nieruchomości (w 2006 roku wartość ta wyniosła 4,7 miliardów euro). Na tak dobry wynik złożyły się przede wszystkim dwie duże transakcje przejęcia udziałów w Echo Investment SA przez fundusze Oaktree i PIMCO oraz przejęcie części spółek celowych Trigranit przez TPG Real Estate. Na rynkach obserwowana była kompresja stóp kapitalizacji za



najlepsze aktywa. Stopy kapitalizacji za nieruchomości typu "prime" na rynku biurowym wahały się między 6-6,5%, na rynku handlowym około 6%, a magazynowym około 7%.

Wolumen transakcji na rynku nieruchomości handlowych odnotował rekordowy wzrost o około 285% względem 2014 roku do poziomu 2,2 miliardów euro. Udział w całkowitym wolumenie transakcji inwestycyjnych wyniósł 55%, co stanowiło wzrost o 37 punktów procentowych w stosunku do roku poprzedniego. Tak wyraźny wzrost wolumenu transakcji był spowodowany głównie dzięki wysokiej aktywności inwestorów w czwartym kwartale ubiegłego roku.

W dalszym ciągu utrzymuje się trend zmiany modelu biznesowego, rekomercjalizacji oraz rozbudowy starszych obiektów handlowych w celu dostosowania do aktualnych warunków panujących na rynku. Szczególnym trendem związanym z dostosowywaniem obiektów handlowych do najnowszych rozwiązań jest wzmocnienie stref gastronomicznych. Przebudowa nieruchomości w tym celu jest związana między innymi ze zmianą stylu życia oraz rosnącą siłą nabywczą społeczeństwa. Zwiększanie przestrzeni przeznaczonej pod usługi gastronomiczne może zachęcić międzynarodowe marki nieobecne jeszcze w Polsce do wejścia na polski rynek.

W minionych miesiącach nie odnotowano znaczących zmian w wysokości stawek czynszu za powierzchnie handlowe. W dalszym ciągu najdroższą lokalizacją pozostaje Warszawa w której czynsze „prime” za najlepsze lokale o powierzchni do 100m<sup>2</sup> w najbardziej prestiżowych centrach handlowych przekraczają 100 euro za m<sup>2</sup> za miesiąc.

Poziom pustostanów w obiektach handlowych zlokalizowanych w największych miastach Polski w dalszym ciągu pozostaje na relatywnie niskim poziomie – od 1,5% do 4,5%.

Wolumen transakcji na rynku nieruchomości biurowych (udział w całkowitym wolumenie transakcji wyniósł około 32%), biorąc pod uwagę siedem największych miast w Polsce, odnotował spadek o około 27% względem 2014 roku Warszawa niezmiennie pozostała największym rynkiem biurowym w Polsce. Duża podaż nowych powierzchni w budowie oraz presja na stawki najmu przyczyniła się, do wstrzymywania nowych inwestycji w stolicy i przesunięcia zainteresowania inwestorów w kierunku miast regionalnych. Ponad połowę zeszłorocznego wolumenu w sektorze biurowym stanowiły transakcje zawarte na rynkach regionalnych.

Stawki wywoławcze za powierzchnię do wynajęcia pozostały na stabilnym poziomie. Deweloperzy nadal wykazują dużą elastyczność w trakcie negocjacji poza czynszowych warunków najmu, takich jak udział w kosztach wykończenia powierzchni, czy też wakacje czynszowe.

Wysoki poziom nowej powierzchni będącej aktualnie w budowie (około 1,2 milionów m<sup>2</sup> w głównych ośrodkach w Polsce), może znaleźć odzwierciedlenie we wzroście poziomu współczynnika pustostanów w 2016 roku. Szczególnie narażone na spadki będą starsze biurowce (klasy B) oraz te o gorszej lokalizacji.

Aktywność inwestycyjna na rynku nieruchomości magazynowych w siedmiu największych aglomeracjach w Polsce w 2015 roku była nieco niższa niż w rekordowym 2014 roku i osiągnęła wolumen na poziomie 470 milionów euro. Zainteresowanie inwestorów rynkiem magazynowym utrzymuje się wciąż na wysokim poziomie, natomiast niższa wartość wolumenu była spowodowana brakiem odpowiednich projektów przeznaczonych na sprzedaż.

Aktywność deweloperów na rynku nieruchomości magazynowych w dalszym ciągu pozostaje wysoka. Wśród nowych projektów rośnie udział projektów spekulacyjnych wynoszący obecnie 42,3% podaży w budowie. Pomimo rekordowo niskiego poziomu pustostanów (około 6%), można zaobserwować tendencję spadku czynszów efektywnych przy nowo uruchamianych projektach magazynowych w regionie Poznania i Warszawy oraz na Górnym Śląsku. Dodatkowo, coraz bardziej pogłębia się różnica pomiędzy stawkami czynszów ofertowych oraz efektywnych. W dalszym ciągu najwyższe stawki obowiązują w strefie miejskiej Warszawy, a najniższe w regionie Polski Centralnej oraz na obrzeżach Warszawy.

Przewiduje się, że w 2016 roku wolumen transakcji będzie zbliżony do osiągniętego w 2015 roku. Jednocześnie powinniśmy spodziewać się nieco wyższego udziału sektora nieruchomości biurowych w całkowitym wolumenie transakcji, do czego mają przyczynić się znaczące transakcje zarówno w Warszawie, jak i na rynkach regionalnych.

## 5. Sytuacja finansowa mBanku w 2015 roku

### 5.1. Rachunek zysków i strat mBanku

mBank zakończył 2015 rok zyskiem brutto w wysokości 1 523,2 mln zł, wobec 1 478,6 mln zł zysku wypracowanego w 2014 roku (+44,6 mln zł, tj. 3,0%). Zysk netto wyniósł 1 271,4 mln zł wobec 1 174,1 mln zł przed rokiem (+97,3 mln zł, tj. 8,3%).

W 2015 roku podatek dochodowy wyniósł 251,8 mln zł.

Podsumowanie wyników finansowych mBanku

(mln zł)	2014	2015	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Dochody łącznie	3 387,1	3 596,1	209,0	6,2%
Odpisy netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek	-442,5	-325,3	117,2	-26,5%
Ogólne koszty administracyjne wraz z amortyzacją	-1 466,0	-1 747,5	-281,5	19,2%
<b>Zysk brutto</b>	<b>1 478,6</b>	<b>1 523,2</b>	<b>44,6</b>	<b>3,0%</b>
<b>Zysk netto</b>	<b>1 174,1</b>	<b>1 271,4</b>	<b>97,3</b>	<b>8,3%</b>
ROA netto	1,1%	1,1%		
ROE brutto	16,2%	14,7%		
ROE netto	12,9%	12,2%		
Wskaźnik Koszty / Dochody	43,3%	48,6%		
Marża odsetkowa	2,3%	2,0%		
Współczynnik kapitału podstawowego Tier 1	14,1%	16,7%		
Łączny współczynnik kapitałowy	17,0%	20,2%		

Głównymi czynnikami mającymi wpływ na rezultaty finansowe mBanku w 2015 roku były:

- **Wzrost dochodów**, których łączna wartość wyniosła 3 596,1 mln zł. Poprawie uległy przychody z tytułu dywidend oraz wynik na inwestycyjnych papierach wartościowych oraz inwestycjach w jednostki zależne i stowarzyszone. W 2015 roku mBank odnotował zysk na sprzedaży spółki BRE Ubezpieczenia TUiR w kwocie 168,3 mln zł oraz zysk ze sprzedaży akcji PZU w kwocie 125,0 mln zł.
- **Wzrost kosztów działalności** (wraz z amortyzacją) w porównaniu do 2014 roku do poziomu 1 747,5 mln zł. W 2015 roku w mBanku odnotowano jednorazowy koszt w postaci wpłat przeznaczonych na wypłaty środków gwarantowanych deponentom Spółdzielczego Banku Rzemiosła i Rolnictwa w Wołominie w kwocie 141,3 mln zł oraz na wpłatę do Funduszu Wsparcia Kredytobiorców w kwocie 51,7 mln zł.
- **Spadek efektywności** mierzony relacją kosztów do dochodów, który wyniósł na koniec 2015 roku 48,6% w porównaniu z 43,3% na koniec 2014 roku. Wyłączając jednorazowe koszty występujące w 2015 roku, wynik ze sprzedaży akcji BRE Ubezpieczenia TUiR i PZU oraz dywidendy od spółek z Grupy wskaźnik kosztów do dochodów wyniósł 49,8%.
- **Niższe koszty ryzyka** na poziomie 45 punktów bazowych, w porównaniu do 66 punktów bazowych w roku ubiegłym.

## ■ Kontynuacja wzrostu organicznego i ekspansji biznesowej przejawiająca się w:

- Zwiększeniu bazy klientów indywidualnych Polsce, Czechach i na Słowacji oraz Orange Finance do 4 947 tys. (+396 tys. klientów w porównaniu do końca 2014 roku). Ze względu na migrację byłych klientów Multibanku i Private Bankingu na nową platformę mBanku w IV kwartale 2015 roku i różnice w sposobie identyfikacji klienta przed i po migracją, liczba klientów po zakończeniu przedsięwzięcia spadła w wolumenach, przy zachowanej wysokiej dynamice.
- Wzroście liczby klientów korporacyjnych do poziomu 19 562 klientów (+1 775 w porównaniu do końca 2014 roku).

Wartość pożyczek i kredytów netto wzrosła o 2,5% w porównaniu do końca 2014 roku, zaś poziom zobowiązań wobec klientów o 8,3%. W konsekwencji, wskaźnik kredytów do depozytów uległ obniżeniu do 83,0% wobec 87,7% na koniec 2014 roku.

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

- ROE brutto na poziomie 14,7% (wobec 16,2% na koniec 2014 roku).
- ROE netto na poziomie 12,2% (wobec 12,9% na koniec 2014 roku).

Wskaźniki kapitałowe mBanku pozostawały na wysokim poziomie. Łączny współczynnik kapitałowy na koniec grudnia 2015 roku wyniósł 20,2% wobec 17,0% w poprzednim roku. Współczynnik kapitału podstawowego Tier 1 osiągnął wartość 16,7% wobec 14,1% na koniec 2014 roku.

### Dochody mBanku

Wypracowany przez Bank poziom dochodów w 2015 roku wyniósł 3 596,1 mln zł w porównaniu z 3 387,1 mln zł przed rokiem, co oznacza wzrost o 209,0 mln zł, tj. 6,2%. Do osiągniętego wzrostu przyczyniła się głównie poprawa wyniku na inwestycyjnych papierach wartościowych oraz inwestycjach w jednostki zależne i stowarzyszone oraz przychodów z tytułu dywidend.

(mln zł)	2014	2015	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Przychody z tytułu odsetek	3 634,9	3 274,5	-360,4	-9,9%
Koszty odsetek	-1 378,4	-1 066,1	312,3	-22,7%
<b>Wynik z tytułu odsetek</b>	<b>2 256,5</b>	<b>2 208,4</b>	<b>-48,1</b>	<b>-2,1%</b>
Przychody z tytułu opłat i prowizji	1 176,6	1 091,5	-85,1	-7,2%
Koszty z tytułu opłat i prowizji	-431,4	-468,6	-37,2	8,6%
<b>Wynik z tytułu opłat i prowizji</b>	<b>745,2</b>	<b>622,9</b>	<b>-122,3</b>	<b>-16,4%</b>
Przychody z tytułu dywidend	43,9	197,9	154,0	350,8%
Wynik na działalności handlowej	354,8	294,0	-60,8	-17,1%
Wynik na inwestycyjnych papierach wartościowych oraz inwestycjach w jednostki zależne i stowarzyszone	16,5	277,3	260,8	1580,6%
Pozostałe przychody operacyjne	73,5	56,4	-17,1	-23,3%
Pozostałe koszty operacyjne	-103,3	-60,8	42,5	-41,1%
<b>Dochody łącznie</b>	<b>3 387,1</b>	<b>3 596,1</b>	<b>209,0</b>	<b>6,2%</b>

Podobnie jak w 2014 roku, wynik z tytułu odsetek stanowił najważniejsze źródło dochodów mBanku w 2015 roku. Jego wartość wyniosła 2 208,4 mln zł wobec 2 256,5 mln w 2014 roku (-2,1%), co było spowodowane faktem, że spadek przychodów z tytułu odsetek na które wpłynęło środowisko niskich stóp procentowych

utrzymywanych przez Radę Polityki Pieniężnej nie został w pełni zrekompensowany spadkiem kosztów odsetkowych.

Marża odsetkowa, kalkulowana jako relacja wyniku odsetkowego do średnich aktywów odsetkowych, wyniosła 2,0% w porównaniu do 2,3% w 2014 roku.

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

<b>Przeciętna stopa procentowa (mBank)</b>										
		<b>Bankowość Detaliczna (w Polsce i zagranicą)</b>			<b>Bankowość Korporacyjna i Inwestycyjna</b>			<b>mBank ogółem</b>		
		<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Depozyty</b>	złotowe	2,5%	1,6%	1,1%	2,4%	1,9%	1,3%	2,5%	1,7%	1,2%
	walutowe	0,9%	0,5%	0,3%	0,2%	0,2%	0,1%	0,6%	0,4%	0,2%
<b>Kredyty ogółem</b>	złotowe	8,8%	8,1%	6,6%	4,5%	3,9%	3,3%	6,3%	5,8%	5,0%
	walutowe	2,0%	2,1%	1,4%	2,3%	2,3%	2,4%	2,1%	2,1%	1,6%
<b>Kredyty hipoteczne</b>	złotowe	4,6%	4,3%	3,6%						
	walutowe	2,0%	1,9%	1,3%						

Głównym źródłem przychodów odsetkowych Banku (67,8%), podobnie jak w 2014 roku, były kredyty i pożyczki. Z powodu niższych średniorocznych rynkowych stóp procentowych w 2015 roku, przychody z tytułu odsetek spadły w porównaniu do roku ubiegłego i wyniosły 3 274,5 mln zł. W 2015 roku nastąpił spadek przychodów odsetkowych od inwestycyjnych papierów wartościowych o 88,2 mln zł, tj. 10,6% i wynikał on z niższych średnich rentowności obligacji skarbowych w 2015 roku. Przychody odsetkowe od dłużnych papierów wartościowych przeznaczonych do obrotu wzrosły o 1,6 mln zł, tj. 3,1%. Przychody odsetkowe na instrumentach pochodnych zaklasyfikowanych do księgi bankowej wzrosły o 25,6 mln zł, to jest 20,8%. Przychody odsetkowe na instrumentach pochodnych w ramach rachunkowości zabezpieczeń wartości godziwej wzrosły o 172,9% w porównaniu do 2014 roku, do poziomu 35,2 mln zł, natomiast przychody odsetkowe na instrumentach pochodnych w ramach rachunkowości zabezpieczeń przepływów pieniężnych odnotowały wzrost o 907,1%, do poziomu 14,1 mln zł. Wzrosty te spowodowane były wzrostem wolumenów tego typu transakcji.

(mln zł)	2014	2015	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Kredyty i pożyczki z uwzględnieniem odwrócenia dyskonta dotyczącego odpisu z tytułu utraty wartości	2 531,2	2 219,0	-312,2	-12,3%
Inwestycyjne papiery wartościowe	832,1	743,9	-88,2	-10,6%
Środki pieniężne i lokaty krótkoterminowe	77,1	50,4	-26,7	-34,6%
Dłużne papiery wartościowe przeznaczone do obrotu	51,0	52,6	1,6	3,1%
Przychody odsetkowe na instrumentach pochodnych zaklasyfikowanych do księgi bankowej	122,9	148,5	25,6	20,8%
Przychody odsetkowe na instrumentach pochodnych w ramach rachunkowości zabezpieczeń wartości godziwej	12,9	35,2	22,3	172,9%
Przychody odsetkowe na instrumentach pochodnych w ramach rachunkowości zabezpieczeń przepływów pieniężnych	1,4	14,1	12,7	907,1%
Pozostałe	6,2	10,8	4,6	74,2%
<b>Przychody z tytułu odsetek, razem</b>	<b>3 634,8</b>	<b>3 274,5</b>	<b>-360,3</b>	<b>-9,9%</b>

Spadek kosztów odsetkowych w 2015 roku związany był głównie z niższymi kosztami z tytułu rozliczeń z klientami (spadek o 154,8 mln zł, tj. 15,1%), co miało związek z niższym oprocentowaniem depozytów w efekcie spadku średniorocznych rynkowych stóp procentowych i dostosowania do nich oferty cenowej produktów depozytowych. Koszty odsetkowe z tytułu rozliczeń z bankami spadły o 91,7 mln zł, tj. 49,8%, czego przyczyną były spłata części pożyczek otrzymanych przez Bank od Grupy Commerzbanku na łączną kwotę 850 mln franków szwajcarskich oraz niższe średnie rynkowe stopy procentowe, a w szczególności niższa stawka LIBOR dla franka szwajcarskiego. W 2015 roku zarejestrowano również spadek kosztów odsetkowych z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych o 5,1 mln zł, tj. 30,5%.

Wynik z tytułu opłat i prowizji, który stanowił 17,3% dochodów mBanku, ukształtował się na niższym poziomie w stosunku do roku ubiegłego. W omawianym okresie wyniósł on 622,9 mln zł, co oznacza spadek o 122,4 mln zł, tj. 16,4%.

(mln zł)	2014	2015	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Prowizje za obsługę kart płatniczych	413,6	342,3	-71,3	-17,2%
Opłaty i prowizje z tytułu działalności kredytowej	173,1	214,9	41,8	24,1%
Prowizje za pośrednictwo w sprzedaży produktów ubezpieczeniowych zewnętrznych podmiotów finansowych	120,1	46,7	-73,4	-61,1%
Prowizje z tytułu działalności maklerskiej i za organizację emisji	29,0	24,8	-4,2	-14,5%
Prowizje za prowadzenie rachunków	154,3	162,6	8,3	5,4%
Prowizje za realizację przelewów	97,3	102,6	5,3	5,4%
Prowizje z tytułu udzielonych gwarancji oraz operacji dokumentowych	42,2	44,4	2,2	5,2%
Prowizje za pośrednictwo w sprzedaży produktów zewnętrznych podmiotów finansowych	60,4	70,6	10,2	16,9%
Prowizje z działalności powierniczej	21,1	22,3	1,2	5,7%
Prowizje z tytułu obsługi gotówkowej	38,6	39,7	1,1	2,8%
Pozostałe	26,9	20,6	-6,3	-23,4%
<b>Przychody z tytułu opłat i prowizji, razem</b>	<b>1 176,6</b>	<b>1 091,5</b>	<b>-85,1</b>	<b>-7,2%</b>

Przychody prowizyjne uległy obniżeniu w ujęciu rocznym, o 85,1 mln zł, tj. 7,2%. Prowizje za obsługę kart płatniczych spadły o 71,3 mln zł, tj. 17,2% w stosunku do 2014 roku. Spadek ten był spowodowany dwukrotnym obniżeniem stawek opłaty *interchange*: od 1 lipca 2014 i od 29 stycznia 2015 roku. Opłaty i prowizje z tytułu działalności kredytowej wzrosły o 41,8 mln zł, tj. 24,1% w wyniku większej sprzedaży kredytów hipotecznych. Prowizje za pośrednictwo w sprzedaży produktów ubezpieczeniowych zewnętrznych podmiotów finansowych w 2015 roku były o 61,1% niższe niż przed rokiem (spadek o 73,4 mln zł), co było związane ze zmianą w sposobie rozliczania tych prowizji w ramach Grupy mBanku. Wraz z rosnącą bazą klientów wzrosły prowizje za prowadzenie rachunków (wzrost o 8,3 mln zł, tj. 5,4%). Rozwój bankowości transakcyjnej i wyższa liczba przeprowadzonych transakcji przełożyły się na wzrost prowizji za realizację przelewów (+5,4%). Prowizje za pośrednictwo w sprzedaży produktów zewnętrznych podmiotów finansowych wzrosły o 16,9%.

W 2015 roku przychody z tytułu dywidend wyniosły 197,9 mln zł i w porównaniu z 43,9 mln zł w 2014 roku. Wzrost ten był związany z wypłatami dywidendy przez spółki z Grupy mBanku do Banku, spośród których najważniejsze to wypłata dywidendy z Aspiro S.A. w kwocie 149,9 mln zł, z mWealth Management S.A. w kwocie 14,9 mln zł i z Domu Maklerskiego mBanku S.A. w kwocie 15,6 mln zł.

Wynik na działalności handlowej w 2015 roku wyniósł 294,0 mln zł i był niższy o 60,8 mln zł, tj. 17,1% od wyniku z poprzedniego roku. Spadek był konsekwencją spadku wyniku na pozostałej działalności handlowej oraz na rachunkowości zabezpieczeń (8,2 mln zł wobec 128,2 mln zł przed rokiem). Było to spowodowane głównie wyceną instrumentów pochodnych na stopę procentową.

Transakcje na inwestycyjnych papierach wartościowych w 2015 roku wygenerowały wynik na poziomie 277,3 mln zł w porównaniu do 16,5 mln zł w 2014 roku. W 2015 roku mBank odnotował zysk na sprzedaży spółki BRE Ubezpieczenia TUIR i podpisaniu umów powiązanych ze sprzedażą z podmiotami z Grupy AXA w wysokości 168,3 mln zł oraz zysk ze sprzedaży akcji PZU w wysokości 125,0 mln zł.

Wynik na pozostałej działalności operacyjnej (saldo pozostałych przychodów/kosztów operacyjnych) był ujemny i wyniósł -4,3 mln zł w porównaniu do 29,8 mln zł straty w 2014 roku.

**Odpisy netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek**

Odpisy netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek w mBanku wyniosły 325,3 mln zł w 2015 roku, wobec 442,5 mln zł w 2014 roku, co oznacza spadek o 117,2 mln zł, tj. 26,5%.

(mln zł)	2014	2015	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Bankowość Detaliczna	302,9	221,6	-81,3	-26,8%
Korporacje i Rynki Finansowe	139,6	85,2	-54,4	-39,0%
Pozostałe	0,0	18,5	18,5	-
<b>Odpisy netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek razem</b>	<b>442,5</b>	<b>325,3</b>	<b>-117,2</b>	<b>-26,5%</b>

Wartość odpisów netto na ryzyko kredytowe w pionie Korporacji i Rynków Finansowych wyniosła w 2015 roku 85,2 mln zł wobec 139,6 mln zł w 2014 roku. Na spadek poziomu rezerw w 2015 roku wpłynęło rozwiązanie rezerw na ryzyko kredytowe w segmencie K1.

Wartość odpisów netto na ryzyko kredytowe w pionie Bankowości Detalicznej wyniosła w 2015 roku 221,6 mln zł wobec 302,9 mln zł w 2014 roku. W omawianym okresie wzrósł poziom pokrycia rezerwami.

**Koszty działalności mBanku**

Poziom kosztów działalności mBanku (łącznie z amortyzacją) wyniósł 1 747,5 mln zł, co oznacza wzrost o 19,2% w porównaniu do 2014 roku.

(mln zł)	2014	2015	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Koszty pracownicze	656,6	670,6	14,0	2,1%
Koszty rzeczowe	546,9	547,9	1,0	0,2%
Podatki i opłaty	25,4	25,2	-0,2	-0,7%
Składka i wpłaty na Bankowy Fundusz Gwarancyjny	69,0	274,2	205,2	297,4%
Wpłata na Fundusz Wsparcia Kredytobiorców	0,0	51,7	51,7	-
Odpisy na Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych	5,5	5,9	0,4	7,3%
Amortyzacja	162,6	171,9	9,3	5,7%
<b>Koszty działalności mBanku</b>	<b>1 466,0</b>	<b>1 747,5</b>	<b>281,5</b>	<b>19,2%</b>
Wskaźnik Koszty / Dochody	43,3%	48,6%	-	-
Zatrudnienie (w etatach)	4 895	5 151	256	5,2%

W 2015 roku koszty pracownicze były wyższe o 14,0 mln zł, tj. 2,1%. Zmiana ta wynika z wyższych kosztów wynagrodzeń i jest konsekwencją wzrostu poziomu zatrudnienia w mBanku. Liczba etatów wzrosła z 4 895 etatów na koniec 2014 roku do 5 151 na koniec 2015 roku. Wzrost miał miejsce w obszarze Bankowości Detalicznej, w tym w związku z realizacją nowej strategii oddziałów zagranicznych oraz w call center jak również w obszarze IT.

Koszty rzeczowe pozostały na stosunkowo stabilnym poziomie i wzrosły w omawianym okresie o 0,9 mln zł, tj. 0,2%. W 2015 roku mBank odnotował wyższe koszty rzeczowe w obszarze IT, co było związane m.in. z implementacją innowacyjnych rozwiązań z zakresu bankowości mobilnej.

Składka na Bankowy Fundusz Gwarancyjny (BFG) wzrosła w mBanku z 69,0 mln zł w 2014 roku do 274,2 mln zł w 2015 roku. Wzrost obciążeń na rzecz BFG w 2015 roku wynikał z podniesienia stawek opłaty rocznej i opłaty ostrożnościowej. Wzrost obciążeń na rzecz BFG w 2015 roku wynikał z podniesienia stawek opłaty rocznej i opłaty ostrożnościowej oraz jednorazowej wpłaty na wypłatę depozytów gwarantowanych w związku z bankrutwem Spółdzielczego Banku Rzemiosła i Rolnictwa w Wołominie.

W 2015 roku zwiększeniu uległy koszty amortyzacji, czego powodem był wzrost amortyzacji wartości niematerialnych.

Zmiany w przychodach i kosztach mBanku przełożyły się na wzrost wskaźnika kosztów do dochodów. Na koniec 2015 roku wyniósł on 48,6% wobec 43,3% w roku ubiegłym. Wyłączając jednorazowe koszty występujące w 2015 roku, wynik ze sprzedaży akcji BRE Ubezpieczenia TUiR i PZU oraz dywidendy od spółek z Grupy mBanku wskaźnik kosztów do dochodów wyniósł 49,8%.

## 5.2. Zmiany w jednostkowym sprawozdaniu z sytuacji finansowej

### Zmiany w aktywach mBanku

W 2015 roku odnotowano wzrost aktywów Banku o 5 191,8 mln zł, tj. 4,6%. Ich wartość na dzień 31 grudnia 2015 roku wyniosła 118 795,3 mln zł.

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

(mln zł)	2014	2015	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Kasa, operacje z bankiem centralnym	3 046,8	5 930,6	2 883,8	94,7%
Należności od banków	5 648,0	4 981,3	-666,7	-11,8%
Papiery wartościowe przeznaczone do obrotu	1 251,1	558,6	-692,5	-55,4%
Pochodne instrumenty finansowe	4 874,9	3 350,7	-1 524,2	-31,3%
Kredyty i pożyczki netto udzielone klientom	69 529,9	71 284,1	1 754,2	2,5%
Inwestycyjne papiery wartościowe	27 246,0	29 982,6	2 736,6	10,0%
Wartości niematerialne	425,1	473,8	48,7	11,5%
Rzeczowe aktywa trwałe	468,8	484,9	16,1	3,4%
Pozostałe aktywa	1 112,9	1 748,7	635,8	57,1%
<b>Aktywa mBanku</b>	<b>113 603,5</b>	<b>118 795,3</b>	<b>5 191,8</b>	<b>4,6%</b>

Największy udział w strukturze bilansu Banku na koniec 2015 roku utrzymały kredyty i pożyczki udzielone klientom. Na dzień 31 grudnia 2015 roku stanowiły one 60,0% sumy aktywów wobec 61,2% na koniec 2014 roku.



(mln zł)	2014	2015	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Kredyty i pożyczki udzielone klientom indywidualnym	40 808,7	43 796,8	2 988,1	7,3%
Kredyty i pożyczki udzielone klientom korporacyjnym	28 460,8	28 577,2	116,4	0,4%
Kredyty i pożyczki udzielone sektorowi budżetowemu	1 749,5	1 374,4	-375,1	-21,4%
Inne należności	1 045,4	183,4	-862,0	-82,5%
<b>Kredyty i pożyczki (brutto) od klientów</b>	<b>72 064,4</b>	<b>73 931,8</b>	<b>1 867,4</b>	<b>2,6%</b>
Rezerwa utworzona na należności od klientów (wielkość ujemna)	-2 534,5	-2 647,7	-113,2	4,5%
<b>Kredyty i pożyczki (netto) od klientów</b>	<b>69 529,9</b>	<b>71 284,1</b>	<b>1 754,2</b>	<b>2,5%</b>

Wolumen kredytów i pożyczek netto udzielonych klientom zwiększył się w stosunku do końca ubiegłego roku o 1 754,2 mln zł, tj. 2,5%.

Kredyty i pożyczki brutto udzielone klientom indywidualnym odnotowały wzrost o 2 988,1 mln zł, tj. 7,3%. Wartość kredytów hipotecznych i mieszkaniowych wzrosła w ujęciu rocznym o 1 906,7 mln zł, tj. 6,4%. W 2015 roku Bank sprzedał kredyty hipoteczne o łącznej wartości 3 046,0 mln zł, co oznacza wzrost wolumenu sprzedaży o 14,9% w porównaniu do 2014 roku. Jednocześnie Bank udzielił 4 866,5 mln zł kredytów niehipotecznych, co stanowi 8,5% wzrost sprzedaży.

W tym samym okresie kredyty i pożyczki brutto udzielone klientom korporacyjnym wzrosły o 116,4 mln zł, tj. 0,4%. Wolumen kredytów i pożyczek brutto udzielonych sektorowi budżetowemu był niższy o 375,1 mln zł, tj. o 21,4%.

Drugą pod względem wielkości pozycję aktywów w bilansie mBanku (25,2%) stanowiły inwestycyjne papiery wartościowe. Ich wartość w ciągu 2015 roku zwiększyła się o 2 736,6 mln zł, tj. 10,0%. Portfel obligacji rządowych zmniejszył się w ujęciu rocznym o 1,7%, zaś portfel papierów dłużnych emitowanych przez bank centralny wzrósł o 74,3%.

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

### Zmiany w zobowiązaniach i kapitałach mBanku

Zmiany w zobowiązaniach i kapitałach mBanku w 2015 roku ilustruje poniższe zestawienie.

(mln zł)	2014	2015	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Zobowiązania wobec innych banków	13 384,2	12 183,2	-1 201,0	-9,0%
Pochodne instrumenty finansowe	4 755,9	3 203,9	-1 552,0	-32,6%
Zobowiązania wobec klientów	79 312,3	85 924,2	6 611,9	8,3%
Zobowiązania z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	386,4	0,0	-386,4	-100,0%
Zobowiązania podporządkowane	4 127,7	3 827,3	-300,4	-7,3%
Pozostałe zobowiązania	1 367,4	1 711,6	344,2	25,2%
<b>Zobowiązania razem</b>	<b>103 333,9</b>	<b>106 850,2</b>	<b>3 516,3</b>	<b>3,4%</b>
<b>Kapitały razem</b>	<b>10 269,6</b>	<b>11 945,1</b>	<b>1 675,5</b>	<b>16,3%</b>
<b>Zobowiązania i kapitały własne mBanku</b>	<b>113 603,5</b>	<b>118 795,3</b>	<b>5 191,8</b>	<b>4,6%</b>

Dominującym źródłem finansowania działalności mBanku pozostały zobowiązania wobec klientów. Na koniec 2015 roku stanowiły one 72,3% zobowiązań i kapitałów razem wobec 69,8% na koniec 2014 roku.

Wartość zobowiązań wobec klientów w ciągu 2015 roku zwiększyła się o 6 611,9 mln zł, tj. 8,3%, osiągając poziom 85 924,2 mln zł. Zmiana ta wynikała zarówno ze wzrostu zobowiązań wobec klientów indywidualnych, jak i klientów korporacyjnych.

W 2015 roku Bank nie otrzymał wsparcia finansowego pochodzącego ze środków publicznych, w szczególności na podstawie ustawy z dnia 12 lutego 2009 roku o udzielaniu przez Skarb Państwa wsparcia instytucjom finansowym (Dz. U. z 2014 r. poz. 158).

## 6. mBank na rynku usług finansowych w 2015 roku

mBank znajdował się w czołówce polskich banków we wszystkich istotnych segmentach rynku na koniec 2015 roku.

Rynkowy udział oraz pozycję mBanku koniec 2015 i 2014 roku ilustruje poniższe zestawienie:

Rodzaj działalności	Pozycja na rynku w 2015 roku*	Udział	
		2014	2015
<b>Bankowość Korporacyjna</b>			
Kredyty przedsiębiorstw		6,3%	6,3%
Depozyty przedsiębiorstw		8,8%	9,8%
<b>Bankowość Detaliczna w Polsce</b>			
Kredyty ogółem		6,3%	6,5%
w tym hipoteczne		7,4%	7,7%
niehipoteczne		4,6%	4,7%
Depozyty		5,3%	5,7%
<b>Bankowość Detaliczna w Republice Czeskiej</b>			
Kredyty ogółem		1,2%	1,4%
w tym hipoteczne		1,6%	1,8%
niehipoteczne		0,5%	0,6%
Depozyty		1,3%	1,4%
<b>Bankowość Detaliczna na Słowacji</b>			
Kredyty ogółem		0,7%	0,8%
w tym hipoteczne		0,8%	1,0%
niehipoteczne		0,3%	0,4%
Depozyty		1,5%	1,4%

<b>Bankowość Inwestycyjna</b>			
Rynki finansowe			
Bony i obligacje skarbowe		14,8%	12,8%
IRS/FRA		27,3%	15,4%
FX spot i forward		10,9%	12,1%
Nieskarbowe papiery dłużne (wartość zadłużenia)			
krótkoterminowe papiery dłużne	7	8,1%	6,8%
obligacje przedsiębiorstw	4	12,9%	12,4%
papiery dłużne banków**	1	34,3%	36,4%

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

\* Tam, gdzie to było możliwe do ustalenia.

\*\* Bez obligacji „drogowych” BGK.

## 7. Korporacje i Rynki Finansowe

Segment Korporacje i Rynki Finansowe obsługuje 19 562 klientów korporacyjnych, w tym duże przedsiębiorstwa (K1 – roczne obroty w wysokości powyżej 500 mln zł), średnie przedsiębiorstwa (K2 – roczne obroty w wysokości 30 – 500 mln zł) i małe przedsiębiorstwa (K3 – roczne obroty w wysokości poniżej 30 mln zł) poprzez sieć 47 wyspecjalizowanych oddziałów. Oferta produktów i usług Grupy mBanku dla klientów korporacyjnych koncentruje się na bankowości tradycyjnej (rachunki firmowe, przelewy krajowe i zagraniczne, karty płatnicze, usługi gotówkowe i produkty zarządzania płynnością), finansowaniu przedsiębiorstw, instrumentach zabezpieczających, usługach związanych z rynkami instrumentów kapitałowych (ECM), instrumentów dłużnych (DCM) oraz z fuzjami i przejęciami (M&A), a także leasingu i faktoringu. Segment dzieli się na 2 obszary: Bankowość Korporacyjna i Inwestycyjna oraz Rynki Finansowe.

