



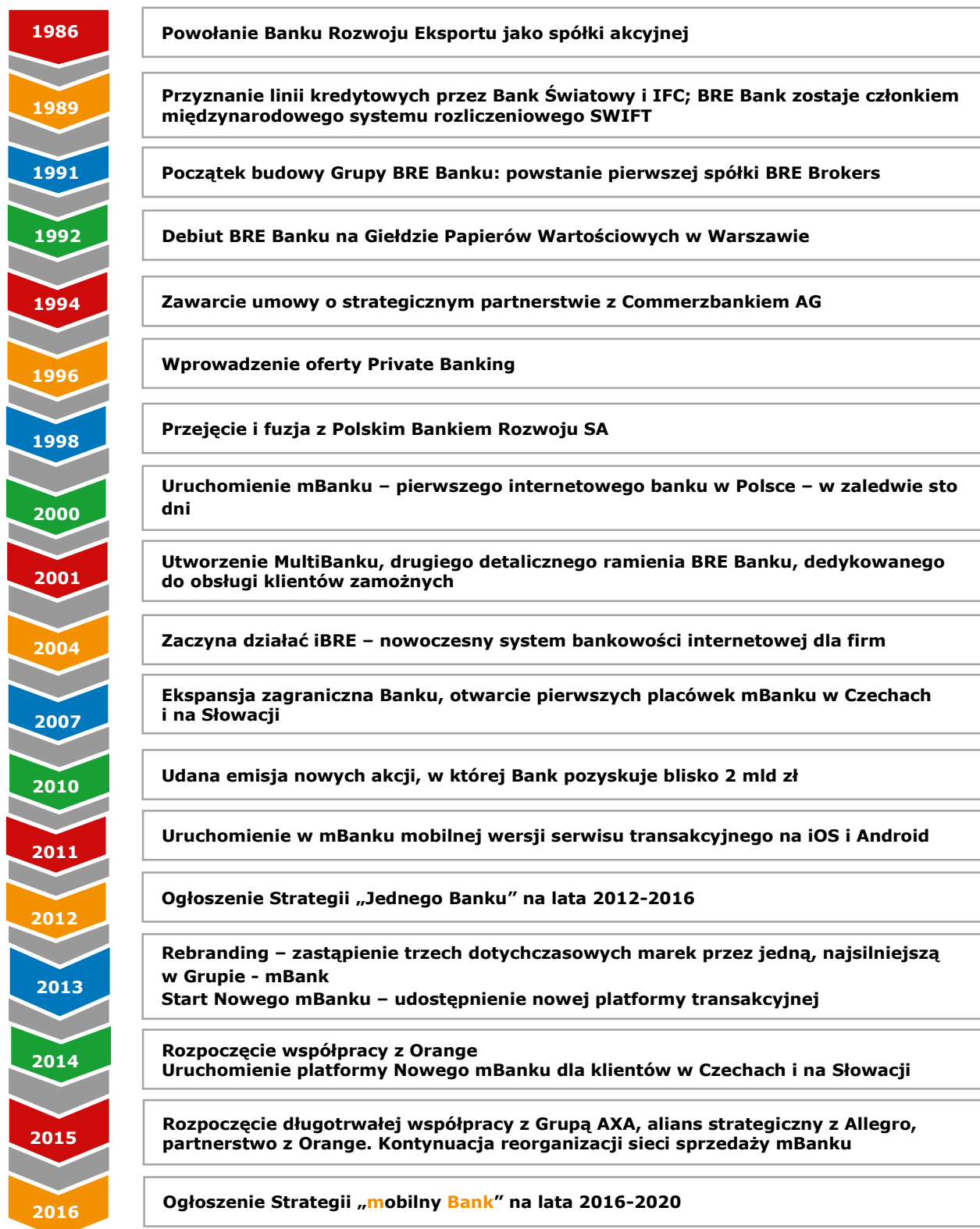
## **Sprawozdanie Zarządu z działalności mBanku S.A. w 2016 roku**

**Spis treści**

1.	O Grupie mBanku .....	3
1.1.	HISTORIA GRUPY MBANKU .....	3
1.2.	MODEL BIZNESOWY .....	4
1.3.	PRZEWAGI KONKURENCYJNE .....	5
1.4.	SKŁAD MBANKU .....	8
1.5.	ROZMIESZCZENIE GEOGRAFICZNE SIECI DYSTRYBUCJI MBANKU .....	9
1.6.	MODEL WARTOŚCI I ZACHOWAŃ.....	10
1.7.	MAPA INTERESARIUSZY .....	11
1.8.	INFORMACJE DLA INWESTORÓW .....	11
1.9.	RATINGI MBANKU .....	14
2.	Otoczenie mBanku.....	16
2.1.	OTOCZENIE MAKROEKONOMICZNE .....	16
2.2.	OTOCZENIE REGULACYJNE .....	25
2.3.	OTOCZENIE RYNKOWE.....	33
2.4.	PERSPEKTYWY DLA SEKTORA BANKOWEGO I MBANKU W 2017 ROKU.....	35
3.	Strategia Grupy mBanku .....	38
3.1.	REALIZACJA STRATEGII GRUPY MBANKU NA LATA 2012-2016 .....	38
3.2.	OBECNE I PRZYSZŁE TRENDY W BANKOWOŚCI A POZYCJA MBANKU.....	39
3.3.	MOBILNY BANK – STRATEGIA NA LATA 2016 – 2020.....	41
4.	Zarządzanie ryzykiem .....	43
4.1.	FUNDAMENTY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM .....	43
4.2.	GŁÓWNE ZMIANY W OBSZARZE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W 2016 ROKU .....	46
4.3.	PODSTAWOWE RODZAJE RYZYKA W DZIAŁALNOŚCI MBANKU.....	47
4.4.	ADEKWATNOŚĆ KAPITAŁOWA.....	60
5.	Działalność operacyjna w 2016 roku.....	65
5.1.	NAJWAŻNIEJSZE PROJEKTY I INNOWACJE W MBANKU .....	65
5.2.	SYTUACJA FINANSOWA MBANKU W 2016 ROKU.....	70
5.3.	ZMIANY W JEDNOSTKOWYM SPRAWOZDANIU Z SYTUACJI FINANSOWEJ.....	75
5.4.	BANKOWOŚĆ DETALICZNA.....	78
5.5.	KORPORACJE I RYNKI FINANSOWE.....	85
6.	Oświadczenie mBanku o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego w 2016 roku .....	92
6.1.	STOSOWANIE ZASAD ŁADU KORPORACYJNEGO .....	92
6.2.	SYSTEM KONTROLI WEWNĘTRZNEJ I ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W PROCESIE SPORZĄDZANIA SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH MBANKU.....	95
6.3.	ZNACZNE PAKIETY AKCJI .....	96
6.4.	ZASADY POWOŁYWANIA I ODWOŁYWANIA CZŁONKÓW ZARZĄDU .....	97
6.5.	ZASADY ZMIAN STATUTU SPÓŁKI .....	98
6.6.	WALNE ZGROMADZENIE I PRAWA AKCJONARIUSZY .....	98
6.7.	ZARZĄD I RADA NADZORCZA – SKŁAD, KOMPETENCJE I ZASADY DZIAŁANIA.....	100
6.8.	POLITYKA RÓŻNORODNOŚCI W MBANKU .....	115
7.	Słownik.....	117
8.	Oświadczenia Zarządu .....	120

## 1. O Grupie mBanku

### 1.1. Historia Grupy mBanku



## **1.2. Model biznesowy**

Grupa mBanku jest czwartą pod względem wartości aktywów instytucją finansową w Polsce, oferującą bankowość detaliczną, korporacyjną i inwestycyjną oraz inne usługi finansowe, takie jak leasing, faktoring, finansowanie nieruchomości komercyjnych, działalność maklerską, wealth management, corporate finance i doradztwo w zakresie rynków kapitałowych.

Historycznie, mBank rozwinął swoją działalność od bankowości korporacyjnej, która zawsze pozostawała jego mocną stroną. Od momentu utworzenia w 1986 roku, Bank obsługiwał największe polskie firmy, zajmujące się handlem na rynkach zagranicznych i eksportem. Wieloletnie doświadczenie i wiedza w zakresie usług bankowości korporacyjnej przygotowały grunt pod dalszy rozwój Banku w segmencie małych i średnich przedsiębiorstw.

W 2000 roku mBank rozpoczął działalność w segmencie detalicznym, tworząc pierwszy w pełni internetowy bank w Polsce. Był to pionierski projekt w skali lokalnego rynku, którego funkcjonowanie zostało oparte o Internet, obsługę bezpośrednią za pośrednictwem call center, a później także bankowość mobilną i inne nowoczesne rozwiązania technologiczne. Od 2001 roku mBank działa również na rynku tradycyjnej bankowości detalicznej, oferując szeroki zakres produktów i usług, skierowanych do klientów zamożnych i mikroprzedsiębiorstw, oczekujących dostępu do wysokiej jakości, spersonalizowanej obsługi w oddziałach banku.

mBank jest jedynym polskim bankiem, który z powodzeniem powielił swój rozwinięty w kraju model biznesowy na rynkach zagranicznych. W 2007 roku mBank rozpoczął działalność detaliczną w Czechach i na Słowacji, koncentrując się początkowo na bankowości transakcyjnej i produktach depozytowych, by następnie w miarę nawiązywania i rozwijania silnych relacji z klientami rozszerzyć ofertę o kredyty hipoteczne i konsumpcyjne, oraz udostępnić wygodną aplikację mobilną.

W rezultacie, baza klientów Banku rosła niemal całkowicie organicznie, osiągając poziom 5 348 tysięcy klientów detalicznych i 20 940 klientów korporacyjnych na koniec 2016 roku.

W ostatnich latach, mBank konsekwentnie realizował swoją strategię, zorientowaną na klientów i skoncentrowaną wokół tworzenia nowoczesnego i innowacyjnego banku transakcyjnego, oferującego zintegrowany asortyment wielu produktów i usług, odpowiadających na potrzeby jego klientów. W 2013 roku mBank opracował od podstaw i udostępnił użytkownikom nowoczesną, wygodną, łatwo dostępną i przyjazną platformę internetową (Nowy mBank) z ponad 200 nowymi funkcjonalnościami, która zyskała globalne uznanie, zdobywając wiele międzynarodowych nagród za innowacyjność w bankowości. Bank systematycznie rozwija także swoją aplikację mobilną, aby gwarantować klientom możliwość zarządzania finansami gdziekolwiek się znajdują.

Działalność operacyjna mBanku jest oparta na nowoczesnym interfejsie użytkownika dla bankowości internetowej, aplikacji mobilnej nowej generacji, bankowości wideo i płatnościach P2P poprzez Facebook i wiadomości SMS, a także zarządzaniu relacjami z klientem (CRM) w czasie rzeczywistym, na podstawie analizy wzorców jego zachowań. Cała oferta produktowa skupiona jest wokół rachunku bieżącego z szerokim spektrum usług finansowych dostępnych „jednym kliknięciem”. W ten sposób mBank realizuje strategiczny cel bycia najwygodniejszym bankiem transakcyjnym na rynku.

W obszarze bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej, oferta mBanku dla klientów biznesowych zawiera w pełni zintegrowaną paletę produktów, usług i rozwiązań bankowości komercyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem zaawansowanej platformy bankowości transakcyjnej. Uzupełnienie tej kompleksowej oferty stanowią usługi bankowości inwestycyjnej, związane z rynkiem kapitałowym (ECM) i instrumentów dłużnych (DCM) oraz doradztwem w zakresie fuzji i przejęć (M&A).

Koncepcja dystrybucji produktów w mBanku łączy najbardziej zaawansowane technologicznie rozwiązania, dostosowane do polskiego rynku bankowego oraz obecnego i przyszłego otoczenia operacyjnego. Została ona oparta przede wszystkim na narzędziach internetowych i mobilnych, dopasowanych oddzielnie do potrzeb klientów z segmentu detalicznego i korporacyjnego, a także średniej wielkości fizycznej sieci dystrybucji, oferującej najwyższą jakość obsługi w całej Polsce.

Osiąganie zapowiadanych przez mBank celów potwierdza, że jest on dobrze spozycjonowany, aby z powodzeniem kontynuować wzrost biznesu w wybranych segmentach klientów, dobrze wykorzystując potencjał rynków, na których działa. Architektura platformy IT pozwala Bankowi rozwijać

i wprowadzać nowe produkty, usługi i kanały sprzedaży, efektywnie i przy niskim ryzyku operacyjnym. Dzięki tak elastycznej infrastrukturze, mBank jest w stanie skutecznie zarządzać swoją strategią ekspansji biznesowej.

### **1.3. Przewagi konkurencyjne**

Na przestrzeni ostatnich lat rozwinęliśmy szereg przewag konkurencyjnych, które pozwalają naszej organizacji wykorzystywać możliwości wzrostu i skutecznie osiągać nasze cele strategiczne. Mocne strony mBanku to:

- korzystny profil demograficzny klientów;
- nowoczesna i elastyczna platforma bankowa;
- kanały dystrybucji wyprzedzające zmiany preferencji klientów;
- naturalna zdolność do organicznego wzrostu;
- strategiczne zarządzanie bilansem;
- silna, zunifikowana marka, kojarzona z bankowością internetową i mobilną;
- technologiczna i projektowa sprawność, udowodniona podczas szybkich wdrożeń skomplikowanych projektów biznesowych;
- silna pozycja na rynku i zaufanie klientów korporacyjnych, w tym wiodąca pozycja w oferowaniu rozwiązań bankowości transakcyjnej oraz skuteczna integracja tradycyjnej bankowości korporacyjnej z ofertą inwestycyjną;
- zaangażowani pracownicy (wskaźnik zaangażowania powyżej 50%);
- doświadczenie budowane w ramach strategicznej współpracy z partnerami spoza sektora bankowego (Orange, AXA).

Kluczowe czynniki zostały zilustrowane i opisane poniżej:



### **Korzystny profil demograficzny klientów**

Unikatowa oferta mBanku w segmencie detalicznym, oparta na atrakcyjnym i innowacyjnym modelu biznesowym, została opracowana z zamiarem pozyskiwania klientów młodych, aspirujących i perspektywicznych, którzy szybko przyswajają innowacyjne rozwiązania i nowoczesne technologie. W konsekwencji, baza klientów mBanku ma korzystny profil demograficzny na tle polskiego rynku.

Połowa klientów detalicznych Banku jest w wieku poniżej 35 lat i oczekuje się, że osiągną oni swój najwyższy poziom dochodów w nadchodzących latach, co dogodnie pozycjonuje mBank do czerpania korzyści z dodatkowych możliwości cross-sellingu produktów bankowych i ubezpieczeniowych. Dojrzewanie bazy klientowskiej stanowi naturalne źródło wzrostu przychodów, jak również wspiera jakość aktywów kredytowych Grupy oraz skłonność klientów do zakupu coraz szerszego pakietu oferowanych produktów.

### **Nowoczesna i elastyczna platforma bankowa**

Przewidując rozwój i coraz większą dostępność Internetu, mBank już od 2001 roku stosuje i promuje nowoczesny i bardzo wygodny model bankowości detalicznej, oparty na internetowych i innych zaawansowanych rozwiązaniach technologicznych. W rezultacie, Bank posiada wyjątkową pozycję na rynku, która pozwala oferować szeroką gamę innowacyjnych produktów i usług, odpowiadających na zmieniające się potrzeby docelowej grupy klientów.

mBank, jako światowy innowator w bankowości, stale ulepsza swoje internetowe i mobilne systemy transakcyjne. W 2013 roku została uruchomiona opracowana od podstaw, nowoczesna, intuicyjna, łatwo dostępna i przyjazna dla użytkownika platforma internetowa (Nowy mBank) z ponad 200 nowymi funkcjami i usprawnieniami. Wprowadzone rozwiązania przyczyniają się do wyższej akwizycji i transakcyjności klientów. Elastyczność platformy mBanku umożliwia jej swobodny rozwój oraz wykorzystanie w ramach

nowych przedsięwzięć strategicznych stanowi dodatkową przewagę (np. oferta dla klientów Orange Finanse). Jednocześnie, Bank stale ulepsza swoją aplikację mobilną, zapewniając klientom jeszcze wygodniejszy sposób zarządzania finansami gdziekolwiek się znajdują.

### **Kanały dystrybucji wyprzedzające zmiany preferencji klientów**

Stosowany przez mBank wielokanałowy model dystrybucji, przewidujący i podążający za zmieniającymi się potrzebami klienta, powoduje, że obecna struktura sprzedaży mBanku wyprzedza strukturę dystrybucji oczekiwaną w sektorze bankowym w nadchodzących latach. Kanały internetowe, mobilne, wideo i call center szybko zyskują na znaczeniu, o czym świadczą poziomy sprzedaży różnych produktów bankowych generowane za ich pośrednictwem w porównaniu z tradycyjnymi oddziałami.

W szczególności, połowa rachunków bieżących i ponad 2/3 produktów oszczędnościowych jest sprzedawanych przez platformę internetową mBanku. Ponadto, dynamicznie rośnie liczba czynności bankowych dokonywanych przez aplikację mobilną mBanku, spośród których do najpopularniejszych należą sprawdzanie stanu rachunku i wykonywanie przelewów. Taka struktura sprzedaży gwarantuje brak konieczności dotkliwych i kosztownych strukturalnych dostosowań w najbliższej przyszłości. Co więcej, Bank promując model samoobsługowy, w którym klienci detaliczni zarządzają swoimi rachunkami głównie poprzez kanały zdalne, zyskuje także możliwość proaktywnego stosowania nowoczesnego marketingu w czasie rzeczywistym oraz sprzedawania większej liczby produktów.

### **Strukturalna przewaga kosztowa**

Znaczne nakłady inwestycyjne na internetową i mobilną platformę transakcyjną, wraz z utrzymywaniem niedużej i efektywnej infrastruktury oddziałowej skutkują w mBanku niższą ogólną bazą kosztową i wysokim poziomem operacyjnej elastyczności. Przewaga konkurencyjna Grupy, pochodząca z przyjętego przez nią modelu biznesowego, przejawia się w postaci istotnie lepszych miar efektywności w porównaniu z innymi polskimi bankami. Opierając się na takich wskaźnikach jak koszty do dochodów, koszty do średnich aktywów czy kredyty brutto do liczby oddziałów, mBank znajduje się wśród najlepszych we wszystkich trzech kategoriach na tle rezultatów osiąganych przez największe polskie banki. mBank działa na rynku za pośrednictwem optymalnej liczby oddziałów, co oznacza brak konieczności przeprowadzania restrukturyzacji sieci dystrybucji, skutkującej zamykaniem placówek.

### **Naturalna zdolność do organicznego wzrostu**

mBank jest największą rozwiniętą organicznie platformą bankowości detalicznej w Europie Środkowo-Wschodniej. W przeciwieństwie do większości instytucji finansowych w Polsce, w historii mBanku nie wystąpiły żadne znaczące fuzje i przejęcia, a Bank udowodnił swoją zdolność do ciągłego pozyskiwania nowych klientów w 3 krajach. Baza klientów detalicznych Grupy w Polsce, Czechach i na Słowacji zwiększyła się wyłącznie organicznie o 395,9 tys. i 400,5 tys. odpowiednio w 2015 i 2016 roku, osiągając ogółem 5 348 tys. klientów.

### **Strategiczne zarządzanie bilansem**

Dzięki stałemu ukierunkowaniu na pozyskiwanie zdywersyfikowanego, długoterminowego i atrakcyjnego cenowo finansowania, Grupa mBanku zdołała poprawić swój profil płynnościowy, o czym świadczy systematycznie obniżający się wskaźnik kredytów do depozytów, który na koniec 2016 roku wyniósł 89,4%.

Po stronie aktywów, korzystny rozwój bilansu jest skutkiem stopniowego spadku udziału portfela walutowych kredytów hipotecznych denominowanych we frankach szwajcarskich oraz ekspansji w zakresie produktów kredytowych o wyższych marżach, takich jak detaliczne kredyty konsumpcyjne (głównie cross-selling kredytów niehipotecznych do obecnych posiadaczy rachunków bieżących), złotowe kredyty hipoteczne oraz kredyty dla małych i średnich przedsiębiorstw. Po stronie zobowiązań, mBank koncentruje się na zapewnieniu stabilnej i adekwatnej bazy depozytowej poprzez pozyskiwanie środków na rachunkach bieżących jako podstawowej relacji z bankiem dla większości klientów detalicznych.

Różnorodność i jakość źródeł finansowania jest wspierana emisjami obligacji niezabezpieczonych i długu podporządkowanego na rynku krajowym i międzynarodowym. Ponadto, mBank Hipoteczny utrzymuje pozycję lidera na polskim rynku listów zastawnych, dostarczając dodatkowego źródła długoterminowego finansowania na poziomie Grupy. Emisje tych instrumentów, przeprowadzane zarówno w euro, jak i złotych, nie tylko pomagają obniżyć koszty finansowania, ale także skutkują lepszym dopasowaniem terminów zapadalności aktywów i zobowiązań oraz ich struktury walutowej.

## 1.4. Skład mBanku

### Główne obszary działalności mBanku

Na koniec 2016 roku podział działalności mBanku na segmenty i obszary biznesowe przedstawiał się następująco:

#### Skład mBanku

Segment	Bankowość Detaliczna	Korporacje i Rynki Finansowe	
		Bankowość Korporacyjna i Inwestycyjna	Rynki Finansowe
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Obsługa klientów detalicznych, klientów bankowości prywatnej, i mikroprzedsiębiorstw</li> <li>■ Obsługa klientów zamożnych (Private Banking i Wealth Management)</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>

### Władze mBanku

#### Rada Nadzorcza mBanku

Według stanu na 31 grudnia 2016 roku, skład Rady Nadzorczej mBanku przedstawiał się następująco:

1. Maciej Leśny – Przewodniczący Rady Nadzorczej
2. Stephan Engels – Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej
3. Andre Carls – Członek Rady Nadzorczej
4. Marcus Chromik – Członek Rady Nadzorczej
5. Jörg Hessenmüller – Członek Rady Nadzorczej
6. Thorsten Kanzler – Członek Rady Nadzorczej
7. Michael Mandel – Członek Rady Nadzorczej
8. Teresa Mokrysz – 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 Radzie Nadzorczej jest pięciu członków niezależnych: Maciej Leśny, Teresa Mokrysz, Agnieszka Słomka-Gołębiowska, Waldemar Stawski i Marek Wierzbowski.

Życiorysy wszystkich członków władz mBanku znajdują się na stronie internetowej <https://www.mbank.pl/o-nas/wladze/>.

#### Zarząd mBanku

Według stanu na 31 grudnia 2016 roku, skład Zarządu przedstawiał się następująco:

1. Cezary Stypułkowski - Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny Banku
2. Przemysław Gdański - Wiceprezes Zarządu ds. Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej
3. Christoph Heins – 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.



Życiorysy wszystkich członków władz mBanku znajdują się na stronie internetowej <https://www.mbank.pl/o-nas/wladze/>.

Więcej informacji o zmianach w Zarządzie oraz Radzie Nadzorczej mBanku w trakcie roku, znajduje się w rozdziale 6. Oświadczenie mBanku o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego w 2016 roku.