### 7.1. Bankowość Korporacyjna i Inwestycyjna

#### Podsumowanie działalności segmentu Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej

	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	Zmiana roczna
<b>Liczba klientów korporacyjnych</b>	<b>16 333</b>	<b>17 787</b>	<b>19 562</b>	<b>10,0%</b>
K1	1 255	1 838	1 983	7,9%
K2	5 022	5 144	5 748	11,7%
K3	10 056	10 805	11 831	9,5%
<b>(mln zł)</b>				
<b>Kredyty klientów korporacyjnych, w tym:</b>	<b>21 736</b>	<b>23 680</b>	<b>22 104</b>	<b>-6,7%</b>
K1	6 237	6 379	6 163	-3,4%
K2	9 425	10 633	11 838	11,3%
K3	2 773	2 811	3 050	8,5%
Transakcje reverse repo/buy sell back	3 285	3 840	1 031	-73,2%
Pozostałe	16	17	22	29,4%
<b>Depozyty klientów korporacyjnych, w tym:</b>	<b>24 556</b>	<b>29 557</b>	<b>31 297</b>	<b>5,9%</b>
K1	7 189	12 111	14 019	15,8%
K2	9 507	9 455	11 260	19,1%
K3	3 514	4 177	4 856	16,3%
Transakcje repo	4 290	3 751	1 094	-70,8%
Pozostałe	56	63	68	7,9%

Sieć dystrybucji	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	Zmiana roczna
Centra doradcze (Projekt "Jednej sieci)	-	1	4	
Oddziały korporacyjne	29	29	29	
Biura korporacyjne	18	18	18	

### Działalność segmentu Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej w 2015 roku

2015 rok był okresem umiarkowanego, ale stabilnego ożywienia gospodarczego, który przełożył się na wzrost aktywności biznesowej ze strony dużych przedsiębiorstw. Z drugiej strony banki zmuszone były do prowadzenia swojej działalności w otoczeniu rekordowo niskich stóp procentowych, obniżonych opłat *interchange*, zwiększonego obciążenia opłatami na rzecz Bankowego Funduszu Gwarancyjnego (BFG) oraz niepewności co do wielkości potencjalnych obciążeń finansowych związanych z podatkiem bankowym, kredytami we frankach szwajcarskich oraz dodatkowymi składkami do BFG i Fundusz Wsparcia Kredytobiorców.

Stan gospodarki pozytywnie wpłynął na wolumen kredytów i depozytów korporacyjnych. Rynek kredytów dla przedsiębiorstw wzrósł o 7,4% w porównaniu do końca 2014 roku, natomiast rynek depozytów dla przedsiębiorstw wzrósł o 10,5%. Na tym tle mBank prezentował wyższe dynamiki, co spowodowało wzrost udziałów rynkowych do 6,3% w kredytach oraz 9,8% w depozytach w porównaniu do odpowiednio 6,3% oraz 8,8% na koniec 2014 roku.

W 2015 roku Bank zintensyfikował wysiłki w celu przyciągnięcia nowych klientów korporacyjnych, co przełożyło się na rekordową akwizycję firm - baza klientów korporacyjnych zwiększyła się o 1 775 firmy w porównaniu do grudnia 2014 roku i wyniosła 19 562 podmiotów.

Akwizycja wpłynęła pozytywnie na wartość środków zgromadzonych na rachunkach bieżących, która na koniec grudnia 2015 roku osiągnęła poziom 8 467 mln zł, co oznacza 26,2% wzrost rok do roku. Wysoki wolumen depozytów bieżących stanowi bazę dla dalszego rozwoju bankowości transakcyjnej, mającej szczególne znaczenie dla Banku z uwagi na potencjał wzrostu oraz zacieśnianie współpracy z klientami.

W 2015 roku mBank realizował strategię wzrostu udziału w segmencie małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Jednym z kluczy do sukcesu biznesowego tego segmentu jest akwizycja, jako systematyczna budowa bazy klientów w celu realizacji potencjału do rozwoju długoterminowych i dochodowych relacji. Rok 2015 przyniósł kolejne rekordowe wyniki akwizycyjne, współpracę z mBankiem rozpoczęło ponad 2 500 nowych klientów. Równocześnie, w ramach realizacji strategii budowania długoterminowych relacji biznesowych z klientami i stwarzania możliwości płynnego rozwoju współpracy wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, prawie 200 klientów MSP (segment K3), którym udostępniono zaawansowane rozwiązania bankowości korporacyjnej przekazanych zostało do obsługi w segmencie K2.

Wysoki poziom akwizycji został osiągnięty dzięki szeregowi inicjatyw poprawiających jakość obsługi, w tym nastawionych na usprawnienie procesu otwarcia rachunku oraz przyspieszenie dostępności i poprawę elastyczności finansowania.

Przeprowadzona w 2014 roku konsolidacja Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej przełożyła się na wzrost aktywności Banku na rynku emisji papierów dłużnych dla przedsiębiorstw. Na koniec grudnia 2015 roku Bank posiadał 12,4% udział na rynku obligacji dla przedsiębiorstw. Środowisko niskich stóp procentowych sprzyjało rozwojowi tego rynku. Ponadto, działalność segmentu skoncentrowana była na intensyfikacji współpracy z nie-bankowymi instytucjami finansowymi oraz klientami z sektora rolno-spożywczego.

Waga, jaką przywiązuje się do relacji z klientem znalazła w 2015 roku odzwierciedlenie w poziomie satysfakcji firm korzystających z usług mBanku, mierzonym wskaźnikiem rekomendacji – NPS (ang. *Net Promoter Score*). Jest to kluczowy wskaźnik, na którym niezmiennie mBank koncentruje się w badaniach satysfakcji. Dla klientów korporacyjnych, którzy wskazali mBank jako swój bank główny, wskaźnik ten

zachowuje się stabilnie. W 2015 roku NPS osiągnął poziom 30 i był o 4 punkty procentowe wyższy niż przed rokiem.

Wysoka wartość wskaźnika NPS wynikała z implementacji w Pionie Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej programu NPS - projektu mSatysfakcja. Nadrzędnym celem projektu jest podniesienie poziomu autentycznej satysfakcji klientów korporacyjnych wynikającej z oferty i usług mBanku, koncentracja na słuchaniu „głosu klienta” i poprawa relacji z nim, w kontekście szerzenia jednej z najistotniejszych wartości mBanku – klientocentryczności.

Najważniejszym elementem programu NPS rozwijanym w ubiegłym roku był kontakt „closed loop” - rozmowa doradcy mBanku z przedstawicielem klienta korporacyjnego, następująca bezpośrednio po badaniu, która ma na celu pogłębienie wywiadu z klientem i znalezienie przyczyn niskiej rekomendacji wśród detraktorów oraz powodów, dla których promotorzy chętnie polecają mBank swoim partnerom biznesowym.

Badania NPS dla klientów korporacyjnych realizowane są w mBanku od 2010 roku.

## **Oferowane produkty i usługi**

### **Kredyty klientów korporacyjnych**

Wartość kredytów udzielonych klientom korporacyjnym mBanku (z wyłączeniem transakcji repo) na koniec 2015 roku osiągnęła poziom 21 072 mln zł i była o 6,2% wyższa w porównaniu z poziomem z końca 2014 roku (19 840 mln zł).

Wartość kredytów dla przedsiębiorstw (kategoria NBP, umożliwiająca porównanie do wyników sektora bankowego) na koniec grudnia 2015 roku wyniosła 19 442 mln zł i była o 8,8% wyższa od poziomu z końca grudnia 2014 roku (17 874 mln zł). Rynek kredytów dla przedsiębiorstw wzrósł o 7,4% w porównaniu do analogicznego okresu roku ubiegłego. Udział akcji kredytowej mBanku kierowanej do przedsiębiorstw w akcji kredytowej całego sektora na koniec grudnia 2015 roku wyniósł 6,3% wobec takiego samego poziomu na koniec grudnia 2014 roku. Wskaźnik kredytów do depozytów dla przedsiębiorstw w Banku na koniec 2015 roku wyniósł 75,9% i był znacząco niższy od poziomu rynkowego, który wyniósł 118,1%.

Wartość kredytów udzielonych jednostkom samorządu terytorialnego na koniec grudnia 2015 roku wyniosła 931 mln zł w porównaniu 1 324 mln zł na koniec grudnia 2014 roku.

### **Depozyty klientów korporacyjnych**

Wartość zgromadzonych w mBanku depozytów klientów korporacyjnych (z wyłączeniem transakcji repo) na koniec 2015 roku wyniosła 30 203 mln zł i była o 17,0% wyższa w porównaniu z poziomem z końca 2014 roku (25 807 mln zł).

Wartość depozytów bieżących klientów korporacyjnych mBanku na koniec 2015 roku wyniosła 8 467 mln zł i była o 26,2% wyższa od poziomu z końca grudnia 2014 roku (6 709 mln zł).

Wartość depozytów dla przedsiębiorstw (kategoria NBP, umożliwiająca porównanie do wyników sektora bankowego) na koniec grudnia 2015 roku wyniosła 25 629 mln zł i była o 23,8% wyższa od poziomu z końca 2014 roku (20 709 mln zł). W tym samym czasie rynek depozytów dla przedsiębiorstw wzrósł o 10,5%. Udział depozytów dla przedsiębiorstw w Banku w wartości depozytów sektora przedsiębiorstw na koniec grudnia 2015 roku wyniósł 9,8% wobec 8,8% na koniec grudnia 2014 roku.

Wartość depozytów jednostek samorządu terytorialnego na koniec grudnia 2015 roku wyniosła 193 mln zł w porównaniu z 213 mln zł na koniec grudnia 2014 roku.

### **Finansowanie strukturalne, finansowanie projektów i kredyty konsorcjalne**

W ramach Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej, Bank oferuje finansowanie strukturyzowane i mezzanine, w tym w szczególności: finansowanie akwizycyjne, finansowanie projektów i finansowanie konsorcjalne. W 2015 roku Bank był istotnym uczestnikiem rynku i wziął udział w 72 produktach konsorcjalnych i bilateralnych. Łączna kwota nowego zaangażowania Banku z tytułu produktów konsorcjalnych i bilateralnych wyniosła 4 300 mln zł.

## Gwarancja BGK

Bank kontynuował realizację umowy portfelowej linii gwarancyjnej de minimis (PLD), w ramach rządowego programu „Wspieranie Przedsiębiorczości z wykorzystaniem poręczeń i gwarancji BGK”, na mocy której przyznany mBankowi limit gwarancji wynosi 1 300 mln zł (aneks zwiększający limit o 400 mln zł – z dnia 11 maja 2015 roku) . Na dzień 31 grudnia 2015 roku wartość wykorzystanego limitu wyniosła 1 081 mln zł.

Ponadto w dniu 29 października 2015 roku mBank podpisał umowę z Bankiem Gospodarstwa Krajowego, na mocy której może oferować klientom kredyty zabezpieczone gwarancjami BGK w ramach portfelowej linii gwarancyjnej z regwarancją Europejskiego Banku Inwestycyjnego w ramach programu COSME. Udzielony przez BGK limit gwarancji dla mBanku wynosi 120 mln PLN. COSME jest programem Unii Europejskiej na rzecz konkurencyjności przedsiębiorstw w latach 2014–2020. Budżet Programu wynosi 2,3 mld euro i jego głównym celem jest pobudzenie akcji kredytowej i inwestycji kapitałowych w MSP.

## Finansowanie ze środków Unii Europejskiej

W dniu 3 listopada 2015 roku mBank podpisał z Bankiem Gospodarstwa Krajowego umowę współpracy ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój na lata 2014-2020, Działanie 3.2.2. Kredyt na innowacje technologiczne. W ramach działania wspierane będą projekty polegające na wdrożeniu innowacji o charakterze technologicznym. Całkowita wartość środków na dofinansowanie innowacyjnych projektów wynosi 422 mln euro.

## Emisja papierów dłużnych dla klientów korporacyjnych

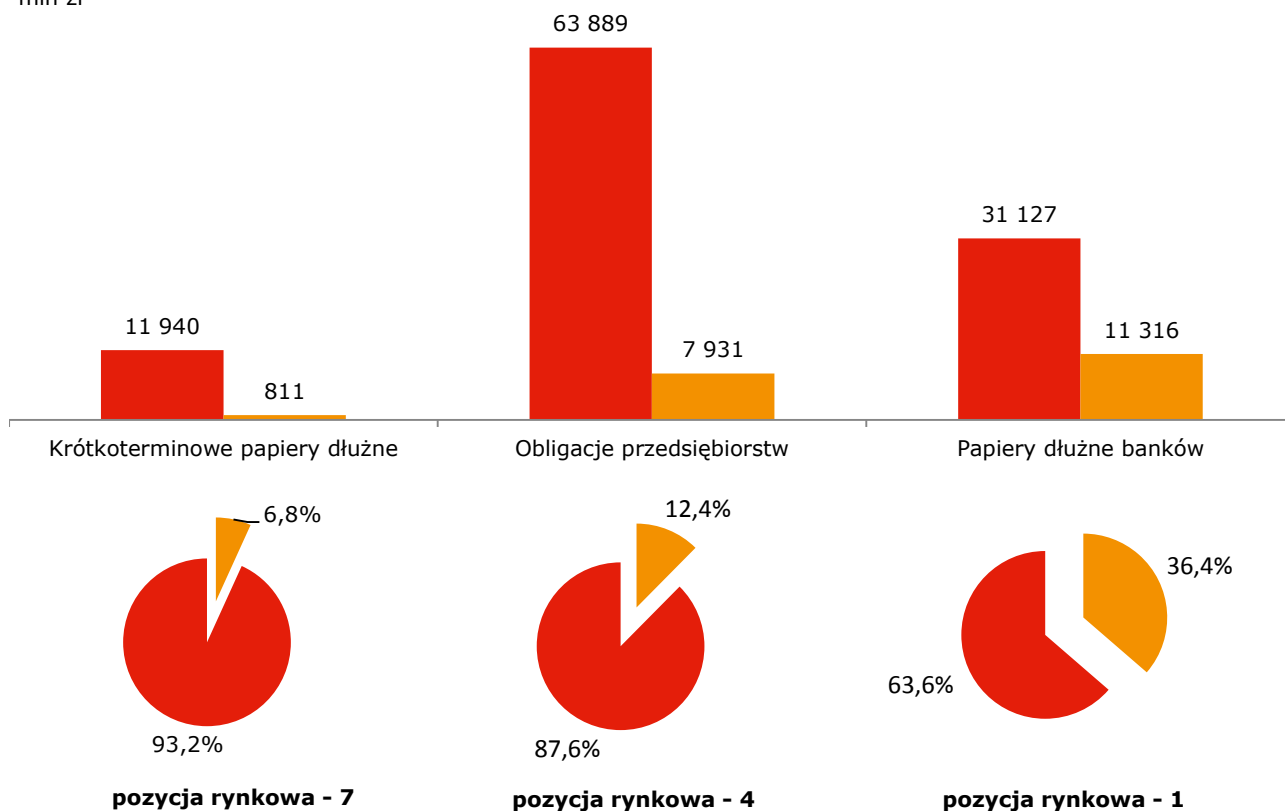
Udział mBanku w rynku nieskarbowych papierów dłużnych na koniec grudnia 2015 roku przedstawia poniższy wykres.

### mBank na rynku nieskarbowych papierów dłużnych

Według stanu na dzień 31 grudnia 2015 roku

■ Rynek ■ mBank

mln zł





Wartość niewykupionych papierów dłużnych banków, których emisję zrealizował mBank (z wyłączeniem obligacji „drogowych” BGK), wyniosła około 11,3 mld zł w porównaniu z 9,9 mld zł na koniec 2014 roku. Daje to mBankowi pozycję lidera, z udziałem w rynku na poziomie 35,8%. Największymi emisjami banków w 2015 roku było plasowanie listów zastawnych o łącznej wartości 1 205 mln zł oraz 81 mln euro dla mBanku Hipotecznego oraz 696 mln zł obligacji dla BGK aranżowane przez mBank.

Inne transakcje, w których Bank brał udział to emisja obligacji Eurobank o wartości 240 mln zł, emisje obligacji dla BOS Bank (180 mln zł), emisje obligacji dla Banku Pocztowego (145 mln zł).

Na rosnącym rynku obligacji przedsiębiorstw Bank uplasował się na 4 pozycji z udziałem 12,4% rynku.

### **Rozwój bankowości transakcyjnej**

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

W 2015 roku, po raz pierwszy w historii, salda korporacyjnych rachunków bieżących przekroczyły równowartość 8 mld zł. Dynamiki produktów transakcyjnych w 2015 roku, w porównaniu z rokiem 2014, kształtowały się następująco:

Liczba przelewów krajowych wychodzących	+11,3%
Liczba transakcji przelewu masowego	+28,2%
Liczba transakcji identyfikacji płatności	+ 6,4%
Liczba kart płatniczych korporacyjnych	+7,1%
Obrót usług gotówkowych	+7,3%
Liczba przelewów zagranicznych i SEPA wysyłanych	+19,0%
Liczba przelewów zagranicznych i SEPA otrzymywanych	+18,8%

Dodatkowo, 2015 rok to wprowadzenie do oferty mBanku ciekawych produktów transakcyjnych, takich jak:

#### **■ Nowy moduł w mBank CompanyNet – Mieszkaniowe Rachunki Powiernicze**

W ramach platformy internetowej mBank CompanyNet udostępniono nowy moduł, który umożliwi obsługę Mieszkaniowych Rachunków Powierniczych w połączeniu z identyfikacją płatności (usługa Collect). Pozwala on deweloperowi zarządzać spływem należności w poszczególnych inwestycjach (przedsięwzięciach deweloperskich):

- Zapewnia szybki dostęp do danych o inwestycji,
- Prezentuje informacje o wpłatach poszczególnych nabywców,
- Udostępnia historie obrotów na rachunkach wirtualnych przyporządkowanych do poszczególnych nabywców,
- Prezentuje kwoty, które nabywcy (zgodnie z harmonogramem prac w inwestycji) powinni wpłacić deweloperowi, a jeszcze tego nie zrobili,
- Umożliwia generowanie szczegółowych raportów oraz import danych z systemów zewnętrznych o depozytach w ramach poszczególnych inwestycji.

W ramach modułu mogą być gromadzone szczegółowe dane osobowe nabywców.

- **Technologia Touch ID w mBank CompanyMobile** – od lipca 2015 roku mBank udostępnił klientom korporacyjnym nową wersję aplikacji mBank CompanyMobile, umożliwiającą jeszcze szybszą autentykację za pomocą rozwiązania Touch ID. Nowa metoda autentykacji wymaga jedynie zeskanowania odcisku palca użytkownika, co eliminuje konieczność zapamiętywania szeregu skomplikowanych haseł dostępu do bankowości elektronicznej. Dzięki temu znacznie poprawia się komfort pracy z aplikacją, a jednocześnie zostają zachowane najwyższe standardy bezpieczeństwa – co więcej, jest to nawet dodatkowa gwarancja bezpieczeństwa. mBank CompanyMobile jest pierwszą w Polsce, a drugą w Europie aplikacją bankowości mobilnej dającą możliwość zalogowania z wykorzystaniem biometrii palca.
- Udostępnienie funkcjonalności **wychodzących komunikatów SWIFT MT101** w systemie bankowości elektronicznej MultiCash (aktywna rola Banku). Dzięki tej usłudze mBank może obsługiwać globalnych klientów korporacyjnych posiadających swoje centra księgowe i rozliczeniowe w Polsce, a którzy to klienci wymagają narzędzi do zarządzania swoimi rachunkami w bankach krajowych i zagranicznych z poziomu jednego systemu bankowości elektronicznej mBanku.
- Z myślą o klientach międzynarodowych wdrożono rozwiązanie umożliwiające wspólnym klientom Commerzbanku i mBanku bezpośredni dostęp do rachunku w mBanku przy wykorzystaniu systemów Commerzbanku.
- **Wypłata gotówkowa otwarta w placówkach Poczty Polskiej** – usługa umożliwiająca osobie wypłacającej, wskazanej przez klienta korporacyjnego mBanku, dokonania wypłaty gotówki w placówce Poczty Polskiej. Sieć Poczty Polskiej liczy obecnie około 9 000 placówek.
- Znacząco polepszone obszar tzw. *customer experience*, poprzez:
  - Zoptymalizowanie procesów operacyjnych w zakresie poprawy integracji systemowej z outsourcerami usług bankowych,
  - Zakończenie projektu automatyzacji płatności zagranicznych.

W zakresie bankowości transakcyjnej mBank umocnił swoją pozycję w obszarze obsługi gotówkowej dużych sieci sprzedaży detalicznej. Podjął również obsługę dużych wolumenów należności dla firm z branży usług komputerowych, powiększając tym samym udział w rynku. W 2015 roku mBank intensywnie wszedł w obsługę rynku pożyczkodawców, powiększył zaangażowanie w sektorze firm kurierskich. Ciągłe pozostaje zdecydowanym liderem w świadczeniu obsługi Mieszkaniowych Rachunków Powierniczych oraz rachunków Escrow.

## 7.2. Rynki Finansowe

### Działalność segmentu Rynków Finansowych w 2015 roku

Działania segmentu Rynków Finansowych obejmują:

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

- Nadzór nad działalnością domu maklerskiego w zakresie współpracy z instytucjami finansowymi.

Działalność związana z organizacją emisji dłużnych papierów wartościowych dla klientów Bankowości Korporacyjnej i banków, a także obrót i sprzedaż tych papierów zostały w 2014 roku przeniesione do Pionu Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej (poprzednio Klienci Korporacyjni i Instytucje). Działalność ta została opisana w sekcji 8.1. Bankowość Korporacyjna i Inwestycyjna.

Rok 2015 roku w obszarze rynków finansowych charakteryzował dynamiczny wzrost obrotów w transakcjach powtarzalnych oraz wzrost liczby aktywnych klientów, zarówno w zakresie transakcji powtarzalnych, jak i transakcji pochodnych. Rozwój platformy walutowej umożliwił dotarcie do szerszej grupy klientów, również tam, gdzie wcześniej obsługa dealerska nie była oferowana.

W zakresie transakcji pochodnych wzrost marż i obrotów obserwowany był w każdej z kategorii produktowych, dzięki solidnemu poziomowi popytu.

W drugiej połowie 2015 w segmencie rozpoczął się projekt dealer-developer którego głównym celem jest dalsza akwizycja klientów na transakcje powtarzalne oraz aktywizację posiadanej bazy klientowskiej banku.

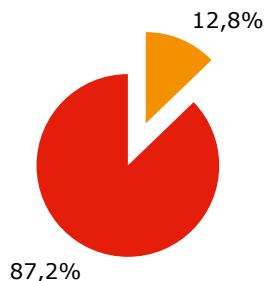
Liczba aktywnych klientów wzrosła o blisko połowę, dzięki czemu całkowity poziom marż realizowanych na transakcjach wzrósł w 2015 roku.

Wśród pojedynczych, największych transakcji pochodnych znalazły się:

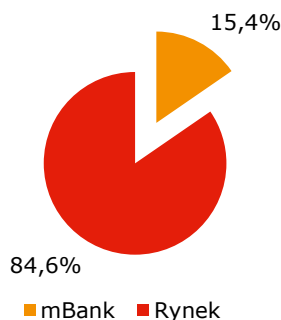
- Transakcja z klientem Andels
- Transakcja z klientem Wirtualna Polska
- Transakcja z klientem Wagony Świdnica

Udziały rynkowe mBanku na poszczególnych rynkach instrumentów finansowych na dzień 31 grudnia 2015 roku zostały przedstawione na poniższych wykresach:

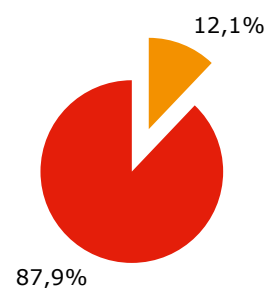
**Bony i obligacje skarbowe**



**IRS/FRA**



**FX Spot & Forward**



■ mBank ■ Rynek

### Instytucje Finansowe

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

Według stanu na 31 grudnia 2015 roku mBank posiadał 18 czynnych kredytów otrzymanych na równowartość 23 349 mln zł, przy czym zadłużenie z ich tytułu wyniosło 12 973 mln zł. W ciągu 2015 roku spłacono w terminie zapadalności jeden kredyt w euro oraz dwie pożyczki podporządkowane we frankach szwajcarskich, łącznie na kwotę 870 mln zł. Dodatkowo zaciągnięto nowy kredyt w euro na kwotę 426 mln zł oraz nowy kredyt w USD na kwotę 195 mln zł. Per saldo poziom zadłużenia z tytułu kredytów zaciągniętych był o 2 103 mln zł niższy niż na koniec 2014 roku. Przy zastosowaniu kursów z końca 2014 roku spadek wyniósłby 1 933 mln zł.

Na koniec grudnia 2015 roku zaangażowanie mBanku z tytułu kredytów udzielonych innym bankom wyniosło łącznie równowartość 2,9 mld zł. W portfelu Banku znajdowały się 44 krótko- i średnioterminowych czynne kredyty udzielone instytucjom finansowym z Polski oraz zagranicy.

Do sukcesów Departamentu Instytucji Finansowych w 2015 roku należały przede wszystkim:

- Pozyskanie kolejnego, znaczącego finansowania w wysokości 100 mln euro z Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EBI). Biorąc pod uwagę dotychczasowy portfel, plasuje to mBank na 1. pozycji wśród kredytobiorców EBI w Polsce.
- W 2015 roku udało się pozyskać kolejnych kilkanaście rachunków loro i utrzymać pozycję w czołówce polskich banków w zakresie obsługi rozliczeń w złotych.

Ponadto, w 2015 roku Departament Instytucji Finansowych wzorem lat ubiegłych aktywnie wspierał transakcje handlowe zawierane przez polskich eksporterów poprzez oferowanie finansowania krótkoterminowego instytucjom finansowym, głównie z Białorusi. Jednocześnie kontynuowano obsługę i oferowanie bankom z krajów WNP kredytów średnioterminowych zabezpieczonych polisą KUKKE.

### **Usługi powiernicze w mBanku**

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

mBank świadczy usługi polegające między innymi na rozliczaniu transakcji na papierach wartościowych ewidencjonowanych na rynkach krajowych i zagranicznych, przechowywaniu aktywów klientów, prowadzeniu rachunków papierów wartościowych oraz rejestrów papierów w obrocie niepublicznym, a także obsłudze pożyczek z papierów wartościowych. W ramach świadczenia usługi banku depozytariusza, mBank prowadzi rejestry aktywów funduszy emerytalnych i inwestycyjnych oraz przeprowadza kontrolę wyceny ich aktywów. Rok 2015 był rekordowy pod względem przyrostu liczby obsługiwanych funduszy inwestycyjnych oraz wzrostu wartości rejestrowanych aktywów. Ilość funduszy inwestycyjnych, dla których mBank pełni funkcję depozytariusza wzrosła o 54,0% w stosunku do stanu na koniec 2014 roku, a łączna wartość aktywów funduszy inwestycyjnych i emerytalnych zwiększyła się w tym okresie o 65,0%.

## 8. Bankowość Detaliczna

Segment Bankowości Detalicznej mBanku obsługuje 4 947,3 tys. klientów indywidualnych i mikroprzedsiębiorstw w Polsce, Czechach i Słowacji w oparciu o Internet, bezpośrednią obsługę za pośrednictwem call center, bankowość mobilną i inne nowoczesne rozwiązania technologiczne, a także sieć 278 oddziałów. Bank oferuje szeroki zakres produktów i usług, w tym rachunki bieżące i oszczędnościowe, rachunki dla mikroprzedsiębiorstw, produkty kredytowe, produkty depozytowe, karty płatnicze, produkty inwestycyjne, produkty ubezpieczeniowe, usługi maklerskie oraz leasing dla mikroprzedsiębiorstw. W 2013 roku Bank wprowadził zaprojektowaną od nowa, nowoczesną i przyjazną dla użytkownika platformę internetową (Nowy mBank) z ponad 200 nowymi funkcjonalnościami, rozwiązaniami i ulepszeniami.

### Podsumowanie działalności segmentu Bankowości Detalicznej

tys.	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	Zmiana roczna
<b>Liczba klientów detalicznych</b>	<b>4 229,4</b>	<b>4 551,5</b>	<b>4 947,3</b>	<b>8,7%</b>
Polska	3 556,3	3 789,4	4 127,7	<b>8,9%</b>
Oddziały zagraniczne	673,1	762,1	819,6	<b>7,5%</b>
Czechy	486,4	534,2	573,1	<b>7,3%</b>
Słowacja	186,7	227,9	246,5	<b>8,2%</b>
<b>mln zł</b>				
<b>Kredyty klientów detalicznych, w tym:</b>	<b>38 138,1</b>	<b>40 584,1</b>	<b>43 579,3</b>	<b>7,4%</b>
Polska	36 008,9	37 666,1	39 755,3	<b>5,5%</b>
Kredyty hipoteczne	29 089,7	29 680,2	30 884,0	<b>4,1%</b>
Kredyty niehipoteczne	6 919,4	7 985,9	8 871,3	<b>11,1%</b>
Oddziały zagraniczne	2 129,1	2 918,0	3 824,0	<b>31,0%</b>
Czechy	1 712,0	2 250,5	2 899,6	<b>28,8%</b>
Słowacja	417,1	667,5	924,4	<b>38,5%</b>
<b>Depozyty klientów detalicznych, w tym:</b>	<b>33 897,9</b>	<b>38 999,4</b>	<b>45 645,4</b>	<b>17,0%</b>
Polska	29 047,7	33 381,0	39 273,6	<b>17,7%</b>
Oddziały zagraniczne	4 850,2	5 618,4	6 371,8	<b>13,4%</b>
Czechy	3 076,8	3 788,6	4 488,0	<b>18,5%</b>
Słowacja	1 773,4	1 829,8	1 883,8	<b>3,0%</b>
<b>Fundusze inwestycyjne (Polska)</b>	<b>4 489,3</b>	<b>5 252,1</b>	<b>5 736,2</b>	<b>9,2%</b>
<b>Sieć dystrybucji</b>				
Centra doradcze (Projekt "Jednej sieci")	-	1	4	
"Lekkie" placówki (Projekt "Jednej sieci")	-	2	9	
mBank (dawny Multibank)	133	131	123	
mKioski (w tym kioski partnerskie)	68	67	83	
Centra Finansowe Aspiro	24	23	23	
Czechy i Słowacja	35	35	36	

Tabela zawiera dane oparte na wewnętrznej informacji zarządczej.

## **8.1. Bankowość Detaliczna w Polsce**

### **Działalność segmentu Bankowości Detalicznej (z uwzględnieniem Bankowości Prywatnej) w Polsce w 2015 roku**

W 2015 roku znaczna część działań w segmencie detalicznym ukierunkowana była na jeszcze pełniejsze zrozumienie potrzeb klienta. Wdrożono nowe rozwiązania i efektywniej wykorzystywano te już dostępne. Jednym z działań było udostępnienie klientom atrakcyjnych ofert opartych na zapewnianiu benefitów finansowych i funkcjonalnych, a także rozwój aplikacji mobilnej, która od 2015 roku umożliwia dokonywanie płatności mobilnych za pomocą systemu BLIK. Więcej o płatnościach metodą BLIK w rozdziale 2.2. Innowacje w mBanku.

Jakościowe podejście do budowania relacji z klientem przyniosło wymierne efekty, widoczne m.in. w poziomie akwizycji nowych rachunków, która w ujęciu netto była o 15,0% wyższa w porównaniu z rokiem 2014. Według rankingu przeprowadzonego przez portal Bankier.pl, wynik ten uplasował Bank na 2. miejscu w Polsce w zakresie akwizycji w sektorze bankowym.

W 2015 roku w obszarze kart kredytowych, działania marketingowe i akwizycyjne skoncentrowane były głównie na wzroście portfela kart kredytowych Miles&More, oferowane przede wszystkim klientom zamożnym.

2015 rok w obszarze Bankowości Detalicznej mBanku był okresem, w którym kontynuowano realizację strategicznego projektu związanego ze współpracą z Orange, jednym z największych operatorów telekomunikacyjnych w Polsce, i wzbogacano ofertę produktową w ramach projektu Orange Finanse, który wystartował w październiku 2014 roku.

Wyróżniającą się na rynku ofertę od początku projektu przygotowywał zespół składający się z pracowników obu organizacji, wykorzystując doświadczenie globalnego operatora telekomunikacyjnego oraz jednego z najlepszych mobilnych i transakcyjnych banków w Polsce.

W ramach podstawowej oferty proponowane jest konto osobiste, uzupełnione o produkty depozytowe, kredyty niezabezpieczone, produkty dla mikrofirm oraz pakiet benefitów dedykowanych klientom Orange. Wdrożono również karty debetowe NFC umożliwiające płatności telefonem bez konieczności instalacji dodatkowych aplikacji (karta zintegrowana bezpośrednio z aplikacją mobilną Orange Finanse) oraz udostępniono nowe na rynku formy płatności mobilnych - płatności w ramach Polskiego Systemu Płatności - BLIK (Orange Finanse był jednym z pierwszych banków, które wdrożyły tę funkcjonalność). Więcej o płatnościach NFC i usłudze BLIK w rozdziale 2.2. Innowacje w mBanku.

Dzięki nowatorskiej ofercie, po roku od wdrożenia, Orange Finanse stał się kluczowym kanałem akwizycji nowych klientów w mBanku. Do końca 2015 roku w Orange Finanse otwartych zostało ponad 250 tysięcy rachunków, z czego w samym 2015 roku blisko 210 tysięcy.

Drugie półrocze było okresem rozwoju finansów mobilnych. Wprowadzono ulepszenia takie jak rozszerzenie listy systemów operacyjnych umożliwiających korzystanie z aplikacji mobilnej Orange Finanse o Windows Phone i wdrożono płatności faktur z wykorzystaniem QR kodów, pozwalające na wykonywanie płatności w kilka sekund bez wpisywania danych przelewu oraz uruchomiono sprzedaż kredytu gotówkowego w salonach Orange. Był to także okres, w którym zaprezentowana została nowa oferta łączona dla klientów Orange, promująca aktywnych użytkowników Orange Finanse.

Powyższe działania zostały docenione w postaci wyróżnień i nagród przyznanych Orange Finanse w 2015 roku. Przykładem jest konto oszczędnościowe oferowane w ramach projektu, które zajęło pierwsze miejsce we wrześniowym rankingu kont oszczędnościowych przygotowanym przez portal TotalMoney.pl.

W październiku 2015 roku marka Orange Finanse znalazła się również w światowej czołówce plebiscytu organizowanego przez Efma na najlepsze projekty bankowe, zajmując 2. miejsce w kategorii Best New Product and Service. Efma to organizacja skupiająca ponad 3,3 tys. instytucji finansowych z ponad 130 krajów, w tym ponad 80% największych detalicznych instytucji finansowych w Europie. W konkursie nagradzane są najciekawsze i najbardziej innowacyjne projekty finansowe przeznaczone dla klientów detalicznych z całego świata. W 2015 roku do rywalizacji zgłoszono 500 innowacji z 211 instytucji finansowych, pochodzących z 59 krajów. Więcej o nagrodach przyznanych mBankowi w rozdziale 2.4. Nagrody i wyróżnienia. Więcej o współpracy z Orange w rozdziale 2.3. Strategiczna współpraca z partnerami.

## Działalność w segmencie Małych i Średnich Przedsiębiorstw

W 2015 roku Bank realizował również strategię wzrostu w obszarze małych i średnich przedsiębiorstw (SME), skupiając się na pełniejszym zrozumieniu potrzeb klientów, co realizowano między innymi poprzez liczne spotkania z klientami. W rezultacie podjęte zostały określone inicjatywy i udostępnione zostały ulepszone produkty dla mikrofirm w ofercie Orange Finance, takie jak Konto dla Firm z możliwością uzyskania limitu do 10 tys. zł, karty debetowe, rachunek oszczędnościowy, a także Konta Pomocnicze.

Do poprawy jakości oferty w sektorze SME należały również usprawnienia funkcjonalności serwisu transakcyjnego, takie jak wprowadzenie wieloosobowej autoryzacji przelewów, firmowej książki odbiorców oraz wdrożenie dziennych i miesięcznych wyciągów. Usługi te dedykowane są najbardziej dochodowemu i aktywnemu segmentowi przedsiębiorstw obsługiwanych w części detalicznej Banku.

Dodatkowym usprawnieniem zidentyfikowanym na podstawie badań przeprowadzonych wśród klientów z segmentu SME był rozwój funkcjonalności koszyka przelewów w aplikacji. Rozwój kanału mobilnego jest kluczowym obszarem w strategii mBanku, który doskonale wpisuje się w potrzeby klientów firmowych.

Ponadto, mBank uczestniczył aktywnie we współpracy z innowacyjnymi start-upami w celu wprowadzenia w życie nowych, wartościowych pomysłów dla klientów. W strategię wyjścia naprzeciw oczekiwaniom klientów wpisuje się zorganizowany przez Bank konkurs mBank StartUP Challenge z partnerem Polska Przedsiębiorcza (właścicielem sieci inkubatorów przedsiębiorczości Business Link). Specjaliści mBanku ocenili najlepsze pomysły na nowy biznes, a ze zwycięzcą nawiązano współpracę nad wykorzystaniem implementacji jego koncepcji w bankowości. mBank współpracując ze start-upami chce utrzymać pozycję lidera przemian technologicznych. Więcej o konkursie w rozdziale 2.2. Innowacje w mBanku.

Powyższe inicjatywy znalazły potwierdzenie w dynamicznym wzroście akwizycji w sektorze SME. Proaktywne podejście do rynku, wykorzystanie wielu kanałów, w tym działania sprzedażowe podejmowane we współpracy ze spółką mLeasing, zaowocowało wzrostem sprzedaży rachunków o 27,6% w porównaniu do roku 2014.

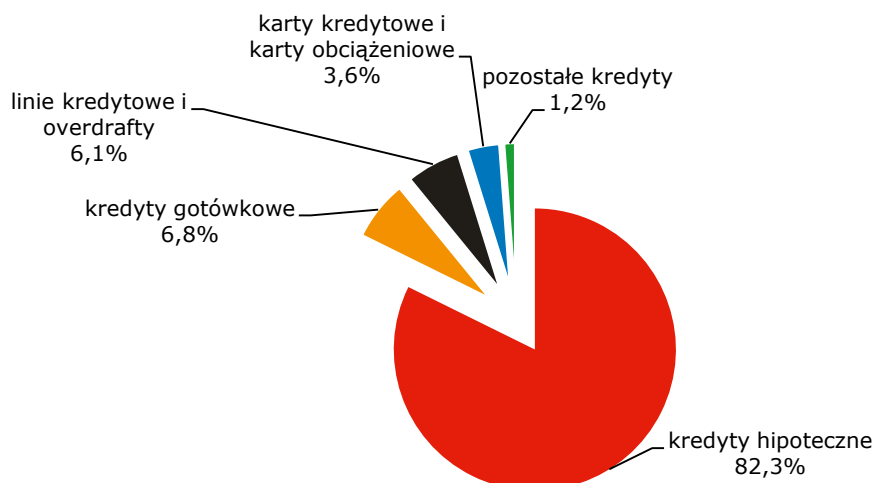
Intensywne prace nad budowaniem długotrwałych relacji z klientami detalicznymi znalazły również potwierdzenie w szeregu przyznanych Bankowi nagród. mBank został doceniony m.in. przez magazyn Forbes i otrzymał tytuł najlepszego Banku w Polsce w kategorii „Zdalne kanały kontaktu” oraz portal Bankier.pl, jako Bank oferujący najlepsze konto dla przedsiębiorcy, otrzymując nagrodę „Złoty Bankier”. Więcej o nagrodach przyznanych mBankowi w rozdziale 2.4. Nagrody i wyróżnienia.

## Rozwój oferty bankowości detalicznej w Polsce

### Kredyty

Struktura portfela kredytowego Bankowości Detalicznej w Polsce (dla gospodarstw domowych) na koniec grudnia 2015 roku przedstawiała się następująco:

#### Struktura portfela kredytowego Bankowości Detalicznej (dla gospodarstw domowych w Polsce)



W zakresie kredytów niehipotecyjnych w ramach strategii skupionej na wychodzeniu naprzeciw oczekiwaniom klientów, mBank realizuje program, w którym koncentruje się przede wszystkim na zapewnieniu klientom dostępu do rzetelnej i precyzyjnej informacji. Przystąpiono zarazem do gruntownej zmiany stylu i języka komunikacji z klientem w dokumentacji bankowej, a realizowana zmiana ma służyć budowaniu uczciwej i solidnej relacji z klientem, opartej na pełnym rozumieniu zawieranych umów. W ramach przyjętej strategii udziela się również merytorycznego wsparcia w przypadku odrzucenia wniosku kredytowego. Ważnym elementem tej polityki, jest zapewnienie wysokiego poziomu jakości obsługi wniosków składanych przez klientów w kanałach zdalnych.

Sprzedaż kredytów niehipotecyjnych w ujęciu rocznym wzrosła o 8,5% i wyniosła 4 866,6 mln zł w 2015 roku.

Kredyty hipoteczne stanowią ważny produkt w ofercie mBanku, ponieważ to one wzmacniają relacje Banku z klientami. Wartość sprzedaży kredytów hipotecznych w 2015 roku wyniosła 3 443,7 mln zł, co oznacza wzrost o 50,0% w porównaniu do 2014 roku.

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

	31.12.2014	31.12.2015
Wartość bilansowa (mld zł)	27,6	<b>30,4</b>
Średnia zapadalność (lata)	20,3	<b>20,0</b>
Średnia wartość (tys. zł)	275,4	<b>284,7</b>
Średnie LtV (%)	80,7%	<b>82,2%</b>
NPL* (%)	4,9%	<b>3,8%</b>

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

### Depozyty i fundusze inwestycyjne

W 2015 roku przyrost bilansu produktów oszczędnościowych (depozyty terminowe oraz rachunki oszczędnościowe) wyniósł 3 846 mln zł, co stanowiło 16,0% wzrostu w odniesieniu do stanu bilansowego na koniec 2014 roku. Bardzo dobre wyniki sprzedażowe produktów oszczędnościowych to efekt szeregu zrealizowanych działań, zarówno w aspekcie świadomego zarządzania ofertą produktową, inteligentnej wyceny depozytów realizowanej w stosunku do wyselekcjonowanych segmentów klientów, jak i wdrożonej i wykorzystywanej segmentacji behawioralnej klientów. Przyrost bilansu produktów depozytowych został zrealizowany przy jednoczesnym utrzymaniu zakładanej dyscypliny finansowej.

Wzrostowi bazy depozytowej klientów detalicznych towarzyszył wzrost środków ulokowanych w produktach inwestycyjnych. W I połowie 2015 roku Bank odnotował znaczący wzrost aktywów zaangażowanych w fundusze inwestycyjne o zwiększonym ryzyku, natomiast w II połowie roku zaproponowano klientom rozwiązania, które eliminują (w przypadku lokat strukturyzowanych) lub ograniczają możliwość strat (w przypadku certyfikatów strukturyzowanych i niektórych funduszy inwestycyjnych).

Rok 2015 był kolejnym ważnym rokiem dla Banku w kontekście umacniania pozycji w obszarze oszczędności i inwestycji. Znaczący wzrost salda był możliwy m.in. dzięki wprowadzeniu nowych rozwiązań produktowych, w szczególności:

- Wdrożenie promocji depozytów terminowych mających na celu pozyskanie nowych klientów oraz nowych środków
- Przeprowadzenie pierwszej w historii Banku Loterii Depozytowej
- Przeprowadzeniu promocji produktowych wspierających *cross-selling* – promocja Funduszy Inwestycyjnych Otwartych z lokatą terminową



- Wprowadzenie kilku subskrypcji certyfikatów inwestycyjnych Funduszy Inwestycyjnych Zamkniętych oraz certyfikatów strukturyzowanych
- Udostępnienie klientom możliwości inwestowania w kolejne subskrypcje lokat strukturyzowanych
- Wprowadzenie publicznych ofert obligacji dla klientów detalicznych

### Karty

W 2015 roku wartość transakcji bezgotówkowych klientów bankowości detalicznej mBanku wyniosła ponad 21,6 mld zł, co stanowi wzrost o 22,9% rok do roku. Wzrost częstotliwości korzystania z kart przez klientów mBanku o około 36% rok do roku, oraz zmniejszenie średniej kwoty transakcji pozwolił Bankowi na utrzymanie udziału mBanku w rynku płatności bezgotówkowych na poziomie 12%. Średnia transakcyjność kart kredytowych w mBanku wyniosła prawie 71 zł, spadając w stosunku do końca 2014 roku, gdyż klienci coraz częściej korzystają z kart również do drobnych płatności.

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

- płatności mobilne BLIK dla klientów Orange Finance (więcej o płatnościach BLIK w rozdziale 2.2. Innowacje w mBanku)
- płatności mobilne NFC dla klientów Orange Finance (więcej o płatnościach mobilnych NFC w rozdziale 2.2. Innowacje w mBanku)

## 8.2. Bankowość Detaliczna w Republice Czeskiej i na Słowacji

### Gospodarka i sektor bankowy w Republice Czeskiej

Wskaźniki makroekonomiczne	2015	Parametry sektora bankowego	2015
Realny wzrost PKB (prognoza)	4,5%	Bazowa stopa procentowa	0,05%
Nominalne PKB per capita (EUR)	14 100*	Wskaźnik kredyty/depozyty	79,0%
PKB per capita w PPS (EU-28=100)	85%*	Wskaźnik NPL	5,8%
Średnia roczna stopa inflacji	0,3%	Łączny współczynnik kapitałowy	17,3%*
Stopa bezrobocia	5,1%	Zwrot na aktywach (ROA)	1,3%*
Populacja	10,5 mln	Zwrot na kapitale (ROE)	14,3%*

Źródło: Eurostat, Česká národní banka (ČNB).

\* Dane skumulowane za 9 miesięcy (na dzień 30.09.2015) albo najnowsze dostępne

### PKB, inflacja, stopy procentowe i kurs walutowy

Oczekuje się, że wzrost gospodarczy w Czechach wzrósł do 4,5% w 2015 roku na bazie silnego popytu wewnętrznego, po tym jak wyniósł 2,0% w 2014 roku. Z powodu zaniku impulsu wynikającego ze współfinansowania inwestycji ze środków unijnych, prognozuje się, że dynamika PKB spowolni do 2,3% w 2016 roku i ponownie podniesie się do 2,7% w 2017 roku.

Konsumpcja gospodarstw domowych prawdopodobnie zwiększyła się w ujęciu realnym o 2,9% w 2015 roku, dzięki rosnącym płacom i zatrudnieniu oraz niskiej inflacji. Inwestycje również silnie kontrybuowały do wzrostu PKB, w szczególności ze względu na duży wzrost inwestycji publicznych, które były napędzane przez większe wykorzystanie funduszy unijnych. Z kolei eksport netto oddziaływał negatywnie na dynamikę realnego PKB w 2015 roku, odzwierciedlając wysoką intensywność importową rosnącej konsumpcji.

W dniu 7 listopada 2013 roku Narodowy Bank Czech (CNB) zobowiązał się sprzedawać czeską koronę i kupować euro w ilości koniecznej do powstrzymania aprecjacji czeskiej waluty wykraczającej poza historycznie niski poziom 27 koron czeskich za euro, podczas gdy kurs może kształtować się swobodnie po słabszej stronie wobec ustalonego progu. W lutym 2016 roku, CNB powtórzył, że jest gotowy do interwencji na rynku walutowym w przypadku przedłużającego się wzmocnienia presji na spadek cen lub jeżeli oczekiwania inflacyjne obniżą się, a ryzyko rozwoju deflacji w gospodarce krajowej się odnowi. Zobowiązanie obrony kursu korony nie jest celem polityki monetarnej, ale stanowi instrument, którego

bank centralny używa do osiągnięcia celu inflacyjnego. CNB może interweniować automatycznie i przez nieokreślony czas oraz nie ma limitu względem nabywanych kwot waluty obcej.

W latach 2013-2015 stopy procentowe pozostawały na niezmiennym poziomie, a stopa bazowa wynosiła 0,05%.

Wzrost cen konsumpcyjnych rok do roku wyniósł 0,1% w grudniu 2015 roku, pozostając na jednakowym poziomie w porównaniu do końca 2014 roku. Średnioroczna inflacja osiągnęła 0,3% w 2015 roku i była niższa o 0,1 punktu procentowego w stosunku do 0,4% odnotowanego w roku poprzednim, stanowiąc jednocześnie najniższy poziom od 2003 roku. Pomimo oczekiwań, że warunki na rynku pracy będą przyczyniały się do wewnętrznej presji inflacyjnej, szczególnie w sektorze usług, prognozuje się, że inflacja w 2016 roku wyniesie przeciętnie 0,4%, głównie ze względu na dalsze spadki cen surowców, zwłaszcza ropy naftowej.

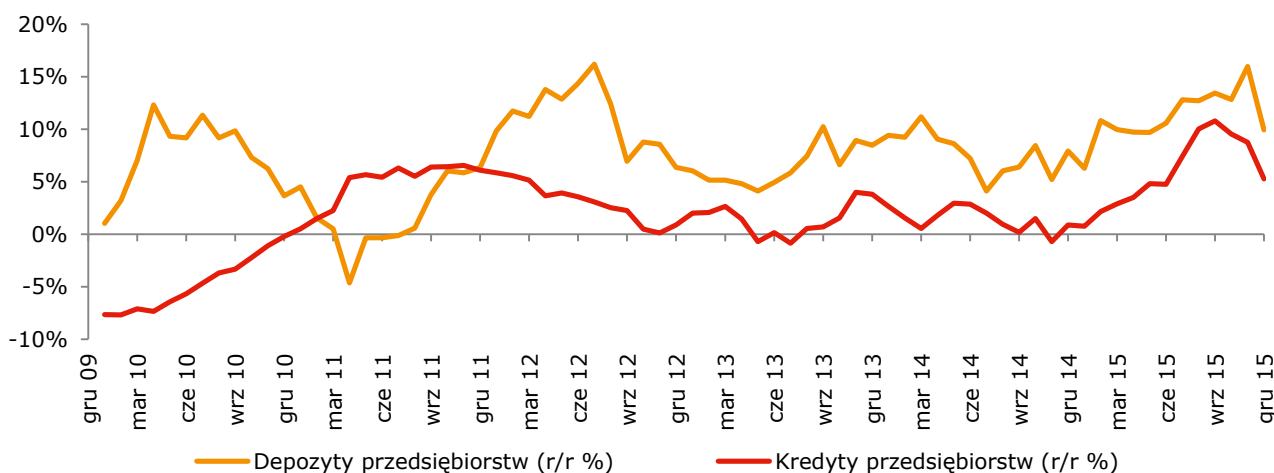
Wzmocnienie czeskiej gospodarki znajduje odzwierciedlenie w poprawie parametrów rynku pracy. Krajowa stopa bezrobocia ustabilizowała się na najniższym poziomie wśród państw Europy Środkowej i Wschodniej (CEE). Skorygowana o efekty sezonowe stopa bezrobocia wyniosła 5,1% w grudniu 2015 roku, co stanowiło spadek o 1,0 punkt procentowy rok do roku. Oczekuje się, że średnie wynagrodzenie na pracownika wzrosło w 2015 roku o 2,4%, a ogólny fundusz płac zwiększył się o 4,1%, z powodu silnego wzrostu zatrudnienia.

### Sektor bankowy

Czeski sektor finansowy zasadniczo rozwijał się pozytywnie w 2015 roku. W warunkach ożywienia gospodarczego, banki zwiększyły swoją rentowność i wzmocniły adekwatność kapitałową. Profil finansowania i płynność nadal kształtowały się stabilnie z relacją kredytów do depozytów dla sektora równą 79,0%. Jakość aktywów pozostała odporna, na co wskazuje nieznaczny spadek wskaźnika kredytów z utratą wartości do 5,8% na koniec 2015 roku z 6,1% odnotowanego rok wcześniej. Względnie niskie poziomy wskaźnika NPL w Czechach odzwierciedlają stosunkowo silną kondycję krajowego przemysłu i ograniczoną skalę kredytowania w walutach obcych (głównie do klientów korporacyjnych i praktycznie niewystępujące w segmencie detalicznym) w porównaniu do kilku innych krajów regionu CEE. Głównym wyzwaniem dla czeskich banków jest otoczenie trwale niskich stóp procentowych. Kontynuacja spadku oprocentowania produktów kredytowych powoduje presję na marżę odsetkową.

Generalnie, czeski sektor bankowy znajduje się wśród najbardziej zyskownych w regionie CEE, ze zwrotem na kapitale równym 14,3% oraz zwrotem na aktywach wynoszącym 1,3%. Oczekuje się stabilizacji jego rentowności na obecnych poziomach, gdyż solidne bufory kapitałowe pozwolą czeskim bankom wykorzystać wzrost kredytów hipotecznych oraz korporacyjnych w tych branżach, które pozostają pod korzystnym wpływem wzmoczonej aktywności gospodarczej.

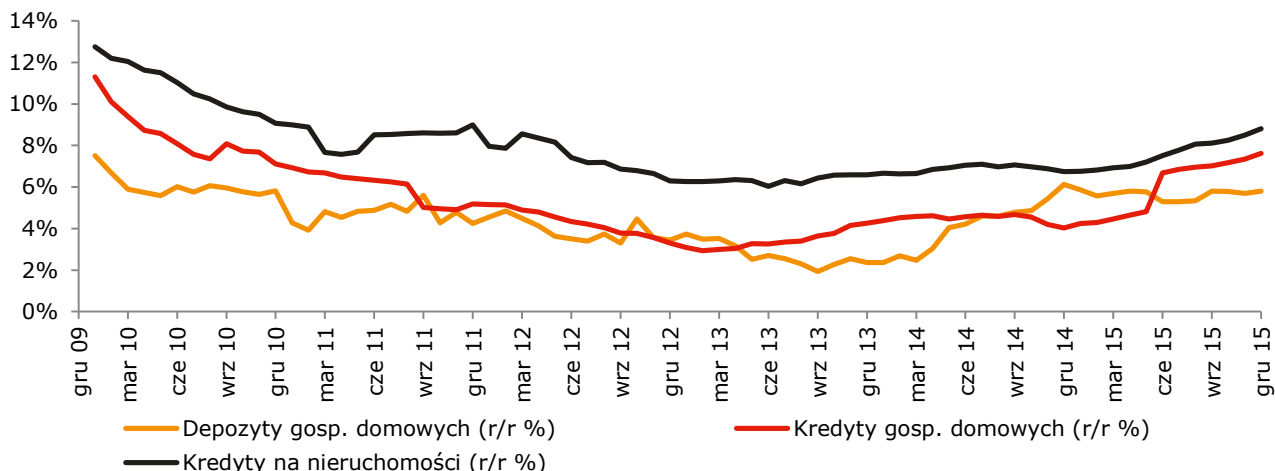
### Czechy: Kredyty i depozyty przedsiębiorstw



Po przytłumionym wzroście wolumenu kredytów korporacyjnych obserwowanym w 2014 roku, roczna dynamika przyspieszyła widocznie w czasie 2015 roku, przekraczając w grudniu 5,2%. Udział kredytów z utratą wartości w łącznym wolumenie kredytów dla przedsiębiorstw niefinansowych wykazuje tendencję spadkową od 2011 roku i na koniec 2015 roku wyniósł 5,7%. Dzięki lepszym perspektywom dla działalności

biznesowej, tempo wzrostu depozytów korporacyjnych wykazywało stopniową poprawę w 2015 roku i oscylowało średnio powyżej 10%.

### Czechy: Kredyty i depozyty gospodarstw domowych



Rozwój kredytów detalicznych ogółem był w przeważającym stopniu determinowany przez wzrost kredytów hipotecznych, których wolumen zwiększył się o 8,8% w 2015 roku, podczas gdy kredyty konsumpcyjne i pozostałe wykazały niższy przyrost o 5,4% w tym samym okresie. Udział kredytów z utratą wartości w łącznym wolumenie kredytów dla gospodarstw domowych wyniósł 4,1% w grudniu 2015 roku, obniżając się z 4,7% na koniec 2014 roku. Roczne tempo wzrostu depozytów detalicznych pozostawało stabilne w 2015 roku i osiągnęło w grudniu 5,8%. Jednakże, struktura zapadalności bazy depozytowej istotnie ewoluowała w okresie ostatnich dwóch lat, z depozytami dostępnymi na żądanie rosnącymi dwucyfrowo, a depozytami terminowymi spadającymi średnio 5% rocznie. Dzięki wysokiemu wolumenowi depozytów rezydentów, czeski sektor bankowy jest uniezależniony od zagranicznych źródeł.

### Gospodarka i sektor bankowy na Słowacji

Wskaźniki makroekonomiczne	2015	Parametry sektora bankowego	2015
Realny wzrost PKB (prognoza)	3,5%	Bazowa stopa procentowa	0,05%
Nominalne PKB per capita (EUR)	13 500*	Wskaźnik kredyty/depozyty	95,6%
PKB per capita w PPS (EU-28=100)	77%*	Wskaźnik NPL	4,2%
Średnia roczna stopa inflacji	-0,3%	Łączny współczynnik kapitałowy	17,4%*
Stopa bezrobocia	11,5%	Zwrot na aktywach (ROA)	1,0%
Populacja	5,4 mln	Zwrot na kapitale (ROE)	8,5%

Źródło: Eurostat, Národná banka Slovenska (NBS).

\* Dane skumulowane za 9 miesięcy (na dzień 30.09.2015) albo najnowsze dostępne

### PKB, inflacja i stopy procentowe

Oczekuje się, że wzrost gospodarczy na Słowacji umocnił się do 3,5% w 2015 roku, na bazie znacznego zwiększenia popytu krajowego. Inwestycje pozostawały pod pozytywnym wpływem wzmożonego wykorzystania funduszy unijnych, ze względu na dobiegającą końca możliwość skorzystania ze środków dostępnych w ramach perspektywy na lata 2007-2013. Konsumpcja gospodarstw domowych była wspierana przez pozytywny rozwój rynku pracy, solidny wzrost płac, kontynuację niskiej inflacji i korzystne warunki kredytowe. Z kolei eksport netto oddziaływał negatywnie na dynamikę PKB, gdyż zwiększona aktywność inwestycyjna przekładała się na wyższy import.

Kontynuacja ożywienia na Słowacji przewidywana jest zarówno na rok 2016, jak i 2017, ze wzrostem realnego PKB o ponad 3% rocznie. Rosnące wydatki gospodarstw domowych wydają się być najsilniejszym motorem

wzrostu w 2016 roku i kolejnych latach. Oczekuje się, że konsumpcja prywatna wzrośnie o 3,4% w 2016 roku, stymulowana zwiększeniem zatrudnienia. Dalszy spadek cen energii również wspiera budżety gospodarstw domowych.

Na Słowacji, jako państwie strefy euro, główna stopa procentowa, określana jest przez Europejski Bank Centralny (ECB), została utrzymana na niezmiennym poziomie 0,05% w 2015 roku. Ostatnia decyzja o obniżeniu stóp o 0.1 punktu procentowego została podjęta 10 września 2014 roku, po wcześniejszej redukcji z 0,25% dokonanej 11 czerwca 2014 roku.

W grudniu 2015 roku stopa inflacji wyniosła -0,5%, w porównaniu ze spadkiem cen konsumpcyjnych na poziomie 0,1% odnotowanym na koniec 2014 roku. Było to spowodowane głównie przez gwałtowne obniżenie cen energii. Średnioroczna inflacja w 2015 roku osiągnęła -0,3%, spadając z -0,1% w 2014 roku. Oczekuje się, że presja deflacyjna obserwowana w 2015 roku będzie powoli zanikać, odzwierciedlając wzrost w wydatkach konsumpcyjnych. Inflacja bazowa przyjmie pozytywne wartości, ale pozostanie bliska zeru w 2016 roku, podczas gdy dalszy spadek cen energii będzie kompensowany przez odbicie w cenach usług.

W całym 2014 i 2015 roku bezrobocie na Słowacji stopniowo malało wraz z postępującą poprawą w zakresie aktywności gospodarczej. Skorygowana o efekty sezonowe stopa bezrobocia wyniosła w grudniu 2015 roku 11,5% i była niższa o 1,7 punktu procentowego rok do roku. Oczekuje się dalszego spadku bezrobocia do około 9,3% w 2017 roku na bazie solidnego wzrostu gospodarczego. Współczynnik aktywności zawodowej znacząco wzrósł w 2015 roku, ale długookresowe bezrobocie wciąż pozostaje na wysokim poziomie. Nominalny wzrost płac przyspieszył w 2015 roku i powinien wynieść 3% w 2016 roku, zapewniając znaczący impuls dla siły nabywczej gospodarstw domowych w warunkach niskiej inflacji.

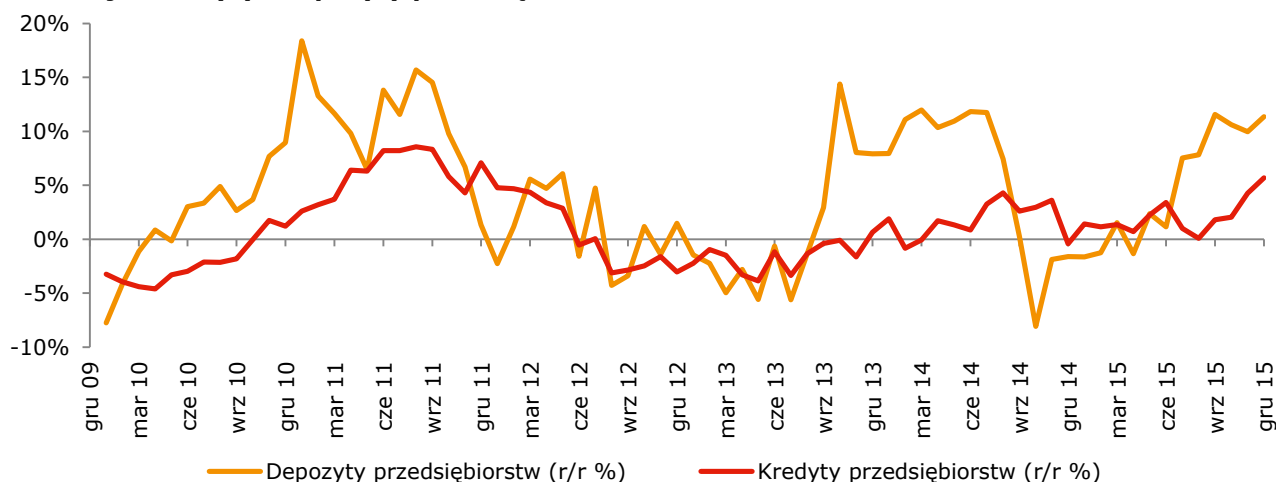
### **Sektor bankowy**

Słowackie banki działały w sprzyjającym otoczeniu silniejszego wzrostu gospodarczego. Nawet przy nieco bardziej dynamicznej ekspansji kredytowej, całkowity wskaźnik kredytów do depozytów w sektorze powinien pozostać w granicach zbliżonych do obecnego poziomu 95%, gdyż banki nadal najchętniej korzystają z depozytów do finansowania swojej działalności i zależność od hurtowych źródeł finansowania pozostaje bardzo niska. Adekwatność kapitałowa słowackiego sektora bankowego jest wśród najwyższych w regionie CEE, wraz z Czechami.

Ogólna poprawa wskaźnika kredytów z utratą wartości była głównie rezultatem wysokiego wzrostu kredytów hipotecznych i stabilizacji poziomu kredytów niepracujących. Wskaźnik NPL dla Słowacji pozostaje wśród najniższych w regionie CEE i na koniec grudnia 2015 roku wyniósł 4,2%. Jakość aktywów może dalej się polepszyć ze względu na wzmocnienie aktywności biznesowej i rosnące dochody gospodarstw domowych.

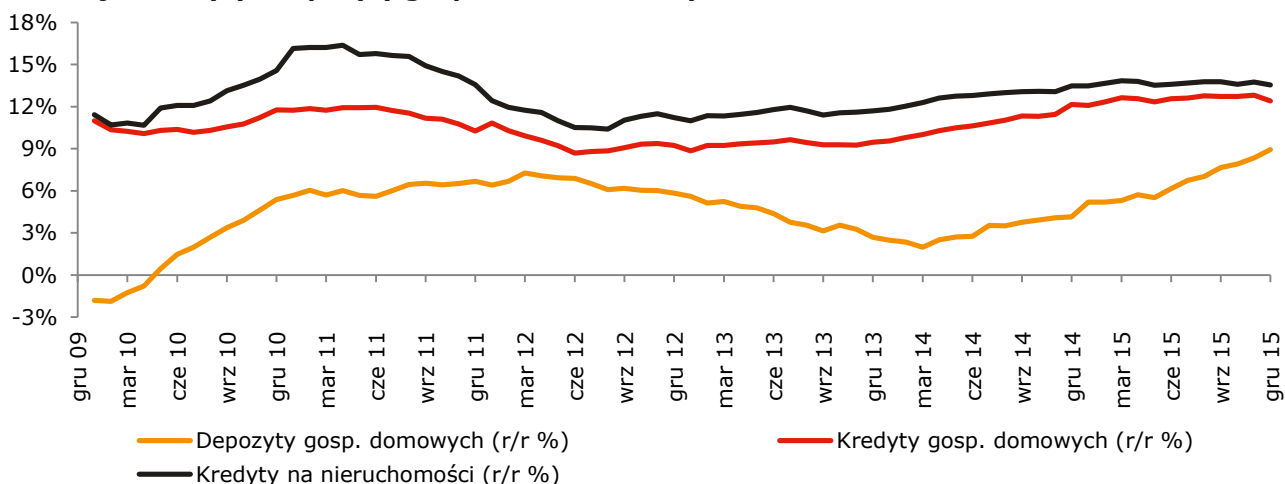
Rentowność słowackiego sektora bankowego uległa nieznacznej poprawie w 2015 roku i pewien potencjał do dalszego wzrostu z obecnych poziomów zwrotu na kapitale w wysokości 8,5% i zwrotu na aktywach równego 1,0% jest możliwy. Chociaż presja na marżę odsetkową utrzymuje się, to dynamiczny wzrost akcji kredytowej, szczególnie w zakresie oferty detalicznej o wyżej marżowym profilu, wraz z niższymi kosztami kredytu pozycjonuje banki do generowania przyzwoitych zysków. Z drugiej strony, niedawny wymóg płatności składek do funduszu naprawczego może negatywnie zaważyć na wynikach słowackiego sektora bankowego.

**Słowacja: Kredyty i depozyty przedsiębiorstw**



Przyspieszające ożywienie gospodarcze i niskie stopy procentowe zapewniały bankom sprzyjające warunki do rozwijania akcji kredytowej. W 2015 roku wolumen kredytów ogółem przyrósł o 9,3%, wobec 7,7% w 2014 roku. Po zaledwie umiarkowanej ekspansji kredytów korporacyjnych obserwowanej w 2014 roku i aż do jesieni 2015 roku, komercyjne portfele kredytowe w bankach odnotowały wyższy wzrost o 5,7% na koniec 2015 roku. Udział kredytów z utratą wartości w łącznym wolumenie kredytów dla przedsiębiorstw niefinansowych zmniejszył się do 6,9% na koniec 2015 roku z 7,9% w 2014 roku. Baza depozytów korporacyjnych przyrastała dynamicznie w II półroczu 2015 roku i jej roczne tempo wzrostu przyspieszyło do 11,3% na koniec roku. Negatywne trendy notowane w zakresie depozytów korporacyjnych na przełomie 2014 i 2015 roku częściowo wynikały z efektu wysokiej bazy.

**Słowacja: Kredyty i depozyty gospodarstw domowych**



Poprawa otoczenia gospodarczego i niskie koszty kredytu promują silny rozwój kredytów dla gospodarstw domowych na Słowacji. Kredyty detaliczne kontynuowały szybki wzrost w ostatnich latach, głównie ze względu na przyspieszenie kredytów mieszkaniowych, z roczną dynamiką przekraczającą 13% w 2015 roku. Udział kredytów z utratą wartości w łącznym wolumenie kredytów dla gospodarstw domowych spadł do 3,9% w grudniu 2015 roku z 4,3% na koniec 2014 roku. Rozwój depozytów detalicznych wykazuje jednoznacznie wzrostowy trend od I kw. 2014 roku, a roczna dynamika w 2015 roku osiągnęła 8,9% w porównaniu do 4,1% rok wcześniej. Od połowy 2013 roku występują wyraźnie przeciwstawne tendencje w strukturze depozytów dla gospodarstw domowych. Wolumen depozytów terminowych malał w ciągu ostatnich kwartałów, co było więcej niż kompensowane przez stale rosnące salda na rachunkach bieżących, które zwiększyły się o 17,9% w 2015 roku.

**Podsumowanie operacji zagranicznych mBanku**

mBank oferuje usługi bankowości detalicznej klientom indywidualnym w Czechach i na Słowacji, a przy tym jest jedynym polskim bankiem, który z sukcesem przeniósł swój model biznesowy poza Polskę – w 2007 roku mBank rozpoczął działalność detaliczną w Czechach i na Słowacji. Bank oferuje produkty takie jak rachunki bieżące, rachunki oszczędnościowe, karty debetowe i kredytowe, kredyty w rachunku bieżącym, a także kredyty mieszkaniowe. Ponadto, klienci w mBanku w Czechach mogą skorzystać z serwisów doradczych. W okresie od 2007 do 2015 roku, mBank w Czechach i na Słowacji pozyskał 819,7 tys. klientów detalicznych (klientów indywidualnych oraz mikrofirm).

Na koniec grudnia 2015 roku wartość portfela kredytowego oddziałów zagranicznych mBanku wyniosła 3 824,0 mln zł i wzrosła o 31,1% rok do roku. Wolumen kredytów hipotecznych osiągnął 3 319,9 mln zł, podczas gdy kredyty niehipoteczne ukształtowały się na poziomie 504,1 mln zł. Koncentracja na przyspieszeniu akcji kredytowej skutkowałą wzrostem tych produktów, w szczególności sprzedaż kredytów hipotecznych w 2015 roku zwiększyła się o 20,2% do 1 059,3 mln zł. Depozyty ogółem na obydwu rynkach wyniosły 6 371,8 mln zł i przyrosły o 13,4% rok do roku. Najwyższy wzrost w wysokości 26,2% został odnotowany na rachunkach bieżących, odzwierciedlając silną akwizycję nowych klientów oraz rosnącą transakcyjność istniejącej bazy. W 2015 roku liczba klientów mBanku w Czechach zwiększyła się o 39,0 tys. do 573,1 tys., podczas gdy na Słowacji poszerzyła się ona o 18,9 tys. i osiągnęła 246,5 tys. na koniec 2015 roku. Taki dynamiczny wzrost wolumenów i liczby rachunków wskazuje na możliwości dalszego rozwoju mBanku na rynkach zagranicznych.