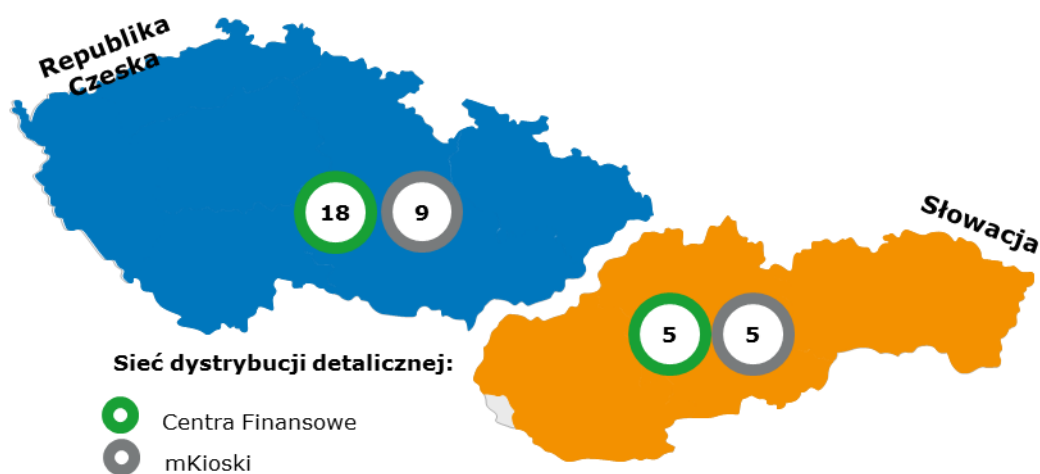
### 1.5. Rozmieszczenie geograficzne sieci dystrybucji mBanku

mBank oferuje swoje usługi nie tylko w Polsce, ale również w Czechach i na Słowacji.

Sieć detaliczna w Polsce obejmuje 279 oddziałów różnego rodzaju. Sieć dystrybucji korporacyjnej składa się z 29 oddziałów korporacyjnych i 16 biur korporacyjnych.



W Czechach sieć dystrybucji detalicznej obejmuje 18 centrów finansowych oraz 9 mKiosków. Na Słowacji mBank oferuje swoje usługi w 4 centrach finansowych, 5 mKioskach i 1 „lekkiej” placówce w Bratysławie.



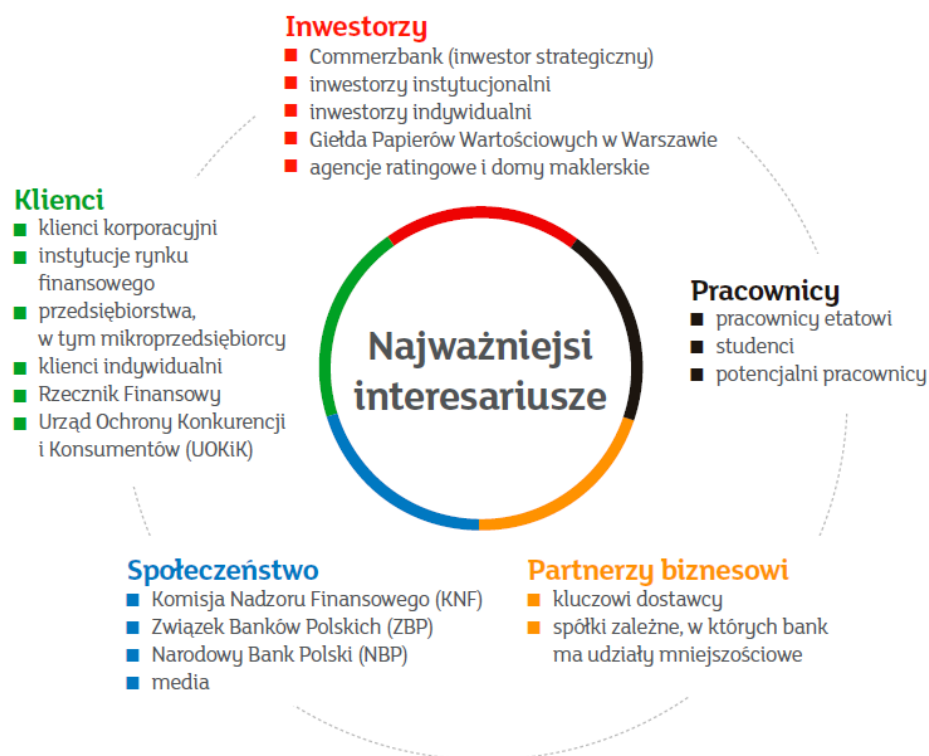
### 1.6. Model wartości i zachowań

Model zachowań odpowiada na pytania o praktyczne znaczenie naszych wartości. O to, jakich działań i postaw oczekuje zarząd od pracowników oraz pracownicy od siebie nawzajem. Dążymy do tego, aby podejmowane decyzje były spójne z naszymi wartościami. Ważne jest nie tylko to, co robimy, ale jak to robimy. W codziennej pracy jest to swoisty kompas wskazujący właściwy kierunek postępowania każdemu z nas.



### 1.7. Mapa interesariuszy

Przeprowadzona w połowie 2015 roku identyfikacja i ocena interesariuszy wskazała, w ramach większych kategorii, kilkunastu najważniejszych interesariuszy, którzy zostali przedstawieni na poniższym schemacie.



### 1.8. Informacje dla inwestorów

Poniższa tabela przedstawia podstawowe dane na temat akcji mBanku:

Dane na temat akcji mBanku	2015	2016
Cena akcji na zamknięciu ostatniej sesji w roku	314,0	335,3
Łączna liczba akcji	42 238 924	42 280 127
Wskaźnik P/E	10,2	11,6
Wskaźnik P/BV	1,1	1,1
Maksymalna cena akcji	505,0	393,0
Minimalna cena akcji	294,7	268,15
Kapitalizacja (mld zł)	13,3	14,2
Średni wolumen obrotu (mln zł)	12,2	8,8
Dywidenda na akcję	-	-

### Struktura akcjonariatu oraz notowania akcji mBanku na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW)

#### 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 2016 roku Commerzbank AG posiadał 69,4% akcji i głosów na walnym zgromadzeniu. Pozostałe 30,6% akcji znajduje się w wolnym obrocie (free float) z dominującym udziałem inwestorów finansowych (głównie polskie fundusze emerytalne oraz polskie i zagraniczne fundusze inwestycyjne). Jedynym inwestorem, który przekracza próg 5% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu jest Nationale Nederlanden Otwarty Fundusz Emerytalny. Według danych agencji Bloomberg posiadał on 5,05% ogólnej akcji i głosów na Walnym Zgromadzeniu mBanku. Istotnym akcjonariuszem jest również Otwarty Fundusz Emerytalny Aviva BZ WBK, który posiada około 4,9% akcji mBanku.

#### Notowania akcji mBanku w 2016 roku

Kluczowe parametry charakteryzujące akcje mBanku:

- wartość nominalna 1 akcji: 4,00 zł;
- zarejestrowany kapitał akcyjny: 169 121 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 wchodzi w skład indeksów pochodnych opartych na WIG20.

W 2016 roku liczba akcji mBanku wzrosła łącznie o 41 203 akcji wyemitowanych w ramach realizacji programu motywacyjnego. W efekcie nowych emisji zarejestrowany kapitał akcyjny wzrósł o 164,8 tys. zł.

Notowania akcji mBanku w 2016 roku podlegały znacznym wahaniom i należy je analizować w kontekście sytuacji na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie i notowań innych banków.

Rok 2016 był burzliwym okresem dla inwestorów giełdowych. Na sytuację na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie wpływały zarówno wydarzenia w kraju, jak i czynniki zewnętrzne. Spośród tych pierwszych uwagę inwestorów przyciągały rozważania na temat przyszłości Otwartych Funduszy Emerytalnych, obniżka w styczniu 2016 roku przez agencję ratingową S&P oceny wiarygodności kredytowej Polski i obawy, że pozostałe agencje mogą podjąć analogiczne akcje ratingowe, konieczność znaczącej weryfikacji optymistycznych prognoz rozwoju gospodarczego z początku roku, zmiany w składzie zarządów i rad nadzorczych szeregu spółek kontrolowanych przez Skarb Państwa, a także spekulacje na temat ratowania kopalń ze środków spółek energetycznych. Na te czynniki nałożyły się obawy przed konsekwencjami Brexitu, wybory prezydenckie w USA, perspektywa podwyżek stóp procentowych przez amerykański bank centralny Fed oraz problemy banków włoskich i niepokój, czy otrzymają one wsparcie ze strony państwa. Na notowania banków w Polsce dodatkowo miały wpływ propozycje polityków w zakresie rozwiązania kwestii walutowych kredytów mieszkaniowych, obawy o skutki wprowadzonego od lutego 2016 roku podatku od niektórych instytucji finansowych oraz procesy konsolidacji w sektorze bankowym, w szczególności finalizacja jednej z największych transakcji finansowych w ostatnich latach – nabycia przez PZU i Polski Fundusz Rozwoju 32,8% pakietu akcji Pekao S.A. od Unicredit.

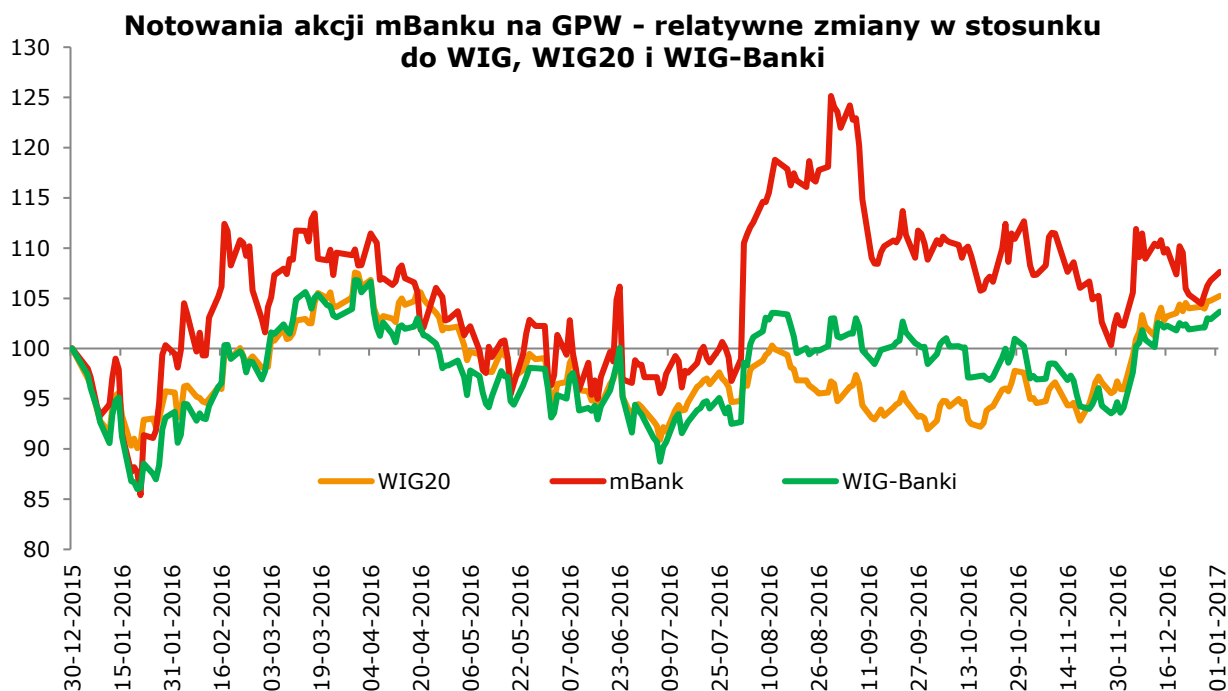
Decyzjom inwestycyjnym towarzyszyła niepewność, a nastroje inwestorów zmieniały się diametralnie pod wpływem różnorodnych informacji. Przykładem była masowa wyprzedaż akcji po zaskakujących wynikach czerwcowego referendum w Wielkiej Brytanii oraz gwałtowne reakcje inwestorów na projekty ustaw dotyczących walutowych kredytów mieszkaniowych przedstawiane przez Kancelarię Prezydenta RP. W 2016 roku obroty na rynku akcji były o 10% mniejsze niż rok wcześniej. Niepewność wpłynęła również na niewielką liczbę debiutów na GPW. W 2016 roku na Głównym Rynku zadebiutowało 19 spółek (wliczając w to przejścia z NewConnect), lecz w związku z wycofaniem niektórych spółek z warszawskiego parkietu, po raz pierwszy w historii GPW w ciągu roku nie zwiększyła się liczba notowanych spółek.

W 2016 roku indeks WIG wzrósł o 11,3%. Był to bardzo dobry rok dla posiadaczy akcji średnich spółek - indeks mWIG40 wzrósł o 18,2%. Indeks największych spółek WIG-20 zyskał w ciągu roku 4,8%, a indeks sWIG80, obejmujący 80 małych spółek notowanych na Głównym Rynku GPW wzrósł o 7,9%. Na tym tle gorzej wypadł Indeks WIG-Banki, który na koniec 2016 roku był wyższy o 2,9% w stosunku do końca 2015 roku.

Cena akcji mBanku na zamknięciu ostatniej sesji giełdowej w 2016 roku wyniosła 335,25 zł i była o 6,8% wyższa niż przed rokiem. Kapitalizacja spółki w ciągu roku wzrosła o 0,9 mld zł i na koniec roku wyniosła

14,2 mld zł. Wśród banków notowanych na GPW wyższy wzrost notowań w 2016 roku odnotowały tylko ING BŚK oraz BZ WBK.

Spadek notowań akcji mBanku w styczniu 2016 roku był reakcją inwestorów na prezydencki projekt ustawy o sposobach przywrócenia równości stron niektórych umów kredytu i umów pożyczki, zakładający przewalutowanie walutowych kredytów mieszkaniowych po kursie sprawiedliwym oraz zwrot spreadów. Z kolei gwałtowny wzrost notowań akcji Banku w sierpniu to skutek entuzjastycznej reakcji inwestorów po zaprezentowaniu 2 sierpnia przez Kancelarię Prezydenta RP nowego projektu ustawy dotyczącej zwrotu spreadów walutowych od kredytów mieszkaniowych w walucie, który nie zakłada przymusowego przewalutowania kredytów. Korekta trendu i wyprzedaż akcji mBanku w dniach 8-12 września wynikała z faktu, że po silnym wzroście notowań akcji mBanku, wskaźniki „cena/wartość księgową” oraz „cena/zysk” zawierały nieuzasadnioną premię w stosunku do innych banków z indeksu WIG-Banki.



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

Zmiana	2013	2014	2015	2016
mBank	+53,4%	-0,4%	-36,9%	+6,8%
Indeks WIG-Banki	+20,5%	-0,7%	-23,5%	+2,9%
EURO STOXX Banks Index	+25,9%	-4,9%	-4,9%	-8,1%

Relacje Inwestorskie mBanku

mBank szczególnie dużo uwagi poświęca zapewnieniu dobrej komunikacji z inwestorami i analitykami. Za relacje inwestorskie opowiada 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 2016 roku inwestorzy i analitycy giełdowi uczestniczyli w czterech konferencjach wynikowych, zarówno bezpośrednio, jak i przez Internet. Każdorazowo w takiej konferencji uczestniczy około dwudziestu przedstawicieli domów maklerskich oraz inwestorów. Wszystkie spotkania z Zarządem przy okazji publikacji rezultatów kwartalnych były transmitowane online w języku polskim i angielskim, a także udostępniane na stronach Banku.

Relacje z analitykami, akcjonariuszami i potencjalnymi inwestorami są również wzmacniane poprzez spotkania podczas konferencji w Polsce i poza jej granicami. W 2016 roku mBank uczestniczył w czterech

konferencjach w Warszawie, trzech zagranicznych konferencjach oraz zorganizował indywidualne spotkania inwestorów instytucjonalnych z przedstawicielami Zarządu Banku po wynikach I kwartału 2016 roku. Ponadto Bank dwukrotnie zorganizował roadshow w Stanach Zjednoczonych oraz czterokrotnie w Europie (w tym po raz pierwszy w Estonii). W ciągu roku, oprócz spotkań podczas konferencji i roadshow, w Banku odbywały się indywidualne spotkania inwestorów i analityków z przedstawicielami Zarządu i/lub zespołem Relacji Inwestorskich.

Jak co roku, w 2016 roku odbyły się również dwa przeglądy będące elementem regularnych spotkań z agencjami ratingowymi oraz klika 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. Specjalna interaktywna aplikacja klasy Business Intelligence - Analityk mBanku, umożliwi szybki i sprawny przegląd wyników finansowych i danych biznesowych Grupy mBanku. Specjalna sekcja dla nowych inwestorów zawiera factsheet i prezentację przedstawiającą podstawowe informacje o Grupie mBanku, pytania i odpowiedzi (FAQ) oraz szczegóły Strategii „mobilny bank”.

### **1.9. Ratingi mBanku**

#### **Rating przyznany przez agencję Fitch Ratings**

W dniu 7 marca 2016 roku agencja Fitch Ratings podwyższyła długoterminowy rating mBanku dla waluty zagranicznej z „BBB-” do „BBB” oraz krótkoterminowy rating dla waluty zagranicznej (short-term foreign currency IDR) z poziomu „F3” do „F2”. Perspektywa dla ratingu długoterminowego jest stabilna. Poprawa ratingu mBanku była związana z podwyższeniem ratingu długookresowego Commerzbanku z poziomu „BBB” do „BBB+”. W ocenie agencji Fitch istnieje wysokie prawdopodobieństwo wsparcia mBanku ze strony Commerzbanku w razie ewentualnej potrzeby.

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, w 2016 roku nie uległ zmianie i pozostaje na poziomie „bbb-”.

W dniu 18 stycznia 2017 roku agencja Fitch potwierdziła wszystkie ratingi i perspektywę ratingu długoterminowego mBanku na dotychczasowych poziomach.

<b>Fitch Ratings – oceny mBanku</b>	
Rating długoterminowy podmiotu (Long-term IDR)	BBB (perspektywa stabilna)
Rating krótkoterminowy (Short-term IDR)	F2
Viability rating	bbb-
Rating wsparcia	2
Rating dla emisji długu niezabezpieczonego w ramach Programu Emisji Euroobligacji (EMTN)	BBB

#### **Rating przyznany przez agencję S&P Global Ratings**

W dniu 3 lutego 2016 roku agencja S&P Global Ratings (S&P) potwierdziła oceny ratingowe mBanku na poziomie „BBB” dla ratingu długoterminowego (long-term counterparty credit rating) i „A2” dla ratingu krótkoterminowego (short-term counterparty credit rating), zmieniając perspektywę ratingu ze stabilnej na negatywną, w związku z analogiczną zmianą perspektywy ryzyka sektora bankowego w Polsce. Agencja uznała wówczas, że zdolność sektora bankowego do absorpcji strat i jego odporność na wstrząsy może się zmniejszyć w ciągu najbliższych dwóch lat w związku z wprowadzeniem podatku bankowego, wzrostem kosztów

**mBank S.A.**

Sprawozdanie Zarządu z działalności mBanku S.A. w 2016 roku

regulacyjnych, a także potencjalnymi kosztami związanymi z rozważanymi rozwiązaniami prawnymi w kwestii kredytów walutowych, co zwiększy presję na rentowność sektora bankowego w otoczeniu niskich stóp procentowych.

W dniu 11 marca 2016 roku agencja S&P zmieniła perspektywę ratingu mBanku z negatywnej na stabilną w związku z analogiczną zmianą perspektywy ratingu dla Commerzbanku AG.

W dniu 15 grudnia 2016 roku rating długoterminowy mBanku został umieszczony na liście „CreditWatch positive”, czyli na liście obserwacyjnej pod kątem możliwości podwyższenia ratingu. Wynikało to z analogicznej akcji ratingowej agencji wobec Commerzbanku, w związku z przeprowadzaną przez S&P analizą możliwości zaliczenia niektórych instrumentów długu podporządkowanego do buforu ALAC (additional loss-absorbing capacity) określającego dodatkową zdolność do absorpcji strat w ramach regulacji dotyczących uporządkowanej likwidacji banków.

S&P Global Ratings – oceny mBanku	
Długookresowa ocena depozytów	BBB (na liście obserwacyjnej „CreditWatch positive”)
Rating krótkoterminowy	A-2
Ocena samodzielna (SACP)	bbb-
Rating dla emisji długu niezabezpieczonego w ramach Programu Emisji Euroobligacji (EMTN)	BBB

**Rating przyznany przez agencję Moody’s oparty na publicznie dostępnych informacjach**

Oceny agencji Moody’s dla mBanku oparte są wyłącznie na publicznie dostępnych informacjach, a Bank nie bierze udziału w procesie ratingowym, posiadając status „non-participating issuer”. W 2016 roku, zarówno poziom ocen ratingowych, jak i perspektywa ratingu nie uległy zmianie.

Moody’s – oceny mBanku na podstawie publicznie dostępnych informacji	
Długookresowa ocena depozytów	Baa2 (perspektywa stabilna)*
Rating krótkoterminowy	Prime-2
Rating dla długu niezabezpieczonego	Baa3
Ocena ryzyka kontrahenta	Baa1 (cr)/ P-2 (cr)

\* Rating oparty wyłącznie na publicznie dostępnych informacjach.

**Zestawienie ratingów Polski, mBanku i Commerzbanku**

Poniższe zestawienie pokazuje porównanie ratingów długoterminowych dla mBanku, Commerzbanku (non-preferred senior unsecured debt) i Polski według stanu na 31 grudnia 2016 roku.

Agencja ratingowa	Polska	mBank S.A.	Commerzbank AG
Fitch Ratings	A- (stab.)	BBB (stab.)	BBB+ (stab.)
Standard & Poor’s	BBB+ (stab.)	BBB (CreditWatch positive)	BBB+ (CreditWatch positive)
Moody’s	A2 (neg.)	Baa2 (stab.)	Baa1 (stab.)

W nawiasach podana perspektywa ratingu: stab. – stabilna, neg.- negatywna - CreditWatch positive – ocena na liście obserwacyjnej pod kątem możliwości podwyższenia.

## 2. Otoczenie mBanku

### 2.1. Otoczenie makroekonomiczne

#### Gospodarka i sektor bankowy w Polsce

Wskaźniki makroekonomiczne	2016	Parametry sektora bankowego	2016
Realny wzrost PKB (prognoza)	2,8%	Bazowa stopa procentowa	1,5%
Nominalny PKB per capita (EUR)	11 200*	Wskaźnik kredyty/depozyty	98,9%
PKB per capita w PPS (EU-28=100)	69%*	Wskaźnik NPL	7,0%
Średnia roczna stopa inflacji	-0,6%	Łączny współczynnik kapitałowy	17,6%*
Stopa bezrobocia	6,3%	Zwrot na aktywach (ROA) netto	0,8%
Populacja	38 mln	Zwrot na kapitale (ROE) netto	7,8%

Źródło: GUS, Eurostat, Komisja Nadzoru Finansowego.

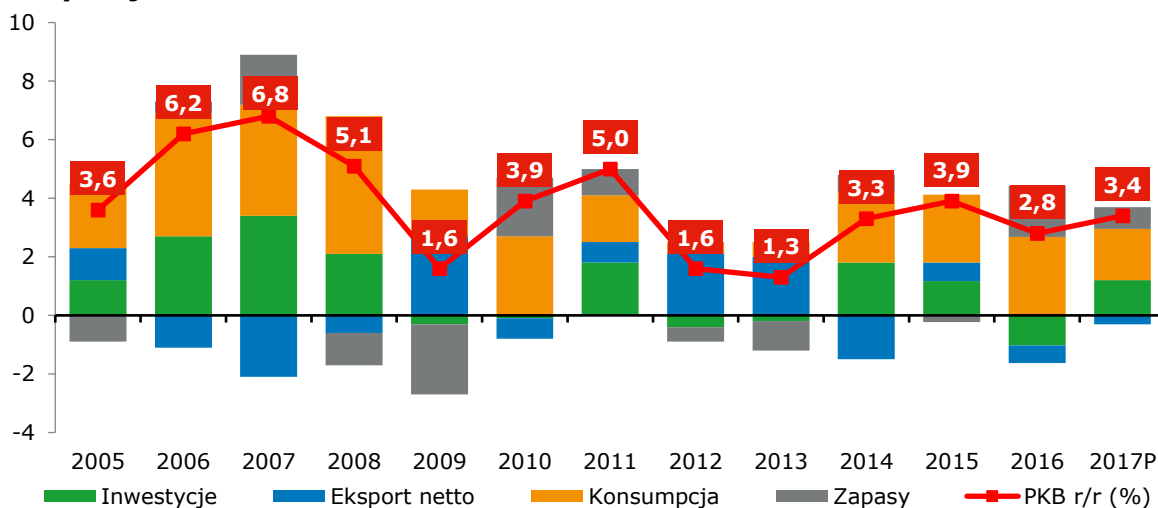
\* Dane na dzień 30 września 2016 roku.