Działalność mBanku w Czechach i na Słowacji w 2015 roku koncentrowała się na budowaniu pozycji banku mobilnego oraz zwiększaniu aktywności w zakresie kredytów, w tym przede wszystkim pożyczek niezabezpieczonych.

Po wdrożeniu nowej mobilnej aplikacji na przełomie 2014 i 2015 roku, w 2015 roku rozszerzono jej funkcjonalność o możliwość czytania QR kodów, a w IV kwartale 2015 roku wdrożono wersję dla urządzeń mobilnych z systemem Windows Phone. Kampania marketingowa „Ikona mobilności” oraz działania promocyjne, które wpierały adopcję mobilności zaowocowały zainstalowaniem aplikacji mobilnej na 165 tys. urządzeniach mobilnych w Czechach i na Słowacji (dane na dzień 31 grudnia 2015 roku). Aplikacja mobilna mBanku została oceniona jako najbardziej przyjazna klientom spośród wszystkich aplikacji mobilnych wiodących czeskich banków. Badanie przeprowadził portal „Tyinternetcy.cz” zajmujący się nowymi technologiami i innowacjami. W konkursie Złota Koruna mBank zajął 2. miejsce w kategorii innowacja roku dla mobilnej aplikacji.

W 2015 roku oddziały zagraniczne poszerzyły ofertę kredytów o refinansowanie i konsolidację kredytu gotówkowego. W IV kwartale 2015 roku wprowadzono do oferty trzy nowe, innowacyjne karty kredytowe. W 2015 roku, po raz pierwszy w historii oddziałów zagranicznych, przeprowadzono również dwie kampanie promocyjne kredytów gotówkowych.

Ważnym wydarzeniem w kontekście budowania relacji z klientem było wdrożenie narzędzi CRMowych, umożliwiających m. in. prowadzenie działań komunikacyjnych w czasie rzeczywistym (real-time marketing).

W 2015 roku oddziały zagraniczne nie tylko rozwijały własne, zdalne kanały dystrybucji, ale również rozpoczęły współpracę z jednym z największych pośredników finansowych na rynku, t.j. z Broker Consulting, dysponującym siecią 70 placówek i 1200 agentów w Czechach. Współpraca będzie dotyczyć sprzedaży rachunków oraz kredytów niehipotecznych i hipotecznych mBanku.

## 9. Informacje dla inwestorów

Poniższa tabela przedstawia podstawowe dane na temat akcji mBanku:

Dane na temat akcji mBanku	2014	2015
Cena akcji	498,0	314,0
Łączna liczba akcji	42 210 057	42 238 924
Wskaźnik P/E	16,3	10,2
Wskaźnik P/BV*	1,9	1,1
Maksymalna cena akcji	545,0	505,0
Minimalna cena akcji	442,1	294,7
Kapitalizacja (mld zł)	21,0	13,3
Średni wolumen obrotu (mln zł)	12,8	12,2
Dywidenda na akcję	17,0	-

\*Dane dla Grupy mBanku

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

#### Akcjonariusze mBanku

Od 1994 roku strategicznym akcjonariuszem mBanku jest Commerzbank AG. Jego udział wzrastał od 21,0% w 1995 roku poprzez 50,0% w 2000 roku do poziomu 72,2% w 2003 roku. Począwszy od 2005 roku udział ten nieznacznie zmalał w związku z realizacją programów opcji menedżerskich w Banku. Na koniec 2015 roku Commerzbank AG posiadał 69,5% akcji i głosów na walnym zgromadzeniu.

Pozostałe 30,5% akcji znajduje się w wolnym obrocie (free float) z dominującym udziałem inwestorów finansowych (głównie polskie fundusze emerytalne oraz polskie i zagraniczne fundusze inwestycyjne). Największym z nich w 2015 był roku ING Otwarty Fundusz Emerytalny (ING OFE). Według zawiadomienia z 18 marca 2015 roku ING OFE posiadał 5,05% ogólnej akcji i głosów na Walnym Zgromadzeniu. Istotnym akcjonariuszem jest również Grupa Aviva, która na dzień 31.12.2015 posiadała 4,9% akcji mBanku (zgodnie z danymi Bloomberg).

#### Notowania akcji mBanku w 2015 roku

Kluczowe parametry charakteryzujące akcje mBanku:

- Wartość nominalna 1 akcji: 4,00 zł.
- Zarejestrowany kapitał akcyjny: 168 956 tys. zł, w całości opłacony.
- Akcje mBanku są notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) od 1992 roku.
- Akcje Banku są składową indeksów GPW: WIG, WIG-Poland, WIG20, WIG30 i WIG-Banki; ponadto akcje wchodziły w skład indeksów pochodnych opartych na WIG20.

W 2015 roku liczba akcji mBanku wzrosła łącznie o 28 867 akcji wyemitowanych w związku z realizacją programu motywacyjnego. W efekcie nowych emisji zarejestrowany kapitał akcyjny wzrósł o 115,5 tys. zł.

Notowania akcji mBanku w 2015 roku należy analizować w kontekście sytuacji na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie i notowań innych banków.

2015 rok był trudnym okresem dla inwestorów na Giełdzie Papierów Wartościowych. Na notowaniach spółek wyraźnie odbiły się niekorzystne czynniki o charakterze globalnym oraz lokalnym, związane z sytuacją polityczną i gospodarczą w Polsce. Obniżyła się skłonność do inwestowania na GPW spowodowana spadkiem zaufania inwestorów, w szczególności zagranicznych i wzrostem ryzyka inwestycyjnego. W konsekwencji, przy mniejszych możliwościach inwestycyjnych Otwartych Funduszy Inwestycyjnych po reformie z 4014

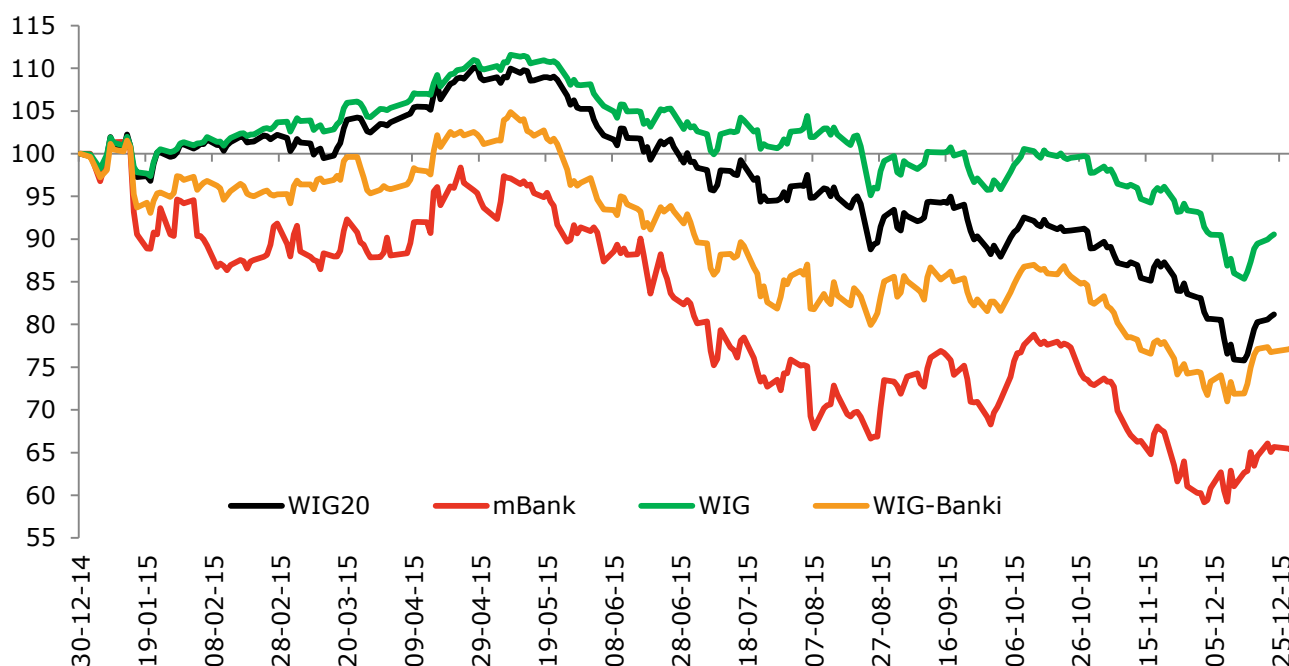
roku, spadku atrakcyjności GPW dla inwestorów zagranicznych i zmianach na scenie politycznej, indeks WIG20 obniżył się do najniższych poziomów od 6 lat.

Po słabszym początku 2015 roku indeksy na GPW wzrastały i jeszcze w maju analitycy prognozowali, że indeks szerokiego rynku osiągnie pułap 60 tys. punktów. Wejście w okres wyborczy i pojawienie się szeregu obietnic polityków, niekorzystnych w szczególności dla sektora bankowego i spółek energetycznych, wpłynęło na zdecydowane pogorszenie koniunktury na GPW. Wyniki wyborów prezydenckich, a potem parlamentarnych zwiększyły prawdopodobieństwo wdrożenia kontrowersyjnych projektów, co umocniło spadkowy trend, doprowadzając do zwiększonej wyprzedaży akcji w IV kwartale 2015 roku. W konsekwencji indeks WIG obniżył się do poziomu znacząco poniżej 50 tys. punktów.

W 2015 roku indeks WIG obniżył się o 9,6%, a indeks WIG20 spadł o 19,7%. O ile wielkie firmy były pod wyraźną presją sprzedających, to średnie i małe spółki radziły sobie lepiej na warszawskim parkiecie. Indeksy mWIG40 i sWIG80 zyskały w ciągu roku odpowiednio 2,4% i 9,11%.

Największy spadek notowań dotknął banki, w szczególności te które w portfelu mają wyższy udział kredytów denominowanych we frankach szwajcarskich, do których zalicza się mBank. Było to związane z obawą inwestorów wynikającą z propozycji przewalutowania kredytów hipotecznych we frankach szwajcarskich na złote po kursie niższym niż rynkowy oraz zwrotu kredytobiorcom kwot wynikających ze spreadu stosowanego przez banki przy rozliczaniu kredytów walutowych. Indeks WIG-Banki na koniec 2015 roku był niższy o 23,5% w stosunku do końca 2014 roku. Cena akcji mBanku na zamknięciu ostatniej sesji giełdowej w 2015 roku wyniosła 314 zł i była o 36,9% niższa niż przed rokiem. Kapitalizacja Spółki na koniec 2015 roku wyniosła 13,3 mld zł (3,1 mld zł) wobec 21,0 mld zł (4,9 mld EUR) przed rokiem.

**Notowania akcji mBanku na GPW - relatywne zmiany w stosunku do WIG, WIG20 i WIG-Banki**



**Zmiana notowań akcji mBanku na tle indeksów WIG-Banki i EURO STOXX Banks**

Zmiana	2013	2014	2015
mBank	+53,4%	-0,4%	<b>-36,9%</b>
Indeks WIG-Banki	+20,5%	-0,7%	<b>-23,5%</b>
EURO STOXX Banks Index	+25,9%	-4,9%	<b>-4,9%</b>



## 9.2. Ratingi mBanku

### Ratingi mBanku

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

Fitch – oceny mBanku - stan na 31 grudnia 2015 roku	
Rating długoterminowy podmiotu (Long-term IDR)	BBB-
Rating krótkoterminowy (Short-term IDR)	F3
Viability rating	bbb-
Rating wsparcia	2
Perspektywa ratingu długoterminowego	pozytywna
Rating dla emisji długu niepodporządkowanego w ramach Programu Emisji Euroobligacji (EMTN)	BBB-; F3
<i>Transze obligacji wyemitowanych przez mFinance France</i>	<i>BBB-</i>
S&P's – oceny mBanku - stan na 31 grudnia 2015 roku	
Rating długoterminowy	BBB
Rating krótkoterminowy	A-2
Ocena samodzielna (Stand Alone Credit Profile)	bbb-
Perspektywa ratingu długoterminowego	stabilna
Rating dla emisji długu niepodporządkowanego w ramach Programu Emisji Euroobligacji (EMTN)	BBB
<i>Transze obligacji wyemitowanych przez mFinance France</i>	<i>BBB</i>

W dniu 19 maja 2015 roku agencja Fitch Ratings (Fitch) obniżyła rating długoterminowy IDR („Issuer Default Rating”) mBanku z „A” do „BBB-” w następstwie obniżki ratingu IDR Commerzbanku z „A+” do „BBB”. W konsekwencji zmieniony zostały również: rating krótkoterminowy mBanku z „F1” do „F3”. Rating wsparcia został obniżony z poziomu „1” do „2”. Analogicznie zostały obniżone ratingi dla długu niezabezpieczonego: rating długoterminowy (long-term senior unsecured debt rating) do „BBB-” i krótkoterminowy (short-term senior unsecured debt rating) do „F3”.

Obniżenie ratingu Commerzbanku i w konsekwencji mBanku przez agencję Fitch wynikało z oceny skutków implementacji Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji banków (ang. BRRD - Bank Recovery and Resolution Directive), która radykalnie ograniczyła możliwości wsparcia banków przez instytucje państwowe.

Przed zmianą ratingu dokonaną w maju 2015 roku rating długoterminowy IDR Commerzbanku był wyższy od samodzielnego ratingu banku w związku z potencjalną możliwością uzyskania wsparcia ze strony władz niemieckich. W następstwie weryfikacji oceny wsparcia w związku z implementacją dyrektywy BRRD, rating długoterminowy Commerzbanku został obniżony do poziomu samodzielnego ratingu podmiotu. To z kolei przełożyło się na dokonaną przez Fitch weryfikację oceny zdolności Commerzbanku do udzielenia potencjalnego wsparcia dla mBanku.

Samodzielny rating mBanku, czyli viability rating, będący oceną wiarygodności finansowej mBanku na podstawie takich czynników jak profil biznesowy, zarządzanie i strategia, profil ryzyka, wyniki finansowe i otoczenie zewnętrzne, nie uległ zmianie i pozostał na poziomie „bbb-”.

Agencja ratingowa Standard & Poor's Rating Services w dniu 9 czerwca 2015 roku obniżyła rating długoterminowy (long-term counterparty credit rating) mBanku z „BBB+” do „BBB” w następstwie obniżki ratingu Commerzbanku z „A-” do „BBB+”. Analogicznie, do poziomu „BBB” obniżony został rating obligacji emitowanych przez mFinance France w ramach Programu Emisji Euroobligacji. Rating krótkoterminowy mBanku pozostał na niezmienionym poziomie „A2”.

Zmiana ratingu długoterminowego Commerzbanku i w konsekwencji mBanku przez agencję S&P's wynika z weryfikacji oceny potencjalnej możliwości uzyskania wsparcia dla Commerzbanku ze strony władz niemieckich (w związku z implementacją dyrektywy BRRD) oraz z uwzględnienia kryteriów określających dodatkową zdolność do absorpcji strat (ALAC).

W dniu 3 lutego 2015 roku agencja S&P's zmieniła perspektywę ratingu długookresowego mBanku ze stabilnej do negatywnej, w związku ze zmianą perspektywy ryzyka sektora bankowego na negatywną. Negatywna ocena ryzyka sektora bankowego odzwierciedla opinię agencji, według której zdolność sektora bankowego do absorpcji strat i jego odporność na wstrząsy może się zmniejszyć w ciągu najbliższych dwóch lat. Według S&P warunkach działania dla polskich banków będą trudne w związku z wprowadzeniem podatku bankowego, wzrostem kosztów regulacyjnych, a także potencjalnymi kosztami związanymi z rozważanym przewalutowaniem kredytów walutowych, co zwiększy presję na rentowność sektora bankowego w otoczeniu niskich stóp procentowych.

Obok ratingów na zlecenie Fitch i S&P's, mBank posiada także rating agencji Moody's Investors Service przyznany w oparciu o publicznie dostępne informacje jako podmiotowi nieuczestniczącemu w procesie ratingowym.

#### Moody's – oceny mBanku - stan na 31 grudnia 2015 roku

Długookresowa ocena depozytów	Baa2 (perspektywa stabilna)
Rating krótkoterminowy	Prime-2
Rating dla długu niezabezpieczonego	Baa3
Ocena ryzyka kontrahenta	Baa1 (cr)/ P-2 (cr)

W dniu 21 maja 2015 roku agencja Moody's podwyższyła długoterminowy rating depozytowy mBanku z „Baa3” do „Baa2”, a rating krótkookresowy z „Prime-3” do „Prime-2”. Podwyższenie długoterminowego ratingu Banku wynikało z zastosowania zaawansowanej analizy LGF (Loss Given Failure – strata w sytuacji utraty zdolności regulacji zobowiązań). Zastosowanie analizy LGF zrekompensowało skutki obniżenia oceny wsparcia rządowego, wynikającego z wdrożenia ustawodawstwa dotyczącego uporządkowanej restrukturyzacji i likwidacji instytucji kredytowych.

W maju 2015 roku agencja Moody's wprowadziła nową ocenę dla banków - ocenę ryzyka kontrahenta (ang. CR - Counterparty Risk Assessment). Jest to ocena wskazująca na to, jak traktowane będą zobowiązania wobec kontrahentów, jeśli bank straci zdolność wywiązywania się ze zobowiązań. Agencja przyznała mBankowi ocenę ryzyka kontrahenta na poziomie Baa1 (cr)/ P-2 (cr).

### 9.3. Zestawienie ratingów Polski, mBanku i Commerzbanku

Poniższe zestawienie pokazuje porównanie ratingów długoterminowych dla Polski, mBanku i Commerzbanku na dzień 31 grudnia 2015 roku.

Agencja ratingowa	Polska	mBank S.A.	Commerzbank AG
Fitch Ratings	A- (stab.)	BBB- (poz.)	BBB (poz.)
Standard & Poor's	A- (poz.) od 15.01.2016 BBB+ (neg.)	BBB (stab.) od 03.02.2016 BBB (neg.)	BBB+ (neg.)
Moody's	A2 (stab.)	Baa2 (stab.)*	Baa1 (poz.) od 26.01.2016 A2 (stab.)

W nawiasach podana perspektywa ratingu: poz. - pozytywna, stab. - stabilna, neg. - negatywna

\* „Non-participating issuer”, rating oparty wyłącznie na publicznie dostępnych informacjach.

### 9.4. Relacje Inwestorskie mBanku

mBank szczególnie dużo uwagi poświęca zapewnieniu dobrej komunikacji z inwestorami i analitykami. Za relacje inwestorskie odpowiada Departament Relacji Inwestorskich i Strategii Grupy, który współpracując z Zarządem Banku i różnymi jednostkami organizacyjnymi Banku, dba o to by zainteresowane strony otrzymywały właściwe i kompletne informacje o Grupie mBanku.

W 2015 roku inwestorzy i analitycy giełdowi uczestniczyli w 4 konferencjach wynikowych, zarówno bezpośrednio, jak i przez Internet. Wszystkie spotkania z Zarządem przy okazji publikacji rezultatów kwartalnych były transmitowane online w języku polskim i angielskim, a także udostępniane na stronach Banku. Dodatkowo, po publikacjach wyników kwartalnych Grupy, inwestorzy instytucjonalni mieli możliwość wzięcia udziału w indywidualnych lub grupowych spotkaniach z Prezesem Zarządu w celu omówienia interesujących ich zagadnień dotyczących Grupy oraz jej wyników.

Relacje z analitykami, akcjonariuszami i potencjalnymi inwestorami są również wzmacniane poprzez spotkania podczas konferencji w Polsce i poza jej granicami. W 2015 roku mBank uczestniczył w trzech konferencjach w Warszawie, sześciu zagranicznych konferencjach oraz zorganizował trzykrotnie indywidualne spotkania inwestorów instytucjonalnych z przedstawicielami Zarządu Banku. Ponadto Bank dwukrotnie zorganizował roadshow w Stanach Zjednoczonych. W ciągu roku w Banku odbyło się ok. 140 spotkań inwestorów i analityków z przedstawicielami Zarządu i/lub zespołem Relacji Inwestorskich.

Jak co roku, w 2015 roku odbyły się również 2 przeglądy będące elementem regularnych spotkań z agencjami ratingowymi oraz kilka telekonferencji z agencjami ratingowymi.

Analitycy i inwestorzy mBanku są na bieżąco informowani o ważnych wydarzeniach w Grupie mBanku poprzez comiesięczny Newsletter oraz wiadomości wysyłane drogą elektroniczną.

Internetowy serwis relacji inwestorskich (<http://www.mbank.pl/relacje-inwestorskie/>), zaprojektowany z myślą o inwestorach i analitykach, zarówno polsko-, jak i anglojęzycznych, zapewnia aktualne, pogrupowane tematycznie informacje m.in. o wynikach finansowych Grupy mBanku, akcjonariacie, walnych zgromadzeniach, ratingach i notowaniach akcji mBanku na GPW. Można tam przejrzeć raporty bieżące i okresowe oraz zapoznać się z konsensusem prognozowanych wyników Grupy. Specjalną interaktywną aplikacją klasy Business Intelligence - Analityk mBanku, umożliwia szybki i sprawny przegląd wyników finansowych i dane biznesowych Grupy mBanku.

### Rekomendacje analityków

Grupa mBanku i jej wyniki są monitorowane przez analityków reprezentujących różne instytucje finansowe, banki i brokerów. mBank znajduje się na liście obserwacyjnej kilkunastu krajowych i zagranicznych instytucji, których analitycy wydają swoje rekomendacje dla akcji mBanku. Należą do nich: Citi Research (DM Banku Handlowego), Deutsche Bank, Goldman Sachs International, Haitong Securities, Millennium DM, BoA Merrill Lynch, Raiffeisen Centrobank, ING Securities, Wood & Company, J.P. Morgan, DM PKO BP,

**mBank S.A.**

Sprawozdanie Zarządu z działalności mBanku S.A. w 2015 roku

Pekao Investment Banking, DM BZ WBK, Ipopema Securities, Trigon DM, Erste Securities Polska, DM BOŚ, DM Banku BPS oraz Vestor DM.

Struktura rekomendacji dla akcji mBanku według stanu na 31 grudnia 2015 roku przedstawiała się następująco:

<b>Rekomendacja</b>	<b>Kupuj</b>	<b>Trzymaj</b>	<b>Sprzedaj</b>
Liczba rekomendacji	6	7	6
Udział w procentach	31,6%	36,8%	31,6%

Aktualny konsensus dotyczący przewidywanych wyników Grupy mBanku na lata 2016-2017 znajduje się na stronie mBanku: <http://www.mbank.pl/relacje-inwestorskie/akcje-mbank/konsensus.html>.

## 10. Zarządzanie ryzykiem

### 10.1. Fundamenty zarządzania ryzykiem oraz wyzwania

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

#### Linie obrony

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

- Pierwszą linię obrony stanowi **Biznes** (linie biznesowe), odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem i kapitałem. Zadaniem Biznesu jest uwzględnianie aspektów związanych z ryzykiem i kapitałem przy podejmowaniu wszystkich decyzji i w granicach apetytu na ryzyko określonego dla Grupy.
- Druga linia obrony, przede wszystkim **Ryzyko** (obszar zarządzania ryzykiem), **Bezpieczeństwo IT oraz funkcja Compliance**, wspiera Biznes, tworząc strategię zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka oraz odpowiednie polityki określające wytyczne dla Biznesu odnoszące się do decyzji związanych z podejmowaniem ryzyka przez Biznes. Głównym celem drugiej linii obrony jest wspieranie Biznesu we wdrażaniu strategii i polityk oraz nadzorowanie funkcji kontrolnych w Grupie i ekspozycji na ryzyko.
- Trzecią linią obrony jest **Audyt Wewnętrzny**, dokonujący niezależnych ocen zarówno pierwszej jak i drugiej linii obrony.

#### Filary zarządzania ryzykiem

Ramy zarządzania ryzykiem w mBanku wywodzą się z koncepcji trzech filarów:

- **Koncentracja na Kliencie** – dążenie do zrozumienia i zrównoważenia szczególnych potrzeb różnych interesariuszy Ryzyka (Biznes, Zarząd Banku, Rada Nadzorcza, akcjonariusze i organy nadzoru).
- **Jedno ryzyko** rozumiane, jako zintegrowane podejście do zarządzania ryzykiem i odpowiedzialność wobec klientów za wszystkie rodzaje ryzyka (określone w Katalogu Ryzyka Grupy mBanku).
- Perspektywa **ryzyko vs. stopa zwrotu** – wsparcie procesu podejmowania decyzji biznesowych na bazie długoterminowych relacji między ryzykiem a stopą zwrotu, unikając ryzyka zdarzeń skrajnych (tail risks).

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

Konsekwencją powyższego była zrealizowana pod koniec 2015 roku aktualizacja Strategii Zarządzania Ryzykiem uwzględniająca nowe wyzwania, które stoją przed Ryzykiem w roku 2016.

#### Realizacja Inicjatywy Zintegrowane Ryzyko – Myślenie Klientem

mBank stale doskonali proces kontroli i zarządzania ryzykiem z naciskiem na usprawnienie zintegrowanego zarządzania ryzykiem z perspektywy koncentracji na kliencie.

W Strategii „Jeden Bank” wskazano inicjatywę „Zintegrowane Ryzyko – Myślenie Klientem” (Customer Focus Integrated Risk), która jest realizowana w następujących pięciu kluczowych strumieniach:

- wzmocnienie dialogu Biznes-Ryzyko,
- apetyt na ryzyko,
- usprawnienie procesu kredytowego,
- wzmocnienie kompetencji pracowników obszaru zarządzania ryzykiem,
- uproszczenie i integracja architektury IT obszaru zarządzania ryzykiem.

Wybrane projekty realizowane w 2015 roku zostały opisane poniżej:

### **Samoocena Efektywności Zarządzania Ryzykiem**

Wdrożenie Samooceny ma na celu kompleksową ocenę ryzyka operacyjnego związanego z kluczowymi procesami w Banku oraz w spółkach Grupy, w szczególności poprzez:

- identyfikację istotnych ryzyk operacyjnych,
- inwentaryzację mechanizmów kontrolnych służących do ograniczania tych ryzyk,
- ocenę adekwatności i efektywności mechanizmów kontrolnych,
- a następnie ocenę poziomu ryzyka oraz opracowanie i wdrożenie niezbędnych planów działań naprawczych.

Wdrożenie procesu Samooceny zostało podzielone na dwa etapy. W połowie 2015 roku został zakończony drugi etap wdrażania Samooceny w Banku, tym samym procesem Samooceny został objęty cały obszar działalności Banku. W 4 kwartale 2015 roku rozpoczęło się wdrożenie procesu Samooceny w spółkach Grupy.

Ponadto wdrożenie procesu Samooceny w Banku pozwoli na optymalizację i integrację dotychczasowych narzędzi kontroli ryzyka operacyjnego w celu lepszego dostosowania nowego procesu samooceny ryzyka i kontroli do profilu działalności biznesowej Grupy.

**Polityka CRE** – modyfikacja „Polityki kredytowej Grupy mBanku dotyczącej finansowania nieruchomości przychodowych w ramach Grupy mBanku” (pierwszej wspólnej polityki na poziomie Grupy mBanku). Ustalenie w formie dialogu z biznesem ram apetytu na ryzyko i rozwoju akwizycji Grupy mBanku na tym rynku, w szczególności wypracowanie definicji komercyjnych nieruchomości przychodowych, identyfikacja ryzyk i wprowadzenie mitygantów tych ryzyk, stworzenie narzędzi do monitorowania portfela CRE na poziomie Grupy mBanku.

**Komitet Kredytowy Grupy mBanku** powołany na przełomie 2014 i 2015 - jest w szczególności odpowiedzialny za sprawowanie nadzoru nad ryzykiem koncentracji i dużymi zaangażowaniami na poziomie Grupy mBanku poprzez podejmowane decyzje oraz wydawane rekomendacje. Komitet podejmuje również decyzje w ramach Banku dotyczące konwersji długu na akcje, udziały, itp. oraz decyzje dotyczące przejęcia nieruchomości w zamian za długi.

**Migracja MtM** (migracja byłych klientów Multibanku i Private Bankingu na platformę transakcyjną mBanku). Obszar zarządzania ryzykiem był kluczowym partnerem w strategicznym projekcie migracji klientów bankowości detalicznej do nowej platformy transakcyjnej. Wdrożenie zakończone w październiku 2015 zapewnia wszystkim klientom dostęp do nowoczesnej platformy i oferowanych przez nią mobilnych rozwiązań.

**Projekt mMove** polegał na optymalizacji procesu hipotecznego dla detalicznych klientów indywidualnych. Dzięki wdrożonym rozwiązaniom proces jest prostszy, krótszy i w pełni przewidywalny.

Program stałego zwiększania efektywności pracy w obszarze zarządzania ryzykiem oparty o zasady **Lean Management**, ze szczególnym naciskiem na wdrożenie kultury odpowiedzialności i mechanizmów ciągłego doskonalenia procesów. Celem programu jest umożliwienie absorpcji rosnącej liczby zadań wynikających z rozwoju biznesu i z lawinowo zwiększających się wymagań regulacyjnych, bez konieczności znacznego powiększania zasobów. Rozpoczęty w 2015 roku program będzie kontynuowany w kolejnych latach.

### **Standardy regulacyjne Bazylei III**

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

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

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

Nowe przepisy regulacyjne z zakresu Dyrektywy CRD IV wymagały implementacji do prawodawstwa krajowego, co zakończyło się w 2015 r. przyjęciem Ustawy o nadzorze makroostrożnościowym nad systemem finansowym i zarządzaniu kryzysowym w systemie finansowym oraz stosowną aktualizacją Prawa Bankowego. Natomiast Rozporządzenie CRR obowiązuje bezpośrednio od 1 stycznia 2014 roku, bez konieczności przystosowania prawodawstwa krajowego do jego wymogów.

## **10.2. Podstawowe rodzaje ryzyka w działalności mBanku**

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

W ramach funkcjonującego w Grupie procesu inwentaryzacji ryzyka, realizowanego na podstawie zasad określonych w ICAAP (ang. Internal Capital Adequacy Assessment Process, proces oceny adekwatności kapitału wewnętrznego), zidentyfikowano w działalności Grupy w 2015 roku następujące istotne rodzaje ryzyka:

1. Ryzyko kredytowe
2. Ryzyko operacyjne
3. Ryzyko rynkowe
4. Ryzyko biznesowe (w tym ryzyko strategiczne)
5. Ryzyko płynności
6. Ryzyko reputacji
7. Ryzyko modeli
8. Ryzyko kapitałowe (w tym ryzyko nadmiernej dźwigni)

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

Ponadto w ramach procesu przeglądu i formułowania apetytu na ryzyko na lata 2015 i 2016 bank dokonał weryfikacji szeregu innych rodzajów ryzyka, uwzględniając wynik analizy w perspektywie planistycznej na lata 2016 i następne.

W szczególności analizie poddany został pakiet ryzyk niefinansowych takich jak: cyber risk, ryzyko strategiczne, ryzyko awarii infrastruktury miejskiej, ryzyko mis-sellingu, ryzyko prowadzenia działalności (ang. conduct risk), fizycznego bezpieczeństwa, długoterminowych kryzysów PR, nielegalnych transakcji, ryzyko modeli, ryzyko związane z komunikacją społecznościową.

Powyższy pakiet ryzyk niefinansowych został oceniony przez Zarząd Banku pod kątem prawdopodobieństwa zdarzenia i potencjalnego wpływu na organizację, a następnie dla wybranych rodzajów ryzyka zostały

zdefiniowane mitygantę. Wnioski z analizy stanowią wkład do aktualizacji założeń strategicznych na rok 2016.

### **Forum Biznesu i Ryzyka Grupy mBanku**

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

Forum Biznesu i Ryzyka tworzą następujące organy:

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

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

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

#### **■ omawianie i podejmowanie decyzji** dotyczących:

- wprowadzania nowych produktów/instrumentów,
- zasad zarządzania ryzykiem produktów/instrumentów, które są lub mają się znaleźć w ofercie linii biznesowych,
- apetytu na ryzyko linii biznesowych, w tym limitów ryzyka określonych dla linii biznesowych,
- zatwierdzania polityki ryzyka dla poszczególnych segmentów klientów,
- segmentów klientów pożądaných z punktu widzenia oczekiwanej struktury portfela ryzyka,
- priorytetów i kierunków zmian organizacji procesów i narzędzi oceny ryzyka;
- modeli ryzyka

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

#### **■ monitorowanie, na podstawie przedkładanych raportów i informacji:**

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

### **Ryzyko kredytowe**

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

### **Narzędzia i miary**

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



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

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

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

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

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

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

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

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

Dodatkowym narzędziem oceny ryzyka kredytowego są testy warunków skrajnych, które uzupełniają pomiar ryzyka straty nieoczekiwanej metodą kredytowej wartości zagrożonej. Analizy wpływu warunków skrajnych na wartość kapitału ekonomicznego na pokrycie ryzyka kredytowego przeprowadzane są w cyklu kwartalnym.

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

- Analizę wrażliwości wskaźników modelu ECVaR na założenia dotyczące zjawisk kredytowych (np. korelacja) – są to tzw. testy parametryczne.
- Analizę skrajnych wielkości strat kredytowych przy założeniu niekorzystnej sytuacji makroekonomicznej – są to tzw. testy makroekonomiczne, w których model ekonometryczny prognozuje wielkości parametrów wsadowych do modelu kapitału ekonomicznego (PD, LGD) na bazie założeń Głównego Ekonomisty odnośnie kształtowania się parametrów makroekonomicznych w przypadku scenariusza negatywnego rozwoju sytuacji gospodarczej. Parametry ryzyka skonstruowane według powyższego scenariusza są podstawą wyliczeń kapitału ekonomicznego zarówno przed, jak i po uwzględnieniu założeń testów parametrycznych.

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

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

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

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

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

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

- DtI (ang. Debt-to-Income) – relacja miesięcznych obciążeń kredytowych do dochodu netto gospodarstwa domowego (wskaźnik stosowany dla klientów indywidualnych).
- DPD (ang. Days-Past-Due) – rodzina portfelowych miar ryzyka, opartych na okresie opóźnienia w spłacie (np. sztukowy/kwotowy udział w portfelu kontraktów z opóźnieniem w zakresie 31-90 dni).
- Wskaźniki typu „vintage”, pokazujące jakość określonych grup kredytów uruchomionych w w różnych fazach ich dojrzałości, według daty uruchomienia (np. kolejne kwartały), wybranych charakterystyk klienta itp. – wskaźniki te bazują na okresie DPD.
- RC LLP (ang. Risk Cost LLP) – koszt ryzyka dla (segmentu) portfela kredytowego tj. stosunek przyrostu odpisów i rezerw na straty kredytowe do salda pracującego portfela.
- Wskaźniki „roll-rates”, wykorzystywane do pomiaru migracji kontraktów pomiędzy różnymi przedziałami opóźnień (1-30, 31-60, 61-90 DPD etc.).

## **Strategia**

### Bankowość Korporacyjna i Inwestycyjna

W I półroczu 2015 nastąpiła aktualizacja Strategii zarządzania korporacyjnym ryzykiem kredytowym Grupy mBanku, powiązanej ze Strategią „Jednego Banku”. Głównym celem Grupy mBanku w obszarze korporacyjnego ryzyka kredytowego jest wykorzystanie potencjału synergii Grupy poprzez integrację oferty Banku i spółek Grupy w zakresie sprzedaży produktów obciążonych ryzykiem dla klientów Grupy mBanku, zacieśnienie współpracy w obszarze pomiaru i zarządzania ryzykiem kredytowym, bezpieczne określenie zintegrowanego poziomu apetytu na ryzyko. Postanowienia Strategii, są realizowane poprzez polityki branżowe, księgę limitowania ryzyka (limit book), zasady funkcjonowania procesu kredytowego, kompetencje decyzyjne, oraz szczegółowe procedury wewnętrzne stosowane zarówno w Banku, jak i w spółkach Grupy generujących ryzyko kredytowe. Implementacja jednolitych miar ryzyka i procesów kontroli ryzyka na poziomie Grupy odbywa się ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki działalności poszczególnych spółek Grupy. Bank dba by proces ten nie miał negatywnego wpływu na relacje z klientami.

Również w I półroczu 2015 roku w celu uporządkowania i ujednolicenia podejścia Grupy mBanku S.A. do finansowania komercyjnych nieruchomości przychodowych (CRE), została opracowana i zatwierdzona „Polityka kredytowa finansowania komercyjnych nieruchomości przychodowych przez Grupę

mBanku S.A.". Ustalono jednolite podejście do finansowania CRE, zarówno w mBanku, jak i spółkach Grupy mBanku w zakresie standardów obsługi i oceny ryzyka finansowania komercyjnych nieruchomości przychodowych. Wyznaczone zostały centra kompetencyjne w obszarze finansowania CRE w Grupie mBanku, co zapewniło jasny zakres odpowiedzialności. Określone zostały ramy dla bezpiecznego budowania portfela ekspozycji finansujących komercyjne nieruchomości przychodowe, poprzez zdefiniowanie preferowanego rynku dla akwizycji i wskazanie zalecanych warunków finansowania. Wprowadzona została jednolita definicja komercyjnych nieruchomości przychodowych i warunków transakcji finansujących ww. nieruchomości.

W maju 2015 r. KRK zatwierdził „Politykę mBanku SA finansowania klientów z sektora rolno-spożywczego (F&A)” wskazującą rodzaje ryzyka charakteryzujące sektor F&A, a także perspektywy rozwoju poszczególnych segmentów tego sektora, determinujące apetyt na ryzyko finansowania klientów F&A. Wprowadzone zasady finansowania umożliwią budowę bezpiecznego portfela kredytowego mBanku w sektorze rolno-spożywczym.

W II półroczu bank koncentrował się na wypracowaniu docelowego systemowego wdrożenia procesu dla sektora F&A. Nowy workflow umożliwia procesowanie, raportowanie oraz monitorowanie wniosków dedykowanych dla tej grupy klientów korporacyjnych.

Jednym z kluczowych priorytetów było dostosowanie struktury organizacyjnej w korporacyjnym procesie wycen nieruchomości do Rekomendacji S. Wdrożone rozwiązania obejmują nową listę dokumentów, kalkulator wycen wraz z możliwością porównania z rynkiem oraz nowe ścieżki decyzyjne uwzględniające istotne pozycje w rozumieniu definicji EKZH. Równolegle bank pracował nad dostosowaniem bazy nieruchomości do Rekomendacji J. Zespoły procesowe z obszaru detalicznego i korporacyjnego pracowały nad mapowaniem niezbędnych pól pod wymagania Rekomendacji J. Większość pól została zmapowana. Wdrożenie nowej bazy nieruchomości planowane jest w 2016r.

Bank opracował również kryteria identyfikujące podmioty ekonomicznie powiązane oraz zweryfikował pod tym kątem obecny portfel mBanku (zgodnie z CRR / Bazyleą III). Wdrożenie systemowe planowane jest w 2016r.

W celu lepszego zarządzania poziomem RWA, Bank podpisał umowę z BGK na program gwarancji COSME (następca programu BGK de minimis). Odpowiednie rozwiązania systemowo-legislacyjne zostały wdrożone pod koniec 2015r.

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

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

W mBanku funkcjonuje uproszczony tryb podejmowania decyzji kredytowych dla zdefiniowanej grupy klientów i transakcji, w szczególności dla transakcji procesowanych na szybkich ścieżkach kredytowych (tzw.FCP) zapewniając znacznie wyższą efektywność, przy zachowaniu wszystkich rygorów prawnych, wymogów nadzorczych oraz dobrych praktyk w zakresie zarządzania ryzykiem kredytowym.

Przebudowany proces obejmuje również etapowe wdrożenie mechanizmu kontroli anty-wyłudzeniowej. Efektem nowej strategii jest nie tylko nowa platforma workflow, ale także przełożona w praktykę strategia. 'myślenie klientem' obejmująca zoptymalizowaną dokumentację pozyskiwaną i dostarczaną klientowi oraz jej digitalizację w procesie kredytowym. Grupa aktywnie zarządza ryzykiem kredytowym mając na celu optymalizację poziomu zysku uwzględniającego koszt ponoszonego ryzyka. Analiza ryzyka występującego w funkcjonowaniu Grupy ma charakter ciągły. Wsparciem w zarządzaniu ryzykiem jest analiza struktury portfela kredytowego Grupy i wynikające z niej limity, zalecenia i rekomendacje dotyczące angażowania się Grupy w wybrane podmioty, sektory gospodarki i rynki geograficzne. Dla celów bieżącego zarządzania ryzykiem kredytowym i określenia ryzyka koncentracji, Bank kwartalnie dokonuje analizy portfelowej z wykorzystaniem macierzy sterującej uwzględniającej PD rating oraz LAD.

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

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

Grupa mBanku dąży do szerszego wykorzystania efektów synergii z Commerzbank w zakresie konsorcjalnego finansowania wybranych klientów Grupy. W przypadku koncernów międzynarodowych i niebankowych instytucji finansowych oraz największych korporacji, Grupa mBanku promuje innowacyjne produkty o niskiej konsumpcji kapitału, zwłaszcza produkty z zakresu bankowości inwestycyjnej (ECM, DCM, M&A), jak i bankowości transakcyjnej i obszaru rynków finansowych oraz aranżację konsorcjalnego finansowania dla wybranych klientów tzw. „big tickets”, co zapewni satysfakcjonujący poziom dochodowości i ograniczy ryzyko wysokiej koncentracji na pojedynczego klienta/grupy podmiotów powiązanych.

mBank promuje także alternatywne finansowanie względem kredytów bankowych poprzez organizację publicznych i niepublicznych programów oraz „club deal” emisji obligacji klientów posiadających stabilną kondycję finansową.

#### Bankowość Detaliczna

Działalność kredytowa w obszarze bankowości detalicznej pozostaje kluczowym segmentem modelu biznesowego Grupy, zarówno z punktu widzenia udziału w strukturze aktywów, jak i kontrybucji do wyniku finansowego.

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

Oprócz rynku polskiego, produkty kredytowe Bankowości Detalicznej oferowane są (od 2007 roku) za pośrednictwem oddziałów zagranicznych Banku (OZ) w Republice Czeskiej oraz na Słowacji, w ramach modelu bankowości internetowej, analogicznego do funkcjonującego w Polsce od 2000 roku. Udział portfela ekspozycji oddziałów zagranicznych stanowił na koniec 2015 roku (w ujęciu wartościowym) ponad 8% całego portfela detalicznego. Bank zachowuje spójność polityki zarządzania ryzykiem kredytowym między rynkami, a różnice w konkretnych regułach lub wartościach parametrów wynikają bądź ze specyfiki lokalnego rynku, bądź z innych założeń strategii biznesowych i są każdorazowo przedmiotem decyzji Komitetu Ryzyka Bankowości Detalicznej.

Z uwagi na wysoką granulację ekspozycji kredytowych (ponad 2 mln aktywnych kredytów) proces zarządzania ryzykiem kredytowym w obszarze detalicznym oparty jest na podejściu portfelowym. Jest to odzwierciedlone w statystycznym charakterze modeli oceny ryzyka, w tym modeli spełniających regulacyjne wymogi zaawansowanej metody wewnętrznych ratingów (AIRB). Parametry tej metody (PD, LGD, EL) wykorzystywane są w szerokim zakresie, zarówno w celu szacowania wymogów kapitałowych, jak i przy ustalaniu kryteriów akceptacyjnych, warunków transakcji oraz w obszarze raportowania ryzyka.

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

- wysokim stopniem standaryzacji i automatyzacji procesu kredytowego, w tym procesu decyzyjnego, zarówno na etapie akwizycji, obsługi posprzedażowej, jak i windykacji,
- niskim (w porównaniu z bankowością korporacyjną) poziomem uznaniowości w procesie decyzyjnym (m.in. brakiem uznaniowych korekt oceny ratingowej klienta),
- dostosowaniem systemu kompetencji decyzyjnych do masowego charakteru akwizycji, w tym dopuszczeniem dla wybranych transakcji decyzji automatycznych,
- rozbudowanym systemem raportowania ryzyka, wykorzystującym portfelowe techniki analizy jakości ekspozycji kredytowych, w tym analizy koszykowe (*vintage*) oraz analizy przepływów ekspozycji pomiędzy pasmami opóźnień (*roll-rates*).

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

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

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

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

Uwzględniając powyższe założenia, ogólna zasada stanowiąca podłoże strategii Grupy dotyczącej sprzedaży kredytów to adresowanie oferty do klientów posiadających ugruntowane relacje z Bankiem albo adresowanie jej do nowych klientów, dla których kredyt jest produktem otwierającym długoterminową relację charakteryzującą się wysokim poziomem transakcyjności. Tym samym w obszarze kredytów NML Bank będzie nadal koncentrował się na kredytowaniu klientów wewnętrznych, charakteryzujących się wysoką wiarygodnością kredytową, równoległe podejmując systematyczne działania w kierunku zwiększenia akwizycji klientów zewnętrznych.

Jedną z takich inicjatyw jest kredytowanie klientów w ramach wspólnego przedsięwzięcia mBanku oraz jednego z największych operatorów telekomunikacyjnych (projekt Orange Finance). Ponadto Bank w coraz większym zakresie uczestniczy w finansowaniu klientów dokonujących zakupów za pośrednictwem Internetu. W celu redukcji ryzyka związanego z otwieraniem się na nowych klientów, w kształtowaniu polityki kredytowej Bank stosuje m. in. technikę testów kredytowych, a także intensywnie rozwija system prewencji przeciw-wyłudzeniowej.

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

W przypadku kredytów hipotecznych dla osób fizycznych, w celu ograniczenia ryzyka związanego ze spadkiem wartości zabezpieczenia hipotecznego w stosunku do wartości ekspozycji kredytowej, Bank

kieruje swoją ofertę kredytową głównie do klientów nabywających nieruchomości zlokalizowane w rejonach dużych aglomeracji miejskich.

Począwszy od 2015 roku Bank wprowadził kolejną redukcję maksymalnej wartości parametru LtV spełniającą docelowe wymogi przewidziane w Rekomendacji S dla roku 2017.

Zmiany te sprzyjają programowi współpracy mBanku z mBankiem Hipotecznym w kwestii udzielania kredytów hipotecznych dla osób fizycznych. Zgodnie z założeniami, portfel detalicznych kredytów hipotecznych mBanku Hipotecznego jest finansowany nowymi emisjami listów zastawnych.

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

### **Jakość portfela kredytowego**

Na dzień 31 grudnia 2015 roku, wśród kredytów i pożyczek (brutto) udzielonych klientom, należności z utratą wartości spadły z poziomu 6,4% na koniec pierwszego półrocza, do poziomu 5,7%.

Rezerwa utworzona na należności od klientów wzrosła z 2 790,8 mln zł na koniec grudnia 2014 roku do 2 975,9 mln zł na koniec grudnia 2015 roku i nastąpił również wzrost rezerwy na poniesione nieujawnione straty (Incurred but Not Identified - IBNI) z 242,4 mln zł do 247,2 mln zł w omawianym okresie.

Poziom pokrycia należności, które utraciły wartość rezerwami wzrósł z 51,9% na koniec 2014 roku, do 58,9% na koniec 2015 roku.

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

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

Na koniec grudnia 2015 roku kredyty i pożyczki (netto) od klientów wzrosły o prawie 2% rok do roku, przy czym wzrost ten jest przede wszystkim efektem wzrostu zaangażowania dla korporacyjnych kredytów terminowych udzielonych średnim i małym klientom.

Poniższe zestawienie przedstawia jakość portfela kredytowego Grupy mBanku na koniec grudnia 2015 roku w porównaniu z końcem czerwca 2015 roku i końcem grudnia 2014 roku.

Jakość portfela kredytowego mBanku	31.12.2015 (w tys. PLN)	30.06.2015 (w tys. PLN)	31.12.2014 (w tys. PLN)
<b>Kredyty i pożyczki udzielone klientom indywidualnym:</b>	<b>46 258 683</b>	<b>45 328 730</b>	<b>41 560 477</b>
- należności bieżące	5 897 129	5 800 143	5 442 653
- kredyty terminowe, w tym:	40 361 554	39 528 587	36 117 824
- kredyty hipoteczne i mieszkaniowe	34 184 208	33 521 442	30 510 513
- pozostałe	-	-	-
<b>Kredyty i pożyczki udzielone klientom korporacyjnym:</b>	<b>33 446 644</b>	<b>32 226 547</b>	<b>32 841 046</b>
- należności bieżące	3 976 187	4 218 458	3 701 490
- kredyty terminowe:	26 976 422	25 752 358	23 977 679
- udzielone dużym klientom	5 825 318	5 843 425	5 751 583
- udzielone średnim i małym klientom	21 151 104	19 908 933	18 226 096
- transakcje reverse repo / buy sell back	1 031 029	842 093	3 838 553
- pozostałe	1 463 006	1 413 638	1 323 324
<b>Kredyty i pożyczki udzielone sektorowi budżetowemu</b>	<b>1 520 728</b>	<b>1 661 475</b>	<b>1 924 395</b>
<b>Inne należności</b>	<b>183 355</b>	<b>1 043 880</b>	<b>1 047 273</b>
<b>Kredyty i pożyczki (brutto) od klientów</b>	<b>81 409 410</b>	<b>80 260 632</b>	<b>77 373 191</b>
Rezerwa utworzona na należności od klientów (wielkość ujemna)	(2 975 864)	(3 019 034)	(2 790 841)
<b>Kredyty i pożyczki (netto) od klientów</b>	<b>78 433 546</b>	<b>77 241 598</b>	<b>74 582 350</b>
Krótkoterminowe (do 1 roku)	26 169 938	23 188 113	26 964 700
Długoterminowe (powyżej 1 roku)	52 263 608	54 053 485	47 617 650
<b>Poniesione, ale nie zidentyfikowane straty</b>			
Zaangażowanie bilansowe brutto	76 777 938	75 411 743	72 458 578
Rezerwy na utratę wartości ekspozycji analizowanych portfelowo	(247 198)	(261 858)	(242 401)
<b>Zaangażowanie bilansowe netto</b>	<b>76 530 740</b>	<b>75 149 885</b>	<b>72 216 177</b>
<b>Należności, które utraciły wartość</b>			
Zaangażowanie bilansowe brutto	4 631 472	4 848 889	4 914 613
Rezerwy na należności, które utraciły wartość	(2 728 666)	(2 757 176)	(2 548 440)
<b>Zaangażowanie bilansowe netto</b>	<b>1 902 806</b>	<b>2 091 713</b>	<b>2 366 173</b>

## **Ryzyko rynkowe**

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

## **Narzędzia i miary**

W prowadzonej działalności Bank jest narażony na ryzyko rynkowe, czyli ryzyko niekorzystnej dla Banku zmiany bieżącej wyceny instrumentów finansowych znajdujących się w portfelach Banku, następującej w wyniku zmian czynników ryzyka rynkowego - stóp procentowych, kursów walutowych, cen papierów wartościowych, zmienności implikowanych instrumentów opcyjnych oraz spread'ów kredytowych. Bank identyfikuje ryzyko rynkowe na pozycjach zaliczanych do księgi handlowej wycenianych do wartości godziwej (metodą wyceny bezpośredniej lub metodą wyceny z modelu), które może się zmaterializować w postaci strat mających swoje odzwierciedlenie w wyniku finansowym Banku. Ponadto, Bank przypisuje ryzyko rynkowe pozycjom księgi bankowej, niezależnie od zasad kalkulacji wyniku na tych pozycjach, stosowanych na potrzeby sprawozdawczości rachunkowej. W szczególności, w celu odwzorowania ryzyka

stóp procentowych produktów obszaru bankowości detalicznej i korporacyjnej o nieokreślonym terminie przeszacowania odsetek lub o stopach administrowanych przez Bank, stosuje się modele tak zwanych portfeli replikujących. Od 2013 roku Bank dokonuje modelowania kapitału, co znajduje odzwierciedlenie w pomiarze ryzyka rynkowego na poziomie wewnętrznych struktur organizacyjnych Banku. Miary ryzyka rynkowego pozycji odsetkowych księgi bankowej są wyznaczone modelami wartości bieżącej (ang. NPV – Net Present Value). Kwantyfikacja ekspozycji na ryzyko rynkowe odbywa się przez pomiar wartości zagrożonej (ang. VaR - Value at Risk), a także wyznaczanie wartości testów warunków skrajnych.

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

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

Wartość zagrożona mierzy potencjalną stratę wartości rynkowej (instrumentu finansowego, portfela, instytucji) taką, że prawdopodobieństwo jej osiągnięcia lub przekroczenia w zadanym horyzoncie czasowym jest równe zadanemu poziomowi tolerancji (ufności) przy założeniu utrzymywania niezmięnionej struktury portfela przez określony okres czasu. W mBanku obliczana i limitowana jest jednodniowa wartość zagrożona przy 97,5% poziomie ufności. Ponadto, wartość zagrożona obliczana jest dla następujących czynników ryzyka: stopy procentowej, kursów wymiany walut i ich zmienności, cen akcji i ich zmienności oraz spread'ów kredytowych. Dodatkowo, od września 2015 roku wprowadzona została jako miara obserwowana wartość zagrożona w niekorzystnych warunkach rynkowych. Jest to miara potencjalnej straty portfela w niekorzystnych warunkach rynkowych odbiegających od typowego zachowania rynku. Stressed VaR jest wariantem miary VaR w zadanych warunkach stresowych.

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

Bank ograniczył apetyt na ryzyko stopy procentowej w długich tenorach poprzez ustanowienie od lipca 2015 roku limitu BPV (+1bp) dla całkowitej ekspozycji Grupy mBanku na stopę procentową w tenorach powyżej 20 lat oraz powyżej 30 lat.

## **Strategia**

Realizacja strategii zarządzania ryzykiem rynkowym polega na zarządzaniu pozycjami Banku w taki sposób, aby utrzymać profil ryzyka rynkowego w ramach zdefiniowanego przez Bank apetytu na ryzyko. Bank koncentruje się na spełnieniu potrzeb biznesowych klientów, przy jednoczesnym ograniczeniu obrotu handlowego instrumentami pochodnymi w zakresie walut, par walutowych, nominalów i tenorów transakcji, a także stosowaniu zasady braku otwartych pozycji towarowych.

Profil ryzyka rynkowego jest wypadkową celów strategicznych jednostek biznesowych, Komitetu odpowiedzialnego za kształtowanie struktury aktywów i pasywów Banku (Komitet ALCO) oraz limitów ekspozycji na ryzyko rynkowe ustanawianych przez Komitet Ryzyka Rynków Finansowych (KRF) na poziomie jednostek Banku, a także Zarząd Banku oraz Radę Nadzorczą w przypadku limitów na poziomie Grupy oraz jednostek Grupy. System limitów odzwierciedla w sposób ilościowy zdefiniowany apetyt na ryzyko.

Zarządzanie ryzykiem rynkowym zgodnie z wcześniej opisanymi ogólnymi zasadami zarządzania ryzykiem jest zorganizowane w ramach tzw. trzech linii obrony. Naczelną zasadą organizacji procesu zarządzania ryzykiem rynkowym jest oddzielenie funkcji monitoringu i kontroli ryzyka rynkowego od funkcji związanych z podejmowaniem i utrzymywaniem otwartych pozycji ryzyka rynkowego. Funkcje monitoringu i kontroli ryzyka rynkowego (przypisane do drugiej linii obrony) są realizowane przez Departament Ryzyka Rynków Finansowych (DRR) w obszarze zarządzania ryzykiem Banku, który jest nadzorowany przez Wiceprezesa Zarządu ds. Zarządzania Ryzykiem, podczas gdy operacyjne zarządzanie pozycjami ryzyka rynkowego (przypisane do pierwszej linii obrony) odbywa się w Departamencie Rynków Finansowych (DFM), w Biurze



Maklerskim (BM) oraz w Departamencie Skarbu (DS), które podlegają Wiceprezesowi Zarządu Banku odpowiedzialnemu za obszar rynków finansowych oraz w Departamencie Emisji Papierów Dłużnych (DCM) i Departamencie Finansowania Strukturalnego i Mezzanine, które podlegają Wiceprezesowi Zarządu Banku ds. Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej. BM jest jednostką organizacyjną Banku, która została wyodrębniona ze struktur DFM i prowadzi działalność operacyjną, koncentrując swoją aktywność na instrumentach finansowych podlegających obrotowi na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW). Departament Emisji Papierów Dłużnych (DCM) jest jednostką organizacyjną odpowiedzialną za emisję instrumentów dłużnych oraz zarządzanie pozycjami nieskarbowych papierów dłużnych pozostających w księdze bankowej, natomiast pozycje inwestycyjne wrażliwe na czynniki ryzyka są zarządzane w Departamencie Finansowania Strukturalnego i Mezzanine (DFS). Ponadto, stosowana jest zasada organizacyjnego rozdzielania zarządzania operacjami na portfelu bankowym (w skład którego wchodzi portfele Departamentu Skarbu, Departamentu Emisji Papierów Dłużnych oraz Departamentu Finansowania Strukturalnego i Mezzanine) i handlowym (obejmującym portfele Departamentu Rynków Finansowych oraz Biura Maklerskiego). W celu ograniczenia ekspozycji na ryzyko rynkowe decyzjami Zarządu Banku (w odniesieniu do portfela Banku) oraz Komitetu Ryzyka Rynków Finansowych działającego w ramach Forum Ryzyka i Biznesu (w odniesieniu do portfeli jednostek biznesowych) ustanawiane są limity VaR, limity dotyczące wyników testów warunków skrajnych oraz limity (mające charakter liczb kontrolnych) dotyczące wielkości niedopasowania terminów przeszacowania. Limity te kaskadowane są na niższe poziomy zgodnie z zasadami zarządzania określonymi rodzajami ryzyka rynkowego oraz wewnętrznymi procedurami obowiązującymi w jednostkach *front-office* i dedykowanymi poszczególnym portfelom lub pozycjom ryzyka. Służy to świadomemu kształtowaniu pożądanej struktury ryzyka rynkowego i dopuszczalnego poziomu ekspozycji na dany rodzaj ryzyka rynkowego.

W I kwartale 2015 roku Bank sfinalizował proces przeglądu Strategii Zarządzania Ryzykiem Rynkowym Grupy mBanku S.A., której modyfikacja została przyjęta przez Zarząd Banku w dniu 10 marca 2015 roku, a następnie pozytywnie zaopiniowana przez Komisję Ryzyka Rady Nadzorczej oraz finalnie zaaprobowana przez Radę Nadzorczą w dniu 30 marca 2015 roku.

### **Pomiar ryzyka Banku**

#### **Wartość zagrożona**

W 2015 roku ryzyko rynkowe Banku mierzone wartością zagrożoną VaR (w horyzoncie jednodniowym, na poziomie ufności 97,5%) utrzymywało się na umiarkowanym poziomie w relacji do limitów VaR. Średnie wykorzystanie limitów wartości zagrożonej dla portfela Departamentu Rynków Finansowych (DFM), składającego się głównie z pozycji portfela handlowego wyniosło 41% (2,3 mln zł), dla portfela Biura Maklerskiego (BM) 13% (0,2 mln zł), natomiast dla portfela Departamentu Skarbu (DS), którego pozycje są klasyfikowane wyłącznie do portfela bankowego wyniosło 64% (27,0 mln) portfela bez modelowania kapitału oraz 56% (23,5 mln zł) w przypadku portfela z modelowaniem kapitału. Limit wartości zagrożonej dla pozycji Departamentu Emisji Papierów Dłużnych (DCM) średnio wykorzystany został w 18% (0,4 mln PLN). Limit wartości zagrożonej pozycji Departamentu Finansowania Strukturalnego i Mezzanine (DFS) w akcjach notowanych na GPW był wykorzystany średnio w 57% (5,1 mln zł). W 2015 roku na wysokość wartości zagrożonej (VaR) portfela Banku miały wpływ w przeważającej mierze portfele instrumentów wrażliwych na stopę procentową oraz na wyodrębniony spread kredytowy – portfele skarbowych papierów dłużnych zarządzane przez DS na księdze bankowej oraz zarządzane przez DFM na pozycjach księgi handlowej łącznie z pozycjami wynikającymi z transakcji wymiany stóp procentowych. Drugim pod względem istotności wpływu na profil ryzyka Banku był portfel akcji DFS, w którym istotnym czynnikiem ryzyka był kurs akcji PZU, w związku z utrzymywaniem istotnej pozycji inwestycyjnej w akcjach tej spółki. Pozycja ta została zlikwidowana poprzez sprzedaż akcji PZU. Portfele DFM instrumentów wrażliwych na zmiany kursów walutowych, takich jak transakcje wymiany walut oraz opcje walutowe, a także ekspozycja portfeli BM na ryzyko cen akcji oraz na ryzyko zmienności implikowanych opcji giełdowych obracanych na GPW miały relatywnie mniejszy wpływ na profil ryzyka Banku.

W poniższych tabelach przedstawione zostały statystyki poziomów miar wartości zagrożonej za 2015 roku dla portfela mBanku:

w tys. zł	2015				2014			
	31.12.15	średnia	maks.	min.	31.12.2014	średnia	maks.	min.
VaR IR	13 688	16 085	23 329	12 739	16 457	14 693	19 081	8 122
VaR FX	496	685	1 096	453	937	348	1 162	95
VaR EQ	79	5 170	6 588	67	6 243	6 507	7 647	5 836
VaR CS	26 320	23 916	26 345	20 426	25 142	27 245	31 279	25 049
<b>VaR</b>	<b>29 943</b>	<b>27 877</b>	<b>34 881</b>	<b>21 266</b>	<b>33 393</b>	<b>29 448</b>	<b>36 453</b>	<b>15 968</b>

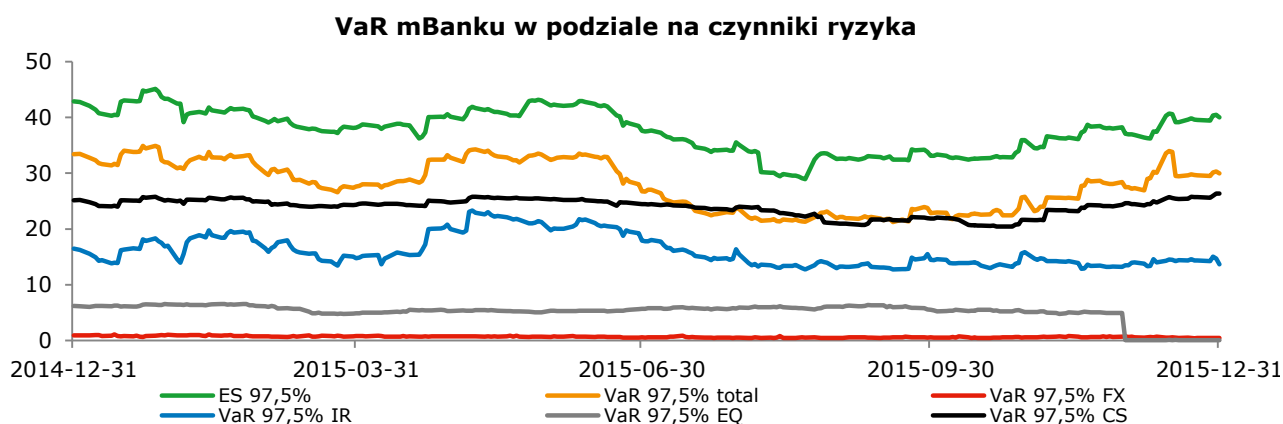
*VaR IR – ryzyko stopy procentowej*

*VaR FX – ryzyko walutowe*

*VaR EQ – ryzyko akcyjne*

*VaR CS – ryzyko spreadu kredytowego*

Kształtowanie powyżej opisanych miar dla mBanku w 2015 roku przedstawione zostało na poniższym wykresie (mln zł):



### Wartość zagrożona w niekorzystnych warunkach

Od września 2015 roku wprowadzona została nowa miara wartości zagrożonej w niekorzystnych warunkach (jest to miara obserwowana). Poniższa tabela przedstawia statystyki tej miary dla mBanku za ostatni kwartał 2015 roku:

W tys. zł	2015 rok			
	31.12.2015	średnia	maksimum	minimum
Stressed VaR IR	37 742	35 742	39 293	31 053
Stressed VaR FX	1 338	1 376	2 933	516
Stressed VaR EQ	4	8 721	13 074	4
Stressed VaR CS	73 992	75 255	77 899	73 530
<b>Stressed VaR</b>	<b>103 060</b>	<b>111 038</b>	<b>116 945</b>	<b>102 035</b>

## Testy warunków skrajnych

Poniższa tabela przedstawia wykorzystanie testów warunków skrajnych dla mBanku w 2015 roku:

w mln zł	2015				2014			
	31.12.2015	średnia	maks.	min.	31.12.2014	średnia	maks.	min.
Base stress test	74	107	134	68	93	85	130	44
CS stress test	640	689	770	611	705	699	760	634
<b>Total stress test</b>	<b>714</b>	<b>796</b>	<b>900</b>	<b>699</b>	<b>798</b>	<b>784</b>	<b>888</b>	<b>684</b>

*Base stress test – standardowy test warunków skrajnych*

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

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

Średnie wykorzystanie limitów na wyniki testów warunków skrajnych dla Banku wyniosło w 2015 roku 60% (796,4 mln zł) dla portfela bez modelowania kapitału. Średnie wykorzystanie limitów na wyniki testów warunków skrajnych w 2015 roku wyniosło na portfelu DS bez modelowania kapitału 68% (643,4 mln zł), w przypadku z modelowaniem kapitału odpowiednio 65% (615,0 mln zł). Z kolei na portfelu DFM średnie wykorzystanie limitu wyniosło 37% (93,2 mln zł), a na portfelu BM 12% (1,0 mln zł), na portfelu DCM 59% (35,9 mln PLN), a na portfelu DFS 58% (28,9 mln PLN). Największą część prezentowanych wyników testów warunków skrajnych stanowi wartość testu z tytułu zmiany spreadu kredytowego dla portfeli obligacji skarbowych, ponieważ w scenariuszach stresowych uwzględniony został przeciętnie wzrost stóp procentowych o 100 punktów bazowych.

## Ryzyko stopy procentowej portfela bankowego

W 2015 roku poziom ryzyka stopy procentowej portfela bankowego, mierzony wartością EaR - potencjalnym spadkiem dochodu odsetkowego w okresie 12 miesięcy, który nastąpiłby przy założeniu zmiany rynkowych stóp procentowych o 100 punktów bazowych w niekorzystnym kierunku (równoległe przesunięcie krzywej o 100 punktów bazowych) i przy założeniu utrzymywania niezmienionego portfela w tym okresie kształtował się na poziomie wartości zaprezentowanym w poniższej tabeli:

PLN M	2015				2014			
	31.12.15	średnia	maksimum	minimum	31.12.14	średnia	maksimum	minimum
PLN	99,4	55,4	122,2	8,4	32,8	28,4	69,8	4,2
USD	3,7	2,4	7,5	0,7	1,0	1,4	4,0	0,2
EUR	52,5	37,3	63,1	0,0	4,5	6,6	12,6	1,4
CHF	2,4	8,1	38,8	0,0	13,3	0,8	15,7	0,0
CZK	2,7	2,3	4,8	1,3	2,3	4,2	8,5	2,2

## Ryzyko płynności

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

## Narzędzia i miary

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

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

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

W celu wsparcia procesu zarządzania ryzykiem płynności w 2015 roku został wypracowany system wskaźników wczesnego ostrzegania (EWI). Składa się on ze wskaźników monitorujących poziom wykorzystania limitów regulacyjnych i wewnętrznych oraz dodatkowo wskaźników monitorujących istotne zmiany czynników rynkowych, a także zmiany struktury bilansu Banku.

W październiku 2015r. zaczęło obowiązywać Rozporządzenie Delegowane Komisji (UE)2015/61 z dnia 10 października 2014r. uzupełniające rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013, jednak w związku z oczekiwaniem na publikację nowego, ostatecznego standardu sprawozdawczego dotyczącego raportowania współczynnika LCR, Bank raportuje do NBP według dotychczasowych standardów. W zakresie NSFR przeprowadzone zostały zmiany dostosowujące do wytycznych określonych w dokumencie BIS Basel III: the net stable funding.

## **Strategia**

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

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

Limitowaniu ryzyka płynności podlegają miary nadzorcze oraz miary wewnętrzne.

Do pierwszej kategorii należą określone przez Komisję Nadzoru Finansowego cztery miary płynnościowe: M1, M2, M3 oraz M4. Natomiast wskaźniki płynnościowe wymagane regulacjami CRD IV/CRR: LCR (Liquidity Coverage Ratio) i NSFR (Net Stable Funding Ratio) podlegają monitorowaniu, a LCR dodatkowo raportowaniu do NBP.

System limitów wewnętrznych ryzyka płynności bazuje przede wszystkim na określeniu dopuszczalnych poziomów luki niedopasowania w terminach miary ANL Stress w warunkach kryzysowych, w poszczególnych horyzontach czasowych oraz dla różnych profili ryzyka płynności (w przeliczeniu na zł dla wszystkich walut łącznie) oraz dla poszczególnych walut obcych. Dodatkowo w Banku zostały wypracowane i są implementowane nowe scenariusze testów warunków skrajnych ryzyka płynności dostosowane do wymagań znowelizowanej Rekomendacji P.

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

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

W I kwartale 2015 roku Bank sfinalizował proces przeglądu Strategii Zarządzania Ryzykiem Płynności Grupy mBanku, której modyfikacja została przyjęta w przez Zarząd Banku w dniu 10 marca 2015 roku, a następnie pozytywnie zaopiniowana przez Komisję Ryzyka Rady Nadzorczej oraz finalnie zaaprobowana przez Radę Nadzorczą w dniu 30 marca 2015 roku.

W Banku istnieje Plan Awaryjny na wypadek zagrożenia utraty płynności finansowej, w którym zdefiniowana jest strategia i tryb postępowania w przypadku wystąpienia sytuacji związanej z zagrożeniem utraty płynności przez Grupę mBanku w celu neutralizacji tego zagrożenia. W dokumencie tym określa się podział odpowiedzialności za monitorowanie, identyfikację zagrożeń, oraz działania podczas trwania sytuacji awaryjnej. Plan jest testowany w odstępie rocznym. W roku 2015 został przeprowadzony test Planu Awaryjnego. W zakresie przeprowadzonych działań przetestowano funkcjonowanie procesu oraz pozyskiwanie środków finansowych.

Od początku marca 2015 roku wprowadzony został limit na wolumen finansowania w walutach obcych poprzez transakcje FX-Swap i CIRS dla mBanku, który ustala akceptowany przez Bank poziom apetytu na ryzyko w tym zakresie. Dodatkowo, limit ten dekomponowany jest na osobne limity dla transakcji CIRS i FX-Swap oraz limity dla finansowania EUR i CHF. Struktura tych limitów odzwierciedla preferencje Banku do finansowania się w tych walutach poprzez transakcje o długim terminie zapadalności.