#### Podsumowanie zmian

Rok 2016 obfitował w wydarzenia i był czasem zmian. Obok zaskakujących rozstrzygnięć w sferze politycznej (wybory w USA, referendum w Wielkiej Brytanii), przyniósł także rozwianie obaw o pogłębienie tendencji deflacyjnych w wielu gospodarkach i powrót wiary w możliwość szybkiego wzrostu w gospodarce światowej. Ze zmianami politycznymi rynki finansowe wiążą wiele nadziei, jest jednak stanowczo za wcześnie, by oceniać ich wpływ na gospodarkę światową.

Dla polskiej gospodarki był to okres spowolnienia – według wstępnych danych, PKB wzrósł w 2016 roku o 2,8% (wobec 3,9% w poprzednim roku) – stanowczo poniżej oczekiwań z początku roku. W istocie, duża część 2016 roku upłynęła pod znakiem rewizji prognoz wzrostu w dół, a każdy kolejny kwartał (za wyjątkiem ostatniego) okazał się słabszy od oczekiwań. Spadkowa trajektoria wzrostu ukrywa jeszcze jedną wyraźną tendencję – przesunięcie ekonomicznego środka ciężkości z inwestycji w kierunku konsumpcji prywatnej. Należy bowiem podkreślić, że zmiana kompozycji wzrostu w 2016 roku nie ma precedensu w ostatnich latach: w IV kwartale konsumpcja prywatna wzrosła o około 4-4,1%, podczas gdy inwestycje spadły o ponad 5%; dla porównania, na koniec 2015 roku analogiczne wskaźniki wynosiły +3,1% i +4,5% rok do roku. Innymi słowy, różnica między wkładami konsumpcji prywatnej i inwestycji do wzrostu PKB wzrosła z 0,4 p.p. do rekordowego 3,6-3,7 p.p. w II połowie 2016 roku. Zmiany w pozostałych kategoriach, tj. większy wkład spożycia publicznego i zmiany zapasów, były tylko tłem dla tych głównych trendów.

#### Kontrybucje do wzrostu PKB

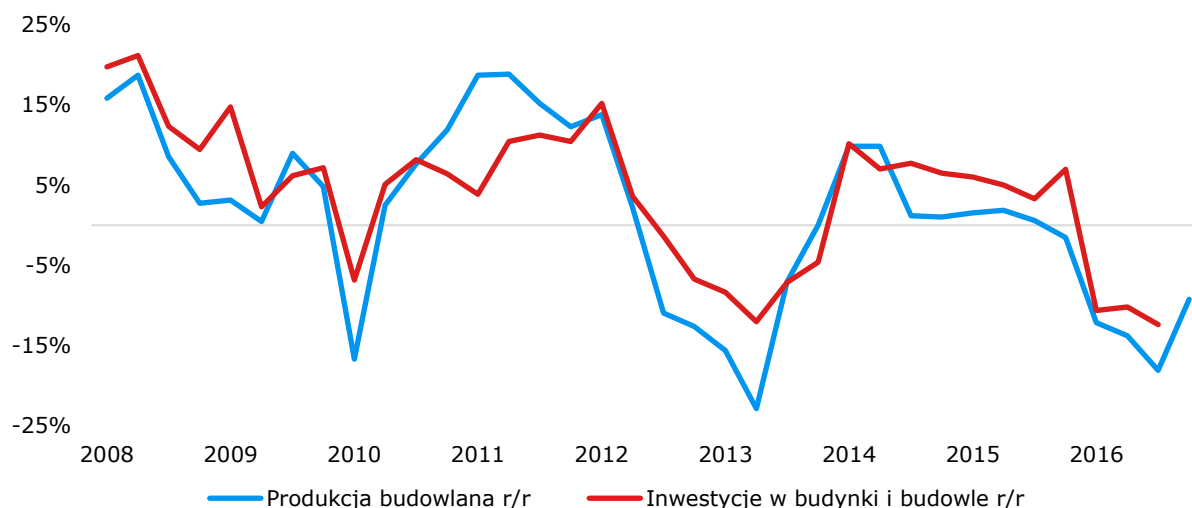




Przyspieszenie konsumpcji prywatnej nie było zaskoczeniem – jej dynamika wzrosła z 3,2% na początku roku do około 4,1% w ostatnim kwartale. O fundamentalnych powodach dla wzrostu konsumpcji napisano już wiele, ale warto powtórzyć najważniejsze: szybki wzrost płac realnych wynikający z niskiej inflacji (deflacji przez większą część roku) i postępującej nierównowagi popytu i podaży na polskim rynku pracy (przedsiębiorstwa zgłaszają coraz większe trudności ze znalezieniem pracowników); wypłaty świadczeń z programu 500+ stanowiące około 40% przyrostu dochodów gospodarstw domowych; dalsza poprawa sentymentu gospodarstw domowych, których optymizm – według części miar – znajduje się obecnie na rekordowych poziomach.

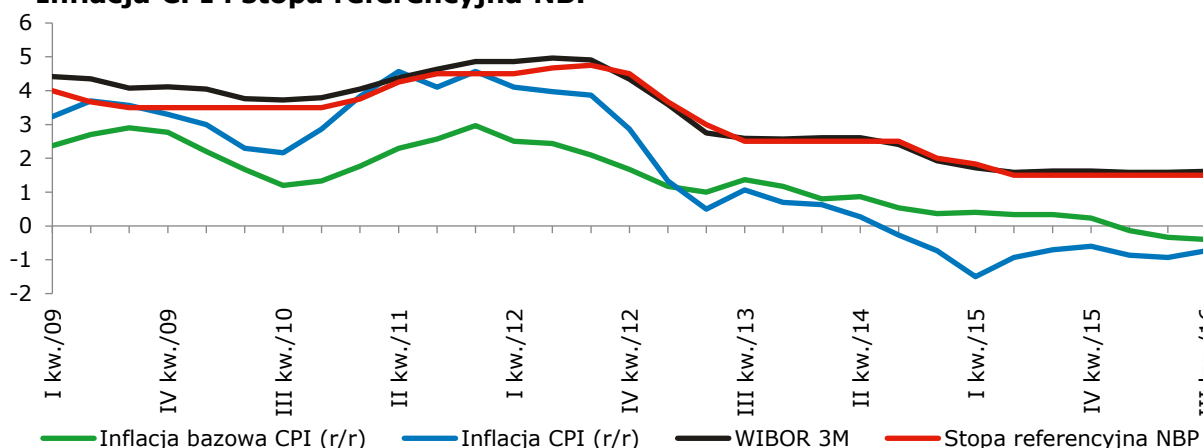
W przypadku inwestycji głęboki spadek nakładów – -7,7% w III kwartale to najniższy wynik od ponad 15 lat – był efektem nawarstwienia wielu niezależnych od siebie czynników. Po pierwsze, zakończenie wydatkowania środków UE z poprzedniego budżetu w połączeniu ze zwyczajowym opóźnieniem w przygotowywaniu nowych przedsięwzięć spowodowało powstanie inwestycyjnej luki, widocznej szczególnie w działalności jednostek samorządu terytorialnego i w spółkach kolejowych. Po drugie, przerwa w wydatkowaniu środków UE spowodowała również spadek inwestycji prywatnych, dodatkowo wzmocniony wzrostem niepewności dotyczącej otoczenia regulacyjno-podatkowego i perspektyw gospodarki światowej. Po trzecie, nad inwestycjami w infrastrukturę liniową (wodociągową, kanalizacyjną, energetyczną) przez cały rok wisiło widmo zmian regulacyjnych, których efektem był spadek inwestycji sektora o połowę.

### Produkcja i inwestycje budowlane



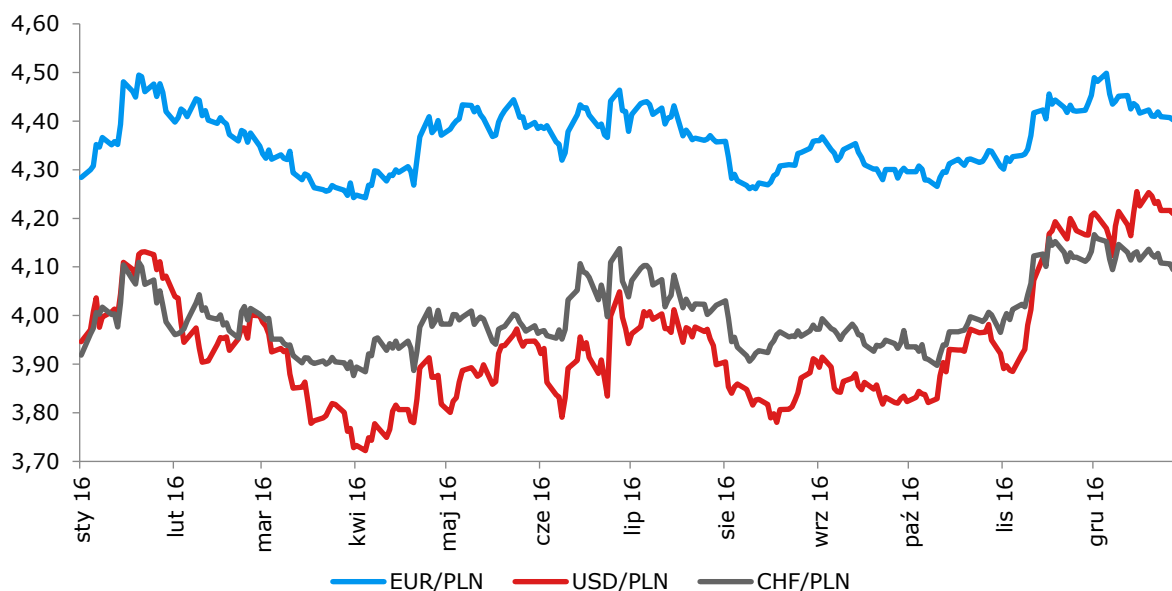
W 2016 roku inflacja pozostawała ujemna – średnioroczna dynamika to -0,6% rok do roku, a zatem jedynie nieznacznie wyższa od zanotowanej rok wcześniej. Bezprecedensowy w historii Polski okres deflacji zakończył się dopiero w IV kwartale, kiedy to wzrost cen ropy naftowej, umocnienie dolara i efekty bazowe (przy pewnym dodatkowym wkładzie droższej żywności) wywindowały inflację do 0,8% rok do roku na koniec roku. Okres uporczywej deflacji i spowolnienia gospodarczego Rada Polityki Pieniężnej obserwowała ze spokojem, przyjmując optykę średnioterminową i akcentując przejściowy charakter i deflacji, i spowolnienia. Dzięki temu stopy procentowe przez cały 2016 rok zostały utrzymane bez zmian, a retoryka RPP tylko w niewielkim stopniu podlegała modyfikacjom w miarę napływu nowych, najpierw pesymistycznych, a później już optymistycznych danych.

### Inflacja CPI i stopa referencyjna NBP



W całym 2016 roku złoty był słabszy niż w 2015 – w istocie rzeczy, pomijając pierwszy tydzień, każdego dnia EUR/PLN znajdował się wyżej niż w analogicznym dniu poprzedniego roku. 2016 rok rozpoczął się od skokowego osłabienia złotego związanego z obciążeniem ratingu Polski przez agencję S&P oraz eskalacją ryzyka politycznego. W lutym i marcu poprawa percepcji polskich aktywów przez inwestorów i bardzo korzystne warunki dla rynków wschodzących (łagodna retoryka i działania banków centralnych) doprowadziły do solidnego umocnienia złotego. Ponowna słabość polskich aktywów w II kwartale to konsekwencja niekorzystnej mieszanki czynników krajowych (spekulacje dotyczące ustawodawstwa w sprawie kredytów walutowych) i zagranicznych (awersja do rynków wschodzących, brytyjskie referendum w sprawie opuszczenia Unii Europejskiej). II połowa roku przebiegała już pod dyktando wyborów prezydenckich w USA i bezpośrednio po nich notowania złotego ponownie (po raz trzeci w ciągu roku) osiągnęły poziom 4,50 za EUR. Ze względu na poważne umocnienie dolara po wyborach w USA, USD/PLN sięgnął 4,30 – w odniesieniu do dolara złoty był zatem najszabszy od ponad dekady.

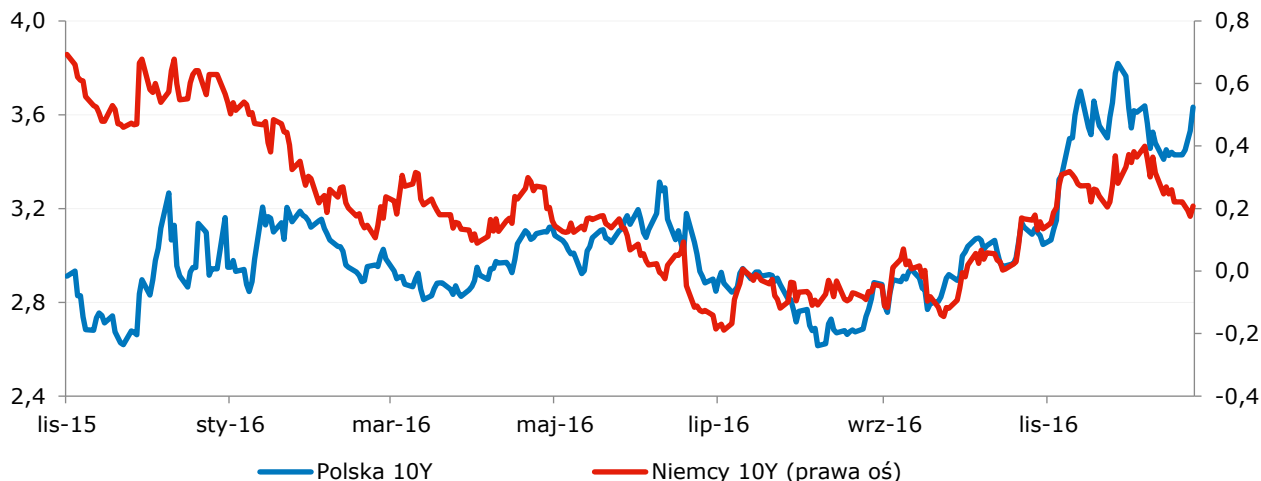
### Kursy walutowe w 2016 roku



Podobną huśtawkę nastrojów przeżywał w 2016 roku rynek skarbowych papierów wartościowych (SPW). Rentowności polskich obligacji skarbowych wzrosły w ciągu roku: z 1,62% do 2,03% dla obligacji 2-letnich, z 2,23% do 2,88% dla obligacji 5-letnich i z 2,94% do 3,63% dla obligacji 10-letnich. Podobnie, jak w przypadku złotego, popyt na polskie obligacje był uwarunkowany czynnikami krajowymi i zagranicznymi. W szczególności, pod koniec roku krajowy rynek obligacji okazał się wrażliwy na wzrost oczekiwań dotyczących wzrostu gospodarczego i inflacji, zarówno w Polsce, jak i na świecie. W konsekwencji, wzrosła zarówno stopa wolna od ryzyka (tj. rentowności obligacji w Niemczech i w Stanach Zjednoczonych), jak

i tzw. spread pomiędzy rentownościami polskich SPW a rentownościami papierów niemieckich i amerykańskich o analogicznej zapadalności. Większy optymizm wobec gospodarki polskiej i napływ środków na rynki wschodzące przyniósł także ożywienie warszawskiemu rynkowi kapitałowemu – na koniec 2016 roku główne indeksy giełdowe były o około 10% wyższe niż na początku.

### Rentowność obligacji



### Jaki będzie rok 2017 w gospodarce polskiej?

W 2017 roku nastąpi przyspieszenie gospodarki – według aktualnych prognoz Banku wzrost PKB wyniesie około 3,4% wobec 2,8% rok wcześniej. Wzrost będzie również bardziej zrównoważony – wkład konsumpcji pozostanie bez większych zmian, za to inwestycje nie tylko przestaną hamować, a będą wręcz wspierać wzrost (najprawdopodobniej począwszy od II kwartału).

Konsumpcja prywatna będzie w całym roku rosnać w tempie komfortowo przekraczającym 3% rok do roku (średniorocznie o 3,9%). Wynika to, z jednej strony, z utrzymania rekordowo dobrych nastrojów konsumentów, z drugiej zaś – ze znanego ekonomistom zjawiska wygładzania konsumpcji, które zapewnia ograniczoną reakcję na spodziewany spadek dynamiki realnych dochodów gospodarstw domowych (wygasanie statycznych efektów programu 500+ i powrót inflacji do pasma dopuszczalnych odchyleń od celu NBP).

W przypadku inwestycji głównym czynnikiem napędzającym odbudowę popytu inwestycyjnego będzie powrót inwestycji publicznych. Obok czysto statystycznych efektów (infrastruktura liniowa) czynnikiem decydującym dla zachowania tej kategorii inwestycji okaże się realizacja ambitnych planów inwestycyjnych samorządów i spółek kolejowych. Ponadto, spodziewamy się dodatniego tempa wzrostu inwestycji prywatnych – przemawia za tym zarówno bardzo wysokie wykorzystanie mocy produkcyjnych w przedsiębiorstwach, jak i umiarkowanie optymistyczne wyniki badań koniunktury w zakresie planów inwestycyjnych. Powrót kontraktowania i wydatkowania środków unijnych przemawia za zdecydowanym odbiciem inwestycji – Bank spodziewa się wzrostu inwestycji o 5,3% rok do roku.

Na 2017 rok Bank prognozuje wzrost inflacji do 2,2% (średniorocznie), przy czym większa część wzrostu wydarzy się w pierwszych miesiącach roku. Wiedzona efektami bazowymi, słabym złotym i powolnym wzrostem inflacji bazowej, inflacja powinna sięgnąć 2-2,5% na przełomie I i II kwartału. W kolejnych miesiącach efekty wzrostu cen paliw będą systematycznie wygasać i perspektywy wzrostu inflacji (czy raczej utrzymania jej na wysokich poziomach) w II połowie roku będą zależeć od cen dóbr i usług konsumenckich w części bazowej koszyka.

### Złoty i polskie obligacje

Bank spodziewa się delikatnego umocnienia złotego w 2017 roku. Będzie ono wynikać z ogólnej poprawy sentymentu wobec rynków wschodzących, przyspieszenia w gospodarce światowej, na którym skorzysta też Polska, oraz z systematycznej poprawy percepcji ryzyk krajowych. Obok złotego, beneficjentem tych tendencji będzie również krajowy rynek kapitałowy, który w 2016 roku pozostawał w tyle za wieloma rynkami wschodzącymi. Z kolei poprawa sentymentu wobec Polski i spadek premii za ryzyko będą na rynku

SPW widoczne w wypłaszczeniu krzywej dochodowości, spadku spreadów w stosunku do rentowności obligacji niemieckich czy amerykańskich oraz spadku rentowności obligacji relatywnie do stawek IRS. Jednocześnie, nie można uciec od ścisłej relacji pomiędzy rentownościami obligacji i inflacją – dlatego też rok 2017 nie będzie „rokiem obligacji”.

Czynnikiem kształtującym i stabilizującym rynek SPW okazała się zwiększona rola banków krajowych w finansowaniu długu publicznego. Systematyczny wzrost wartości obligacji skarbowych (w szczególności, papierów o terminie zapadalności do 2 lat) jest lustrzanym odbiciem dużej przewagi wzrostu depozytów nad wzrostem kredytów oraz efektem zachęt podatkowych stworzonych przez wprowadzony na początku roku podatek bankowy. Według prognoz Banku, w 2017 roku relacja pomiędzy wzrostem depozytów i kredytów nie zmieni się, zaś potencjał banków krajowych do absorpcji dodatkowej podaży obligacji pozostanie znaczący.

#### Sektor bankowy i agregaty monetarne

Pod wpływem rosnącego oprocentowania (wzrost marż kredytowych w 2016 roku), ostrzejszych wymogów dotyczących wskaźnika LtV i relatywnie niskiej atrakcyjności kredytu hipotecznego w warunkach obowiązywania dodatkowych obciążeń dla banków, dynamika kredytów hipotecznych pozostanie niska. Zrównoważą to szybsze wzrosty w segmencie kredytów konsumpcyjnych (weźmy pod uwagę chociażby wpływ realizacji rządowego programu 500+ na poprawę zdolności kredytowej), a także solidne tempo wzrostu kredytów korporacyjnych (ze szczególnym uwzględnieniem kredytów inwestycyjnych) – 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. Czynnikiem faktycznie obniżającym wzrost depozytów gospodarstw domowych będzie wygasanie statystycznych efektów programu 500+ (pierwsze wypłaty w maju 2016 roku).

#### **Gospodarka i sektor bankowy w Czechach**

Wskaźniki makroekonomiczne	2016	Parametry sektora bankowego	2016
Realny wzrost PKB (prognoza)	2,2%	Bazowa stopa procentowa	0,05%
Nominalne PKB per capita (EUR)	16 400*	Wskaźnik kredyty/depozyty	78,3%
PKB per capita w PPS (EU-28=100)	87%*	Wskaźnik NPL	4,8%
Średnia roczna stopa inflacji	0,6%	Łączny współczynnik kapitałowy	17,7%*
Stopa bezrobocia	4,0%	Zwrot na aktywach (ROA)	1,4%*
Populacja	10,6 mln	Zwrot na kapitale (ROE)	15,3%*

Źródło: Eurostat, Česká národní banka (ČNB).

\* Dane skumulowane za 9 miesięcy (na dzień 30 września 2016 roku) albo najnowsze dostępne.

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

Oczekuje się, że wzrost gospodarczy w Czechach spowolnił do 2,2% w 2016 roku z 4,5% odnotowanego w 2015 roku, głównie ze względu na spadek inwestycji powiązany z cyklem wydatkowania funduszy unijnych. W przeciwieństwie do tego komponentu, solidną pozytywną kontrybucję zapewniły konsumpcja prywatna i popyt zagraniczny. Prognozuje się, że wzrost PKB wzrośnie do 2,6% w 2017 roku i 2,7% w 2018 roku, na bazie odbudowy aktywności inwestycyjnej, a także wsparcia ze strony wciąż silnej konsumpcji krajowej.

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 progno. Od tamtej pory, zarząd banku centralnego wielokrotnie

potwierdzał ważność swojego zobowiązania kursowego. Na ostatnim posiedzeniu w dniu 2 lutego 2017 roku, stwierdzono ponownie, iż CNB nie zaprzestanie używania kursu walutowego jako instrumentu polityki monetarnej przed II kwartałem 2017 roku.

W latach 2013-2016 stopy procentowe w Czechach pozostawały na niezmiennym poziomie, a stopa bazowa wynosiła 0,05%.