Ponadto w drugim półroczu 2015 roku pojawił się projekt ustawy dotyczącej przewalutowania kredytów mieszkaniowych denominowanych w walutach obcych. W wyniku tego zdarzenia Bank dokonał zmian w strategii zarządzania ryzykiem płynności do momentu, kiedy zapadną ostateczne rozstrzygnięcia w tej kwestii. Została podjęta decyzja o rezygnacji z zawierania długoterminowych transakcji typu swap na rzecz transakcji krótkoterminowych. Strategia taka pozwala na większą elastyczność w zarządzaniu płynnością oraz minimalizuje straty ponoszone przez Bank w wyniku zamykania długoterminowych transakcji swap w przypadku przewalutowania kredytów. Przyjęta strategia wiąże się z zwiększonym ryzykiem koncentracji transakcji krótkoterminowych i ich częstszym odnawianiem. W tym celu zostało wprowadzone monitorowanie koncentracji w transakcjach fx-swap z terminem do 12 miesięcy wraz z liczbami kontrolnymi MAT na koncentrację w poszczególnych terminach. Dodatkowo wymóg utrzymywanych Rezerw Płynności został powiększony o komponent pokrywający zwiększone zapotrzebowanie na depozyty zabezpieczające wynikające z niekorzystnych zmian czynników rynkowych wpływających na wycenę transakcji fx-swap i CIRS.

### **Pomiar ryzyka płynności mBanku**

W 2015 roku płynność Banku kształtowała się na bezpiecznym poziomie, co było odzwierciedlone w wysokiej kwocie nadwyżki środków płynnych nad zobowiązaniami krótkoterminowymi w terminach miary ANL Stress oraz w poziomach miar regulacyjnych.

Niedopasowanie luki ANL Stress w terminach do 1 miesiąca oraz do 1 roku w ciągu 2015 roku oraz miar regulacyjnych M1, M2, M3, M4 oraz LCR przedstawia poniższa tabela:

Miara*	2015			
	31.12.2015	średnia	Maksimum	minimum
ANL Stress 1M	8 933	8 355	13 968	3 442
ANL Stress 1Y	10 150	9 752	13 886	4 551
M1	13 388	9 655	14 789	4 657
M2	1,47	1,34	1,59	1,15
M3	4,68	5,22	6,08	4,29

M4	1,33	1,30	1,33	1,25
LCR mBank	144%	132%	154%	111%
LCR mBank Słowacja	338%	385%	428%	338%

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

### Ryzyko operacyjne

Organizując proces zarządzania ryzykiem operacyjnym, Bank kieruje się zasadami i wymaganiami zawartymi w Uchwale KNF Nr 76/2010 z dnia 10 marca 2010 oraz Rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady UE nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013r. Wspomniane uchwały, a także rekomendacje Komisji Nadzoru Finansowego (w tym zwłaszcza Rekomendacja M, H oraz D) stanowią punkt wyjścia dla przygotowania ram systemu kontroli i zarządzania ryzykiem operacyjnym w Grupie mBanku.

### Narzędzia i miary

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

Ryzyko operacyjne towarzyszy wszystkim procesom w bankach (nieadekwatne lub wadliwe wewnętrzne procesy, systemy, błędy ludzkie oraz zdarzenia zewnętrzne), a jego skutki mogą być bardzo dotkliwe. Charakteryzuje się asymetrycznym rozkładem strat – pod względem ilości przeważają straty o niewielkiej wartości. Duże straty występują rzadko, jednakże wielkość takiej straty może przewyższyć sumę pozostałych strat operacyjnych w danym okresie raportowym.

Bank w celu skutecznego zarządzania ryzykiem operacyjnym (identyfikacja, monitorowanie, pomiar, ocenę, raportowanie, a także redukcję, unikanie, transfer lub akceptację ryzyka operacyjnego) stosuje metody oraz narzędzia ilościowe i jakościowe. Narzędzia stosowane przez Bank zmierzają do ukierunkowanego na przyczynę zarządzania ryzykiem operacyjnym.

Podstawowym narzędziem jakościowym jest samoocena systemu kontroli wewnętrznej wykonywana przez jednostki organizacyjne Banku. Bank właśnie zakończył wdrożenie procesu Samooceny Efektywności Zarządzania Ryzykiem, który zastąpił funkcjonujące wcześniej ankiety Samooceny Ryzyka oraz proces kontroli funkcjonalnych. W ramach Samooceny Efektywności Zarządzania Ryzykiem oceniane są kluczowe ryzyka operacyjne oraz mechanizmy kontrolne służące mitygowaniu tych ryzyk, a następnie, dla zidentyfikowanych słabości, definiowane są plany naprawcze. Proces będzie powtarzany cyklicznie, raz w roku, a jego wyniki są akceptowane przez Zarząd Banku, a następnie prezentowane na Komisji ds. Ryzyka oraz Komisji ds. Audytu Rady Nadzorczej. W 4 kwartale 2015 roku Bank rozpoczął wdrożenie procesu Samooceny Efektywności Zarządzania Ryzykiem w spółkach Grupy mBank.

Kolejnym narzędziem są kluczowe czynniki ryzyka KRI umożliwiające identyfikację i ocenę w poszczególnych obszarach działania Banku czynników ryzyka operacyjnego, które mają bieżący wpływ na poziom tego ryzyka w tych obszarach i w związku z tym również w całym Banku.

Bank przygotowuje także Analizy Scenariuszowe, które opisują ryzyka związane z występowaniem rzadkich, ale potencjalnie bardzo poważnych w skutkach zdarzeń ryzyka operacyjnego. Do ilościowych narzędzi metodologii ryzyka operacyjnego należy przede wszystkim zbieranie danych o zdarzeniach i efektach operacyjnych. Przy zastosowaniu, dostępnej w ramach Grupy mBanku bazy danych, dane o stratach wynikających z ryzyka operacyjnego są ewidencjonowane z ukierunkowaniem na przyczynę ich powstania. Analiza zaewidencjonowanych danych odbywa się w Departamencie Zarządzania Zintegrowanym Ryzykiem i Kapitałem oraz w jednostkach organizacyjnych, co umożliwia tym jednostkom organizacyjnym bieżącą analizę ich profilu ryzyka.

Zaimplementowanie elementów jakościowych i kompleksowego zbierania danych o stratach operacyjnych jest wymagane zarówno dla metody standardowej, jak i dla metody zaawansowanego pomiaru (AMA), dla kalkulacji kapitału regulacyjnego zgodnie z wymaganiami Nowej Umowy Kapitałowej oraz w celu wypełnienia odpowiednich wymagań Filaru II.

## Strategia

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

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

### 10.3. Adekwatność kapitałowa

Jedno z głównych zadań zarządzania bilansem Banku polega na zapewnieniu odpowiedniego poziomu kapitału. Zarząd Banku zapewnia spójność procesu zarządzania kapitałem i ryzykiem poprzez system strategii, polityk, procedur oraz limitów dotyczących zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka, które stanowią architekturę funkcjonującego procesu ICAAP. Ponadto, zgodnie z obowiązującą w mBanku Polityką Zarządzania Kapitałem, Bank utrzymuje optymalny poziom i strukturę funduszy własnych, zapewniając utrzymanie współczynnika wypłacalności na poziomie wyższym niż ustawowe minimum, przy jednoczesnym zabezpieczeniu wszystkich istotnych rodzajów ryzyka zidentyfikowanych w działalności Banku i ich kluczowych koncentracji wynikających z przyjętej strategii biznesowej. W procesie ich oceny ustalany jest odpowiedni zapas kapitału na pokrycie ewentualnej straty wynikającej z potencjalnej materializacji wybranych czynników ryzyka, dotyczących istniejących portfeli oraz planowanej działalności. Uwzględniane są także nowe wymagania regulacyjne, jak również potencjalne niekorzystne zmiany makroekonomiczne.

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

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

Na poziom współczynników kapitałowych mBanku w 2015 roku miały wpływ następujące czynniki:

- zaliczenie do funduszy własnych kwoty 750 mln zł, stanowiącej zobowiązanie podporządkowane z tytułu przeprowadzonej w dniu 17 grudnia 2014 r. emisji obligacji podporządkowanych, na podstawie zgody Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 8 stycznia 2015 roku;
- wcześniejsza spłata częściowo zaliczanej do kapitału Tier II pożyczki podporządkowanej na podstawie zgody Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 8 stycznia 2015 roku (pożyczka udzielona 24 czerwca 2008 roku w kwocie nominalnej 90 mln CHF);
- zaliczenie do kapitału podstawowego Tier I zysku netto Grupy mBanku za 2014 r., pomniejszonego o wszelkie przewidywane obciążenia;
- zaliczenie do kapitału podstawowego Tier I zweryfikowanego zysku netto Grupy mBanku za I półrocze 2015, pomniejszonego o wszelkie przewidywane obciążenia, na podstawie zgody KNF z dnia 20 października 2015 r.;
- uwzględnienie w kalkulacji funduszy własnych niezrealizowanych zysków wycenianych według wartości godziwej w wysokości 40% ich wartości zgodnie z rekomendacjami KNF;

- rozszerzenie stosowania zaawansowanej metody wewnętrznych ratingów do kalkulacji wymogu z tytułu ryzyka kredytowego i kredytowego kontrahenta w związku z otrzymanymi w pierwszym półroczu 2015 roku zgodami KNF i BaFin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Federalny Urząd Nadzoru Finansowego) dla ekspozycji Banku wobec banków komercyjnych oraz detalicznych ekspozycji zabezpieczonych hipotecznie (mikrofirmy);
- zmiany i rekalicbracje modeli wewnętrznych AIRB;

Dodatkowo, mBank w ujęciu jednostkowym i skonsolidowanym, w wyniku przeprowadzanej przez Urząd Komisji Nadzoru Finansowego oceny ryzyka w ramach procesu przeglądu i oceny nadzorczej, w szczególności oceny ryzyka związanego z portfelem walutowych kredytów hipotecznych dla gospodarstw domowych, otrzymał indywidualne zalecenie aby utrzymywać fundusze własne na pokrycie dodatkowego wymogu kapitałowego na poziomie 4,39 p.p. w celu zabezpieczenia tego ryzyka (3,29 p.p. – na poziomie kapitału Tier I).

Wysoki poziom dodatkowego wymogu kapitałowego wynikał z zastosowanej przez KNF jednej wspólnej dla wszystkich banków w Polsce metodyki, która nie uwzględnia specyfiki banków, które, tak jak mBank, stosują modele wewnętrzne do kalkulacji wymogów kapitałowych z tytułu ryzyka kredytowego, zaakceptowane przez Regulatora. Metodyka ta zakłada wspólny dla wszystkich banków punkt wyjścia do ustalenia dodatkowego wymogu kapitałowego, polegający na zastosowaniu wagi ryzyka dla metody standardowej (100%) bez względu na wskazania modeli wewnętrznych. W efekcie, ponad połowa wyznaczonego przez KNF dodatkowego wymogu kapitałowego dla mBanku wynika z „dorównania” wymogu kapitałowego do wymogu wynikającego z zastosowania metody standardowej.

Bank spełnia zalecenie KNF, współczynniki kapitałowe w ujęciu jednostkowym i skonsolidowanym znajdowały się powyżej wartości docelowych, tj. odpowiednio 16,39% na poziomie funduszy własnych oraz 12,29% na poziomie kapitału Tier 1.

Dla Banku w ujęciu jednostkowym łączny współczynnik kapitałowy na dzień 31 grudnia 2015 wynosił 20,18%, a współczynnik kapitału podstawowego Tier I wynosił 16,70%.

Dla Grupy mBanku skonsolidowany łączny współczynnik kapitałowy na dzień 31 grudnia 2015 wynosił 17,25%, a skonsolidowany współczynnik kapitału podstawowego Tier I wynosił 14,29%.

### **Testy warunków skrajnych**

Zintegrowane testy warunków skrajnych są przeprowadzane przy założeniu scenariusza niekorzystnych warunków makroekonomicznych, które mogą negatywnie wpłynąć na sytuację finansową Banku w horyzoncie co najmniej dwóch pełnych lat kalendarzowych (dla ryzyka płynności w horyzoncie rocznym). Scenariusz ryzyka, tj. najbardziej prawdopodobny (w horyzoncie co najmniej dwóch pełnych lat kalendarzowych) scenariusz negatywnych odchyłeń od scenariusza bazowego, wyrażony za pomocą wskaźników makroekonomicznych i finansowych jest wspólny dla wszystkich rodzajów ryzyka, stosowany na poziomie Grupy i zgodny z odpowiednim scenariuszem przyjętym przez podmiot konsolidujący.

Ponadto dla Grupy i Banku przeprowadzane są tzw. odwrócone testy warunków skrajnych, których celem jest identyfikacja zdarzeń mogących spowodować zagrożenie dla kontynuacji funkcjonowania Grupy i Banku.

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



## 11. Rozwój w obszarze kadr

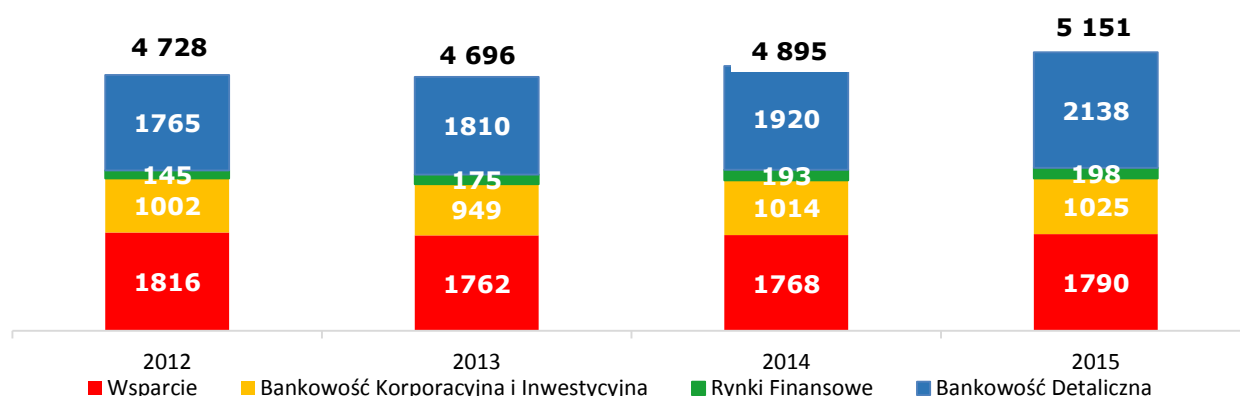
### 11.1. Zmiany w poziomie zatrudnienia

Zatrudnienie w mBanku na koniec 2015 roku wyniosło 5 151 etatów i było wyższe w stosunku do 2014 roku o 256 etatów, tj. 5,2%. Wzrost miał miejsce w obszarze Bankowości Detalicznej, w tym w związku z realizacją nowej strategii oddziałów zagranicznych oraz w call center jak również w obszarze IT.

Pracownicy mBanku są stosunkowo młodzi – 49% nie przekroczyło 35 roku życia. Są również dobrze wykształceni, o czym świadczy fakt, że blisko 83% posiada wykształcenie wyższe. Wiele osób studiuje oraz podnosi kwalifikacje na studiach podyplomowych i studiach MBA.

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

**Zatrudnienie w mBanku według obszarów działalności**  
w etatach na koniec 2015 roku



### 11.2. Misja i wartości mBanku

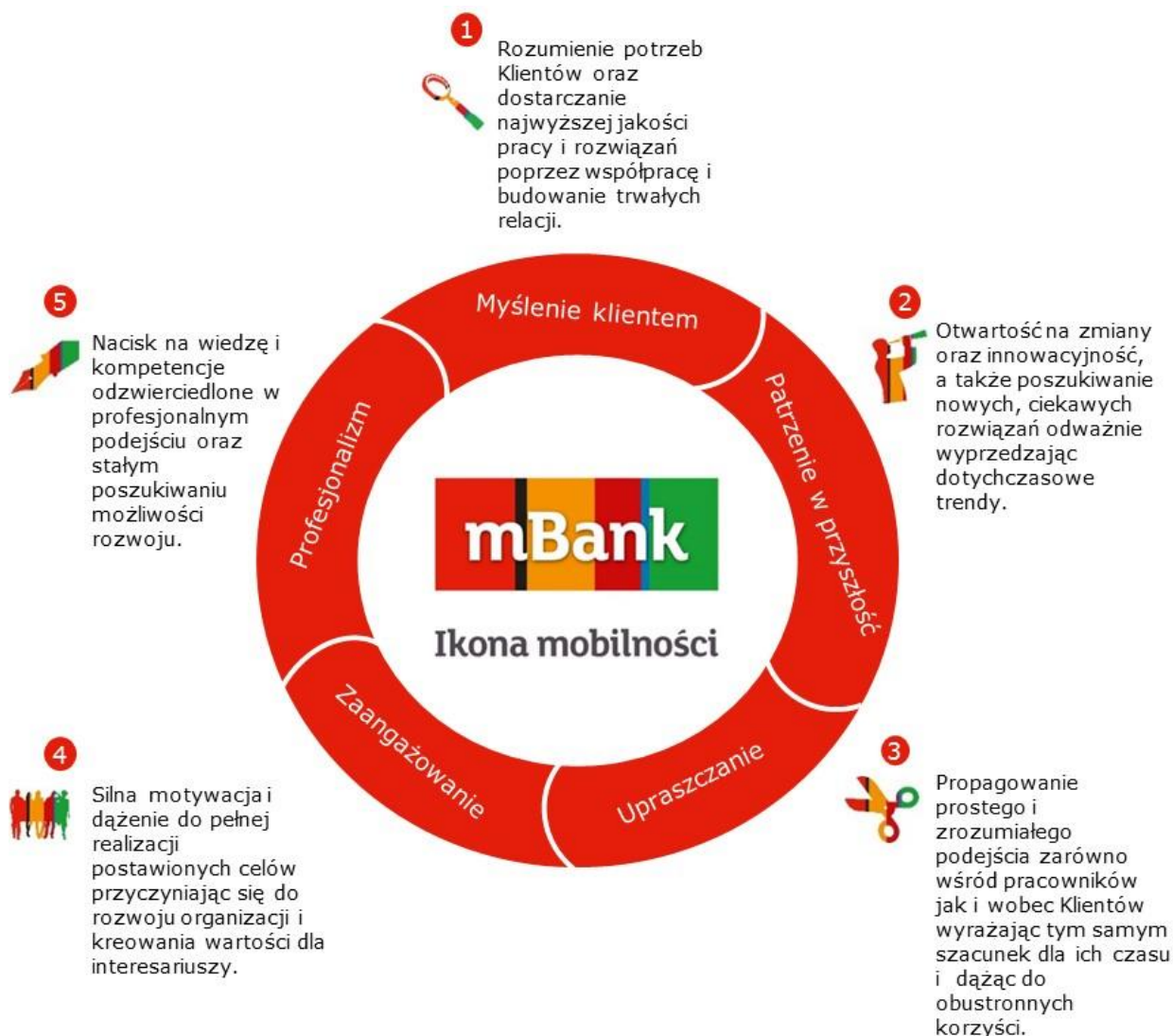
mBank od lat jest synonimem innowacyjnych, wiedzionych wygodą klienta rozwiązań w bankowości. Pierwszy w pełni internetowy bankiem w Polsce wyznacza również dzisiaj standardy rozwoju bankowości mobilnej i internetowej. Misja mBanku koncentruje się na klientach. Ambicją mBanku jest być bankiem, który celnie odczytuje i przewiduje potrzeby swoich klientów oraz potrafi precyzyjnie na nie odpowiadać.

W rezultacie zapoczątkowanej w 2013 roku unifikacji polityki brandingowej, obecnie wszyscy klienci obsługiwani są pod wspólnym szyldem mBanku. Jednocześnie zespół mBanku, wewnętrznie wypracował kanon wartości i zachowań, charakteryzujących pracowników mBanku - orientujących działania Grupy na rzecz misji tworzenia lepszego banku dla swoich klientów.

Wyspecjalizowane usługi bankowe dedykowane różnym grupom klientów są stale doskonalone, dostosowywane do zmieniających się zachowań klientów. Organizacja wokół wspólnych, współdzielonych przez pracowników wartości pomaga skutecznie mierzyć się z wyzwaniami rynku, a klientom dostarczać satysfakcjonujące doświadczenie współpracy z bankiem.

#### Wartości mBanku

mBank to przede wszystkim ludzie, których łączy współpraca zorientowana na zrozumienie i celne odpowiadanie na potrzeby klientów oraz odpowiedzialność za ich zadowolenie. Wspólne wartości stanowią podstawę rozwoju organizacji oraz budowania zaufania w relacjach z klientami. Jasno określony model wartości (schemat poniżej) jest wyrazem wewnętrznej spójności organizacji ukierunkowanej na oferowania najwyższych standardów obsługi, a także wyznaczania właściwych kierunków działania w warunkach coraz bardziej wymagającego otoczenia bankowego.



### 11.3. Szkolenia i działania rozwojowe

#### **Działania rozwojowe**

Działania rozwojowe w 2015 roku były podporządkowane priorytetom biznesowym – rozwijały umiejętności i wiedzę potrzebną zespołom do skutecznego osiągania wyznaczonych celów. Podstawą do ich realizacji były plany wypracowane wspólnie przez specjalistów ds. rozwoju i odpowiedzialnych za zespoły menedżerów, reprezentujących wszystkie szczeble zarządzania w organizacji (łącznie z nadzorującymi linie biznesowe członkami Zarządu). Specjalne programy rozwojowe wspierały prace zespołów projektowych, realizujących kluczowe dla mBanku inicjatywy biznesowe.

W 2015 roku obok wyspecjalizowanych, szytych na miarę programów szkoleniowych dostarczanych przez doświadczonych polskich i zagranicznych ekspertów znalazła się duża liczba działań realizowanych wewnątrz. To konsekwentna kontynuacja rozpoczętych w poprzednich latach działań w ramach Strategii Grupy mBanku, których celem jest pełniejsze wykorzystanie zasobu wiedzy i kompetencji w organizacji.

W Grupie mBanku zrealizowano szereg ogólnorganizacyjnych programów rozwojowych. Coraz większy udział mają w nich działania o charakterze innym niż tradycyjne szkolenia, przede wszystkim tzw. „*on-the-job training*” oraz informacja zwrotna od menedżera i współpracowników. W 2015 roku cała kadra menedżerska została objęta działaniami podnoszącymi kompetencje w zakresie oceny pracowników. Działania te towarzyszyły istotnym zmianom w procesie oceny pracowniczej, które zwiększyły jej użyteczność dla diagnozy, planowania i podejmowania decyzji o kierunku działań rozwojowych.

Na szczególną uwagę zasługują trzy programy realizowane w 2015 roku:

### **Projekt Przywództwo-Praktyka-Profesjonalizm „3P”**

Ramy dla rozwoju kompetencji menedżerskich stworzył kontynuowany program Przywództwo-Praktyka-Profesjonalizm pod skróconą nazwą 3P. Wersja dla doświadczonych menadżerów realizowana była w formie tzw. „kafeterii”. Dzięki niej menedżerowie sami decydowali o wyborze ścieżki rozwojowej. Jedynym wyjątkiem był specjalny moduł „Wstęp do praktyki”, będący swoistym „biletem wstępu” na warsztaty dla doświadczonych menadżerów. Głównym założeniem programu było wzbudzenie ciekawości i pragnienia ciągłego doskonalenia sztuki zarządzania, utrzymanie Mistrzostwa Osobistego, konsekwentne sprawdzanie wiedzy drogą doświadczeń, wytrwałości i gotowości do uczenia się na błędach, nieustanne sprawdzanie się w różnego rodzaju sytuacjach przywódczych, pobudzenie gotowości do poszukiwania inspiracji w zarządzaniu oraz poznanie i zrozumienie myślenia systemowego.

Szkolenia miały konstrukcję spotkań warsztatowych i były prowadzone oparciu o materiały i sytuacje, z jakimi mieli do czynienia uczestnicy. Zajęcia prowadzone były przez konsultantów i trenerów konsorcjum szkoleniowego, w skład którego wchodziły 3 wyspecjalizowane firmy szkoleniowe. Łącznie w 2015 r w ramach programu 3P przeszkoliło się 431 osób w 38 szkoleniach dedykowanych.

### **Projekt Gospodarz, Projektant, Coach (GPC)**

Młodzi menedżerowie, którzy stawiali swoje pierwsze kroki w roli menedżera mieli okazję wziąć udział w specjalnie dla nich stworzonym programie – Gospodarz, Projektant, Coach (GPC), który rozwijał ich wiedzę i umiejętności w zakresie: wyznaczania pracownikom wysokiej jakości celów, angażującego expose, skutecznego delegowania zadań, nowoczesnego motywowania i budowania automotywacji, prowadzenia rozmów nawigujących oraz coachingu nastawionego na efekt biznesowy. Dodatkowo szkolenie dostarczyło młodym menedżerom informacji o sobie i swoim potencjale menedżerskim; sprawdzonych, prostych i użytecznych narzędzi wspierających działania menedżerskie; bogatą listę praktycznych motywatorów pozafinansowych oraz dobrych praktyk menedżerskich z mBanku oraz z rynku. W programie GPC wzięło udział w 2015 r 119 młodych menedżerów w 11 sesjach szkoleniowych.

### **Program Wyróżniają nas Ludzie. Pomóż nam znaleźć tych wyjątkowych.**

W 2015 roku po raz kolejny zorganizowano program rozwojowy Wyróżniają nas ludzie. Pomóż nam znaleźć tych wyjątkowych. Do programu zaproszone zostały wszystkie spółki z Grupy mBanku. Wyróżniamy zespoły i osoby, które nastawione są na współpracę, dzielenie się wiedzą, pracę zespołową, wzajemną pomoc a ich postawa zasługuje na wyróżnienie w całej organizacji. Celem programu jest przede wszystkim wsparcie integracji pracowników banku, ich identyfikacji z jedną marką, zbudowanie poczucia zespołowości oraz postaw, które są kluczowe do realizacji celów biznesowych. Skala programu, jego zasięg i dotarcie do pracowników z roku na rok rośnie.

Kluczem nie jest samo wyróżnienie poszczególnych jednostek, ale nacisk, jaki program kładzie na promowanie odpowiednich zachowań i postaw, na promowanie współpracy i dzielenia się wiedzą i doświadczeniem. Istotny też jest element społeczny inicjatywy. Podczas procesu zgłoszeń, podczas głosowania, wyboru laureatów, czy finałowej gali, gdzie wszyscy się spotykają. Program jednoczy pracowników Grupy mBanku wokół ważnego celu jakim jest budowanie organizacji opartej o ludzi w myśl hasła „Wyróżniają nas ludzie”.

### **W poszukiwaniu młodych talentów**

#### **Kierunek studiów na UŁ tworzony z mBankiem – Bankowość i finanse cyfrowe**

W październiku 2015 roku mBank wraz z firmą Accenture uruchomił kierunek studiów na Uniwersytecie Łódzkim (Bankowość i finanse cyfrowe). Największym atutem kierunku jest unikatowy, interdyscyplinarny program kształcenia, łączący kwalifikacje z zakresu finansów z kompetencjami cyfrowymi. Zajęcia są prowadzone zarówno przez kadre naukowo-dydaktyczną UŁ, jak i praktyków biznesu z firm partnerskich. Pracownicy mBanku w ramach współpracy mają możliwość prowadzenia części ćwiczeń i wykładów. To nie tylko okazja do własnego rozwoju czy dzielenia się wiedzą, ale także skonfrontowania swojej wiedzy ze środowiskiem akademickim oraz realny wpływ na kształcenie młodego pokolenia. Odpowiedzialność za prowadzenie zajęć sprawuje wykładowca z Uniwersytetu. Pracownicy mBanku stanowią wsparcie merytoryczne co oznacza, że ilość prowadzonych przez nich zajęć zależy od preferencji i dyspozycyjności pracownika.

Kierunek ma charakter 3 letnich studiów licencjackich. Po okresie 1,5 roku w ramach kierunku realizowane będą dwie specjalności: *Bankowość 3.0* oraz *IT w finansach*. Wśród istotnych przedmiotów wymienić można m.in.: Bankowość, Finanse przedsiębiorstw, Rynki i produkty finansowe, Rachunkowość, Analiza finansowa, Gospodarka cyfrowa, Techniki informatyczne, Struktury danych i algorytmy czy Warsztaty medialne.

Spośród 316 osób, które zgłosiły swoją kandydaturę podczas rekrutacji na kierunek, wybrane zostało 100 osób, które rozpoczęły studia w październiku.

Program kształcenia na kierunku Bankowość i finanse cyfrowe stwarza absolwentowi szerokie możliwości przyszłego zatrudnienia w:

- bankach i innych instytucjach finansowych,
- firmach konsultingowych,
- podmiotach współpracujących z instytucjami finansowymi.

### **Program Rozwoju Młodych Talentów**

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

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

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

Program Rozwoju Młodych Talentów składa się z 2 programów. Są to:

**Program praktyk**, w ramach którego praktyki odbywają się przez okres całego roku kalendarzowego, a ich przebieg jest elastyczny. Oznacza to, że praktykant może pogodzić pracę w mBanku z zajęciami na uczelni lub innymi zobowiązaniami. Dzięki praktykom uczestnicy mogą poznać funkcjonowanie jednego obszaru działalności Banku. Praktyki trwają 3 miesiące z możliwością przedłużenia umowy. W 2015 roku przyjęliśmy łącznie ok. 80 praktykantów.

**Program stażowy** mBanku, skierowany do ludzi otwartych, zaangażowanych i pełnych entuzjazmu, którzy zdobyli już wcześniejsze doświadczenia w postaci praktyk czy aktywności w kołach naukowych i organizacjach studenckich. Współpraca w ramach stażu trwa od 9 do 12 miesięcy i ma wymiar pełnego etatu. Staże, odbywające się w Łodzi oraz Warszawie, mają charakter rotacyjny, co daje możliwość bezpośredniego poznania kilku obszarów Banku - uczestnicy mają okazję wspierać 3 jednostki organizacyjne. Kandydaci na staż wybierają jeden profil, wyznaczający wiodącą kompetencję podczas stażu. W 2015 roku zostały uruchomione staże o profilu analitycznym, biznesowym, prawniczym, biznesowo-inwestycyjnym, biznesowo-marketingowym, profil bankowości korporacyjnej oraz zarządzania ryzykiem, w ramach których nawiązana została współpraca z 18 stażystami.

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

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

Na podstawie ponad 5-letnich doświadczeń, pod koniec 2015 roku rozpoczął się proces ustalania i kaskadowania celów na 2016 rok zarówno w mBanku, jak i w wybranych spółkach Grupy, gdzie położyliśmy bardzo silny nacisk na cele solidarnościowe, integrujące i będące motorem współpracy nie tylko

w ramach mBanku, ale całej Grupy. Jest to proces długoterminowy, który w efekcie zapewni Grupie mBanku trwałą przewagę konkurencyjną i jest narzędziem, które na bieżąco wspiera jej długoterminową strategię.

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

System MbO pełni w organizacji następujące funkcje:

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

## **12. Nakłady inwestycyjne**

Nakłady inwestycyjne poniesione przez Bank w 2015 roku były wyższe niż w poprzednich latach i wyniosły 230,1 mln zł, podczas gdy rok wcześniej wydano 160,5 mln zł.

Większość inwestycji poniesionych w Banku - kwota 191,9 mln zł - dotyczyła obszaru informatyki (wynagrodzenia pracowników pionu IT zaangażowanych w projektach IT). Największym projektem sfinansowanym w obszarze systemów informatycznych była migracja klientów byłego Multibanku do mBanku.

Wydatki w obszarze logistyki i bezpieczeństwa w kwocie 38,1 mln zł zostały przeznaczone na dalszy rozwój i modernizację sieci oddziałów i centrali oraz dodatkowe wyposażenie placówek detalicznych. Poza tym część poniesionych nakładów związana była z placówkami otwieranymi w ramach projektu Jedna Sieć.

## 13. Działalność mBanku na rzecz otoczenia

### 13.1. Fundacja mBanku

Powołana w 1994 roku Fundacja mBanku (mFundacja) działa na rzecz podnoszenia poziomu edukacji i jakości życia społeczeństwa, poprzez podejmowanie działań spójnych z wizerunkiem i polityką banku.

W 2015 roku mFundacja kontynuowała kierunek obrany pod koniec 2013 roku, wyrażony w strategii na lata 2012-2016 pod nazwą „m jak matematyka”. W centralnym punkcie strategii znajdują się działania na rzecz wsparcia i poprawy efektywności edukacji matematycznej w Polsce.



Fundacja, poprzez 3 główne działania wspiera zaangażowanych nauczycieli i animatorów działań społecznych w ich staraniach o to, by młodzi ludzie poznawali matematykę od ciekawej i praktycznej strony i umieli ją skutecznie stosować nie tylko w klasie, ale przede wszystkim na co dzień. Dotacje, program grantowy „mPotęga” oraz stypendia „Mistrzowie matematyki” pozwalają dotrzeć z ciekawą ofertą edukacyjną przede wszystkim do dzieci, młodzieży i studentów. Z dofinansowanych przez mFundację projektów korzystają także rodzice, którzy chcą wspierać dzieci w uczeniu się matematyki oraz nauczyciele pragnącym zwiększyć swoje kwalifikacje zawodowe w obszarze dydaktyki matematyki.

W pierwszej połowie 2015 roku mFundacja kontynuowała zaangażowanie w inicjatywę Gazety Wyborczej pod nazwą „Matematyka się liczy”. W jej ramach zorganizowano konkursy dla uczniów i nauczycieli oraz piknik matematyczny połączony z warsztatami i wykładami na temat nowoczesnej i efektywnej edukacji matematycznej.

Oprócz realizacji stałych programów, mFundacja angażowała się we wsparcie programów wolontariatu pracowniczego „Zróbmy razem coś dobrego” oraz „Biegnijmy razem dla innych”.

#### Działania na rzecz edukacji matematycznej

**Dotacje mFundacji** umożliwiają uzyskanie jednorazowego wsparcia finansowego na projekty rozwojowe z zakresu edukacji matematycznej. Wnioski przyjmowane są cały rok, a ich rozpatrywanie odbywa się w ostatni poniedziałek każdego miesiąca. O środki mogą ubiegać się organizacje pozarządowe, szkoły, biblioteki, inne placówki oświatowo-naukowe oraz uczelnie wyższe. W 2015 roku projekty wsparte dotacją mFundacji objęły blisko 60 tys. odbiorców bezpośrednich. Ze środków fundacji zrealizowano 48 projektów matematyczne o zasięgu ogólnopolskim i regionalnym, m.in.: XI edycję Olimpiady Matematycznej Gimnazjalistów, spotkania matematyczne w ramach XIX Festiwalu Nauk w Warszawie, VI edycję międzynarodowego konkursu fotograficznego „Matematyka w obiektywie”, czy „Powszechny Internetowy Konkurs dla uczniów szkół średnich – Matematyka” Wydziału MiNI Politechniki Warszawskiej.