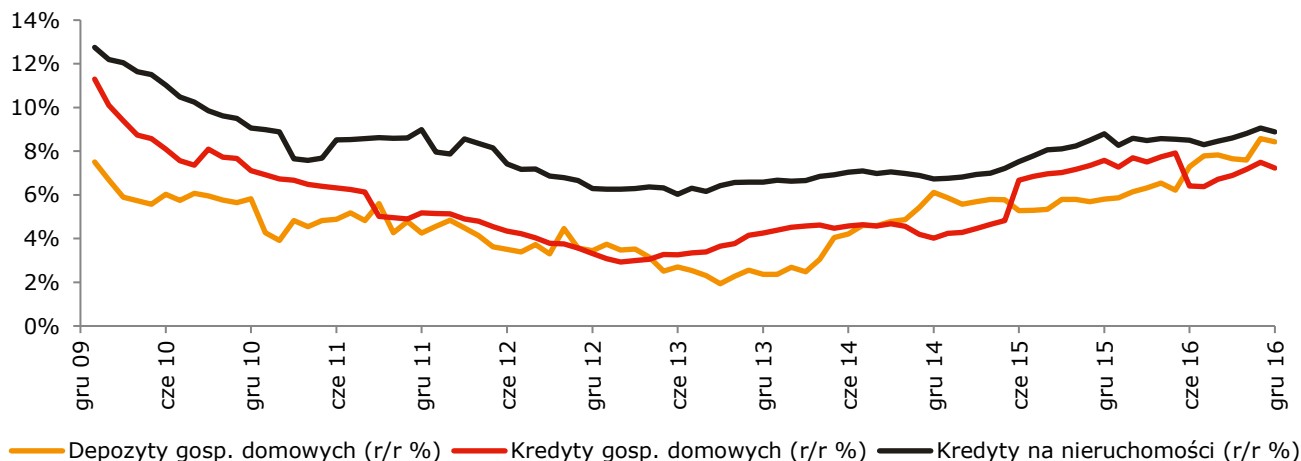
Wzrost cen konsumpcyjnych rok do roku wyniósł 2,1% w grudniu 2016 roku i był znacząco wyższy w porównaniu do -0,1% odnotowanego w ostatnim miesiącu 2015 roku. Gwałtowny wzrost inflacji pod koniec roku był spowodowany głównie przez odbicie cen żywności i odwracanie spadkowej dynamiki cen paliw. Średnioroczna inflacja w 2016 roku osiągnęła 0,6% i zwiększyła się o 0,3 p.p. z poziomu 0,3% w roku poprzednim.

Parametry czeskiego rynku pracy uległy dalszej poprawie. Krajowa stopa bezrobocia pozostała najniższa wśród państw Europy Środkowej i Wschodniej (CEE). Jej skorygowany o efekty sezonowe poziom wyniósł 4,0% w grudniu 2016 roku, co stanowiło spadek o 1,1 p.p. rok do roku.

### Sektor bankowy

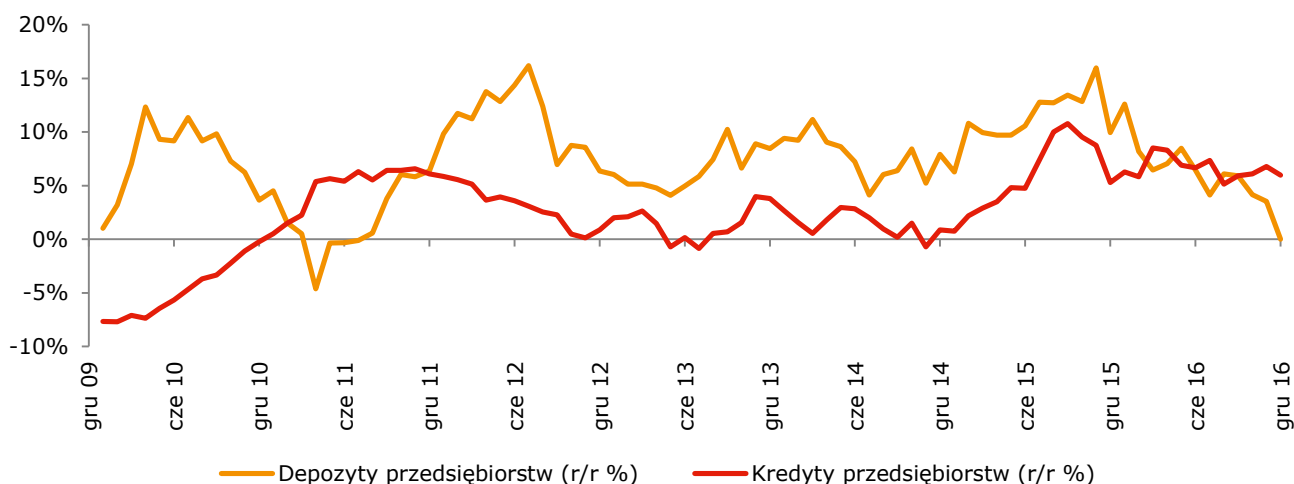
Korzystny rozwój czeskiego sektora finansowego obserwowany w poprzednich latach był zasadniczo kontynuowany w 2016 roku. Sprzyjające warunki ekonomiczne znalazły odzwierciedlenie we wzroście aktywów banków, którym udało się utrzymać wysoką rentowność i wzmocnić adekwatność kapitałową. Głównym wyzwaniem dla czeskich banków jest środowisko trwale niski stóp procentowych, powodujące presję na marże kredytowe. Profil finansowania i płynność sektora nadal kształtowały się stabilnie z relacją kredytów do depozytów równą 78,3%. Jakość aktywów pozostała odporna, na co wskazuje dalszy spadek wskaźnika kredytów z utratą wartości do 4,8% na koniec 2016 roku z 5,8% odnotowanego rok wcześniej. Lepsze wskaźniki ryzyka dla Czech w porównaniu do innych krajów regionu CEE odzwierciedlają stosunkowo silną kondycję krajowego przemysłu i ograniczoną skalę kredytowania w walutach obcych (głównie do klientów korporacyjnych i praktycznie niewystępujące w segmencie detalicznym).

### **Czechy: Kredyty i depozyty gospodarstw domowych**



Rozwój kredytów detalicznych ogółem był w przeważającym stopniu determinowany przez wzrost kredytów hipotecznych, których wolumen zwiększył się o 8,9% w 2016 roku, podczas gdy kredyty konsumpcyjne i pozostałe wykazały niższy przyrost o 4,1% w tym samym okresie. Udział kredytów z utratą wartości w łącznym wolumenie kredytów dla gospodarstw domowych wyniósł 3,2% w grudniu 2016 roku, obniżając się z 4,1% na koniec 2015 roku. Roczne tempo wzrostu depozytów detalicznych przyspieszyło w 2016 roku i osiągnęło w grudniu 8,4%. Jednakże, struktura zapadalności bazy depozytowej istotnie ewoluowała w okresie ostatnich trzech lat, z depozytami dostępnymi na żądanie rosnącymi dwucyfrowo, a depozytami terminowymi spadającymi średnio 5% rocznie.

### Czechy: Kredyty i depozyty przedsiębiorstw



Po przytłumionym wzroście wolumenu kredytów korporacyjnych obserwowanym w 2014 roku, ich roczna dynamika przyspieszyła widocznie w czasie 2015 roku i ustabilizowała się na poziomie około 6% w 2016 roku. Udział kredytów z utratą wartości w łącznym wolumenie kredytów dla przedsiębiorstw niefinansowych wykazuje tendencję spadkową od 2011 roku i na koniec 2016 roku wyniósł 5,0% w porównaniu do 5,7% rok wcześniej. Depozyty korporacyjne spowolniły wyraźnie w 2016 roku i ich grudniowy wolumen był praktycznie niezmienny wobec końca 2015 roku.

### Gospodarka i sektor bankowy na Słowacji

Wskaźniki makroekonomiczne	2016	Parametry sektora bankowego	2016
Realny wzrost PKB (prognoza)	3,4%	Bazowa stopa procentowa	0,00%
Nominalne PKB per capita (EUR)	14 700*	Wskaźnik kredyty/depozyty	98,8%
PKB per capita w PPS (EU-28=100)	77%*	Wskaźnik NPL	3,8%
Średnia roczna stopa inflacji	-0,5%	Łączny współczynnik kapitałowy	17,7%*
Stopa bezrobocia	9,7%	Zwrot na aktywach (ROA)	1,1%
Populacja	5,4 mln	Zwrot na kapitale (ROE)	10,0%

Źródło: Eurostat, Národná banka Slovenska (NBS).

\* Dane skumulowane za 9 miesięcy (na dzień 30 września 2016 roku) albo najnowsze dostępne.

#### PKB, inflacja i stopy procentowe

Słowacka gospodarka utrzymuje się na ścieżce stabilnego wzrostu. Po silnejwyżce PKB o 3,8% w 2015 roku, oczekuje się, że wzrost wyniósł 3,4% w 2016 roku, poparty wzmocnieniem popytu ze strony gospodarstw domowych i eksportem netto. Chociaż jest mało prawdopodobne, aby przyrost inwestycji prywatnych w pełni skompensował wyraźny spadek inwestycji publicznych w 2016 roku, powiązany z cyklem wydatkowania funduszy unijnych, to prognozuje się, iż całkowite inwestycje powrócą do solidnego tempa wzrostu w 2017 i 2018 roku, dzięki prężnym inwestycjom w przemyśle samochodowym i zwiększeniu wydatków na duże projekty infrastrukturalne. Z kolei, konsumpcja prywatna znajduje się na trajektorii przyspieszenia w 2016 i 2017 roku, korzystając z dalszej poprawy na rynku pracy, przytłumionej inflacji i w konsekwencji przyrostu realnego dochodu do dyspozycji.

Na Słowacji, jako państwie należącym do strefy euro, główna stopa procentowa jest określana przez Europejski Bank Centralny (ECB). W marcu 2016 roku została ona obniżona do 0,00% z poziomu 0,05% utrzymywanego w czasie 2015 roku.

W grudniu 2016 roku stopa inflacji wyniosła 0,2%, w porównaniu ze spadkiem cen konsumpcyjnych na poziomie 0,5% odnotowanym na koniec 2015 roku. Głównymi czynnikami obniżającymi odczyt były

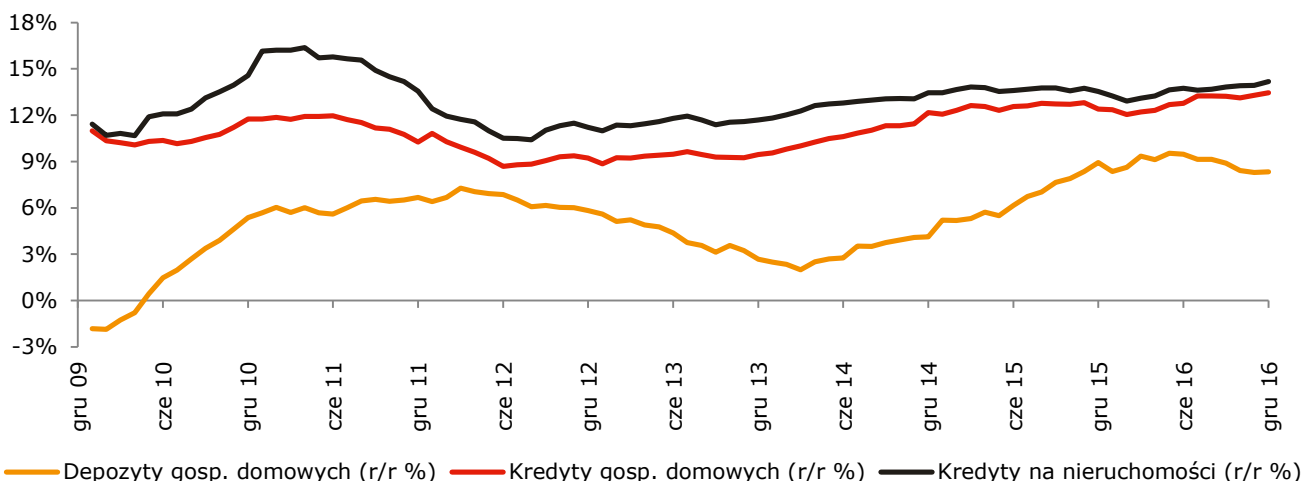
spadające ceny energii i żywności, które przestąpiły rosnące ceny usług. Średnioroczna inflacja w 2016 roku osiągnęła -0,5% i była o 0,2 p.p. niższa wobec -0,3% w 2015 roku.

Od 2014 roku bezrobocie na Słowacji stopniowo maleje wraz z postępującą poprawą w zakresie aktywności gospodarczej i tworzeniem miejsc pracy. Jego skorygowany o efekty sezonowe poziom wyniósł 9,7% w grudniu 2016 roku i był niższy o 1,8 p.p. rok do roku. Jednocześnie, wskaźnik partycypacji będzie stopniowo wzrastał dzięki zachętom dla długotrwale bezrobotnych, aby dołączali do siły roboczej.

### Sektor bankowy

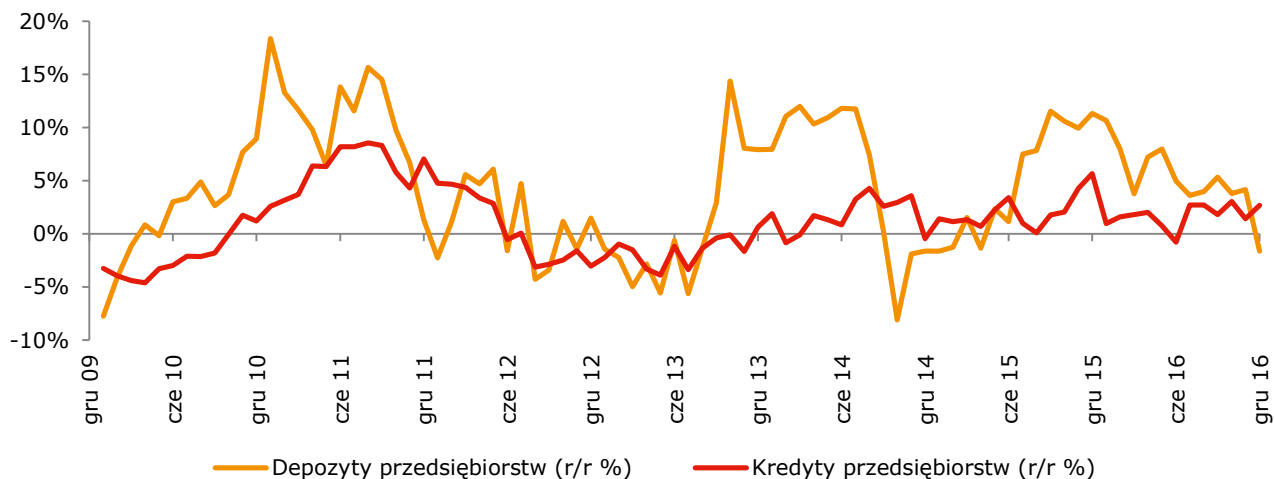
Słowackie banki działały w relatywnie silnym otoczeniu ekonomicznym, ale na ich zyskowność wpływało kilka negatywnych czynników. Historycznie niski poziom stóp procentowych powodował dalszą kompresję marż w sektorze. Dodatkowo, po wprowadzeniu ustawowego ograniczenia dla wysokości prowizji za wcześniejszą spłatę kredytów mieszkaniowych od 21 marca 2016 roku, marże na kredytach detalicznych malały w przyspieszonym tempie. W konsekwencji, rentowność słowackiego sektora bankowego poprawiła się w 2016 roku tylko dzięki jednorazowemu zyskowi z transakcji Visa. Wraz z silnym wzrostem akcji kredytowej, całkowity wskaźnik kredytów do depozytów zwiększał się stopniowo i na koniec 2016 roku przekroczył 98%. Jednakże, adekwatność kapitałowa słowackiego sektora pozostała wśród najwyższych w regionie CEE, wraz z Czechami. Ogólna poprawa wskaźnika kredytów z utratą wartości była głównie rezultatem wysokiego wzrostu kredytów detalicznych i stabilizacji poziomu kredytów niepracujących. Wskaźnik NPL dla Słowacji jest najniższy w regionie CEE i na koniec grudnia 2016 roku wyniósł 3,8%, wobec 4,2% rok wcześniej.

### 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 2016 roku, pobudzaną ostatnio przez popyt na refinansowanie. Udział kredytów z utratą wartości w łącznym wolumenie kredytów dla gospodarstw domowych spadł do 3,7% w grudniu 2016 roku z 3,9% na koniec 2015 roku. Rozwój depozytów detalicznych wykazuje jednoznacznie wzrostowy trend od I kwartału 2014 roku, a roczna dynamika oscylowała wokół 8-9% w 2016 roku. Od połowy 2013 roku występują wyraźne przeciwstawne tendencje w strukturze depozytów dla gospodarstw domowych. Wolumen depozytów terminowych malał w ciągu ostatnich kwartałów, co było więcej niż kompensowane przez silny napływ środków na rachunki bieżące, które zwiększyły się o więcej niż 17% w 2016 roku.

**Słowacja: Kredyty i depozyty przedsiębiorstw**






Sprzyjające tendencje gospodarcze na Słowacji nie znalazły pełnego odzwierciedlenia w wolumenach kredytów korporacyjnych, których średnia roczna stopa wzrostu pozostawała na poziomie około 2,5% w II połowie 2016 roku. Udział kredytów z utratą wartości w łącznym wolumenie kredytów dla przedsiębiorstw niefinansowych zmniejszył się do 6,3% na koniec 2016 roku z 6,9% w 2015 roku. Po przyspieszeniu depozytów korporacyjnych pod koniec 2015 roku, ich dynamika widocznie spowolniła w 2016 roku i finalnie była negatywna w ostatnim miesiącu roku.



## 2.2. Otoczenie regulacyjne

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

Zmiany w aktach prawnych dotyczących banków w Polsce oraz w rekomendacjach Komisji Nadzoru Finansowego 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. Wciąż systematycznie publikowane są standardy i dokumenty towarzyszące.	▪ Baza kapitałowa	TAK 
		▪ IT & HR	NIE 
		▪ Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)	TAK 
		▪ Klienci i oferta	TAK 
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 (naprawy – przez banki i restrukturyzacji – przez odpowiednie organy, w Polsce jest to BFG) oraz utworzenia funduszu przymusowej restrukturyzacji 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).	▪ Baza kapitałowa	TAK 
		▪ IT & HR	NIE 
		▪ Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)	TAK 
		▪ Klienci i oferta	NIE 
W grudniu 2016 roku zostały zaproponowane zmiany w regulacjach CRD IV/CRR oraz BRRD, skierowane do dalszej konsultacji w ramach tzw. Pakietu Bazylea IV).			

<p>Ustawa o nadzorze makroostrożnościowym nad systemem finansowym i zarządzaniu kryzysowym w systemie finansowym</p>	<p>IV kw. 2015/01.01.2016</p>	<p>Ustawa częściowo implementuje dyrektywę CRD IV oraz BRRD do prawa polskiego, m.in. ustanawiając BFG organem przymusowej restrukturyzacji w Polsce. W zakresie wymogów kapitałowych istotne znaczenie mają bufony kapitałowe obowiązujące od 1 stycznia 2016 roku: zabezpieczający (1,25% całkowitej ekspozycji na ryzyko w 2017 roku), bufor innej instytucji o znaczeniu systemowym, nałożony indywidualnie dla poszczególnych banków po raz pierwszy w październiku 2016 roku, bufor ryzyka systemowego (jego wartość nie jest znana na moment przygotowania raportu) oraz bufor antycykliczny, obecnie w wysokości 0%. Spełnienie wymogu połączonego bufora wpływa na politykę dywidendową banków. Dodatkowo ustawa reguluje zasady dotyczące ładu korporacyjnego, ramowe przepisy dotyczące ujawnień oraz zasady zarządzania kryzysowego.</p>	<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> NIE</li> <li>▪ <b>Klienci i oferta</b> TAK</li> </ul>	
2016				
<p>Ustawa o listach zastawnych i bankach hipotecznych</p>	<p>01.01.2016</p>	<p>Zmiana ustawy wprowadza rozwiązania służące rozwojowi rynku bankowości hipotecznej w Polsce. Nowelizacja ma na celu między innymi zwiększenie atrakcyjności listów zastawnych jako bezpiecznych instrumentów finansowych, co powinno przyczynić się do lepszego dopasowania terminów finansowania długoterminowych kredytów w miejsce krótkoterminowych depozytów.</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 nadzorze nad rynkiem kapitałowym</p>	<p>01.01.2016</p>	<p>1 stycznia 2016 roku weszły w życie przepisy ustawy z 12 czerwca 2015 roku o zmianie ustawy o nadzorze nad rynkiem kapitałowym i niektórych innych ustaw, modyfikujące system ponoszenia kosztów nadzoru w tym zakresie. Od tej pory wszystkie podmioty działające na rynku kapitałowym są zobowiązane do odprowadzania rocznych opłat za nadzór, co zmienia proporcje obciążeń dotyczących wcześniej jedynie wybranych uczestników rynku.</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> NIE</li> </ul>	
<p>Ustawa o podatku od niektórych 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 jest naliczany w oparciu o aktywa na koniec miesiąca ponad kwotę 4 mld zł, pomniejszoną o wartość funduszy własnych i skarbowych papierów wartościowych.</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><b>Ustawa o wsparciu kredytobiorców znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej</b></p>	<p><b>19.02.2016</b></p> <p>Celem ustawy jest udzielenie nieoprocentowanego, zwrotnego wsparcia zadłużonym osobom fizycznym w spłacie kredytu hipotecznego pod warunkiem spełniania ustalonych kryteriów. Środki niezbędne do udzielenia takiej pomocy pochodzą z Funduszu Wsparcia Kredytobiorców, finansowanego przez banki (początkowa kwota w wysokości 600 mln zł) proporcjonalnie do wartości posiadanych przez nie portfeli kredytów hipotecznych dla gospodarstw domowych, dla których opóźnienie w spłacie przekracza 90 dni.</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> NIE </li> </ul>
<p><b>Ustawa o nadzorze nad rynkiem finansowym</b></p>	<p><b>03.2016</b></p> <p>Nowelizacja ustawy ma na celu ochronę konsumentów przed nieuczciwymi zapisami umów zawieranych z firmami pożyczkowymi. Podstawowym narzędziem jest uregulowanie maksymalnej wysokości kosztów pozaodsetkowych, czyli wszystkich kosztów ponoszonych przez klienta w związku z umową o kredyt konsumencki, z wyłączeniem odsetek. Ogranicza również wysokość opłat i odsetek wynikających z zaległości w spłacie kredytu.</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> NIE </li> <li>▪ <b>Klienci i oferta</b> TAK </li> </ul>
<p><b>Ustawa o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, systemie gwarantowania depozytów oraz przymusowej restrukturyzacji</b></p>	<p><b>09.10.2016</b></p> <p>Ustawa implementuje do prawa polskiego dyrektywy unijne: BRRD, dotyczącą restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji, oraz DGS, regulującą system gwarancji depozytów. Ustawa oraz akty wykonawcze zmieniają zasady odprowadzania składek przez banki i SKOK-i na fundusze BFG (gwarancyjne i przymusowej restrukturyzacji), ustanawiają konieczność przygotowania planów naprawy przez instytucje oraz planów przymusowej restrukturyzacji przez BFG we współpracy z podmiotami. W ramach ostatniej procedury BFG wyznaczy również minimalny poziom funduszy własnych i zobowiązań podlegających umorzeniu i konwersji indywidualnie dla każdego banku. Regulacja nakłada szereg wymogów dotyczących przekazywania określonych danych i informacji do BFG, w znaczący sposób rozszerzając dotychczasowe wymogi raportowe.</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>Rozporządzenie Market Abuse Regulation (MAR) 596/2014</b></p>	<p><b>03.07.2016</b></p> <p>Rozporządzenie MAR wprowadza zmiany w zakresie przeciwdziałania nadużyciom na rynku kapitałowym. Do najważniejszych zapisów rozporządzenia należy modyfikacja zasad sporządzania i przekazywania informacji poufnych w celu zapewnienia prawidłowej komunikacji z inwestorami oraz zapobieganie manipulacjom rynkowym.</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> NIE </li> </ul>

<p><b>Rozporządzenie EMIR</b></p>	<p><b>2016/przesunięcie w czasie obowiązywania niektórych wymagań</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></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><b>Rekomendacja K</b></p>	<p><b>01.03.2016</b></p> <p>Rekomendacja dotyczy zaleceń jakościowych w zakresie rejestru zabezpieczenia listów zastawnych. Jej celem jest dostosowanie brzmienia rekomendacji do nowych uwarunkowań prawnych związanych z nowelizacją ustawy o listach zastawnych i bankach hipotecznych, która weszła w życie 1 stycznia 2016 roku. Wskazana ustawa służy zwiększeniu bezpieczeństwa nabywania i obrotu listami zastawnymi, a przez to pośrednio rozwojowi rynku bankowości hipotecznej w Polsce.</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>Rekomendacja W</b></p>	<p><b>30.06.2016</b></p> <p>Rekomendacja dotycząca zarządzania ryzykiem modeli ma na celu wyznaczenie standardów procesu zarządzania ryzykiem modeli, wraz z określeniem ram dla budowy i akceptacji modeli oraz oceny jakości, tak aby ograniczyć ryzyko wynikające z ich stosowania.</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>	   
<b>2017</b>				
<p><b>Polityka dywidendowa</b></p>	<p><b>2017</b></p> <p>Zgodnie ze stanowiskiem KNF z 6 grudnia 2016 roku w sprawie polityki dywidendowej w 2017 roku zmodyfikowano stosowane dotychczas kryteria określające możliwość i maksymalny poziom wypłaty wypracowanego zysku akcjonariuszom banków. Brak realizacji programu naprawczego, pozytywną ocenę BION, poziom dźwigni finansowej i spełnienie odpowiednich wymogów kapitałowych uzupełniono o kryterium statusu innej instytucji istotnej systemowo oraz kryterium istotnego zaangażowania w walutowe kredyty mieszkaniowe dla gospodarstw domowych.</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 C</b></p>	<p><b>01.2017</b></p> <p>Rekomendacja obejmuje zasady identyfikacji i pomiaru, a także monitorowania i ograniczania ryzyka koncentracji. Wskazane procesy powinny być uwzględnione w ramach systemu kontroli wewnętrznej, obejmując dodatkowo współzależności między ekspozycjami w ramach określonych rodzajów ryzyka.</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><b>2017</b></p> <p>Projekt Rekomendacji Z dotyczącej ładu wewnętrznego w bankach znajduje się w konsultacji od grudnia 2015 roku. Rekomendacja określa zasady ładu wewnętrznego ujęte w innych regulacjach, np. Prawie Bankowym. Termin wejścia rekomendacji w życie jest uzależniony od momentu przyjęcia Rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej, polityki wynagrodzeń oraz szczegółowego sposobu szacowania kapitału wewnętrznego.</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> NIE</li> </ul>	   
<p>Nowelizacja ustawy o usługach płatniczych</p>	<p><b>02.2017</b></p> <p>Zmiany w ustawie o usługach płatniczych dotyczą m.in. wprowadzenia podstawowego rachunku płatniczego zgodnie z regulacjami UE. Banki będą zobowiązane do oferowania każdemu konsumentowi bezpłatnego rachunku podstawowego pod warunkiem, że nie posiada on innego rachunku w walucie polskiej obejmującego identyczne usługi. Posiadacze wskazanych rachunków będą mieli możliwość dokonywania bezpłatnych przelewów, wypłat z bankomatu i w oddziale pod warunkami określonymi w ustawie, jednak bez możliwości powiązania rachunku z żadnym produktem kredytowym.</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><b>2018</b></p>			
<p>MIFID II i MIFIR</p>	<p><b>2018</b></p> <p>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 roku. Implementacja standardów jest przewidziana na dzień 1 stycznia 2018 roku.</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> 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, tzw. „Sześciopak”, został wdrożony przez banki i obejmuje:

- uwzględnienie ujemnej stawki LIBOR CHF;
- zmniejszenie spreadu walutowego;
- 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 Narodowego Banku Polskiego (NBP);
- uelastycznienie zasad restrukturyzacji kredytów hipotecznych dla klientów.