Kolejnym kluczowym działaniem mFundacji jest **program grantowy „mPotęga”**. U jego podstaw leży potrzeba kształcenia umiejętności matematycznych u młodego pokolenia poprzez inspirowanie nauczycieli, rodziców, pasjonatów matematyki do poszukiwania kreatywnych sposobów poznawania przez dzieci i młodzież świata liczb. Program realizowany jest w partnerstwie z Fundacją Dobra Sieć. W 2015 roku, w drugiej edycji „mPotęgi”, o grant mogły ubiegać się szkoły, organizacje społeczne, ośrodki kultury i biblioteki publiczne z 9 województw: mazowieckiego, łódzkiego, wielkopolskiego, kujawsko-pomorskiego, pomorskiego, zachodniopomorskiego, warmińsko-mazurskiego, lubuskiego, i dolnośląskiego. Wnioskujący mogli zgłaszać projekty własnego pomysłu w dwóch kategoriach: adresowane do uczniów klas IV-VI szkół podstawowych oraz kierowane do gimnazjalistów i uczniów szkół średnich. Najciekawsze 61 inicjatyw otrzymało granty w wysokości od 2 do 8 tys. zł. Działania realizowane dzięki „mPotędze” dotarły do 10 tys. uczniów, rodziców i nauczycieli.

Z kolei z programu **„Mistrzowie matematyki”** mogą korzystać organizacje pozarządowe, które w ramach swojej działalności statutowej realizują programy stypendialne. W ramach programu mogą one pozyskać środki na stypendia motywacyjne dla uczniów i studentów wybitnie utalentowanych w dziedzinie nauk ścisłych, jaką jest matematyka. W 2015 uruchomiono 10 programów stypendialnych „Mistrzowie Matematyki”. Były one prowadzone m.in. przez lokalne fundacje i stowarzyszenia z Kielc, Solca Kujawskiego, Wielunia i Nowego Sącza. mFundacja przekazała środki na stypendia dla 160 utalentowanych matematycznie młodych ludzi.

### Wolontariat pracowniczy

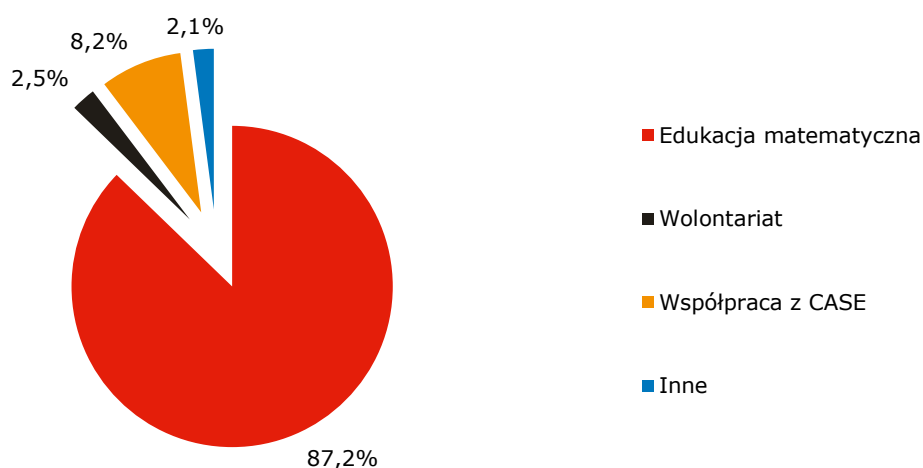
mFundacja umożliwia pracownikom mBanku podejmowanie działań na rzecz społeczności lokalnych poprzez wspieranie programu wolontariatu pracowniczego „Zróbmy razem coś dobrego”, oraz programu wolontariatu sportowego „Biegnijmy razem dla innych”. W 2015 roku, w programie wolontariatu pracowniczego „Zróbmy razem coś dobrego” ze środków mFundacji dofinansowano 5 projektów, w realizacji których uczestniczyło 25 wolontariuszy.

### Współpraca z Fundacją CASE

Od 2005 roku mFundacja współpracuje również z Fundacją Naukową CASE (Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych), współorganizując cykliczne seminaria oraz wydając towarzyszące im publikacje. CASE jest międzynarodowym, niezależnym centrum badawczym i doradczym, prowadzącym działalność non profit w zakresie transformacji w Europie Środkowej i Wschodniej, na Zakaukaziu i w Azji Środkowej, integracji europejskiej oraz gospodarki światowej. Seminaria koncentrują się na kluczowych zagadnieniach sektora finansowego, finansów publicznych, unii monetarnej i innych bieżących, ważnych zagadnieniach polityki gospodarczej w Polsce i na świecie. W 2015 roku w ramach współpracy odbyło się 6 seminariów.

Na realizację zadań statutowych mFundacji w 2015 roku wydatkowano łączną kwotę **2 246 618 zł**, a struktura tych wydatków przedstawiała się następująco:

### Koszty realizacji zadań statutowych mFundacji w 2015 roku



### **13.2. Inne działania na rzecz społeczeństwa**

#### **„Nie robisz tego w realu? Nie rób tego w sieci!”. Pierwsza w historii mBanku kampania społeczna dotycząca bezpieczeństwa w internecie**

W 2015 roku mBank, pionier bankowości internetowej, rozpoczął nie tylko pierwszą w swojej historii, ale i pierwszą w bankowości kampanię społeczną o bezpieczeństwie w sieci. Kierowana jest ona do wszystkich, którym zdarza się korzystać z usług banków w komputerze i telefonie. Jej celem jest uświadomienie im, jakie zagrożenia mogą na nich czyhać w internecie.

W ramach kampanii powstały spoty telewizyjne, które opierają się na koncepcji przeniesienia ryzykownych sytuacji z internetu do rzeczywistości. Skłaniają one do refleksji zarówno nad tym, w jaki sposób użytkownicy przekazują swoje dane w sieci, jak i komu udostępniają swoje urządzenia.

Kolejnym elementem akcji mBanku jest specjalny serwis pod adresem [mbank.pl/uwazniwsieci](https://mbank.pl/uwazniwsieci), gdzie w zwięzły sposób wyjaśniono co i dlaczego może być zagrożeniem dla użytkowników w internecie oraz jak się przed tym chronić.

Strona stanowi uzupełnienie prowadzonego od lat serwisu <https://mbank.pl/bezpieczenstwo>, gdzie znajdują się wskazówki dla klientów oraz ostrzeżenia o atakach cyberprzestępców.



#### **„Jutro należy do kobiet”**

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

W 2015 roku odbyły się 3 spotkania w ramach projektu „Jutro należy do kobiet”.



## **14. Oświadczenie mBanku o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego w 2015 roku**

### **14.1. Stosowanie zasad ładu korporacyjnego**

W 2015 roku mBank podlegał zasadom ładu korporacyjnego zawartym w dokumentach:

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

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

13 października 2015 roku Rada Giełdy podjęła uchwałę w sprawie przyjęcia nowego zbioru zasad ładu korporacyjnego pod nazwą „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016”. Wcześniej projekt nowych zasad poddany był publicznym konsultacjom, w których wzięli udział przedstawiciele emitentów, inwestorów giełdowych oraz instytucji i organizacji zainteresowanych tematyką ładu korporacyjnego w spółkach giełdowych. Nowe zasady weszły w życie 1 stycznia 2016 roku. W dokumencie doprecyzowane zostały niektóre dotychczasowe zasady. W zakresie wybranych zagadnień, kluczowych z punktu widzenia corporate governance, zwiększone zostały obowiązujące dotychczas wymogi, przy uwzględnieniu zasady adekwatności, dostosowującej konkretne zasady do możliwości wdrożenia ich przez spółki różnej wielkości. Dotyczy to w szczególności rozszerzenia zakresu informacji publikowanych przez spółki na stronie internetowej.

W stosunku do zasad szczegółowych Dobrych Praktyk zachowano formułę: stosuj lub wyjaśnij („*comply or explain*”). Trwałe niestosowanie danej zasady lub incydentalne jej niezastosowanie pociąga za sobą obowiązek niezwłocznego poinformowania o tym fakcie przez spółkę, w sposób określony w § 29 ust. 3 Regulaminu Giełdy. Warto przy tym odnotować, że od 1 stycznia 2016 r. Dobre Praktyki w zakresie organizacji tzw. „e-walnych” mają charakter rekomendacji i w związku z tym nie ma obowiązku publikacji w Systemie EBI raportu bieżącego o odstąpieniu od stosowania tych zasad.

#### **Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW**

W 2015 roku obowiązywała wersja Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW, która weszła w życie 1 stycznia 2013 roku uwzględniająca zmiany wprowadzone uchwałą Rady Giełdy Nr 19/1307/2012 z 21 listopada 2012 roku. Dlatego niniejsze oświadczenie odnosi się do tego dokumentu.

W 2015 roku, podobnie jak w poprzednim jak w poprzednich dwóch latach, mBank stosował zasady „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW”, z wyłączeniem jednej zasady oznaczonej numerem 10 ppkt. 2 w części IV „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW”. Zasada ta dotyczy zapewnienia akcjonariuszom możliwości udziału w walnym zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej.

mBank od wielu lat organizuje transmisję Walnego Zgromadzenia w czasie rzeczywistym, lecz nie umożliwia dwustronnej komunikacji „on-line”, w ramach której akcjonariusze mogą wypowiadać się w toku obrad Walnego Zgromadzenia przebywając w miejscu innym niż miejsce obrad. Statut Banku i Stały Regulamin Walnego Zgromadzenia nie przewidują możliwości aktywnego uczestniczenia w Walnym Zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej. Ponadto w ocenie Zarządu Banku, organizacja walnych zgromadzeń przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej niesie za sobą dodatkowe zagrożenia zarówno natury prawnej jak i organizacyjno-technicznej. Należy zauważyć, że mBank posiada stabilny akcjonariat większościowy, a znaczna część akcjonariatu mniejszościowego jest reprezentowana na każdym Walnym Zgromadzeniu, pomimo braku możliwości udziału w Walnym Zgromadzeniu przy pomocy środków komunikacji elektronicznej.

W opinii Zarządu obecnie obowiązujące zasady udziału w Walnych Zgromadzeniach Banku należy zabezpieczać interesy wszystkich akcjonariuszy, w tym mniejszościowych, umożliwiając im realizację wszystkich praw wynikających z akcji.

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

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

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

W dwunastoosobowej Radzie Nadzorczej mBanku na koniec 2015 roku, zasiadały dwie kobiety - Teresa Mokrysz i Agnieszka Słomka-Gołębiowska. Natomiast w siedmioosobowym Zarządzie mBanku zasiada Lidia Jabłonowska-Luba - Wiceprezes Zarządu ds. Ryzyka.

Na koniec warto nadmienić, że spośród zasad szczegółowych ładu korporacyjnego obowiązujących od 1 stycznia 2016 roku („Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016”) mBank nie stosuje dwóch zasad:

1. Zasady oznaczonej numerem II.Z.8. o treści „Przewodniczący komitetu audytu spełnia kryteria niezależności wskazane w zasadzie II.Z.4.” Przewodniczącym Komisji ds. Audytu działającej w ramach Rady Nadzorczej mBanku S.A. jest Pan Stephan Engels, Członek Zarządu Commerzbanku AG odpowiedzialny za finanse (CFO). Tym samym Pan Stephan Engels nie spełnia kryterium niezależności, do których odsyła zasada II.Z.4., ale nie ma to wpływu na sposób i rzetelność realizowanych przez Komisję zadań.

2. Zasady oznaczonej numerem VI.Z.2. o treści „Aby powiązać wynagrodzenie członków zarządu i kluczowych menedżerów z długookresowymi celami biznesowymi i finansowymi spółki, okres pomiędzy przyznaniem w ramach programu motywacyjnego opcji lub innych instrumentów powiązanych z akcjami spółki, a możliwością ich realizacji powinien wynosić minimum 2 lata.” Zasady przyznania zmiennych składników wynagrodzeń w mBanku S.A. są zgodne z Uchwałą KNF 258/2011 z 4 października 2011 roku będącą odpowiedzią na dyrektywę Unii Europejskiej CRD III i wytyczne CEBS (Committee of European Banking Supervisors; obecnie EBA – European Banking Authority) oraz zgodne z Dyrektywą Unii Europejskiej CRD IV, których przepisy nie przewidują przesłanki wskazanej w pkt VI.Z.2. Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016 jako warunku przyznania premii.

Spółek Notowanych na GPW 2016 jako warunku przyznania premii.

Ponadto mBank stosuje rekomendacje wyszczególnione w „Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW 2016” z wyjątkiem:

- p. 2 i p.3 rekomendacji IV.R.2 odnoszących się do przeprowadzenia walnego zgromadzenia przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej. Punkt 2 dotyczy zapewnienia dwustronnej komunikacji w czasie rzeczywistym podczas obrad walnego zgromadzenia, w ramach której akcjonariusze mogą wypowiadać się, przebywając w miejscu innym niż miejsce obrad walnego zgromadzenia, a punkt 3 dotyczy wykonywania, osobiście lub przez pełnomocnika, prawa głosu w toku walnego zgromadzenia.
- rekomendacji VI.R.3. dotyczącej komitetu do spraw wynagrodzeń. Z rekomendacji tej wynika m.in. wymóg by przynajmniej większość członków komitetu powinna być niezależna. W mBanku w skład Komisji ds. Wynagrodzeń działających w ramach Rady Nadzorczej wchodzi czterech członków, w tym dwóch członków niezależnych. Dwaj członkowie nie spełniają kryterium niezależności, gdyż są powiązani ze strategicznym akcjonariuszem mBanku – Commerzbankiem.

### **Zasady Ładu Korporacyjnego dla Instytucji Nadzorowanych**

Zasady Ładu Korporacyjnego dla Instytucji Nadzorowanych zatwierdzone przez Komisję Nadzoru Finansowego 22 lipca 2014 roku obowiązują od 1 stycznia 2015 roku. Zasady Ładu Korporacyjnego obejmują kwestie dotyczące relacji z udziałowcami, klientami, zagadnienia dotyczące struktury organizacyjnej, zapewnienia efektywnego i skutecznego systemu kontroli wewnętrznej oraz kwestie związane z ryzykiem wynikającym z prowadzonej działalności.

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

Zasada § 8 ust. 4 w brzmieniu: „Instytucja nadzorowana, gdy jest to uzasadnione liczbą udziałowców, powinna dążyć do ułatwiania udziału wszystkim udziałowcom w zgromadzeniu organu stanowiącego instytucji nadzorowanej, między innymi poprzez zapewnienie możliwości elektronicznego aktywnego

udziału w posiedzeniach organu stanowiącego” jest podobna do zasady oznaczonej numerem 10 ppkt. 2 w części IV „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW”. Uwzględniając, iż znaczna część akcjonariuszy mBanku jest reprezentowana na Walnych Zgromadzeniach oraz dążąc do ograniczenia ryzyka wiążącego się z elektronicznym aktywnym udziałem w Walnych Zgromadzeniach, mBank uznał za uzasadnione odstępianie od stosowania zasady opisanej w § 8 ust. 4.

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

Stanowisko akcjonariuszy w kwestii Zasad Ładu Korporacyjnego zostało przedstawione w uchwale XXVIII Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia mBanku S.A. z 30 marca 2015 roku.

W powyższej uchwale akcjonariusze zobowiązali się do:

- współdziałania w realizacji statutowych celów mBanku, zapewniając bezpieczeństwo działania oraz kierując się interesem mBanku
- nienaruszania kompetencji pozostałych organów statutowych mBanku
- niezwłocznego rozwiązywania wszelkich ewentualnych konfliktów między akcjonariuszami, aby nie dochodziło do naruszenia interesu mBanku oraz jego klientów
- niepodejmowania decyzji prowadzących do przeniesienia aktywów z mBanku do innych podmiotów a także do nabycia lub zbycia albo zawierania transakcji powodujących rozporządzenie przez mBank jego majątkiem na warunkach innych niż rynkowe, czy też narażenia bezpieczeństwa lub interesu mBanku; nadanie określonemu akcjonariuszowi bądź akcjonariuszom osobistych uprawnień będzie uzasadnione realizacją istotnych celów mBanku, a także nie będzie prowadzić do utrudnienia prawidłowego funkcjonowania organów Banku lub dyskryminacji pozostałych akcjonariuszy oraz będzie odzwierciedlone w Statucie mBanku
- dokapitalizowania Banku lub udzielenia mu wsparcia finansowego w zakresie swoich możliwości oraz uprawnień, w przypadku zaistnienia takiej konieczności, przy czym przed takim ewentualnym dokapitalizowaniem lub udzieleniem wsparcia finansowego zostanie przeprowadzona analiza całokształtu przyczyn, które spowodowały taką konieczność; akcjonariusze rozważą możliwość zapewnienia wsparcia z punktu widzenia ich sytuacji finansowej, przepisów prawa oraz regulacji nadzorczych obowiązujących akcjonariuszy będących podmiotami regulowanymi, oraz mając na uwadze najlepszy interes mBanku i jego klientów.
- uzależnienia decyzji w sprawie wypłaty dywidendy od potrzeby utrzymania odpowiedniego poziomu kapitałów własnych oraz realizacji strategicznych celów mBanku, a także uwzględniania rekomendacji i indywidualnych zaleceń wydane przez organy nadzoru.
- wypełniania zaleceń KNF w zakresie wyboru członków Rady Nadzorczej.

## Kodeks Etyki Bankowej

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

## Polityka informacyjna

mBank prowadzi otwartą, transparentną i efektywną politykę informacyjną. Główne środki wykorzystywane w polityce informacyjnej to:

- raporty bieżące i okresowe
- spotkania, telekonferencje i wideokonferencje przedstawicieli Zarządu i Departamentu Relacji Inwestorskich i Strategii Grupy z inwestorami i analitykami w kraju, jak i za granicą
- kwartalne prezentacje wyników finansowych dla inwestorów i analityków bezpośrednio oraz poprzez interaktywne webcasty i telekonferencje
- bieżący kontakt telefoniczny i mailowy z analitykami i inwestorami, w tym wysyłka Newslettera i innych materiałów informacyjnych
- udział przedstawicieli Banku w krajowych i zagranicznych konferencjach inwestorskich oraz roadshows w wybranych krajach europejskich i w Stanach Zjednoczonych Ameryki
- strona internetowa spółki z rozbudowaną sekcją relacji inwestorskich, w której udostępnione są informacje dotyczące m.in. akcjonariatu mBanku, składu Zarządu i Rady Nadzorczej, Walnych Zgromadzeń (w tym zapis przebiegu Walnych Zgromadzeń w formie wideo), ratingów i Programu Emisji Euroobligacji, jak również notowań akcji mBanku na GPW, rekomendacji analityków, konsensusu prognozowanych wyników Grupy mBanku i ceny docelowej akcji, raporty roczne, okresowe i bieżące oraz prezentacje, w tym prezentacje z wynikami Grupy dla analityków i inwestorów giełdowych oraz prezentacje dla inwestorów w papiery dłużne Banku, wersja on-line raportu rocznego umożliwiający interaktywny dostęp do audytowanych danych finansowych, kalendarz inwestora, Analityzer mBanku pozwalający na dokonywanie analiz danych finansowych i biznesowych Grupy mBanku w różnych wymiarach oraz Kalendarz Inwestora. W sekcji poświęconej zagadnieniom ładu korporacyjnego i dobrych praktyk zamieszczone są m.in. Statut i regulaminy organów Banku, oświadczenia o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego, zasady wynagradzania Zarządu i Rady Nadzorczej, opis programów motywacyjnych, informacja o polityce różnorodności, reguły dotyczące zmieniania podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych oraz informacja o udziale kobiet i mężczyzn w organach statutowych mBanku

W 2015 roku zespół Relacji Inwestorskich odbył łącznie ok. 140 spotkań inwestorskich (w większości z udziałem członków Zarządu Banku), w których uczestniczyło ok. 240 inwestorów i analityków, brał udział w trzech krajowych i sześciu zagranicznych konferencjach, zorganizował trzy miniroadshow z OFE, TFI i innymi inwestorami finansowymi w Warszawskiej Centrali Banku oraz dwukrotnie roadshow w Stanach Zjednoczonych.

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

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

System kontroli wewnętrznej obejmuje:

- kontrolę funkcjonalną, obejmującą wszystkie jednostki organizacyjne i wszystkie procesy
- monitorowanie i mechanizmy kontroli ryzyka

- badanie zgodności działania Banku z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi
- audyt wewnętrzny.

Adekwatność i skuteczność systemu kontroli wewnętrznej podlega niezależnej ocenie Departamentu Audytu Wewnętrznego (DAW). Wyniki audytów podlegają raportowaniu m.in. do Prezesa Zarządu Banku, do Wiceprezesa Zarządu ds. Zarządzania Ryzykiem oraz Przewodniczącego Rady Nadzorczej Banku. Ponadto, Departament Zarządzania Zintegrowanym Ryzykiem i Kapitałem (DKR) zarządza procesem zintegrowanego raportowania ryzyka i kapitału Banku oraz Grupy mBanku dla organów statutowych Banku, organów nadzoru i uczestników rynków finansowych oraz na potrzeby nadzoru skonsolidowanego.

Proces przygotowywania danych finansowych na potrzeby sprawozdawczości jest zautomatyzowany i oparty na danych księgowych Banku. Przygotowanie danych w systemach źródłowych podlega sformalizowanym procedurom operacyjnym i akceptacyjnym. Tworzenie zbioru sald księgowych w oparciu o system ksiąg głównych Banku odbywa się w ramach procesu, który obejmuje odpowiednie kontrole wewnętrzne. Specjalnej kontroli podlegają korekty manualne.

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

Przygotowaniem sprawozdań finansowych mBanku i Grupy zajmuje się Departament Sprawozdawczości Finansowej. Sprawozdania skonsolidowane sporządzane są w oparciu o dane przesyłane przez spółki Grupy. Departament Sprawozdawczości Finansowej monitoruje pakiety sprawozdawczości sporządzane w spółkach zależnych pod względem prawidłowości, kompletności i spójności danych.

Kontrola spójności i kompletności ksiąg banku oraz administrowanie wzorcowym planem kont leży w kompetencji Departamentu Rachunkowości. Oba departamenty podlegają Wiceprezesowi Zarządu Banku ds. Finansów.

Sprawozdanie finansowe jest przekazywane Zarządowi Banku w celu weryfikacji. Komisja ds. Audytu Rady Nadzorczej otrzymuje kwartalne raporty finansowe przed ich publikacją. Komisja, po konsultacjach z audytorem zewnętrznym i członkami Zarządu, rekomenduje Radzie Nadzorczej przyjęcie lub odrzucenie rocznego sprawozdania finansowego.

Roczne i półroczne sprawozdania finansowe mBanku podlegają odpowiednio niezależnemu badaniu i przeglądowi przez biegłego rewidenta. Wybór biegłego rewidenta Banku wymaga uchwały Walnego Zgromadzenia. Opinię odnośnie wyboru biegłego rewidenta wydaje Komisja ds. Audytu Rady Nadzorczej. mBank S.A. przestrzega zasady, zgodnie z którą kluczowy biegły rewident powinien zmieniać się przynajmniej raz na pięć lat. Jest to zgodne z art. 89 Ustawy z dnia 7 maja 2009 roku o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym (Dz. U. z 2009 r. Nr 77, poz. 649). Powyższy artykuł stanowi, że kluczowy biegły rewident (podpisujący opinię i raport) nie może wykonywać czynności rewizji finansowej w tej samej jednostce zainteresowania publicznego w okresie dłuższym niż pięć lat i ponownie może je wykonywać dopiero po upływie dwóch lat. Ponadto mBank S.A. przestrzega wszelkich rekomendacji Komisji Nadzoru Finansowego w zakresie rotacji biegłego rewidenta.

Zgodnie z uchwałą nr 32 XXVIII Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Banku z 30 marca 2015 roku, podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych Banku oraz skonsolidowanych sprawozdań finansowych Grupy Kapitałowej za rok 2015 była firma Ernst & Young Audit Sp. z o.o. sp.k. Ta firma była również audytorem w latach 2013-2014.

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

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

Dążenie do zapewnienia najwyższych standardów sprawozdań finansowych znajduje odzwierciedlenie w wysokiej jakości sprawozdawczości. W konkursie na najlepszy raport roczny „The Best Annual Report 2014”, organizowanym przez Instytut Rachunkowości i Podatków i rozstrzygniętym we wrześniu 2015 roku

mBank po raz trzeci z rzędu otrzymał prestiżowe wyróżnienie – „The Best of the Best”. Ponadto dla mBanku zostało przyznane wyróżnienie specjalne za raport roczny w Internecie.

### **14.3. Znaczące pakiety akcji**

Dominującym akcjonariuszem mBanku jest Commerzbank AG.

Według stanu na 31 grudnia 2015 roku, Commerzbank posiadał bezpośrednio 29 352 897 akcji mBanku, co stanowiło 69,49% wartości kapitału zakładowego i głosów na Walnym Zgromadzeniu. W wolnym obrocie (free float) znajdowało się 30,51% akcji mBanku. Posiadają je inwestorzy instytucjonalni, w szczególności polskie fundusze emerytalne oraz krajowe i zagraniczne fundusze inwestycyjne, a także inwestorzy indywidualni. 5-procentowy próg akcji i głosów na walnym zgromadzeniu przekraczał ING Otwarty Fundusz Emerytalny (ING OFE). Według przesłanego do Banku zawiadomienia, 18 marca 2015 roku ING OFE posiadał 5,05% kapitału zakładowego uprawniającego do 5,05% ogólnej liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu.

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

Największym akcjonariuszem Commerzbanku jest państwo niemieckie, które poprzez Fundusz Stabilizacji Rynków Finansowych (SoFFin) ma ponad 15-procentowy udział w kapitale Commerzbanku. Najwięksi inwestorzy instytucjonalni to BlackRock and Capital Group – każdy z nich ma nieco poniżej 5% akcji Banku. W posiadaniu pozostałych inwestorów instytucjonalnych znajduje się około 50% akcji przy rozproszonej strukturze akcjonariatu.

Commerzbank należy do wiodących międzynarodowych banków komercyjnych. Posiada placówki w ponad pięćdziesięciu krajach. Podstawowe rynki dla Banku to Niemcy i Polska. W strukturze Grupy Commerzbanku wyodrębnionych jest 5 segmentów: Klienci Indywidualni, Małe i Średnie Przedsiębiorstwa (Mittelstandsbank), Korporacje i Rynki Finansowe, Europa Środkowo-Wschodnia oraz Aktywa Niezwiązane z Podstawową działalnością (Non-Core Assets). Commerzbank posiada swoje oddziały i biura w ponad 50 krajach. Z liczbą około 1050 oddziałów i ponad 90 centrami doradczymi dla klientów biznesowych, Commerzbank ma jedną z najgęstszych sieci oddziałów wśród niemieckich banków prywatnych. Łącznie Commerzbank chlubi się ponad 16 milionami klientów prywatnych oraz 1 milionem klientów korporacyjnych. Bank ten, założony w 1870 obecny jest na wszystkich głównych giełdach światowych. W 2015 osiągnął przychody brutto wysokości 9,8 miliarda euro z 51,3 tysiącami pracowników. Na dzień 30 września 2015 roku Grupa Commerzbanku posiadała 563,9 miliardów euro aktywów.

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

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

### **14.4. Zasady powoływania i odwoływania członków Zarządu**

Według Statutu mBanku, Zarząd składa się z co najmniej trzech członków powoływanych na wspólną kadencję 5 lat. Co najmniej połowa członków Zarządu, w tym Prezes Zarządu, musi posiadać obywatelstwo polskie stale zamieszkiwać w Polsce, posługiwać się językiem polskim oraz posiadać doświadczenie na rynku polskim, które można wykorzystać przy zarządzaniu Bankiem.

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

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

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

#### **14.5. Zasady zmian statutu Spółki**

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

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

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

#### **14.6. Walne Zgromadzenie i prawa akcjonariuszy**

##### **Sposób działania i uprawnienia Walnego Zgromadzenia**

Zasady zwoływania Walnego Zgromadzenia określają przepisy Kodeksu spółek handlowych, Statut Banku oraz Stały Regulamin Walnego Zgromadzenia. Zarówno Statut, jak i Stały Regulamin Walnego Zgromadzenia są dostępne na stronie internetowej mBanku.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Prawa akcjonariuszy**

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

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

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

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

Akcjonariusz ma prawo do:

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



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

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

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

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

### **XXVIII Zwyczajne Walne Zgromadzenie w 2015 roku**

XXVIII Zwyczajne Walne Zgromadzenie Banku rozpoczęło się 30 marca 2015 roku i po przerwie w obradach było kontynuowane 29 kwietnia 2015 roku. Przerwa związana była z otrzymaniem w dniu Walnego Zgromadzenia stanowiska Komisji Nadzoru Finansowego zalecającego zatrzymanie do czasu wyznaczenia dodatkowych wymogów kapitałowych całego zysku wypracowanego w okresie od 1 stycznia do 31 grudnia 2014 roku, podczas gdy projekt uchwały Walnego Zgromadzenia przewidywał wypłatę dywidendy w wysokości 17 zł na akcję pod warunkiem wykazania w audytowanym sprawozdaniu finansowym mBanku S.A. za I półrocze 2015 roku określonych minimalnych poziomów łącznego współczynnika kapitałowego i zysku netto.

W trakcie obrad w dniu 30 marca 2015 roku Zwyczajne Walne Zgromadzenie podjęło uchwały dotyczące:

- zatwierdzenia sprawozdań finansowych i sprawozdań Zarządu z działalności mBanku i Grupy mBanku za rok 2014,
- udzielenia absolutorium członkom Zarządu i członkom Rady Nadzorczej,
- zmian w Statucie Banku,
- stanowiska akcjonariuszy mBanku w kwestii Zasad Ładu Korporacyjnego dla Instytucji Nadzorowanych uchwalonych przez Komisję Nadzoru Finansowego,
- wyboru audytora do badania sprawozdań finansowych mBanku oraz Grupy mBanku, a także
- zmian dotyczących zasad przeprowadzenia przez Bank programu motywacyjnego oraz warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego w drodze emisji akcji z wyłączeniem prawa poboru dotychczasowych akcjonariuszy, w celu umożliwienia objęcia akcji Banku osobom biorącym udział w programach motywacyjnych w związku wydłużenia okresu ich obowiązywania.

W dniu 29 kwietnia 2015 roku, wznowione po przerwie XXVIII Zwyczajne Walne Zgromadzenie mBanku podjęło uchwałę o podziale zysku, zgodnie z którą zysk mBanku w kwocie 1 174 096 218 złotych został przeznaczony w następujący sposób:

- Kwota 50 000 000 złotych na fundusz ogólnego ryzyka mBanku
- Kwota 406 523 549 złotych na kapitał zapasowy mBanku
- Pozostała część zysku w kwocie 717 572 669 zł pozostała niepodzielona.

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

#### **14.7. Zarząd i Rada Nadzorcza – skład, kompetencje i zasady działania**

##### **Skład osobowy Zarządu**

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

W 2015 roku nie nastąpiły zmiany w składzie Zarządu Banku. Skład Zarządu, powołanego na wspólną pięcioletnią kadencję przez Radę Nadzorczą w dniu 11 kwietnia 2013 przedstawia się następująco:

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

Poniżej przedstawione są bardziej szczegółowe informacje o członkach Zarządu mBanku:

##### **Cezary Stypułkowski - Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny Banku**



Cezary Stypułkowski jest doktorem nauk prawnych Uniwersytetu Warszawskiego. W drugiej połowie lat osiemdziesiątych był stypendystą Fulbrighta w Business School na Columbia University w Nowym Jorku. Począwszy od 1991 roku przez niemal trzynaście lat kierował Zarządem Banku Handlowego S.A. (obecnie Grupa Citibanku). W 2003 roku został mianowany Prezesem Zarządu Grupy PZU i pełnił tę funkcję przez trzy lata. Od 2006 do 2010 roku pracował w J.P. Morgan w Londynie, od 2007 roku na stanowisku Dyrektora Zarządzającego Banku Inwestycyjnego J.P. Morgan na Europę Centralną i Wschodnią. Cezary Stypułkowski był także członkiem Międzynarodowej Rady Doradczej Zarządu Deutsche Banku, Międzynarodowej Rady Doradczej INSEAD oraz Geneva Association. Od 2012 jest współprzewodniczącym Emerging Markets Advisory Council przy Instytucie Finansów w Waszyngtonie (IFF).

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

**Przemysław Gdański - Wiceprezes Zarządu ds. Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej**

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

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

W listopadzie 2006 roku został powołany na stanowisko Wiceprezesa Zarządu Banku BPH, odpowiedzialnego za bankowość korporacyjną i finansowanie nieruchomości. Z dniem fuzji prawnej wydzielonej części Banku BPH z Bankiem Pekao S.A. został Wiceprezesem Zarządu, odpowiedzialnym za Pion Bankowości Korporacyjnej, Rynków i Bankowości Inwestycyjnej Pekao S.A.

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

**Jörg Hessenmüller - Wiceprezes Zarządu ds. Finansów**

W 1997 roku ukończył niemiecką akademię Hochschule für Bankwirtschaft we Frankfurcie nad Menem, gdzie uzyskał tytuł magistra zarządzania (Diplom-Betriebswirt (FH)). W latach 1989-2009 pracował w Dresdner Banku, gdzie zajmował różne stanowiska, m. in. Head of Financial Control, włączając w to odpowiedzialność za Londyn, Nowy Jork, Moskwę, Sao Paulo i Azję. W 2009 roku został Dyrektorem Zarządzającym w Grupie Commerzbanku i pracował jako Head of Investment Banking Finance, Group Finance odpowiedzialny za controlling i raportowanie zarządcze w zakresie: Korporacji i Rynków Finansowych, Jednostki Restrukturyzacji Portfela, Departamentu Skarbu Grupy, a także Finansów Publicznych.

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

**Lidia Jabłonowska-Luba - Wiceprezes Zarządu ds. Zarządzania Ryzykiem**

Absolwentka Instytutu Matematyki na Uniwersytecie Gdańskim. W latach 1994-2001 była Wiceprezesem Schroder Salomon Smith Barney Poland, doradzając klientom, w szczególności instytucjom finansowym w projektach fuzji i przejęć oraz na publicznym rynku kapitałowym. W 2002 roku dołączyła do Citigroup w Polsce, na początku jako Dyrektor Zarządzający odpowiedzialny za Instytucje

Finansowe i Sektor Publiczny, a następnie w listopadzie 2003 roku została powołana na stanowisko Członka Zarządu odpowiedzialnego za zarządzanie finansami oraz ryzyko operacyjne, zarządzanie kapitałem i wdrożenie Nowej Umowy Kapitałowej. Od 2008 do 2010 roku Lidia Jabłonowska-Luba zajmowała stanowisko Wiceprezes Zarządu Kredyt Banku nadzorując Pion Finansów i Ryzyka. Była również Doradcą Prezesa Warta S.A. i TUnŻ Warta S.A. Od 2010 do 2012 roku pracowała w Brukseli na stanowisku Starszego Dyrektora Generalnego Grupy KBC, odpowiadając za zarządzanie wszystkimi typami ryzyka w Grupie, w tym: tworzenie i walidacje modeli, polityki i procedury ryzyk, wsparcie ryzyka w decyzjach biznesowych, nadzór i raportowanie, procesy ICAAP i ORSA, politykę adekwatności kapitałowej oraz wsparcie technologiczne zarządzania ryzykiem. W Grupie KBC zajmowała się przede wszystkim implementacją nowego podejścia do zarządzania ryzykiem. Dodatkowo Lidia Jabłonowska-Luba

pełniła również funkcję Wiceprzewodniczącej Komitetu Zarządzania Ryzykiem Grupy oraz była członkiem Komitetu ALCO i Komitetu Ryzyka Grupy i Nadzoru Kapitałowego w Grupie KBC.