W maju 2015 roku ZBP przedstawił propozycje dalszych działań. Banki zadeklarowały zaangażowanie finansowe i organizacyjne w realizację 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 franka szwajcarskiego przekroczy poziom 5 zł, ale sama wysokość dopłaty nie przekroczy 33 gr na 1 franka szwajcarskiego. Zgodnie z wyliczeniami ZBP w ciągu 10 lat suma dopłat banków z tytułu funduszy stabilizacyjnych wyniosłaby około 3,5 mld zł. Niektóre aspekty propozycji ZBP zostały później wplecione w prezydencką ustawę o funduszu wsparcia dla kredytobiorców.

Od 19 lutego 2016 roku działa Fundusz Wsparcia Restrukturyzacji Kredytów Hipotecznych, który wspiera 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 1 500 zł miesięcznie. Udzielenie wsparcia poza szczególnymi przypadkami ma charakter zwrotny. Fundusz jest finansowany 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. Wkład mBanku do Funduszu, wniesiony w 2015 roku, wyniósł 52,1 mln zł.

#### Projekt ustawy o zwrocie niektórych świadczeń wynikających z umów kredytu i pożyczki

W dniu 2 sierpnia 2016 roku Kancelaria Prezydenta opublikowała prezydencki projekt ustawy o zwrocie niektórych świadczeń wynikających z umów kredytu i pożyczki. Ustawa dotyczy umów zawartych w okresie od 1 lipca 2000 roku do 26 sierpnia 2011 roku, kiedy weszła w życie tzw. ustawa antyspreadowa, i zakłada zwrot pobranych w tym okresie spreadów walutowych, czyli różnicy pomiędzy kursem odniesienia (kurs kupna/sprzedaży NBP powiększony o 0,5%) a kursem walutowym przyjętym przez bank w momencie wypłaty i spłaty kredytu, powiększonych o połowę ustawowych odsetek. Ustawa dotyczy kredytów w kwocie do 350 tys. zł na osobę i jest skierowana zarówno do klientów indywidualnych, jak i przedsiębiorców, którzy nie dokonywali odpisów amortyzacyjnych i nie odliczali odsetek od podatku. Zwrócone środki zostaną odjęte od pozostałego kapitału do spłaty kredytu, a w przypadku kredytów spłaconych kwota ta zostanie zwrócona w gotówce. W ustawie zastosowano niejednorodne podejście do kredytów denominowanych i indeksowanych poprzez zastosowanie innych kursów odniesienia. Kancelaria Prezydenta oszacowała koszt dla sektora bankowego na poziomie 3,6 – 4,0 mld zł.

Ponadto zapowiedziano, że banki otrzymają dodatkowy wymóg kapitałowy na hipoteczne kredyty walutowe, który ma je zachęcić do dobrowolnego przewalutowania kredytów na złoty. Wymóg ten ma być znacznie wyższy niż poziom 150% (obecnie to 100%) oraz będzie wzrastał stopniowo tak, aby konwersja kredytów następowała w czasie. W przypadku braku dobrowolnego przewalutowania kredytów, zostaną podjęte kroki ustawodawcze oraz sądownicze.

W dniu 1 września 2016 roku NBP opublikował swoje uwagi do projektu ustawy. Uwagi dotyczyły m.in. zapisu o wysokości przyjętego limitu, objęcia ustawą kredytów spłaconych oraz przedsiębiorców, a także nazwy ustawy. NBP ocenił też, że koszty wdrożenia projektu ustawy dla banków będą wyższe niż szacowane przez projektodawców – według wstępnych szacunków NBP koszty mogą wynieść nawet dwa razy więcej. Wątpliwości NBP budził też sposób wyznaczania wartości zwrotu spreadów w walucie obcej, a nie w złotych, co prowadzi do nieuzasadnionego podwyższenia korzyści dla kredytobiorców i zwiększenia kosztów dla banków. W opinii NBP nie ma również uzasadnienia dla naliczenia (połowy) odsetek ustawowych od kwoty zwrotu spreadów. Wątpliwości NBP wzbudził też sposób określenia kursu „referencyjnego” (ponad który bank musi zwrócić klientowi nadwyżkę) w przypadku wypłaty kredytów indeksowanych, tj. kursu sprzedaży NBP skorygowanego o 0,5%, podczas gdy dla kredytów denominowanych kursem referencyjnym jest kurs kupna NBP skorygowany o 0,5%. Według NBP, w celu jednakowego potraktowania klientów zaciągających kredyt denominowany i indeksowany do waluty obcej należałoby rozważyć odpowiednią zmianę we wzorze poprzez zastąpienie kursu sprzedaży NBP (skorygowanego o 0,5%) kursem kupna NBP (skorygowanym o 0,5%).

W ocenie KNF, koszty zwrotu spreadów przez banki wyniosłyby około 9,3 mld zł, a Związek Banków Polskich oszacował, że koszt wdrożenia ustawy w zaproponowanej wersji, w zależności od wysokości stosowanych spreadów, wyniesie 7,7-14,0 mld zł.

Pierwsze czytanie projektu ustawy w Sejmie odbyło się 20 października 2016 roku. Sejm zdecydował o skierowaniu prezydenckiego projektu do komisji finansów publicznych.

#### Rekomendacje Komitetu Stabilności Finansowej z 13 stycznia 2017 roku

13 stycznia 2017 roku Komitet Stabilności Finansowej (KSF), składająca się z przedstawicieli Narodowego Banku Polskiego, Komisji Nadzoru Finansowego, Ministerstwa Finansów oraz Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, wydał uchwałę w sprawie rekomendacji dotyczącej restrukturyzacji portfela kredytów mieszkaniowych w walutach obcych. W opinii Komitetu w ujęciu ekonomicznym portfel kredytów walutowych nie generuje istotnego ryzyka dla stabilności systemu finansowego. Sytuacja zdecydowanej większości gospodarstw domowych, które zaciągnęły kredyty walutowe jest dobra, a ich odporność na dalsze szoki kursowe – wysoka, co wynika z wyższych początkowych buforów dochodowych, wysokiego wzrostu płac nominalnych w okresie od udzielenia kredytu oraz niskiego poziomu stóp procentowych w walutach obcych. Według KSF ewentualne inwazyjne rozwiązania prawne skutkujące powszechnym przewalutowaniem walutowych kredytów mieszkaniowych, niezależnie od ich ewentualnego kształtu, nie są właściwe, a w związku z tym, portfel walutowych kredytów mieszkaniowych generuje ryzyko systemowe

w kontekście potencjalnych skutków postulowanych w debacie publicznej inwazyjnych rozwiązań prawnych. KSF zalecił Ministrowi Finansów, KNF i BFG działania, które mają skłonić system bankowy do przewalutowania ekspozycji w walutach obcych na złoty.

Zalecenia dla Ministra Finansów:

- Niezwłoczne podwyższenie wagi ryzyka dla kredytów FX do 150% z obecnych 100%.
- Podwyższenie minimalnej wartości parametru LGD (Loss Given Default) dla hipotek FX.
- Wprowadzenie zmian w Funduszu Wsparcia Kredytobiorców, tak aby zwiększyć wykorzystanie funduszu. Środki mogłyby wykorzystywane na wspieranie procesu dobrowolnej restrukturyzacji.
- Neutralizacja nadmiernych obciążeń podatkowych wynikających z restrukturyzacji kredytów we frankach szwajcarskich.
- Wprowadzenie bufora ryzyka systemowego w wysokości 3% z zastosowaniem do wszystkich ekspozycji (w ramach istniejących już buforów kapitałowych).

Zalecenia dla KNF:

- Aktualizacja metodyki BION i jej poszerzenie o zasady pozwalające przypisać odpowiedni poziom narzutu kapitałowego kolejnym czynnikom ryzyka.
- Uzupelnienie obecnie stosowanych w ramach filara II dodatkowych wymogów kapitałowych, związanych z ryzykiem operacyjnym, rynkowym i ryzykiem zbiorowego niewykonania zobowiązań.
- Wydanie zbioru dobrych praktyk przy restrukturyzacji kredytów w walutach obcych, a w nich:
  - konieczność identyfikacji wszystkich rodzajów ryzyka i kosztów;
  - zwrócenie uwagi, że nadmierna koncentracja walutowych kredytów mieszkaniowych i związane z tymi kredytami ryzyko mogą być podstawą do stwierdzenia braku rękami bezpiecznego i stabilnego zarządzania bankiem;
  - wskazanie, że z punktu widzenia stabilności sektora zasadne jest aktywne prowadzenie restrukturyzacji portfela kredytów walutowych na drodze indywidualnych porozumień z kredytobiorcami;
  - przeprowadzenie restrukturyzacji w taki sposób, aby przebiegała w sposób uporządkowany i nie zagrażała utrzymaniu odpowiednich poziomów kapitałów regulacyjnych;
  - wymóg przygotowania przez banki planów procesu restrukturyzacji;
  - kształtowanie skutecznej zachęty do restrukturyzacji dla banków i kredytobiorców, umożliwiające zrzeczenie się przyszłych roszczeń w zamian za korzystniejsze warunki restrukturyzacji;
  - prezentowanie pożądanых praktyk towarzyszących procesowi restrukturyzacji;
  - uwzględnienie stanowiska Europejskiego Banku Centralnego co do projektów ustaw dotyczących walutowych kredytów mieszkaniowych.

Zalecenia dla BFG:

- uwzględnienie ryzyka związanego z walutowymi kredytami mieszkaniowymi w metodzie wyznaczania składek na fundusz gwarancyjny banków.

#### Portfel kredytów hipotecznych w walutach obcych Grupy mBanku

Odpowiadając na zapotrzebowanie na rynku i korzystając z finansowania w formie kredytów średnio- i długoterminowych od spółki-matki, mBank w latach 2003-2011 oferował swoim klientom detalicznym kredyty hipoteczne w walutach obcych, głównie frankach szwajcarskich (CHF). Największy przyrost tych kredytów nastąpił w latach 2008-2009, po czym począwszy od 2010 roku nastąpiło stopniowe ograniczanie sprzedaży tych kredytów, a w sierpniu 2011 roku całkowicie zaprzestano sprzedaży kredytów we frankach



szwajcarskich. W związku z tym, portfel kredytów hipotecznych w CHF zmniejsza się stopniowo – rocznie ubywa z niego około 350 mln franków szwajcarskich, przy czym dużą część spłacanej kwoty stanowią przedpłaty. Na koniec 2016 roku wartość portfela kredytów hipotecznych i mieszkaniowych udzielonych klientom indywidualnym we frankach szwajcarskich wynosiła 4,5 mld franków szwajcarskich (18,7 mld zł). Portfel kredytów hipotecznych Grupy mBanku charakteryzuje się najwyższą jakością wśród wszystkich produktów kredytowych banku – wskaźnik kredytów niepracujących (non-performing loans, NPL) wyniósł 3,7% na koniec 2016 roku, więcej niż średnia dla sektora bankowego (2,9%), co wynika z zastosowania konserwatywnej metody „cross-default”.

### **2.3. Otoczenie rynkowe**

mBank funkcjonuje w zmieniającym się otoczeniu rynkowym. Obecnie następujące czynniki mają wpływ na działalność sektora bankowego w Polsce:

- Otoczenie niskich stóp procentowych – stopy procentowe w Polsce są na najniższym w historii poziomie – stopa referencyjna NBP wynosi 1,5%, a WIBOR 3M osiągnął wartość 1,73% na koniec grudnia 2016 roku. Stwarza to presję na wynik z tytułu odsetek.
- Obniżone stawki *interchange*, czyli prowizji wypłacanej bankowi przez agenta rozliczeniowego od każdej bezgotówkowej transakcji realizowanej przy użyciu karty płatniczej wydanej przez ten bank, do poziomu 0,2% dla kart debetowych i 0,3% dla kart kredytowych (od końca stycznia 2015 roku). Stwarza to presję na wynik z tytułu opłat i prowizji.
- Wprowadzenie w lutym 2016 roku podatku od niektórych instytucji finansowych (tzw. „podatku bankowego”) w wysokości 0,44% wartości ich aktywów rocznie.
- Rosnące wymogi regulacyjne, stwarzające ryzyko dodatkowych obciążeń kapitałowych, finansowych, jak również operacyjnych.
- Propozycje przewalutowania kredytów hipotecznych w walutach obcych, przede wszystkim we frankach szwajcarskich, na złote oraz trwające obecnie prace nad zaproponowaną przez Prezydenta Ustawą o zwrocie niektórych świadczeń wynikających z umów kredytu i pożyczki (tzw. „ustawa spreadowa”), zakładającej zwrot przez banki pobieranych w latach 2000-2011 świadczeń z tytułu spreadu wyższego niż dopuszczalny (więcej na ten temat w rozdziale 2.2. Otoczenie regulacyjne).
- Konsolidacja sektora bankowego – banki o niewystarczającej skali działania znikają z rynku, ustępując pola większym i silniejszym podmiotom. W konsekwencji, udział pięciu największych instytucji w sumie aktywów sektora bankowego w Polsce wzrósł z 43,9% w 2010 roku do 48,3% na koniec grudnia 2016 roku (według danych KNF).
- Wyzwania związane z zarządzaniem i przechowywaniem danych osobowych i bezpieczeństwem depozytów klientów w sieci – tzw. *cyber risk*.
- Upowszechniające się rozwiązania technologiczne oraz procesy demograficzne zmieniają zachowania klientów. Coraz chętniej korzystają oni z bankowości poza tradycyjnymi oddziałami jako głównego kanału kontaktu z większością banków.
- Spadające zaufanie do sektora bankowego, spowodowane nasileniem debaty na temat kredytów walutowych od 2015 roku.
- Podmioty sektora niefinansowego (tzw. sektor FinTech) wkraczają na tradycyjne tereny bankowości i oferują innowacyjne rozwiązania finansowe. Dodatkowo, Dyrektywa PSD2 (Payment Services Directive 2) z listopada 2015 roku zniesie monopol banków na obsługę płatności (państwa członkowskie UE mają 2 lata na dostosowanie regulacji krajowych do przepisów Dyrektywy).

**Pozycja rynkowa segmentów mBanku**

mBank znajdował się w czołówce polskich banków we wszystkich istotnych segmentach rynku na koniec 2016 roku. Rynkowy udział oraz pozycję mBanku na koniec 2016, 2015 i 2014 roku ilustruje poniższe zestawienie:

Rodzaj działalności	Pozycja na rynku w 2016 roku*	Udział w rynku		
		2014	2015	2016
<b>Bankowość Korporacyjna</b>				
Kredyty przedsiębiorstw		6,3%	6,3%	<b>6,1%</b>
Depozyty przedsiębiorstw		8,8%	9,8%	<b>10,1%</b>
<b>Bankowość Detaliczna w Polsce</b>				
Kredyty ogółem		6,3%	6,5%	<b>6,5%</b>
w tym hipoteczne		7,4%	7,7%	<b>7,5%</b>
niehipoteczne		4,6%	4,7%	<b>5,0%</b>
Depozyty		5,3%	5,7%	<b>6,1%</b>
<b>Bankowość Detaliczna w Republice Czeskiej</b>				
Kredyty ogółem		1,2%	1,4%	<b>1,4%</b>
w tym hipoteczne		1,6%	1,8%	<b>1,8%</b>
niehipoteczne		0,5%	0,6%	<b>0,7%</b>
Depozyty		1,3%	1,4%	<b>1,6%</b>
<b>Bankowość Detaliczna na Słowacji</b>				
Kredyty ogółem		0,7%	0,8%	<b>0,7%</b>
w tym hipoteczne		0,8%	1,0%	<b>0,8%</b>
niehipoteczne		0,3%	0,4%	<b>0,4%</b>
Depozyty		1,5%	1,4%	<b>1,6%</b>
<b>Bankowość Inwestycyjna</b>				
Rynki finansowe				
Bony i obligacje skarbowe		14,8%	12,8%	<b>16,2%</b>

IRS/FRA		27,3%	15,4%	<b>11,5%</b>
FX spot i forward		10,9%	12,1%	<b>16,1%</b>
Nieskarbowe papiery dłużne (wartość zadłużenia)				
krótkoterminowe papiery dłużne	4	8,1%	6,8%	<b>9,8%</b>
obligacje przedsiębiorstw	4	12,9%	12,4%	<b>11,5%</b>
papiery dłużne banków**	1	34,3%	36,4%	<b>34,6%</b>
Działalność maklerska				
obroty akcjami	10	3,9%	5,0%	<b>4,4%</b>
kontrakty terminowe	2	18,0%	16,1%	<b>12,3%</b>
opcje	4	17,9%	12,8%	<b>9,7%</b>

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

\* Tam, gdzie to było możliwe do ustalenia.

\*\* Bez obligacji „drogowych” BGK.

## 2.4. Perspektywy dla sektora bankowego i mBanku w 2017 roku

### Jaki będzie rok 2017 w gospodarce polskiej?

Wskaźniki makroekonomiczne	2015	2016	2017P
Wzrost PKB (r/r)	3,9%	2,8%	3,4%
Popyt krajowy (r/r)	3,4%	2,8%	4,5%
Konsumpcja prywatna (r/r)	3,2%	3,6%	3,9%
Inwestycje (r/r)	6,6%	-5,5%	5,3%
Inflacja (eop)	-0,5%	0,8%	1,5%
Stopa bazowa NBP (eop)	1,50	1,50	1,50
CHF/PLN (eop)	3,92	4,11	3,89
EUR/PLN (eop)	4,26	4,40	4,20

Źródło: Szacunki mBanku z dnia 2 lutego 2017 roku.

W 2017 roku nastąpi przyspieszenie gospodarki – według aktualnych prognoz Banku wzrost PKB wyniesie około 3,4% wobec 2,8% rok wcześniej. Wzrost będzie również bardziej zrównoważony – wkład konsumpcji pozostanie bez większych zmian, za to inwestycje nie tylko przestaną hamować, a będą wręcz wspierać wzrost (najprawdopodobniej począwszy od II kwartału).

Konsumpcja prywatna będzie w całym roku rosnąć w tempie komfortowo przekraczającym 3% rok do roku (średniorocznie o 3,9%). Wynika to, z jednej strony, z utrzymania rekordowo dobrych nastrojów konsumentów, z drugiej zaś – ze znanego ekonomistom zjawiska wygładzania konsumpcji, które zapewnia ograniczoną reakcję na spodziewany spadek dynamiki realnych dochodów gospodarstw domowych (wygasanie statycznych efektów programu 500+ i powrót inflacji do pasma dopuszczalnych odchyłeń od celu NBP).

W przypadku inwestycji głównym czynnikiem napędzającym odbudowę popytu inwestycyjnego będzie powrót inwestycji publicznych. Obok czysto statystycznych efektów (infrastruktura liniowa) czynnikiem decydującym dla zachowania tej kategorii inwestycji okaże się realizacja ambitnych planów inwestycyjnych

samorządów i spółek kolejowych. Ponadto, spodziewamy się dodatniego tempa wzrostu inwestycji prywatnych – przemawia za tym zarówno bardzo wysokie wykorzystanie mocy produkcyjnych w przedsiębiorstwach, jak i umiarkowanie optymistyczne wyniki badań koniunktury w zakresie planów inwestycyjnych. Powrót kontraktowania i wydatkowania środków unijnych przemawia za zdecydowanym odbiciem inwestycji – Bank spodziewa się wzrostu inwestycji o 5,3% rok do roku.

Na 2017 rok Bank prognozuje wzrost inflacji do 2,2% (średniorocznie), przy czym większa część wzrostu wydarzy się w pierwszych miesiącach roku. Wiedzona efektami bazowymi, słabym złotym i powolnym wzrostem inflacji bazowej, inflacja powinna sięgnąć 2-2,5% na przełomie I i II kwartału. W kolejnych miesiącach efekty wzrostu cen paliw będą systematycznie wygasać i perspektywy wzrostu inflacji (czy raczej utrzymania jej na wysokich poziomach) w II połowie roku będą zależeć od cen dóbr i usług konsumenckich w części bazowej koszyka.

### **Złoty i polskie obligacje**

Bank spodziewa się delikatnego umocnienia złotego w 2017 roku. Będzie ono wynikać z ogólnej poprawy sentymentu wobec rynków wschodzących, przyspieszenia w gospodarce światowej, na którym skorzysta też Polska, oraz z systematycznej poprawy percepcji ryzyk krajowych. Obok złotego, beneficjentem tych tendencji będzie również krajowy rynek kapitałowy, który w 2016 roku pozostawał w tyle za wieloma rynkami wschodzącymi. Z kolei poprawa sentymentu wobec Polski i spadek premii za ryzyko będą na rynku SPW widoczne w wypłaszczeniu krzywej dochodowości, spadku spreadów w stosunku do rentowności obligacji niemieckich czy amerykańskich oraz spadku rentowności obligacji relatywnie do stawek IRS. Jednocześnie, nie można uciec od ścisłej relacji pomiędzy rentownościami obligacji i inflacją – dlatego też rok 2017 nie będzie „rokiem obligacji”.

Czynnikami kształtującym i stabilizującym rynek SPW okazała się zwiększona rola banków krajowych w finansowaniu długu publicznego. Systematyczny wzrost wartości obligacji skarbowych (w szczególności, papierów o terminie zapadalności do 2 lat) jest lustrzanym odbiciem dużej przewagi wzrostu depozytów nad wzrostem kredytów oraz efektem zachęt podatkowych stworzonych przez wprowadzony na początku roku podatek bankowy. Według prognoz Banku, w 2017 roku relacja pomiędzy wzrostem depozytów i kredytów nie zmieni się, zaś potencjał banków krajowych do absorpcji dodatkowej podaży obligacji pozostanie znaczący.

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

<b>Sektor bankowy – agregaty monetarne</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017P</b>
Kredyty przedsiębiorstw	8,2%	5,0%	7,1%
Kredyty hipoteczne	7,0%	4,8%	0,8%
Kredyty nie-hipoteczne	6,2%	5,9%	6,5%
Depozyty przedsiębiorstw	10,3%	7,9%	7,7%
Depozyty gospodarstw domowych	9,8%	9,7%	6,4%

*Źródło: Szacunki mBanku z dnia 2 lutego 2017 roku.*

Pod wpływem rosnącego oprocentowania (wzrost marż kredytowych w 2016 roku), ostrzejszych wymogów dotyczących wskaźnika LtV i relatywnie niskiej atrakcyjności kredytu hipotecznego w warunkach obowiązywania dodatkowych obciążeń dla banków, dynamika kredytów hipotecznych pozostanie niska. Zrównoważą to szybsze wzrosty w segmencie kredytów konsumpcyjnych (weźmy pod uwagę chociażby wpływ realizacji rządowego programu 500+ na poprawę zdolności kredytowej), a także solidne tempo wzrostu kredytów korporacyjnych (ze szczególnym uwzględnieniem kredytów inwestycyjnych) – 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. Czynnikiem faktycznie obniżającym wzrost depozytów

gospodarstw domowych będzie wygasanie statystycznych efektów programu 500+ (pierwsze wypłaty w maju 2016 roku).

**Perspektywy dla mBanku**

**Wynik odsetkowy i marża** (lekko pozytywny) 

- Dalszy stopniowy wzrost marży odsetkowej wynikający ze zmieniającej się struktury portfela kredytowego.
- Ograniczona przestrzeń do redukcji kosztów finansowania.

**Wynik prowizyjny** (lekko pozytywny) 

- Stale rosnąca transakcyjność klientów i silna akwizycja w segmencie detalicznym i korporacyjnym.

**Koszty ogółem** (lekko negatywny) 

- Koszty zależne od banku pozostaną pod kontrolą.
- Wyższa składka do BFG wynikająca z nowych regulacji dotyczących systemu gwarantowania depozytów.
- Wzrost amortyzacji z powodu kontynuacji inwestycji w IT.

**Odpisy na kredyty** (neutralny) 

- Wysoka jakość aktywów wspierana przez dobrą sytuację gospodarczą i niskie bezrobocie.
- Ryzyko niewielkiego wzrostu ze względu na zmieniającą się strukturę portfela kredytowego.

### 3. Strategia Grupy mBanku

#### 3.1. Realizacja strategii Grupy mBanku na lata 2012-2016

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

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

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

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

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

\*\* Dane dla Grupy mBanku.

### 3.2. Obecne i przyszłe trendy w bankowości a pozycja mBanku

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

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

#### Era klienta



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

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

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

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

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

## Era mobilności



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

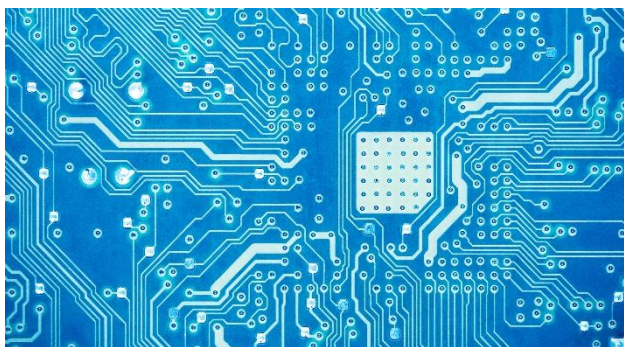
w ciągu kolejnych kilku lat dokona się prawdziwa rewolucja w zakresie wykorzystania smartfonów. Rozwiązania mobilne wkroczą w niemal każdy aspekt życia - mobilność (rozwiązania mobilne) stanie się stylem, a nawet sposobem życia.

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

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

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

## Era efektywności



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

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

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



### 3.3. mobilny Bank – strategia na lata 2016 – 2020

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

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

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

Filary Strategii „mobilny Bank”:

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

## Fundamenty strategii

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

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

## Cele finansowe Grupy mBanku

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

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

Aspiracje finansowe Grupy mBanku zaprezentowane zostały w poniższej tabeli:

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

## 4. Zarządzanie ryzykiem

### 4.1. Fundamenty zarządzania ryzykiem

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

Role i zadania w zakresie zarządzania ryzykiem w Grupie mBanku zorganizowano w oparciu o **schemat trzech linii obrony**:

- Pierwszą linię obrony stanowi **Biznes** (linie biznesowe), którego zadaniem jest uwzględnianie aspektów związanych z ryzykiem i kapitałem przy podejmowaniu wszystkich decyzji i w granicach apetytu na ryzyko określonego dla Grupy.
- Druga linia obrony, to jest **Ryzyko** (obszar zarządzania ryzykiem), **IT, Bezpieczeństwo oraz funkcja Compliance**, jest odpowiedzialna za tworzenie ram i wytycznych dotyczących zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka, wspieranie Biznesu w ich wdrażaniu oraz za nadzorowanie funkcji kontrolnych i ekspozycji na ryzyko.
- Trzecią linią obrony jest **Audyt Wewnętrzny**, dokonujący niezależnych ocen działań związanych z zarządzaniem ryzykiem realizowanych zarówno przez pierwszą, jak i drugą linię obrony.

W procesie zarządzania ryzykiem Bank przykładą bardzo dużą wagę do komunikacji pomiędzy pierwszą i drugą linią obrony. Ważną rolę w tym zakresie pełni **Forum Biznesu i Ryzyka Grupy mBanku**, które jest oficjalną platformą decyzyjno-informacyjną, służącą wypracowywaniu rozwiązań zapewniających optymalną relację pomiędzy zyskiem a podejmowanym ryzykiem, zgodnie z zaakceptowanym przez Zarząd apetytem na ryzyko. Forum tworzą następujące Komitety dedykowane poszczególnym liniom biznesowym:

- Komitet Ryzyka Bankowości Detalicznej (KRD);
- Komitet Ryzyka Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej (KRK);
- Komitet Ryzyka Rynków Finansowych (KRF).

W skład Komitetów wchodzi przedstawiciele linii biznesowych i właściwych departamentów obszaru zarządzania ryzykiem. Każdy Komitet jest odpowiedzialny za wszystkie rodzaje ryzyka powstające wskutek prowadzenia działalności przez daną linię biznesową.

### Struktura i zadania obszaru zarządzania ryzykiem

Funkcja zarządzania na poziomie strategicznym i funkcja kontroli ryzyka kredytowego, rynkowego, płynności, operacyjnego i ryzyka modeli wykorzystywanych do kwantyfikacji wymienionych rodzajów ryzyka jest realizowana w ramach obszaru zarządzania ryzykiem nadzorowanego przez Wiceprezesa Zarządu ds. Zarządzania Ryzykiem.

Poszczególne jednostki mają ściśle określone role w procesie identyfikacji, pomiaru, monitorowania i kontroli ryzyka. Jednostki te opracowują w ramach swoich kompetencji metodologie i systemy wspierające wymienione obszary. Zadaniem jednostek kontroli ryzyka jest także raportowanie ryzyka i wsparcie naczelnych organów Banku.

Obszar zarządzania ryzykiem funkcjonuje w ramach poniższej struktury organizacyjnej.

Wiceprezes Zarządu ds. Zarządzania Ryzykiem (ang. CRO – Chief Risk Officer)	
<b>Departament Procesów Ryzyka Korporacyjnego</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Opracowywanie i wdrażanie zasad dotyczących korporacyjnego procesu kredytowego oraz monitorowanie jego efektywności.</li> <li>■ Opracowywanie strategii korporacyjnego ryzyka kredytowego Grupy mBanku, a także polityk kredytowych, w tym polityk dotyczących sektorowego apetytu na ryzyko.</li> <li>■ Przygotowywanie analiz portfelowych i raportowanie dla potrzeb zarządzania korporacyjnym ryzykiem kredytowym.</li> <li>■ Rozwój i monitorowanie jakości modeli ratingowych klientów detalicznych i korporacyjnych oraz instytucji finansowych (modelowanie ryzyka kredytowego).</li> <li>■ Prowadzenie rozliczeń i obsługi księgowej transakcji finansowania strukturalnego i mezzanine oraz należności objętych windykacją.</li> <li>■ Weryfikacja wartości, płynności i atrakcyjności nieruchomości i ruchomości proponowanych na zabezpieczenie, oraz analiza inwestycji finansowanych przez Bank.</li> </ul>
<b>Departament Oceny Ryzyka Korporacyjnego</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Realizacja polityki kredytowej Banku w odniesieniu do klientów obszaru bankowości korporacyjnej, krajów i instytucji finansowych.</li> <li>■ Zarządzanie ryzykiem kredytowym w Banku i spółkach Grupy w wyżej wymienionych obszarach.</li> </ul>
<b>Departament Procesów Kredytowych i Oceny Ryzyka Detalicznego</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Podejmowanie decyzji kredytowych dotyczących produktów bankowości detalicznej.</li> <li>■ Monitoring umów kredytowych i realizacja czynności administracyjnych.</li> <li>■ Zapewnienie rozwoju i efektywne wykorzystanie systemów i narzędzi antywyłudzeniowych.</li> <li>■ Przeciwdziałanie nadużyciom kredytowym oraz sprawowanie kontroli nad ryzykiem operacyjnym w procesie kredytowym dla produktów bankowości detalicznej i korporacyjnej, a także tworzenie metodyki dla tych procesów.</li> <li>■ Identyfikowanie w procesach, produktach i systemach luk zwiększających ekspozycję Banku na wyłudzenia i podejmowanie działań zmierzających do ich usunięcia.</li> </ul>
<b>Departament Zarządzania Ryzykiem Detalicznym</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Opracowywanie zasad i procesów zarządzania ryzykiem.</li> <li>■ Akceptacja produktów bankowości detalicznej, z uwzględnieniem wpływu na różne typy ryzyka oraz wymogi kapitałowe.</li> <li>■ Tworzenie raportów dla potrzeb monitorowania zasad zarządzania ryzykiem.</li> <li>■ Rozwój i zarządzanie systemami wspierającymi proces oceny ryzyka i podejmowania decyzji.</li> </ul>
<b>Departament Restrukturyzacji i Windykacji Klientów Detalicznych</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Realizacja procesów restrukturyzacji i windykacji w zakresie detalicznych produktów kredytowych na rynku polskim.</li> <li>■ Przeprowadzanie transakcji sprzedaży wierzytelności w zakresie windykowanych portfeli detalicznych.</li> </ul>

<b>Departament Ryzyka Rynków Finansowych</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identyfikacja, pomiar, kontrola i monitorowanie ryzyka rynkowego, stopy procentowej księgi bankowej, płynności oraz ryzyka kontrahenta.</li> <li>■ Rozwój metod pomiaru ryzyka rynkowego, stopy procentowej księgi bankowej, płynności oraz ryzyka kontrahenta.</li> <li>■ Rozwój metod wyceny instrumentów finansowych.</li> <li>■ Wycena i kontrola transakcji oraz analiza wyniku jednostek front-office.</li> <li>■ Administracja merytoryczna systemami front-office oraz systemem do pomiaru ryzyka.</li> <li>■ Kontrola uczestnictwa Banku w ustalaniu jednolitych stawek WIBID/WIBOR.</li> </ul>
<b>Departament Zarządzania Zintegrowanym Ryzykiem i Kapitałem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Integracja zarządzania ryzykiem i kapitałem w ramach ICAAP.</li> <li>■ Kontrola adekwatności kapitałowej i zdolności do absorpcji ryzyka oraz planowanie i limitowanie kapitału na ryzyko.</li> <li>■ Formułowanie apetytu na ryzyko oraz koordynacja procesu wyznaczania strategicznych limitów ryzyka.</li> <li>■ Integracja wyceny ryzyka (kapitał ekonomiczny, rezerwy, testy warunków skrajnych).</li> <li>■ Integracja systemu kontroli niefinansowych rodzajów ryzyka (w tym ryzyka operacyjnego) i Samoocena Efektywności Zarządzania Ryzykiem.</li> <li>■ Integracja zarządzania modelami oraz walidacja modeli ilościowych.</li> </ul>
<b>Departament Zarządzania Projektami i Architekturą Ryzyka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zarządzanie portfelem projektów obszaru zarządzania ryzykiem.</li> <li>■ Pełnienie funkcji centrum kompetencji w obszarze zarządzania procesami.</li> <li>■ Rozwój i optymalizacja architektury procesów i aplikacji IT obszaru zarządzania ryzykiem.</li> <li>■ Zarządzanie aplikacjami IT obszaru zarządzania ryzykiem (biznesowe utrzymanie i rozwój).</li> <li>■ Zarządzanie danymi obszaru zarządzania ryzykiem i współpraca z obszarem finansów w zakresie zcentralizowanego systemu informacji zarządczej.</li> </ul>
<b>Departament Ryzyka Oddziałów Zagranicznych</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Obsługa procesu oceny ryzyka kredytowego i udział w podejmowaniu decyzji kredytowych klientów w oddziałach zagranicznych Banku.</li> <li>■ Administrowanie i rozliczanie kredytów w oddziałach zagranicznych Banku.</li> <li>■ Obsługa procesu windykacji w oddziałach zagranicznych Banku.</li> </ul>

Za zarządzanie i kontrolę pozostałych rodzajów ryzyka (ryzyko biznesowe, ryzyko kapitałowe, ryzyko reputacji, ryzyko systemów IT, ryzyko kadrowe i organizacyjne, ryzyko bezpieczeństwa oraz ryzyko prawne) odpowiadają jednostki organizacyjne spoza obszaru zarządzania ryzykiem.

### **Wizja obszaru zarządzania ryzykiem**

W związku z zatwierdzeniem przez Zarząd i Radę Nadzorczą Strategii Grupy mBanku na lata 2016-2020 „**mobilny Bank**” oraz mając na względzie m.in. postępujące zmiany w zakresie wykorzystania nowych technologii, istotne zmiany demograficzne oraz wzrost restrykcyjności otoczenia regulacyjnego, obszar zarządzania ryzykiem zredefiniował swoją wizję – jej nowe brzmienie przedstawiono poniżej:

### **Wizja Obszaru Zarządzania Ryzykiem**

**Wykorzystujemy szanse w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, stosując innowacyjne metody zarządzania ryzykiem.**

**Dbając o efektywność i bezpieczeństwo banku tworzymy wartość dla Klienta w partnerskim dialogu z biznesem.**

Obszar zarządzania ryzykiem aktywnie uczestniczy w realizacji inicjatyw i działań podejmowanych w ramach realizacji nowej strategii Grupy, budując cele obszaru na kolejne lata wokół filarów nowej strategii, którymi są: (1) Empatia wobec klientów, (2) Mobilność, (3) Efektywność: Produktywność. Kapitał. Finansowanie, (4) Zaangażowani pracownicy, (5) Przewaga technologiczna.

#### **4.2. Główne zmiany w obszarze zarządzania ryzykiem w 2016 roku**

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

Poniżej zostały opisane wybrane projekty realizowane w 2016 roku:

- **Zakończono prace dostosowawcze do wymogów Rekomendacji W** dotyczącej zarządzania ryzykiem modeli w bankach (opublikowanej przez KNF w lipcu 2015 roku). W rezultacie powyższych prac dokonano między innymi aktualizacji Polityki Zarządzania Modelami, uzupełniając jej zapisy o wymogi wynikające z Rekomendacji W oraz zdefiniowano poziom tolerancji na ryzyko modeli. Ponadto, w mBanku został powołany Komitet Ryzyka Modeli, funkcjonujący jako dedykowany organ odpowiedzialny za nadzór nad procesem zarządzania ryzykiem modeli, pełniący funkcje: informacyjną, dyskusyjną, decyzyjną oraz legislacyjną. W szczególności Komitet:
  - zatwierdza nowe i przebudowane modele, a także wprowadzane do nich zmiany, decydując również o ewentualnej rezygnacji ze stosowania modelu;
  - podejmuje decyzje odnośnie zakresu stosowania modeli grupowych oraz zewnętrznych, w tym modeli centralnych w procesach bankowych;
  - rekomenduje poziom tolerancji na ryzyko modeli i przekazuje swoje ustalenia do decyzji Zarządu oraz Rady Nadzorczej;
  - podejmuje finalną decyzję w zakresie zatwierdzenia istotności przypisanej danemu modelowi;
  - aprobuje działania zaradcze i naprawcze wskazane w ramach wyników monitoringu;
  - akceptuje harmonogram walidacji modeli oraz wyniki poszczególnych walidacji modeli.
- **Zakończono wdrażanie procesu Samooceny Efektywności Zarządzania Ryzykiem** w Spółkach Grupy. W 2015 roku zakończył się proces wdrażania procesu Samooceny w Banku. Tym samym proces Samooceny został wdrożony w całej Grupie mBanku. Proces Samooceny wykonywany jest w cyklu rocznym i ma na celu kompleksową ocenę ryzyka operacyjnego.
- **Przyjęto „Politykę kredytową finansowania deweloperskich projektów mieszkaniowych przez Grupę mBanku S.A.”**. Ustalono ramy apetytu na ryzyko i rozwoju akwizycji Grupy mBanku na tym rynku, wypracowano definicję deweloperskiego projektu mieszkaniowego, zidentyfikowano ryzyka i określono ich mitygantę, a także wprowadzono limit koncentracji dla portfela deweloperskich projektów mieszkaniowych.
- Kontynuowano rozpoczęty w 2015 roku program stałego zwiększania efektywności pracy w obszarze zarządzania ryzykiem oparty na zasadach **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 zwiększających się wymagań regulacyjnych, bez konieczności znacznego powiększania dostępnych zasobów.
- W Banku prowadzono **projekt wdrożeniowy Standardu MSSF 9**. W ramach projektu prowadzono m.in. prace analityczne w zakresie oceny wpływu Standardu MSSF 9 na metodykę kalkulacji rezerw w Grupie oraz rozpoczęto wdrażanie niezbędnych zmian. Standard MSSF 9 zmienia wymogi dotyczące klasyfikacji i wyceny aktywów finansowych oraz wprowadza model utraty wartości oparty na oczekiwanych stratach, liczonych dla określonych instrumentów w całym okresie życia danego składnika aktywów. Standard MSSF 9 będzie obowiązywać począwszy od stycznia 2018 roku.

### 4.3. Podstawowe rodzaje ryzyka w działalności mBanku

Zarząd Banku podejmuje działania mające na celu zapewnienie, że Bank zarządza wszystkimi istotnymi rodzajami ryzyka wynikającymi z realizacji przyjętej strategii Grupy mBanku, w szczególności poprzez zatwierdzanie strategii i procesów zarządzania istotnymi rodzajami ryzyka w Banku.

Na koniec grudnia 2016 roku wskazane poniżej rodzaje ryzyka były uznawane za istotne w działalności mBanku.

<b>Ryzyko kredytowe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryzyko kontrahenta/defaultu: ryzyko strat w wyniku niewywiązania się kontrahenta ze swoich zobowiązań oraz ryzyko zmniejszenia wartości ekonomicznej ekspozycji kredytowej na skutek pogorszenia się zdolności kontrahenta do obsługi zobowiązań.</li> <li>• Ryzyko koncentracji: ryzyko znacznej koncentracji strat kredytowych w związku z występowaniem dużych zaangażowań.</li> <li>• Ryzyko rezydualne: ryzyko wynikające z mniejszej niż zakładano skuteczności przyjętych zabezpieczeń i tym samym nieskuteczności zastosowanych technik redukcji ryzyka kredytowego.</li> <li>• Ryzyko rezerw: ryzyko niedoszacowania poziomu rezerw kredytowych dla ekspozycji w stanie default.</li> <li>• Ryzyko udziałowe inwestycyjne: ryzyko zmniejszenia wartości ekonomicznej ekspozycji udziałowej, niebędącej przedmiotem obrotu na regulowanym rynku kapitałowym, w wyniku pogorszenia się sytuacji ekonomiczno-finansowej emitenta.</li> </ul>
<b>Ryzyko rynkowe</b>	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 akcji i kwotowań indeksów, implikowanych zmienności instrumentów opcyjnych, oraz spreadów kredytowych.
<b>Ryzyko operacyjne</b>	Ryzyko poniesienia straty wynikającej z nieadekwatnych lub wadliwych wewnętrznych procesów, systemów, błędów lub działań podjętych przez pracownika Banku oraz ze zdarzeń zewnętrznych. Ryzyko operacyjne obejmuje w szczególności następujące podkategorie: ryzyko prawne, ryzyko działania systemów informatycznych, ryzyko kadrowe i organizacyjne, ryzyko bezpieczeństwa, ryzyko braku zgodności.
<b>Ryzyko biznesowe</b>	Ryzyko strat z tytułu odchylenia rzeczywistego wyniku operacyjnego Grupy mBanku od planowanego poziomu.
<b>Ryzyko płynności</b>	Ryzyko utraty zdolności finansowania aktywów i terminowego wykonywania zobowiązań płatniczych wynikających z posiadanych przez Bank pozycji bilansowych i pozabilansowych na dogodnych dla Banku warunkach i po cenie rynkowej zobowiązań.
<b>Ryzyko reputacji</b>	Ryzyko wynikające z negatywnego postrzegania mBanku lub jego spółek zależnych przez interesariuszy.
<b>Ryzyko modeli</b>	Ryzyko negatywnych konsekwencji związanych z decyzjami podejmowanymi na podstawie danych wyjściowych modeli, które zostały nieprawidłowo zbudowane bądź są niewłaściwie administrowane.
<b>Ryzyko kapitałowe</b>	Ryzyko wynikające z braku zapewnienia odpowiedniego poziomu kapitału na pokrycie nieoczekiwanych strat.

mBank monitoruje wszystkie powyższe rodzaje ryzyka. W dalszej części rozdziału zostały przedstawione zasady związane z procesem monitorowania ryzyka kredytowego, rynkowego, płynności i operacyjnego w oparciu o miary ryzyka stosowane w mBanku.

Szczegółowe informacje dotyczące zarządzania powyższymi rodzajami ryzyka, jak również informacje dotyczące zarządzania pozostałymi rodzajami ryzyka, to jest ryzykiem biznesowym, ryzykiem reputacji, ryzykiem modeli i ryzykiem kapitałowym zostały zawarte w Sprawozdaniu Finansowym mBanku w rozdziale 4. Zarządzanie ryzykiem.