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

#### **Hans-Dieter Kemler - Wiceprezes Zarządu ds. Rynków Finansowych**



Absolwent Westfalskiego Uniwersytetu Wilhelma w Münster w 1996 roku. W latach 1991-1992 pracował w Departamencie Handlu Obligacjami Dresdner Banku. W latach 1996-1998 był zatrudniony w Sal. Oppenheim jr & Cie. KGaA we Frankfurcie w Departamencie Rynków Finansowych. Od 1998 do 2005 roku pełnił funkcję Dyrektora Zarządzającego ds. Ryzyka Korporacyjnego w Centrali Commerzbanku.

Od 2005 roku Hans-Dieter Kemler należał do grona kadry zarządzającej wyższego szczebla w Commerzbanku, odpowiadając za międzynarodowe finanse publiczne. Był również dyrektorem zarządzającym Erste Europäische Pfandbrief Und Kommunalkreditbank AG w Luksemburgu.

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

#### **Cezary Kocik - Wiceprezes Zarządu ds. Bankowości Detalicznej**



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

był m.in dyrektorem oddziału w Łodzi.

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

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

#### **Jarosław Mastalerz - Wiceprezes Zarządu ds. Operacji i Informatyki**



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

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

oferowanych w Grupie BRE Banku oraz za zarządzanie procesami dystrybucji produktów ubezpieczeniowych do partnerów zewnętrznych.

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

### **Kompetencje i zasady działania Zarządu**

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

W mBanku działają następujące komitety pod przewodnictwem członków Zarządu:

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

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

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

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

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

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

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

Szczegółowe informacje o systemie motywacyjnym dla Zarządu przedstawione są w sekcji Sprawozdania Zarządu zatytułowanej „System motywacyjny w Grupie mBanku”.

Poniżej przedstawiony jest krótki opis programu motywacyjnego dla Członków Zarządu Banku z 2014 roku, który zastąpił Regulamin Programu Motywacyjnego z 7 grudnia 2012 roku.

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

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

Szczegółowy opis zasad programu motywacyjnego dla Zarządu opartego o akcje znajduje się w nocie 44 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego Grupy mBanku S.A. według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej za rok 2015.

Wynagrodzenie obecnego Zarządu za lata 2014-2015 przedstawiają poniższe zestawienia.

		Wynagrodzenie wypłacone w 2015 roku (w zł)			
		Wynagrodzenie zasadnicze	Pozostałe korzyści	Bonus za 2014 rok	Rozliczenie gotówkowe programu motywacyjnego opartego na akcjach Commerzbanku
1.	Cezary Stypułkowski	2 092 108	174 833	650 000	827 941
2.	Lidia Jabłonowska-Luba	1 219 483	228 872	360 000	-
3.	Przemysław Gdański	1 200 000	143 184	360 000	658 950
4.	Joerg Hessenmueller	1 263 000	166 535	380 000	-
5.	Hans-Dieter Kemler	1 218 561	366 354	360 000	688 900
6.	Cezary Kocik	1 200 000	156 825	400 000	-
7.	Jarosław Mastalerz	1 200 000	125 670	360 000	778 749
	<b>Razem</b>	<b>9 393 152</b>	<b>1 362 273</b>	<b>2 870 000</b>	<b>2 954 540</b>

		Wynagrodzenie wypłacone w 2014 roku (w zł)			
		Wynagrodzenie zasadnicze	Pozostałe korzyści	Bonus za 2013 rok	Rozliczenie gotówkowe programu motywacyjnego opartego na akcjach Commerzbanku
1.	Cezary Stypułkowski	2 091 963	155 478	1 294 010	279 935
2.	Lidia Jabłonowska-Luba	1 200 000	131 749	520 000	-
3.	Przemysław Gdański	1 200 000	127 515	720 000	860 734
4.	Joerg Hessenmueller	1 263 000	161 860	720 000	-
5.	Hans-Dieter Kemler	1 217 190	372 506	600 000	891 308
6.	Cezary Kocik	1 200 000	91 772	760 000	-
7.	Jarosław Mastalerz	1 200 000	109 274	760 000	983 029
	<b>Razem</b>	<b>9 372 153</b>	<b>1 150 154</b>	<b>5 374 010</b>	<b>3 015 006</b>

### Skład osobowy Rady Nadzorczej

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

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

W 2015 roku Rada Nadzorcza funkcjonowała w następującym składzie:

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

W dniu 24 listopada 2015 roku Maciej Leśny, Przewodniczący Rady Nadzorczej Banku, otrzymał od dr Stefana Schmittmanna, Członka Rady Nadzorczej Banku i Przewodniczącego Komisji Ryzyka, pismo z rezygnacją z pełnionych funkcji z dniem 31 grudnia 2015 roku. Uchwałą Rady Nadzorczej Banku z dnia 10 grudnia 2015 roku na miejsce ustępującego Stefana Schmittmanna na stanowisko członka Rady Nadzorczej Banku z dniem 1 stycznia 2016 roku został powołany dr Marcus Chromik na okres o czasu zakończenia obecnej kadencji Rady Nadzorczej. Objął on także funkcję Przewodniczącego Komisji ds. Ryzyka Rady Nadzorczej mBanku.

Bardziej szczegółowe informacje o członkach Rady Nadzorczej mBanku przedstawione są w poniższej tabeli.

**Maciej Leśny - Przewodniczący Rady Nadzorczej**

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

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

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

**Martin Zielke - Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej**

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

W latach 1983-1985 pracował w Deutsche Bank AG w Oddziale w Kassel. W latach 1990-2000 współpracował z Dresdner Bank AG we Frankfurcie nad Menem. Od 1990 do 1995 roku był menadżerem podprojektu w strategii dotyczącej klienta detalicznego, a w roku 1997 Dyrektorem Zarządzającym projektu dotyczącego pozycjonowania nowych rynków. W latach 1997-1999 pełnił funkcję Dyrektora Regionalnego ds. bankowości detalicznej, region północny. Od 1999 do 2000 roku był kierownikiem projektu dot. bankowości detalicznej - Dyrektorem Regionalnym ds. rozwoju biznesu.

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

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

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

**Martin Blessing - Członek Rady Nadzorczej**

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

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

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



**Andre Carls - Członek Rady Nadzorczej**

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

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

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

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

**Marcus Chromik - Członek Rady Nadzorczej**

Marcus Chromik studiował fizykę na Uniwersytecie w Getyndze, Uniwersytecie w Kilonii oraz Uniwersytecie w Monachium. Prowadził też badania naukowe na Michigan State University w Stanach Zjednoczonych. Marcus Chromik posiada doktorat z fizyki jądrowej.

Kariere zawodową rozpoczął w 2001 roku w McKinsey. W 2004 roku dołączył do Grupy Postbank, gdzie zajmował szereg stanowisk kierowniczych, gdzie był między innymi odpowiedzialny za nowe emisje akcji oraz konsorcja, zarządzanie płynnością oraz Credit Treasury. Następnie, przez ponad trzy lata Marcus Chromik pracował jako Chief Market Risk Officer w segmencie korporacji i rynków Commerzbanku, gdzie był odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem rynkowym i ryzykiem płynności. Od 2012 roku Marcus Chromik pełnił funkcję dyrektora ds. ryzyka kredytowego w Commerzbanku.

Z dniem 1 stycznia 2016 roku Marcus Chromik został powołany na stanowisko Członka Zarządu Commerzbanku AG. 4 listopada 2015 roku Rada Nadzorcza Commerzbanku powołała p. Chromika z dniem 1 stycznia 2016 roku na stanowisko Członka Zarządu Commerzbanku AG ds. Ryzyka (Chief Risk Officer).

**Stephan Engels - Członek Rady Nadzorczej**

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

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

**Thorsten Kanzler - Członek Rady Nadzorczej**

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

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

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

**Teresa Mokrysz - Członek Rady Nadzorczej**

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

W 2000 roku Międzynarodowa Fundacja Przedsiębiorczości Kobiet z Los Angeles przyznała jej tytuł „Najbardziej Przedsiębiorczej Kobiety Świata”. Ponadto Teresa Mokrysz otrzymała wiele prestiżowych nagród w Polsce i za granicą. Została odznaczona przez prezydenta RP Krzyżem Komandorskim Orderu Polonia Restituta. Teresa Mokrysz jest m.in. fundatorką stypendiów dla zdolnej i niezamożnej młodzieży, wspomaga finansowo działalność służby zdrowia, domów opieki, domów dziecka i szkół.

**Stefan Schmittmann - Członek Rady Nadzorczej do 31 grudnia 2015 roku**

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

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

Od listopada 2008 roku do 31 grudnia 2015 roku był członkiem Zarządu Commerzbank AG odpowiedzialnym za obszar ryzyka (Chief Risk Officer).

**Agnieszka Słomka-Gołębiowska - Członek Rady Nadzorczej**

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

W latach 2006-2009 piastowała stanowisko Dyrektora w Agencji Rozwoju Przemysłu, odpowiadając za nadzór właścicielski, a wcześniej doradzała spółkom prywatnym i spółkom z udziałem Skarbu Państwa jako konsultant w firmie Arthur Andersen. Od 2006 roku zasiada w radach nadzorczych. Odyła staże naukowe na Uniwersytecie w Munster w Niemczech jako stypendystka Fundacji Alexandra von Humboldta oraz na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley jako stypendystka Polsko-Amerykańskiej Fundacji Fulbrighta. Ponadto odbyła staże naukowe w Cambridge (MIT), Tucson (UoA), Munster, Kopenhadze (CBS), Birmingham (BBS), Berlinie (HSoG), Genewie (UoG - Law School), oraz w Wiedniu (WU). Jest autorką wielu opracowań z zakresu ładu korporacyjnego.

**Waldemar Stawski - Członek Rady Nadzorczej**

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

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

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

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

W latach 2006-2015 Waldemar Stawski był konsultantem firmy ALDAZ Sp. z o.o. Obecnie jest dyrektorem w firmie Zarzecki, Lasota i Wspólnicy Sp. z o.o.

W latach 2012-2014 Waldemar Stawski był członkiem Zarządu Gdańskiego Klubu Biznesu, jest członkiem tego stowarzyszenia od 1995 roku. W roku 2012 został powołany w skład Konwentu Akademii Morskiej w Gdyni. Od listopada 2014 roku do lutego 2015 roku był zarządcą komisarycznym SKOK Wołomin. Waldemar Stawski został ustanowiony przez komisję Nadzoru Finansowego.

**Wiesław Thor - Członek Rady Nadzorczej**

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

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

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

#### **Marek Wierzbowski - Członek Rady Nadzorczej**

Profesor zwyczajny Uniwersytetu Warszawskiego, radca prawny, partner w kancelarii Prof. Marek Wierzbowski i Partnerzy – Adwokaci i Radcowie Prawni, prezes Sądu Izby Domów Maklerskich, członek Rady Polsko Amerykańskiej Komisji Fulbrighta oraz członek Rady European Law Institute z siedzibą w Wiedniu. Był członkiem kolegium NIK oraz członkiem Rady Zamówień Publicznych, wiceprezesem i prezesem Rady Giełdy Papierów Wartościowych, a także przewodniczącym Komisji Kodyfikacyjnej Prawa Budowlanego. Ponadto był prodziekanem Wydziału Prawa i Administracji, a także prorektorem Uniwersytetu Warszawskiego.

Przez szereg lat był partnerem międzynarodowych kancelarii prawnych: Weil Gotshal & Manges, a następnie Linklaters. Był doradcą Ministra Przekształceń Własnościowych, Ministra Skarbu Państwa oraz Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki, a także wiceprzewodniczącym Sądu Arbitrażowego przy Krajowej Izbie Gospodarczej.

W swojej praktyce prawniczej prof. Wierzbowski kierował zespołami prawników, obsługującymi liczne transakcje, m.in. sprzedaż akcji w ramach prywatyzacji dużych przedsiębiorstw. Redaktor naukowy i współautor licznych komentarzy i podręczników prawniczych.

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

W Radzie Nadzorczej jest pięciu członków niezależnych: Maciej Leśny, Teresa Mokrysz, Agnieszka Słomka-Gołębiowska, Waldemar Stawski i Marek Wierzbowski. Wiesław Thor nie jest członkiem niezależnym, gdyż zasiadał w Zarządzie mBanku, a pełnienie funkcji członka Zarządu Banku w ciągu ostatnich pięciu lat, jest jednym z czynników wykluczających niezależność Członka Rady Nadzorczej.

Martin Blessing, Andre Carls, Marcus Chromik, Stephan Engels, Thorsten Kanzler, oraz Martin Zielke nie są członkami niezależnymi w związku z powiązaniem z dominującym akcjonariuszem mBanku.

#### **Kompetencje i zasady działania Rady Nadzorczej**

Kompetencje Rady Nadzorczej obejmują w szczególności:

- Doradzanie i nadzorowanie Zarządu przy ustalaniu wytycznych odnośnie działalności Banku, w szczególności obciążonej ryzykiem, w tym jego polityki kredytowej, inwestycyjnej, gwarancyjnej, a także polityki zgodności oraz zatwierdzanie propozycji Zarządu w przedmiocie zasadniczej struktury organizacyjnej Banku.
- Sprawowanie nadzoru nad zgodnością regulacji Banku w zakresie podejmowania ryzyka ze strategią i planem finansowym Banku.
- Zatwierdzanie przyjmowanych przez Zarząd zasad polityki informacyjnej, dotyczącej zarządzania ryzykiem i adekwatności kapitałowej.
- Zatwierdzanie tworzonych przez Zarząd strategii oraz procedur w zakresie systemu kontroli wewnętrznej, systemu zarządzania ryzykiem, procesu szacowania kapitału wewnętrznego, zarządzania kapitałowego oraz planowania kapitałowego.
- Dokonywanie ocen adekwatności i skuteczności systemu zarządzania ryzykiem.
- Rozpatrywanie otrzymywanych od Zarządu regularnych i wyczerpujących informacji o wszystkich istotnych sprawach dotyczących działalności Banku, ryzyku związanym z prowadzoną działalnością oraz o sposobach i efektywności zarządzania tym ryzykiem.
- Przygotowywanie zwięzłej oceny sytuacji Banku w celu przedstawienia jej Zwyczajnemu Walnemu Zgromadzeniu i dołączenia do raportu rocznego Banku za poprzedni rok obrotowy.

- Zatwierdzanie rocznych planów finansowych Banku, wieloletnich planów rozwoju, jak również strategii działania Banku oraz zasad ostrożnego i stabilnego zarządzania Bankiem.
- Rozpatrywanie wszelkich wniosków i spraw podlegających uchwałom Walnego Zgromadzenia, w tym projektów uchwał Walnego Zgromadzenia; Rada Nadzorcza przygotowuje uzasadnienia projektów uchwał, które mają być przedłożone do akceptacji Walnego Zgromadzenia.
- Wydawanie lub zatwierdzanie przewidzianych w Statucie Banku regulaminów.
- Powoływanie i odwoływanie Prezesa, Wiceprezesów oraz pozostałych Członków Zarządu z uwzględnieniem trybu przewidzianego Ustawą Prawo bankowe oraz biorąc pod uwagę odpowiednie kwalifikacje do sprawowania przydzielonych im funkcji.
- Ustalanie warunków kontraktów i wynagrodzeń dla Zarządu.
- Upoważnianie Przewodniczącego Rady Nadzorczej do reprezentowania Banku w umowach z Członkami Zarządu, w tym przy podpisywaniu z Członkami Zarządu umów o zarządzanie.
- Zatwierdzanie zawarcia lub zmiany jakiegokolwiek istotnej umowy lub porozumienia z Członkami Zarządu lub Rady Nadzorczej.
- Zatwierdzanie zawarcia, zmiany lub rozwiązania jakichkolwiek istotnych umów stowarzyszeniowych lub porozumień o współpracy.
- Analizę otrzymanego przynajmniej raz w roku raportu dyrektora Departamentu Audytu Wewnętrznego.

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

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

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

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

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

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

*\*Od 1 stycznia 2016 roku. W 2015 roku przewodniczącym Komisji ds. Ryzyka był Stefan Schmittmann*

Do zadań Komisji Prezydialnej należy przede wszystkim wykonywanie bieżącego nadzoru nad działalnością Banku w okresach między posiedzeniami Rady Nadzorczej. Komisja Prezydialna udziela Zarządowi zezwolenia na: nabywanie, obciążanie i zbywanie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości oraz akcji i udziałów w spółkach, jak również innych środków trwałych, jeżeli wartość transakcji przekracza 1% funduszy własnych Banku. Zezwolenie nie jest wymagane, jeżeli wskazane wyżej

nabycie nastąpiło w ramach postępowania egzekucyjnego, upadłościowego, w tym postępowania upadłościowego z możliwością zawarcia układu lub innego porozumienia z dłużnikiem Banku lub w przypadku zbycia mienia nabytego w powyższy sposób.

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

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

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

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

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

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

Wynagrodzenie Rady Nadzorczej za lata 2014-2015 przedstawia poniższa tabela.

		Wynagrodzenie wypłacone w 2015 roku (w zł)	Wynagrodzenie wypłacone w 2014 roku (w zł)
1.	Maciej Leśny	367 235	366 006
2.	Martin Zielke	-	-
3.	Andre Carls	252 000	252 000
4.	Stephan Engels	-	216 000
5.	Stefan Schmittmann	-	-
6.	Martin Blessing	-	-
7.	Thorsten Kanzler	216 000	216 000
8.	Teresa Mokrysz	220 225	220 202
9.	Agnieszka Słomka- Gołębiowska	221 435	54 906
10.	Waldemar Stawski	221 435	221 406
11.	Wiesław Thor	149 435	138 522
12.	Marek Wierzbowski	216 000	198 000
	Jan Szomburg*		184 500
	Dirk Wilhelm Schuh**		54 000
	<b>Razem</b>	<b>1 863 765</b>	<b>2 121 542</b>

\* Jan Szomburg złożył z dniem 27 października 2014 roku rezygnację z pełnionej funkcji.

\*\*Dirk Wilhelm Schuh pełnił funkcję do dnia 31 marca 2014 roku

### Działalność Rady Nadzorczej i jej Komisji w 2015 roku

Rada Nadzorcza oraz 4 stałe komisje działające w ramach Rady Nadzorczej, tj. Komisja Prezydialna, Komisja ds. Audytu, Komisja ds. Wynagrodzeń oraz Komisja ds. Ryzyka pełnią swoje funkcje zgodnie z wymogami Statutu Banku, Regulaminu Rady Nadzorczej oraz Regulaminami poszczególnych komisji.

Rada Nadzorcza odbyła w 2015 roku sześć posiedzeń, na których przyjęto 51 uchwał. Uchwały te obejmowały wszystkie obszary działalności Banku i były zgodne z zakresem funkcji nadzorczych określonych wymogami prawa, rekomendacjami KNF, a także opisanych w Statucie Banku i Regulaminie Rady Nadzorczej.

Podjęte uchwały dotyczyły m.in.:

- Akceptacji sprawozdań finansowych mBanku i Grupy mBanku oraz innych materiałów na ZWZ.
- Przyjęcia Planu Finansowego na 2016 rok i Planu Średniookresowego na lata 2016-2019.
- Przyjęcia Polityki Zarządzania Kapitałem Grupy mBanku.
- Zatwierdzenia dokumentacji oraz raportu z przeglądu procesu oceny adekwatności kapitału wewnętrznego (ICAAP) w Grupie mBanku.
- Przekazania środków Fundacji mBanku.
- Zatwierdzenia zasadniczej struktury organizacyjnej oraz podziału kompetencji między Członków Zarządu w mBanku.
- Przyjęcia Polityki i Zasad Wynagradzania oraz Polityki Identyfikacji pracowników mających istotny wpływ na profil ryzyka Banku (tzw. risk takers).
- Zatwierdzenia Regulaminu Programu Pracowniczego oraz Memorandum Informacyjnego sporządzonego w celu realizacji tego Programu.

- Zatwierdzenia Regulaminu Programu Motywacyjnego dla Członków Zarządu, przyjęcia warunków emisji obligacji oraz wyznaczenia terminów nabywania przez Członków Zarządu akcji mBanku S.A. w ramach tego Programu.
- Przyjęcia Regulaminu inwestowania przez osoby powiązane z mBankiem S.A. lub na ich rachunek w instrumenty finansowe oraz w sprawie zasad prowadzenia rejestru transakcji własnych.
- Zatwierdzenia wyników MbO oraz Indywidualnych Kart celów MbO dla Członków Zarządu.
- Przyjęcia nowego jednolitego tekstu Statutu mBanku S.A. oraz Regulaminu Zarządu mBanku S.A.
- Akceptacji Planu Audytów Departamentu Audytu Wewnętrznego na 2015 rok.
- Przyjęcia Polityki zarządzania konfliktami interesów, Polityki zgodności oraz zatwierdzenia Raportu z zarządzania ryzykiem braku zgodności.
- Przyjęcia raportów w zakresie realizacji zadań obszaru outsourcingu oraz nadzoru nad procesami rozpatrywania reklamacji i skarg.
- Przyjęcia strategii i polityk wymagających akceptacji Komisji ds. Ryzyka oraz zatwierdzenia przez Radę Nadzorczą, w tym: strategii zarządzania ryzykiem Grupy mBanku, strategii zarządzania ryzykiem rynkowym, operacyjnym i płynności oraz strategii zarządzania korporacyjnym i detalicznym ryzykiem kredytowym.
- Zatwierdzenia Księgi Limitów – Zasad Limitowania oraz wartości limitów dla Grupy mBanku.
- Przyjęcia Planu Awaryjnego na wypadek zagrożenia utraty płynności finansowej przez mBank S.A.
- Zatwierdzenia Strategii Zarządzania Ryzykiem Reputacji w Grupie mBanku.
- Zatwierdzenia Polityki Bancassurance w mBanku S.A.

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

Udział Członków Rady Nadzorczej w posiedzeniach Rady Nadzorczej w 2015 roku ilustruje poniższa tabela.

	<b>Frekwencja*</b>
Martin Blessing	6/6
Andre Carls	6/6
Stephan Engels	5/6
Thorsten Kanzler	5/6
Maciej Leśny	6/6
Teresa Mokrysz	6/6
Stefan Schmittmann	5/6
Agnieszka Słomka-Gołębiowska	6/6
Waldemar Stawski	6/6
Wiesław Thor	6/6
Marek Wierzbowski	6/6
Martin Zielke	5/6

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

Komisja Prezydyjna w 2015 roku, wykonując funkcję bieżącego nadzoru nad działalnością Banku w okresach między posiedzeniami Rady Nadzorczej, ściśle współpracowała z Zarządem i była na bieżąco informowana o sytuacji Banku. Oprócz spotkań podczas posiedzeń Rady Nadzorczej, Członkowie Komisji odbywali regularne spotkania z Członkami Zarządu, omawiając najważniejsze bieżące sprawy Banku. Zgodnie ze swoimi kompetencjami, Komisja Prezydyjna wydawała decyzje w sprawie transakcji przekraczających 1% funduszy własnych Banku. W formie decyzji, zatwierdziła sprawozdanie ze swojej działalności za rok poprzedni, które jest przedstawiane Zwyczajnemu Walnemu Zgromadzeniu.



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

W trakcie czterech posiedzeń Komisji ds. Audytu w 2015 roku omawiane były m.in. następujące zagadnienia:

- Zgodność procesu przygotowywania sprawozdań finansowych z obowiązującymi regulacjami prawa.
- Współpraca z audytorem zewnętrznym.
- Konkluzje z audytu rocznych sprawozdań finansowych Grupy mBanku za 2014 rok.
- Zakres audytu sprawozdań rocznych za 2015 rok.
- Ocena systemu kontroli wewnętrznej w mBanku w 2015 roku.
- Stały nadzór nad projektem zmian w systemie kontroli wewnętrznej w mBanku w 2015 roku.
- Stały nadzór nad działalnością Departamentu Audytu Wewnętrznego.
- Zatwierdzanie sprawozdań Departamentu Compliance.

Komisja ds. Audytu rekomendowała Radzie Nadzorczej przyjęcie:

- Sprawozdań Zarządu z działalności mBanku i Grupy mBanku za 2014 rok oraz sprawozdań finansowych za 2014 rok.
- Raportu rocznego z zarządzania ryzykiem braku zgodności w mBanku w 2014 roku.
- Raportu Koordynatora do spraw outsourcingu w zakresie realizacji polityki outsourcingu w mBanku za 2014 rok.
- Raportu rocznego z nadzoru nad procesami rozpatrywania reklamacji i skarg w mBanku S.A. za 2014 rok.
- Planu Audytów Departamentu Audytu Wewnętrznego na rok 2015.
- Zmian w Regulaminie Komisji ds. Audytu.

Komisja ds. Ryzyka w 2015 roku odbyła 7 posiedzeń, regularnie omawiając kwartalne raporty ryzyka (adekwatność kapitałowa, ryzyko płynności, ryzyko kredytowe, ryzyko operacyjne, ryzyko rynkowe, ryzyko stopy procentowej, kluczowe zdarzenia w obszarze ryzyka), a także szereg zagadnień dotyczących portfela kredytowego, w tym w ramach specjalnych prezentacji ryzyko portfela korporacyjnego, rynków finansowych i detalicznego. Wśród dyskutowanych tematów istotne miejsce zajmowały największe zaangażowania, kształtowanie się parametrów ryzyka oraz rezerwy tworzone w Banku i w Grupie Ponadto zgodnie z planem prac omówiła szczegółowo efektywność poszczególnych portfeli banku analizując parametry ryzyka, kierunki zmian i prognozy.

W 2015 roku Komisja ds. Ryzyka wydała 17 rekomendacji w zakresie zaangażowania obciążonego ryzykiem jednego podmiotu, zgodnie z parametrami określonymi przez Radę Nadzorczą oraz podjęła 18 decyzji w sprawie akceptacji szeregu strategii i polityk z obszaru ryzyka wymagających zatwierdzenia przez Radę Nadzorczą.

Komisja ds. Wynagrodzeń odbyła w 2015 roku 5 posiedzeń na których omawiane były m.in. zagadnienia dotyczące:

- Regulaminu Programu Motywacyjnego dla Członków Zarządu mBanku.
- Regulamin Programu Pracowniczego w mBanku.
- Celów MbO dla Członków Zarządu mBanku.
- Identyfikacji pracowników mających istotny wpływ na profil ryzyka w mBanku i zasad ich wynagradzania.
- Warunki emisji obligacji z prawem pierwszeństwa do objęcia akcji oferowanych w Programie Motywacyjnym.

Komisja ds. Wynagrodzeń w 2015 podjęła 15 decyzji i przekazała w powyższych kwestiach rekomendacje Radzie Nadzorczej.

## **15. Słownik Pojęć**

**AIRB** - ang. Advanced Internal Rating-Based, czyli metoda zaawansowanych ratingów wewnętrznych

**ALM** – ang. Asset and Liability Management – system zarządzania aktywami i pasywami banku

**BaFin** – niem. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Federalny Urząd Nadzoru Finansowego

**BFG** – Bankowy Fundusz Gwarancyjny

**BGK** - Bank Gospodarstwa Krajowego

**BRRD** – ang. Banking Recovery and Resolution Directive, Dyrektywa dotycząca restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji banków

**CATI** - ang. Computer Assisted Telephone Interview, czyli wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny (badanie ankietowe)

**CEE** – Europa Środkowa i Wschodnia

**CNB** – Narodowy Bank Czeski

**CRD IV** – ang. Capital Requirement Directive, część pakietu regulacyjnego CRD IV / CRR wchodzącego w skład Bazylei III

**Cross-selling** – Technika handlowa polegająca na sprzedaży produktu lub usługi klientowi powiązanej z innym zakupem

**CRR** – ang. Capital Requirement Regulation, regulacja

**Dochód** - Wynik z tytułu odsetek + Wynik z tytułu opłat i prowizji + Przychody z tytułu dywidend + Wynik na działalności handlowej + Wynik na inwestycyjnych papierach wartościowych oraz inwestycjach w jednostki zależne i stowarzyszone + Pozostałe przychody operacyjne - Pozostałe koszty operacyjne

**EBI** - Europejski Bank Inwestycyjny

**ECB** - ang. European Central Bank, Europejski Bank Centralny

**ESMA** – ang. European Securities and Market Authority, Europejski Urząd Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych

**EURIBOR** – ang. Euro Interbank Offer Rate, referencyjna wysokość oprocentowania depozytów i kredytów na rynku międzybankowym strefy euro; europejski odpowiednik stawki LIBOR

**Fed** - System Rezerwy Federalnej Stanów Zjednoczonych

**FTE** – ang. Full Time Equivalent, ekwiwalent pełnego etatu czasu pracy

**GPW** – Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie

**Gwarancja de minimis** - Forma zabezpieczenia kredytu na wypadek gdyby Kredytobiorca nie spłacił kredytu w terminie określonym w umowie kredytowej

**GUS** – Główny Urząd Statystyczny

**IBNI** – ang. Incured but Not Identified - Poniesione nieujawnione straty

**ICAAP** - ang. Internal Capital Adequacy Assessment Process, czyli proces oceny adekwatności kapitału wewnętrznego

**IPO** – Pierwsza oferta publiczna. IPO wiąże się z wprowadzeniem po raz pierwszy akcji spółki do obrotu giełdowego.

**K1** – Duże przedsiębiorstwa (roczne obroty w wysokości powyżej 500 mln zł)

**K2** – Średnie przedsiębiorstwa (roczne obroty w wysokości 30-500 mln zł)

**K3** – Małe przedsiębiorstwa (roczne obroty w wysokości poniżej 30 mln zł)

**KNF** - Komisja Nadzoru Finansowego

**KSF** – Komitet Stabilności Finansowej

**KUKE** - Średnioterminowe kredytowanie ubezpieczone w Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych

**LIBOR** - (ang. London Interbank Offered Rate) – referencyjna wysokość oprocentowania depozytów i kredytów na rynku międzybankowym w Londynie. Stawki LIBOR wyznaczone są dla następujących walut: USD, EUR, CHF, GBP, JPY, dla pożyczek na 1 dzień, 1 tydzień, 1 miesiąc, 2 miesiące, 3 miesiące, 6 miesięcy i 1 rok

**M&A** – ang. Mergers and Acquisitions, fuzje i przejęcia

**Małe i średnie przedsiębiorstwa** - Podmioty zatrudniające do 250 osób

**Marża odsetkowa** - Wynik odsetkowy / Średni stan aktywów odsetkowych

**MbO** - Ocena Zarządzania przez Cele

**ML** - ang. Mortgage Loans - Produkty zabezpieczone hipotecznie

**NFC** - ang. Near Field Communication - Płatności zbliżeniowe dokonywane telefonem komórkowym

**NML** - ang. Non-Mortgage Loans - Produkty niezabezpieczone lub posiadające inne zabezpieczenie

**PD** – ang. Probability of Default, prawdopodobieństwo bankructwa podmiotu

**PKB** – Produkt Krajowy Brutto

**PPS** – ang. Purchasing Power Standard, standard siły nabywczej

**Program „Mieszkanie dla Młodych”** - Rządowy program wsparcia osób w wieku do 35 lat w nabyciu pierwszego, nowego mieszkania

**ROA netto** - Zysk netto przypadający na akcjonariuszy Banku / Średni stan aktywów

**ROE brutto** - Zysk brutto / Średni stan kapitału własnego (bez zysku roku bieżącego)

**ROE netto** - Zysk netto przypadający na akcjonariuszy Banku / Średni stan kapitału własnego (bez wyniku roku bieżącego)

**RPP** - Rada Polityki Pieniężnej

**RWA** - ang. Risk Weighted Assets, aktywa ważone ryzykiem

RWD – ang. Responsive Web Design, technologia pozwalająca na automatyczne dostosowywanie strony internetowej do urządzenia, na którym jest przeglądana

**SoFFin** – niem. Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung, Fundusz Stabilizacji Rynków Finansowych

**Studia MBA** - Studia podyplomowe Executive Master of Business Administration oferowane w języku polskim i adresowane do osób pracujących zawodowo, które ukończyły studia wyższe oraz posiadają kilkuletnie doświadczenie w biznesie, głównie zajmują średnie i wyższej stanowiska menedżerskie

**TREA** – ang. Total Risk Exposure Amount, łączna kwota ekspozycji na ryzyko

**Umiejętności „on-the-job”** – Zdobywanie umiejętności podczas pracy, m.in. poprzez udział w projektach i pracę warsztatową

**WIBOR** - (ang. Warsaw Interbank Offered Rate) – Polski odpowiednik stawki LIBOR, wyznaczany dla waluty PLN w Warszawie

**WIG** – Warszawski Indeks Giełdowy

**Wskaźnik C/I** – ang. Cost to Income, wskaźnik kosztów do dochodów liczony według wzoru: ogólne koszty administracyjne + amortyzacja / dochody (w tym saldo pozostałych przychodów/kosztów operacyjnych)

**Wskaźnik LtV** – ang. Loan to Value, współczynnik wyrażający stosunek pomiędzy wysokością kredytu, a wartością (zwykle hipotecznego) zabezpieczenia tego kredytu

**Wskaźnik P/BV** - Cena akcji / Wartość księgową na akcję

**Wskaźnik P/E** - Cena akcji / Zysk na akcję

**Współczynnik Core Tier 1** - Współczynnik kapitału podstawowego, liczony według wzoru: fundusze podstawowe (po pomniejszeniach funduszy podstawowych) / łączna kwota ekspozycji na ryzyko (od końca marca 2014 roku wskaźniki kapitałowe są obliczane według zasad opartych na Bazylei III)

**ZBP** – Związek Banków Polskich

## 16. Oświadczenia Zarządu

### Prawdziwość i rzetelność prezentowanych sprawozdań

Zarząd mBanku S.A. oświadcza, że wedle najlepszej wiedzy:

- roczne sprawozdanie finansowe i dane porównywalne sporządzone zostały zgodnie z obowiązującymi zasadami rachunkowości oraz odzwierciedlają w sposób prawdziwy, rzetelny i jasny sytuację majątkową i finansową mBanku S.A. oraz jego wynik finansowy,
- sprawozdanie Zarządu z działalności mBanku S.A. za 2015 rok zawiera prawdziwy obraz rozwoju i osiągnięć oraz sytuacji mBanku S.A., w tym opis podstawowych ryzyk i zagrożeń.

### Wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań

Podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych, czyli Ernst & Young Audyt Polska Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp.k. dokonujący badania rocznego sprawozdania finansowego mBanku S.A. za 2015 rok został wybrany zgodnie z przepisami prawa. Podmiot ten oraz biegli rewidenci spełnili warunki konieczne do wydania bezstronnej i niezależnej opinii o badaniu, zgodnie z obowiązującymi przepisami i normami zawodowymi.

### Podpisy członków Zarządu mBanku S.A.

Data	Imię i nazwisko	Stanowisko	Podpis
25.02.2016	Cezary Stypułkowski	Prezes Zarządu	
25.02.2016	Lidia Jabłonowska-Luba	Wiceprezes Zarządu ds. Zarządzania Ryzykiem	
25.02.2016	Przemysław Gdański	Wiceprezes Zarządu ds. Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej	
25.02.2016	Jörg Hessenmüller	Wiceprezes Zarządu ds. Finansów	
25.02.2016	Hans-Dieter Kemler	Wiceprezes Zarządu ds. Rynków Finansowych	
25.02.2016	Cezary Kocik	Wiceprezes Zarządu ds. Bankowości Detalicznej	
25.02.2016	Jarosław Mastalerz	Wiceprezes Zarządu ds. Operacji i Informatyki	