#### 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) tj. 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 określaniu poziomu maksymalnego zaangażowania na klienta/grupę podmiotów powiązanych, Grupa korzysta z następujących miar ograniczających ryzyko kredytowania:

- MBPZO (Maksymalny Bezpieczny Poziom Zaangażowania Ogółem), określający pułap zaangażowania finansowego instytucji finansowych wobec danego podmiotu, wyliczony na podstawie stosowanej przez Bank metodologii, zatwierdzony przez właściwy organ decyzyjny Banku.
- LG (Limit Generalny), określający akceptowalny przez Grupę poziom obciążonego ryzykiem kredytowym zaangażowania finansowego wobec klienta/grupy podmiotów powiązanych, zatwierdzany przez właściwy organ decyzyjny Banku. LG obejmuje limit strukturyzowany oraz produkty udzielone poza limitem strukturyzowanym.

W celu minimalizacji ryzyka kredytowego Grupa stosuje szeroki katalog zabezpieczeń produktów kredytowych umożliwiając 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 RORAC (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 w różnych fazach ich dojrzałości, według daty uruchomienia (np. w kolejnych kwartałach), 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*

Zgodnie ze Strategią Zarządzania Korporacyjnym Ryzykiem Kredytowym Grupy mBanku, głównym celem w obszarze korporacyjnego ryzyka kredytowego jest określenie bezpiecznego poziomu apetytu na ryzyko w zakresie sprzedaży produktów obciążonych ryzykiem klientom Grupy oraz wykorzystanie synergii poprzez integrację oferty Banku i spółek Grupy. Postanowienia Strategii są realizowane poprzez polityki z obszaru ryzyka kredytowego, limity ograniczające ryzyko (limit book) oraz zasady oceny ryzyka podmiotów gospodarczych ubiegających się o finansowanie. Bank zarządza ryzykiem kredytowym zarówno na poziomie jednostkowym jak i skonsolidowanym. Implementacja jednolitych miar ryzyka i procesów kontroli ryzyka na poziomie Grupy odbywa się ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki działalności poszczególnych spółek Grupy. W 2016 roku aktualizacja Strategii wprowadziła dalszą harmonizację parametrów zarządzania korporacyjnym ryzykiem kredytowym pomiędzy mBankiem i Commerzbankiem, czego odzwierciedleniem było rozszerzenie przedziału High Attention Part w macierzy sterującej, wykorzystywanej do bieżącego zarządzania ryzykiem koncentracji.

W I półroczu 2016 roku została opracowana i zatwierdzona „Polityka kredytowa finansowania deweloperskich projektów mieszkaniowych przez Grupę mBanku S.A”. Ustalono jednolite podejście w zakresie oceny ryzyka kredytowego do finansowania deweloperów, zarówno w mBanku, jak i spółkach Grupy mBanku. Określone zostały ramy dla bezpiecznego budowania portfela ekspozycji finansujących deweloperskie projekty mieszkaniowe poprzez zdefiniowanie preferowanego rynku dla akwizycji i wskazanie zalecanych warunków finansowania.

W uzupełnieniu przyjętej w maju 2015 roku przez Komitet Ryzyka Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej „Polityki mBanku SA finansowania klientów z sektora rolno-spożywczego (F&A)”, na początku 2016 roku zakończone zostało systemowe wdrożenie procesu dla sektora F&A, w tym dla rolników indywidualnych obsługiwanych w obszarze korporacyjnym Banku.

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 w ramach szybkich ścieżek 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 na praktykę strategia myślenia 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 uwzględniającą 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 ratingu), 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 Rekomendacji S wydanej przez KNF, 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 Commerzbankiem 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). Oferowane 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 za pośrednictwem oddziałów zagranicznych Banku (OZ) w Republice Czeskiej oraz na Słowacji, w ramach modelu bankowości internetowej, analogicznego do funkcjonującego w Polsce. Udział portfela ekspozycji oddziałów zagranicznych stanowił na koniec 2016 roku (w ujęciu wartościowym) około 10% 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 procesie 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);
- 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 zabezpieczenie niehipoteczne). Dodatkowo, w ramach tych segmentów wyróżnione są kredyty dla osób fizycznych (ML OF, NML OF) oraz dla klientów firmowych (ML MF, NML MF).

Głównym punktem odniesienia w procesie zarządzania ryzykiem kredytowym w obszarze detalicznym jest apetyt na ryzyko zdefiniowany w powiązaniu ze strategią 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.

Bank podjął decyzję o zaprzestaniu – z dniem 1 lipca 2016 – akwizycji produktów hipotecznych dla osób fizycznych. W ramach Grupy kapitałowej sprzedaż kredytów przeznaczonych na finansowanie nieruchomości mieszkalnych przeniesiona została do mBanku Hipotecznego. Nowa akwizycja zawężona jest do produktów kwalifikujących się do emisji listów zastawnych – z oferty zostały wycofane pożyczki hipoteczne oraz kredyty na finansowanie spółdzielczego własnościowego prawa do lokalu. W obszarze detalicznym mBanku pozostała jedynie oferta kredytów hipotecznych dla klientów segmentu Private Banking. Utrzymane zostały dotychczasowe konserwatywne zasady oceny wiarygodności i zdolności kredytowej kredytobiorców, m.in. mając na uwadze obecne, historycznie najniższe poziomy stóp procentowych, Grupa przykładą szczególną wagę do stosowania w ocenie zdolności kredytowej długookresowych szacunków stopy procentowej.

Ponadto, w celu ograniczenia ryzyka związanego ze spadkiem wartości zabezpieczenia hipotecznego w stosunku do wartości ekspozycji kredytowej, oferta kredytowa Grupy kierowana jest (i nadal będzie) głównie do klientów nabywających nieruchomości zlokalizowane w rejonach dużych aglomeracji miejskich.

### **Jakość portfela kredytowego mBanku**

Na dzień 31 grudnia 2016 roku, wśród kredytów i pożyczek (brutto) udzielonych klientom, udział należności z utratą wartości zmniejszył się o 0,4 p.p. do 5,2%.

Rezerwa utworzona na należności od klientów zmalała z 2 647,7 mln zł na koniec grudnia 2015 roku do 2 465,5 mln zł na koniec grudnia 2016 roku, w tym nastąpił również spadek rezerwy na poniesione nieujawnione straty (Incurred but Not Identified - IBNI) z 202,8 mln zł do 188,6 mln zł w omawianym okresie.

Poziom pokrycia należności, które utraciły wartość rezerwami pozostał w omawianym okresie na poziomie 58%.

W 2016 roku w mBanku nie wystawiono żadnych tytułów egzekucyjnych w stosunku do klientów korporacyjnych w porównaniu z 110 w 2015 roku. Liczba nakazów wyniosła 7 w porównaniu z 3 rok wcześniej.

Natomiast w Bankowości Detalicznej wystawiono 9 582 tytuły egzekucyjne dla kredytów niehipotecznych w porównaniu z 12 283 tytułami egzekucyjnymi rok wcześniej. Dla kredytów hipotecznych liczba tytułów egzekucyjnych spadła do 88 w 2016 (z 249 w 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 2016 roku kredyty i pożyczki (netto) od klientów zwiększyły się o prawie 1,5%, przy czym wzrost ten jest w efektem wzrostu zaangażowania z tytułu kredytów bieżących i terminowych oraz spadku wartości kredytów hipotecznych i mieszkaniowych i transakcji reverse repo / buy sell back. W portfelu korporacyjnym wzrosły kredyty terminowe udzielone średnim i małym klientom zaś zaangażowanie z tytułu kredytów udzielonych dużym klientom pozostało na tym samym poziomie.

Za zmniejszenie wartości portfela kredytów hipotecznych i mieszkaniowych w 75% odpowiada przeniesienie części kredytów do mBanku Hipotecznego.

Poniższe zestawienie przedstawia jakość portfela kredytowego mBanku na koniec grudnia 2016 roku w porównaniu z końcem 2015 roku.

Jakość portfela kredytowego mBanku	31.12.2106 (w tys. zł)	31.12.2015 (w tys. zł)
<b>Kredyty i pożyczki udzielone klientom indywidualnym:</b>	<b>44 707 271</b>	<b>43 796 808</b>
- należności bieżące	6 458 369	5 897 129
- kredyty terminowe, w tym:	38 248 902	37 899 679
- kredyty hipoteczne i mieszkaniowe	30 958 397	31 557 258
- pozostałe	-	-
<b>Kredyty i pożyczki udzielone klientom korporacyjnym:</b>	<b>28 746 183</b>	<b>28 577 197</b>
- należności bieżące	4 185 972	4 088 604
- kredyty terminowe:	<b>24 337 263</b>	<b>23 425 256</b>
- udzielone dużym klientom	12 733 757	12 665 060
- udzielone średnim i małym klientom	11 603 506	10 760 196
- transakcje reverse repo/buy sell back	56 676	1 031 029
- pozostałe	166 272	32 308
<b>Kredyty i pożyczki udzielone sektorowi budżetowemu</b>	<b>1 087 740</b>	<b>1 374 411</b>
<b>Inne należności</b>	<b>228 424</b>	<b>183 355</b>
<b>Kredyty i pożyczki (brutto) od klientów</b>	<b>74 769 618</b>	<b>73 931 771</b>
Rezerwa utworzona na należności od klientów (wielkość ujemna)	-2 465 487	-2 647 669
<b>Kredyty i pożyczki (netto) od klientów</b>	<b>72 304 131</b>	<b>71 284 102</b>
Krótkoterminowe (do 1 roku)	26 716 486	25 183 989
Długoterminowe (powyżej 1 roku)	45 587 645	46 100 113
<b>Poniesione, ale nie zidentyfikowane straty</b>		
Zaangażowanie bilansowe brutto	<b>70 864 716</b>	<b>69 755 424</b>
Rezerwy na utratę wartości ekspozycji analizowanych portfelowo	-188 644	-202 772
<b>Zaangażowanie bilansowe netto</b>	<b>70 676 072</b>	<b>69 552 652</b>
<b>Należności, które utraciły wartość</b>		
Zaangażowanie bilansowe brutto	3 904 902	4 176 347
Rezerwy na należności, które utraciły wartość	-2 276 843	-2 444 897
<b>Zaangażowanie bilansowe netto</b>	<b>1 628 059</b>	<b>1 731 450</b>

## **Ryzyko rynkowe**

Organizując procesy zarządzania ryzykiem rynkowym Bank przestrzega wymogów wynikających z przepisów prawa oraz uwzględnia wydane przez organy nadzoru rekomendacje nadzorcze, w szczególności Rekomendacje KNF (m.in. A, G, I) oraz wytyczne EBA, które dotyczą zarządzania ryzykiem rynkowym.

### 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 akcji i kwotowań indeksów, zmienności implikowanych instrumentów opcyjnych oraz spreadów kredytowych. W zakresie księgi bankowej Bank wyróżnia ryzyko stopy procentowej, które definiuje jako ryzyko niekorzystnej zmiany zarówno bieżącej wyceny pozycji księgi bankowej, jak i wyniku odsetkowego na skutek niekorzystnego wpływu zmian stóp procentowych.

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 odwzorowanie 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), wartości zagrożonej w niekorzystnych warunkach (ang. Stressed VaR – Stressed Value at Risk), pomiar oczekiwanej straty pod warunkiem, że strata przekracza wartość zagrożoną (ES – Expected Shortfall), a także wyznaczanie wartości testów warunków skrajnych.

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 limitu BPV (+1bp) dla całkowitej ekspozycji Grupy mBanku na stopę procentową w tenorach powyżej 20 lat oraz powyżej 30 lat, a także określił dopuszczalny apetyt na ryzyko spreadu kredytowego poprzez ustanowienie limitu CS BPV (+1bp) w strukturze opisanej przez kategorie ratingowe dla wszystkich papierów skarbowych, komercyjnych oraz mających status należności własnych na poziomie Grupy mBanku od 1 stycznia 2016 roku.

### 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. Bank prowadzi działalność handlową na dobrze rozpoznanych rynkach z wykorzystaniem instrumentów finansowych, w zakresie których dysponuje odpowiednią wiedzą i które zostały dopuszczone do obrotu.

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 spółek 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.

Ponadto stosowana jest zasada organizacyjnego rozdzielenia 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 Wydziału Transakcji Własnych w Biurze Maklerskim).

#### Pomiar ryzyka Banku

##### *Wartość zagrożona*

W 2016 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.

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 na księdze bankowej oraz na pozycjach księgi handlowej łącznie z pozycjami wynikającymi z transakcji wymiany stóp procentowych. Portfele instrumentów wrażliwych na zmiany kursów walutowych, takich jak transakcje wymiany walut oraz opcje walutowe, a także ekspozycja portfeli narażonych na ryzyko cen akcji oraz na ryzyko zmienności implikowanych opcji giełdowych obracanych na GPW miały relatywnie mniejszy wpływ na profil ryzyka Banku.

W I półroczu 2016 roku mDom Maklerski włączony został do mBanku. W wyniku połączenia jednostek prowadzących działalność operacyjną skoncentrowaną na instrumentach finansowych podlegających obrotowi na giełdach papierów wartościowych z obu podmiotów wyodrębniony został Wydział Transakcji Własnych w Biurze Maklerskim, który zastąpił w mBanku dotychczasowe Biuro Maklerskie. Wzrost miar ryzyka rynkowego z tego powodu był nieznaczny.

W poniższych tabelach przedstawione zostały statystyki poziomów miar wartości zagrożonej w 2016 roku dla portfela mBanku:

tys. zł	2016				2015			
	31.12.16	średnia	maks.	min.	31.12.2015	średnia	maks.	min.
VaR IR	12 903	13 721	18 454	11 042	13 688	16 085	23 329	12 739
VaR FX	772	547	816	351	496	685	1 096	453
VaR EQ	199	214	791	62	79	5 170	6 588	67
VaR CS	21 249	27 172	30 150	19 856	26 320	23 916	26 345	20 426
<b>VaR</b>	<b>28 037</b>	<b>35 306</b>	<b>40 726</b>	<b>27 124</b>	<b>29 943</b>	<b>27 877</b>	<b>34 881</b>	<b>21 266</b>

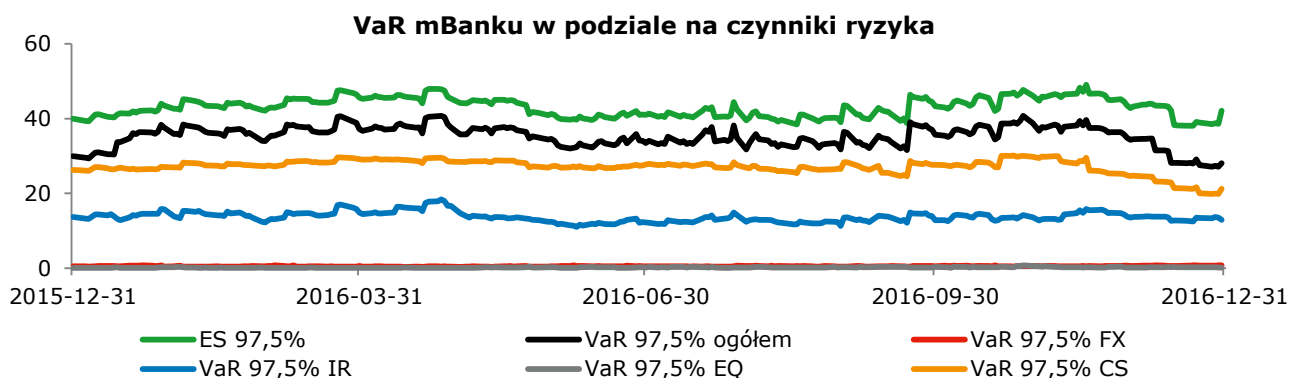
*VaR IR – ryzyko stopy procentowej.*

*VaR FX - ryzyko walutowe.*

*VaR EQ – ryzyko akcyjne.*

*VaR CS – ryzyko spreadu kredytowego.*

Kształtowanie powyżej opisanych miar dla mBanku w ciągu 12 miesięcy do 31 grudnia 2016 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 w 2016 roku w porównaniu ze statystykami tej miary za ostatni kwartał 2015 roku:

tys. zł	2016				IV kwartał 2015			
	31.12.2016	średnia	maks.	min.	31.12.2015	średnia	maks.	min.
Stressed VaR IR	45 288	43 671	50 339	36 293	37 742	35 742	39 293	31 053
Stressed VaR FX	2 339	1 363	2 655	576	1 338	1 376	2 933	516
Stressed VaR EQ	422	342	1 495	2	4	8 721	13 074	4
Stressed VaR CS	87 930	87 516	96 278	74 731	73 992	75 255	77 899	73 530
<b>Stressed VaR</b>	<b>124 833</b>	<b>119 771</b>	<b>130 662</b>	<b>105 462</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 2016 roku:

mln zł	2016				2015			
	31.12.16	średnia	maks.	min.	31.12.15	średnia	maks.	min.
Base stress test	97	82	120	20	74	107	134	68
CS stress test	752	695	782	623	640	689	770	611
<b>Total stress test</b>	<b>849</b>	<b>777</b>	<b>892</b>	<b>656</b>	<b>714</b>	<b>796</b>	<b>900</b>	<b>699</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 testu warunków skrajnych dla scenariuszy obejmujących zmiany spreadów kredytowych).*

Średnie wykorzystanie limitów na wyniki testów warunków skrajnych dla Banku wyniosło w 2016 roku 60% (776,6 mln zł) dla portfela bez modelowania kapitału. 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 spreadów kredytowych o 100 punktów bazowych.



*Ryzyko stopy procentowej portfela bankowego*

W 2016 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 niezmiennego portfela w tym okresie kształtował się na poziomie wartości zaprezentowanych w poniższej tabeli:

mln zł	2016				2015			
	31.12.16	średnia	maks.	min.	31.12.15	średnia	maks.	min.
<b>PLN</b>	171,8	78,3	180,0	34,7	99,4	55,4	122,2	8,4
<b>USD</b>	9,3	7,5	13,8	1,2	3,7	2,4	7,5	0,7
<b>EUR</b>	64,9	70,6	142,3	50,2	52,5	37,3	63,1	0,0
<b>CHF</b>	0,0	4,1	21,6	0,0	2,4	8,1	38,8	0,0
<b>CZK</b>	3,1	4,1	7,5	2,4	2,7	2,3	4,8	1,3

**Ryzyko płynności**

Organizując procesy zarządzania ryzykiem płynności Bank przestrzega wymogów wynikających z przepisów prawa oraz uwzględnia rekomendacje wydane przez organy nadzoru, w szczególności Rekomendacje KNF (m.in. P, H i S) oraz wytyczne EBA, które dotyczą zarządzania ryzykiem płynności.

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, materializowaniem się ryzyka kredytowego) i zewnętrznych (zawirowania i kryzysy na rynkach finansowych, ryzyko kraju, zawirowania w funkcjonowaniu systemów rozliczeniowych).

W tym celu w Banku określony jest 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), miary regulacyjne (M1, M2, M3, M4), miara LCR, a także w celach analitycznych miara 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. Scenariusze ANL obejmują scenariusz bazowy (ANL Base) oraz trzy scenariusze warunków skrajnych ryzyka płynności: wewnętrzny (ANL Stress), systemowy (ANL Stress Market) i kombinację powyższych (ANL Stress Combined). Miary te stanowią projekcje przepływów i uwzględniają wystąpienie scenariuszy kryzysowych obejmujących m.in. wycofywanie środków przez klientów Banku oraz brak możliwości upłynnienia części aktywów na skutek kryzysu zewnętrznego występujące w różnym stopniu nasilenia w zależności od przyjętego scenariusza. Dodatkowo w Banku działa proces raportowania i monitorowania pozycji płynności śróddziennej uwzględniający scenariusz kryzysowy dotyczący płynności w horyzoncie śróddziennym. Uzupełnieniem systemu testów warunków skrajnych jest scenariusz odwrócony (reverse stress test) dla ryzyka płynności.

W celu wsparcia procesu zarządzania ryzykiem płynności w Banku funkcjonuje 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. Przekroczenie wartości progowych przez zdefiniowane wskaźniki może być przesłanką do uruchomienia Planu Awaryjnego lub Planu Naprawy.

Począwszy od raportu za wrzesień 2016 Bank raportuje miarę LCR wg nowego standardu zgodnego z Rozporządzeniem Delegowanym Komisji (UE) 2015/61 z dnia 10 października 2014 roku.

W zakresie NSFR Bank raportuje do NBP wg standardów ustanowionych przez EBA w 2014 roku, a także raportuje do KNF w formie specjalnie przygotowanej ankiety.

### Strategia

Realizacja strategii zapewnienia płynności polega na aktywnym zarządzaniu strukturą bilansu, przyszłych przepływów pieniężnych oraz utrzymywaniu odpowiednich rezerw płynności adekwatnych do potrzeb płynności, 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, M4, oraz miara LCR, która jest dodatkowo raportowana do NBP. Natomiast wskaźnik NSFR (Net Stable Funding Ratio) podlega monitorowaniu.

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

W Banku funkcjonuje scentralizowane podejście do zarządzania finansowaniem Grupy w celu zwiększenia efektywności wykorzystywanych zasobów płynnościowych. Finansowanie spółek zależnych przez mBank odbywa się za pośrednictwem Departamentu Skarbu, z wyjątkiem mBanku Hipotecznego i mLeasing. mBank Hipoteczny pozyskuje środki na rynku przez emisję listów zastawnych i krótkoterminowych papierów dłużnych oraz z mBanku, mLeasing pozyskuje finansowanie poprzez emisję krótkoterminowych papierów dłużnych oraz z mBanku, podczas gdy inne spółki zależne pozyskują środki finansowe wyłącznie z mBanku.

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 co najmniej raz w roku.

W Banku powstał Plan Naprawy dla Grupy mBanku, który funkcjonuje równolegle do Planu Awaryjnego i obejmuje sytuacje, kiedy wymagany jest szerszy wachlarz działań niż te zdefiniowane w Planie Awaryjnym.

Bank limituje wolumen i koncentrację terminową finansowania w walutach obcych poprzez transakcje FX-swap i CIRS dla mBanku. Wyznaczony w tym celu limit 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.

### Pomiar ryzyka płynności mBanku

W 2016 roku płynność Banku kształtowała się na bezpiecznym poziomie, co było odzwierciedlone w wysokiej kwocie nadwyżki środków płynnych nad zobowiązaniami krótkoterminowymi w terminach miar ANL oraz w poziomach miar regulacyjnych. Od dnia 21 maja 2016 roku dane uwzględniają Dom Maklerski mBanku, który z tym dniem został włączony do struktur mBanku.

Niedopasowanie luki ANL w terminach do 1 miesiąca i do 1 roku oraz miary regulacyjne M1, M2, M3, M4 oraz LCR w 2016 roku przedstawia poniższa tabela:

Miara*	2016			
	31.12.2016	średnia	maksimum	minimum
<b>ANL Base 1M**</b>	20 428	16 767	21 088	12 252
<b>ANL Base 1Y**</b>	18 694	16 597	20 837	12 392
<b>ANL Stress 1M**</b>	17 579	14 473	18 903	10 377
<b>ANL Stress 1Y**</b>	15 845	14 303	18 473	10 109
<b>ANL Market 1M**</b>	17 436	13 310	18 405	9 650
<b>ANL Combined 1M**</b>	16 411	12 437	17 404	8 706
<b>M1</b>	15 117	13 570	17 974	7 681
<b>M2</b>	1,42	1,40	1,54	1,26
<b>M3</b>	4,79	4,82	5,20	4,03
<b>M4</b>	1,41	1,34	1,41	1,28
<b>LCR</b>	200%	154%	200%	126%

\* Miary ANL Base, ANL Stress, ANL Stress Market, ANL Stress Combined oraz M1 są wyrażone w mln zł, podczas gdy M2 jest miarą względną wyrażoną w postaci ułamka dziesiętnego. Miara ANL Stress jest limitowana do 1 roku, natomiast miary ANL Stress Market i ANL Stress Combined są limitowane do 1 miesiąca.

\*\* Średnie, maksima i minima są obliczone za okres począwszy od dnia 1 lutego 2016 roku.

## Ryzyko operacyjne

Organizując proces zarządzania ryzykiem operacyjnym, mBank kieruje się zasadami i wymaganiami zawartymi w Rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady UE nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 roku, a także w rekomendacjach Komisji Nadzoru Finansowego (w tym zwłaszcza Rekomendacjach M, H oraz D), które 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 liczby 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, ocena, raportowanie, a także redukcja, 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 Efektywności Zarządzania Ryzykiem wykonywana raz w roku przez jednostki organizacyjne Banku. Proces Samooceny ma na celu zwiększenie świadomości ryzyka operacyjnego, stworzenie platformy komunikacji o konieczności zmian i usprawnień procesów kontrolnych, a tym samym bardziej aktywne podejście do zarządzania ryzykiem operacyjnym. Efektem końcowym Samooceny jest identyfikacja i ocena kluczowych ryzyk i mechanizmów kontrolnych oraz stworzenie planów naprawczych nakierowanych na zmianę struktury lub optymalizację mechanizmów kontrolnych w celu zwiększenia adekwatności i efektywności systemu kontroli wewnętrznej. Wdrożenie procesu Samooceny w Banku zostało zakończone we wrześniu 2015 roku. Proces zastąpił funkcjonujący wcześniej proces kontroli funkcjonalnych oraz Ankiety Oceny Środowiska Biznesowego. Wdrożenie procesu

Samooceny w Spółkach Grupy mBanku oraz w oddziałach zagranicznych zostało zakończone w I połowie 2016 roku.

Bank przygotowuje także analizy scenariuszowe, które opisują ryzyka związane z występowaniem rzadkich, ale potencjalnie bardzo poważnych w skutkach zdarzeń ryzyka operacyjnego.

Kolejnym narzędziem są kluczowe czynniki ryzyka (KRI). Bieżące monitorowanie czynników ryzyka, uznawanych w danym momencie za kluczowe, pozwoli na przewidywanie z pewnym wyprzedzeniem występowania zwiększonego poziomu ryzyka operacyjnego i odpowiednie reagowanie przez jednostki organizacyjne w celu uniknięcia powstawania zdarzeń i strat operacyjnych.

W Banku, zgodnie z wymogami Rekomendacji M, funkcjonuje proces identyfikacji zagrożeń związanych z ryzykiem operacyjnym dla wszystkich istotnych obszarów działalności banku oraz tworzenia nowych i modyfikacji już istniejących produktów, procesów i systemów, a także dla zmian struktury organizacyjnej.

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. mBank korzysta także z dostępu do zewnętrznych baz danych o stratach operacyjnych i wykorzystuje je do analizy ryzyka operacyjnego i potencjalnych zagrożeń, na które narażone są instytucje działające w sektorze finansowym.

### 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.

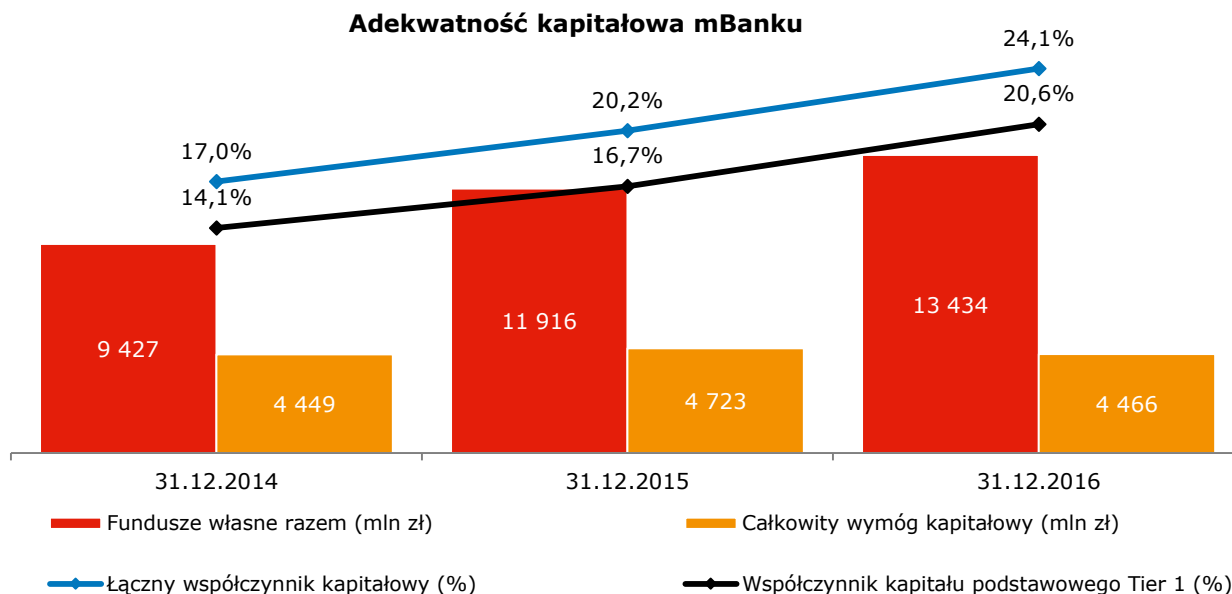
#### **4.4. Adekwatność kapitałowa**

Jedno z głównych zadań 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 łącznego współczynnika kapitałowego na poziomie wyższym niż regulacyjne 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 ustalana jest odpowiednia nadwyżka 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 2016 roku miały wpływ następujące czynniki:

- zaliczenie do kapitału podstawowego Tier 1 pozostałej części zysku netto Banku za 2015 rok niezaliczonej do kapitału podstawowego Tier 1 w 2015 roku na podstawie decyzji KNF otrzymanej w 2015 roku;
- zaliczenie do kapitału podstawowego Tier 1 zweryfikowanego zysku netto Banku za I, II i III kwartał 2016 roku, pomniejszonego o wszelkie przewidywane obciążenia i dywidendy, zgodnie z pozwoleniem KNF odpowiednio z dnia 21 czerwca 2016 roku, z dnia 7 września 2016 roku i z dnia 14 grudnia 2016 roku;
- zaliczenie do kapitału podstawowego Tier 1 zweryfikowanej kwoty stanowiącej element zysków zatrzymanych Banku wynikającej ze zmiany metody wyceny inwestycji w jednostkach zależnych, stowarzyszonych oraz we wspólnych przedsięwzięciach z metody ceny nabycia na metodę praw własności w związku ze zmianą zasad rachunkowości, zgodnie z decyzją KNF z dnia 29 grudnia 2016 roku;
- zaklasyfikowanie instrumentów kapitałowych wyemitowanych w ramach programów motywacyjnych w okresie od 1 stycznia 2016 roku do 31 lipca 2016 roku jako instrumentów w kapitale podstawowym Tier 1, zgodnie z decyzją KNF z dnia 29 grudnia 2016 roku;
- zmiana metody kalkulacji dodatkowych korekt wartości pomniejszających kapitał podstawowy Tier 1;
- zmiana limitu uwzględniania w kalkulacji funduszy własnych niezrealizowanych zysków wycenianych według wartości godziwej z 40% w 2015 roku na 60% w 2016 roku;
- zmiana limitu uwzględniania w kalkulacji funduszy własnych instrumentów podporządkowanych podlegających zasadzie praw nabytych;
- dostosowanie sposobu ujmowania floora regulacyjnego do wymagań art. 500 Rozporządzenia CRR, uwzględniające przepisy Rozporządzenia ITS. Celem dostosowania było zapewnienie pełnej porównywalności, transparentności oraz zgodności prezentowanej w sprawozdawczości regulacyjnej i finansowej pozycji kapitałowej z praktyką stosowaną przez podmiot dominujący najwyższego szczebla (Commerzbank AG) oraz obserwowaną w krajach członkowskich UE. Poprzednio stosowana przez Bank

metoda była zgodna z podejściem nadzorcy lokalnego w przedmiotowym zakresie. Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, w ramach korespondencji prowadzonej przez Bank w sprawie przedmiotowego dostosowania, wskazał na brak zachowania spójności z dotychczas stosowanym oraz wciąż oczekiwanym lokalnym podejściem nadzorczym do tematu szacowania poziomu funduszy własnych;

- rozszerzenia metody i zmiany w modelach AIRB - implementacja, po spełnieniu warunków zawieszających, zmienionego modelu wewnętrznego dla parametru LGD w obszarze korporacyjnym, na którą Bank otrzymał łączną zgodę Europejskiego Banku Centralnego oraz KNF zgodnie z decyzją z dnia 15 września 2016 roku;
- rozwój działalności biznesowej Banku;
- osłabienie się złotego względem walut obcych.

W związku z wejściem w życie w 2015 roku Ustawy o nadzorze makroostrożnościowym nad systemem finansowym i zarządzaniu kryzysowym w systemie finansowym, która transponuje przepisy Dyrektywy CRD IV do polskiego porządku prawnego, od stycznia 2016 roku Bank zobowiązany jest dodatkowo utrzymywać fundusze własne na poziomie, który pozwoli pokryć wyznaczony na mocy przepisów ustawy bufor zabezpieczający w wysokości 1,25% łącznej kwoty ekspozycji na ryzyko.

Wskaźnik bufora antycyklicznego dla ekspozycji kredytowych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, który miał zastosowanie na koniec 2016 roku, zgodnie z artykułem 83 Ustawy, wyniósł 0%. Wskaźnik bufora antycyklicznego specyficznego dla mBanku, wyznaczany zgodnie z przepisami Ustawy jako średnia ważona wskaźników bufora antycyklicznego mających zastosowanie w jurysdykcjach, w których odnośne ekspozycje kredytowe Banku się znajdują, wyniósł 0% na dzień 31 grudnia 2016 roku.

W IV kwartale 2016 roku Bank otrzymał decyzję administracyjną KNF, zgodnie z którą Bank został uznany za instytucję o znaczeniu systemowym (O-SII). Na mocy decyzji KNF na Bank został nałożony bufor innej instytucji o znaczeniu systemowym, którego wartość wynosi 0,5% łącznej kwoty ekspozycji na ryzyko obliczonej zgodnie z art. 92 ust. 3 Rozporządzenia CRR. Bufor ten powinien być utrzymywany zarówno na poziomie indywidualnym jak i skonsolidowanym.

Ostatecznie wymóg połączonego bufora wyznaczony dla mBanku na koniec 2016 roku wyniósł 1,75%.

Dodatkowo w wyniku przeprowadzonej przez Urząd KNF w 2016 roku oceny ryzyka w ramach procesu badania i oceny nadzorczej (BION), w szczególności oceny ryzyka związanego z portfelem walutowych kredytów hipotecznych dla gospodarstw domowych, Bank otrzymał indywidualne zalecenie, aby utrzymywać fundusze własne na pokrycie dodatkowego wymogu kapitałowego na poziomie skonsolidowanym w wysokości 3,25% na poziomie łącznego współczynnika kapitałowego oraz 2,44% na poziomie współczynnika kapitału Tier 1 (na poziomie jednostkowym odpowiednio 3,81% i 2,86%).

Wysoki poziom dodatkowego wymogu kapitałowego wynikał z zastosowanej przez KNF wspólnej dla wszystkich banków w Polsce metodyki, która nie uwzględnia wskazań modeli wewnętrznych wykorzystywanych przez mBank do kalkulacji wymogów kapitałowych z tytułu ryzyka kredytowego. Metodyka ta zakłada wspólny dla wszystkich banków punkt wyjścia do ustalenia dodatkowego wymogu kapitałowego, polegający na zastosowaniu wagi ryzyka z metody standardowej (waga ryzyka 100%) obowiązującej w Polsce w kalkulacji wymogów kapitałowych z tytułu ryzyka kredytowego dla walutowych ekspozycji zabezpieczonych na nieruchomościach, w bankach posługujących się metodą standardową. W efekcie, ponad połowa wyznaczonego przez KNF dodatkowego wymogu kapitałowego dla mBanku wynika z „dorównania” wymogu kapitałowego do poziomu wymogu kalkulowanego przy zastosowaniu metody standardowej. Drugi ważny element składowy, który miał wpływ na poziom dodatkowego wymogu kapitałowego w ramach drugiego filara związany był z nadzorczą oceną BION kwantyfikującą ryzyko przypisane do portfela walutowych kredytów hipotecznych dla gospodarstw domowych, gdzie biorąc pod uwagę specyfikę portfela Banku, brane były pod uwagę następujące czynniki:

- udział w portfelu kredytów o LTV > 100%,
- poziom realizowanej przez Bank marży z walutowych kredytów hipotecznych dla gospodarstw domowych,
- wrażliwość łącznego współczynnika kapitałowego Banku na zmiany kursów walut i stóp procentowych,

- przygotowanie Banku na przewalutowanie zadanej puli portfela kredytów.

Wartości wymagane współczynników kapitałowych uwzględniają łącznie:

- podstawowe wymaganie KNF w zakresie współczynników kapitałowych adresowane do banków w Polsce: 12% na poziomie funduszy własnych oraz 9% na poziomie kapitału Tier 1;
- wymóg połączonego bufora – 1,75%;
- dodatkowy wymóg kapitałowy w filarze II ze względu na posiadany portfel kredytów hipotecznych w walutach obcych – 3,81% w ujęciu jednostkowym.

Współczynniki kapitałowe na ujęciu jednostkowym znajdowały się powyżej wartości wymaganych na koniec 2016 roku. W trakcie całego 2016 roku współczynniki kapitałowe mBanku kształtowały się na poziomach przekraczających wartości wymagane w tym okresie.

Zasoby kapitałowe mBanku pozwalają na pokrycie z istotną nadwyżką dodatkowego wymogu kapitałowego oraz wymogu połączonego bufora.

Współczynnik kapitałowy	mBank	
	Poziom wymagany	31.12.2016
Łączny współczynnik kapitałowy (TCR)	17,56%	24,07%
Współczynnik kapitału Tier 1 (Tier 1 ratio)	13,61%	20,59%
Współczynnik kapitału podstawowego Tier 1 (CET 1 ratio)	13,61%	20,59%

Bez dostosowania sposobu ujmowania floora regulacyjnego do wymagań art. 500 Rozporządzenia CRR współczynniki kapitałowe mBanku na dzień 31 grudnia 2016 roku kształtowałyby się następująco: łączny współczynnik kapitałowy - 21,93%, współczynnik kapitału podstawowego Tier 1 - 18,76%. Ponadto, gdyby Bank dostosował sposób ujmowania floora regulacyjnego na dzień 31 grudnia 2015 roku to współczynniki kapitałowe Banku na ten dzień wzrosłyby odpowiednio o 0,33% w przypadku łącznego współczynnika kapitałowego oraz o 0,27% w przypadku współczynnika kapitału Tier 1 oraz współczynnika kapitału podstawowego Tier 1.

Obok rachunku współczynników kapitałowych i porównania ich z wartościami wymaganymi, z uwzględnieniem wspomnianych buforów kapitałowych oraz dodatkowego wymogu kapitałowego nakładanego w ramach II filara, drugim elementem kontroli adekwatności funduszy własnych mBanku jest weryfikacja, czy spełnione są wymagania wynikające z art. 500 Rozporządzenia CRR. W tym celu porównywana jest wartość funduszy własnych Banku z wartością tzw. floora regulacyjnego, który stanowi 80% wartości całkowitego wymogu kapitałowego wyliczonego przy zastosowaniu metody standardowej do kalkulacji wymogu z tytułu ryzyka kredytowego. Tak przeprowadzony rachunek równoległy ma zapewnić, że fundusze własne Banku w wyniku stosowania metody wewnętrznych ratingów nie będą zbyt niskie, tzn. nie spadną poniżej poziomu 80% funduszy własnych jakie Bank musiałby utrzymywać stosując metodę standardową. mBank posiada fundusze własne, które są istotnie wyższe niż poziom wyznaczony przez floor regulacyjny.

Jednostkowy wskaźnik dźwigni finansowej, liczony według przepisów Rozporządzenia CRR oraz Rozporządzenia delegowanego Komisji (UE) 2015/62 z dnia 10 października 2014 roku zmieniającego Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 w odniesieniu do wskaźnika dźwigni, z uwzględnieniem przejściowej definicji kapitału Tier 1, wyniósł 8,25%.

### Testy warunków skrajnych

Dla zapewnienia przestrzegania wymogów regulacyjnych zarówno w sytuacji normalnej jak i w warunkach skrajnych Bank przeprowadza analizy wrażliwości dla kluczowych koncentracji ryzyka. Analizy te służą m.in. wyznaczeniu zapasu kapitału ponad poziom wymagań regulacyjnych.

Ponadto są przeprowadzane zintegrowane testy warunków skrajnych przy założeniu scenariusza niekorzystnych warunków makroekonomicznych, mogących 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.

W Banku przeprowadzane są 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.



## 5. Działalność operacyjna w 2016 roku

### 5.1. Najważniejsze projekty i innowacje w mBanku

#### Strategiczne partnerstwo z Orange

Wspólne przedsięwzięcie mBanku oraz Orange, wiodącej firmy na polskim rynku telefonii stacjonarnej, komórkowej, internetu i transmisji danych – Orange Finance – ma już ponad 2 lata.

Na koniec 2016 roku w Orange Finance liczba rachunków osiągnęła 330 tys., z czego w samym 2016 roku pozyskano około 100 tys. Orange Finance stał się jednym z kluczowych kanałów akwizycji nowych klientów w mBanku.



Rok 2016 to okres zmian w ofercie produktowej wspartych kampaniami marketingowymi promującymi markę Orange Finance wśród istniejących i nowych klientów Orange. Kluczowym komponentem nowej oferty jest możliwość obniżenia wysokości miesięcznego abonamentu telekomunikacyjnego w zamian za aktywne korzystanie z Banku przez okres do 24 miesięcy oraz bezwarunkowo darmowe prowadzenie konta z kartą, przelewami internetowymi i wypłatami ze wszystkich bankomatów w Polsce. Oferta skierowana jest do posiadaczy telefonów na abonament w Orange, a od listopada również dla doładowujących telefony w Orange.

W minionym roku Orange Finance zyskał interesujące funkcjonalności w aplikacji mobilnej oraz bankowości internetowej. Klienci używający systemu Windows Phone otrzymali możliwość korzystania w swoich telefonach z Orange Finance, a ci z iOS możliwość logowania za pomocą odcisku palca. Na wszystkich platformach dodano unikalną na rynku funkcjonalność połączenia z konsultantem infolinii po jednym kliknięciu w aplikacji mobilnej. Dodatkowo warto podkreślić wprowadzenie nowych lokat na nowe środki oraz umożliwienie opłacania rachunków poprzez Polecenie Zapłaty w bankowości internetowej. Klienci Orange Finance otrzymali możliwość składania wniosków do Programu Rodzina 500+ i przelewów na numer telefonu w ramach BLIKa. Do oferty wprowadzono też innowacyjny na skalę kraju Asystent Płatności, przypominający poprzez aplikację mobilną o nadchodzących przelewach, a także usługę zabezpieczającą płatności internetowe 3D Secure. Z kolei strona [www.orangefinance.pl](http://www.orangefinance.pl) została wzbogacona o ważne narzędzia do porównywania kont w różnych bankach oraz kalkulator szacujący dokładnie koszty kredytu gotówkowego w Orange Finance.

W 2016 roku rozbudowano też ofertę kredytową. Obecni klienci Orange Finance uzyskali możliwość skorzystania z kredytu gotówkowego we wszystkich salonach Orange do kwoty 150 tys. zł. Nowością stała się też opcja posiadania kredytu bez konieczności otwierania konta osobistego. Od czerwca, w ramach atrakcji dla nowych klientów, sprzedawcy salonów proponują kupno specjalnych wakacyjnych gadżetów za 1 zł poprzez płatność zbliżeniową telefonem lub BLIKiem.

W II połowie 2016 roku kontynuowano pracę nad rozwojem kompetencji sprzedażowych w salonach Orange. Przeprowadzono testy nowych scenariuszy sprzedażowych i sposobu komunikacji z klientem oraz zrealizowano serie szkoleń pogłębiających wiedzę na temat produktów Orange Finance. W ramach optymalizacji kampanii prowadzonych dla nowych i istniejących klientów Orange Finance w 2016 roku wprowadzono m.in. nowe akcje edukacyjne o bankowości internetowej i aplikacji mobilnej, rozpoczęto dystrybucję regularnego newslettera mailowego oraz poprawiono skuteczność działań aktywizacyjnych.

Plany na przyszłość obejmują rozwój oferty depozytowej i kredytowej, w tym poszerzenie grupy odbiorców Orange Finance o klientów Orange z usługami stacjonarnymi. Ponadto, trwają prace nad udostępnieniem klientom płatności telefonem w najnowszej technologii opartej na Android Pay. Kontynuowane będą także działania na polu rozwoju kompetencji sprzedażowych pracowników sieci sprzedaży Orange Polska.

We wrześniu Orange Finance zostało docenione w rankingu Przyjazny Bank Newsweeka: w kategorii Bankowość mobilna zajęło drugie miejsce (tuż za mBankiem). Oznacza to przewagę nad konkurencją pod kątem łatwości nawigacji po aplikacji mobilnej, efektywności kanałów kontaktu z bankiem, a także dostępnych w aplikacji usług i funkcjonalności.

## Program ALM (Asset and Liability Management)

Na początku lutego 2015 roku w Banku uruchomiony został Projekt ALM. Jego celem jest konsolidacja systemów ryzyka stopy procentowej, ryzyka rynkowego oraz płynności, systemu cen transferowych oraz systemu 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, procesów raportowych i narzędzi analitycznych, co w przyszłości przełoży się na poprawę efektywności kosztowej Banku. Dodatkowym celem jest automatyzacja procesów zarządzania obszarem Skarbu, Ryzyka oraz zarządzania aktywami i pasywami, kontrolingiem i finansami poprzez zbieranie i przechowywanie kompletnych danych wejściowych przetwarzanych przez złożony silnik obliczeniowy. Pozwoli on na produkowanie spójnych symulacji, analiz oraz raportów dystrybuowanych do różnych interesariuszy.

W 2016 roku w ramach projektu oddano do użytku zintegrowaną warstwę danych wraz z modułem odpowiedzialnym za wsparcie procesu zarządzania ryzykiem płynności. Priorytetem projektu na następny rok pozostaje budowa kolejnych modułów, m.in. FTP oraz modułu odpowiedzialnego za wsparcie procesu zarządzania stopą procentową.

## Zmiany w strukturze finansowania mBanku

### Program Emisji Euroobligacji

W I kwartale 2016 roku został zaktualizowany Prospekt Emisyjny dotyczący Programu Emisji Euroobligacji mBanku do kwoty 3 mld euro (Euro Medium Term Notes – EMTN). W dniu 23 marca 2016 roku zaktualizowany Prospekt został zatwierdzony przez Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF) w Luksemburgu. Celem Programu jest emisja papierów dłużnych przez spółkę mFinance France, w wielu transzach i walutach, o różnej strukturze odsetkowej. W III kwartale 2016 mBank, poprzez swoją spółkę zagraniczną mFinance France S.A., dokonał szóstej emisji obligacji o wartości nominalnej 500 mln euro, z terminem wykupu w 2020 roku. Oprocentowanie obligacji wyniosło 1,398% w skali roku.

Emisja spotkała się z ogromnym zainteresowaniem ze strony inwestorów z całej Europy (135 inwestorów), a księga popytu na obligacje wyniosła 1,3 mld euro. Rozliczenie emisji nastąpiło 26 września 2016 roku. Wyemitowana transza euroobligacji otrzymała ratingi na poziomie „BBB” przyznane przez S&P Global Ratings oraz Fitch Ratings.

Poniższa tabela prezentuje podsumowanie wyemitowanych transz pozostałych do spłaty:

Waluta	Kwota	Data emisji	Data wykupu	Termin (lata)	Kupon
CHF	200 000 000	08.10.2013	08.10.2018	5,0	2,500%
CZK	500 000 000 *	06.12.2013	06.12.2018	5,0	2,320%
EUR	500 000 000	01.04.2014	01.04.2019	5,0	2,375%
EUR	500 000 000	26.11.2014	26.11.2021	7,0	2,000%
EUR	500 000 000	26.09.2016	26.09.2020	4,0	1,398%

\* Emisja prywatna (private placement).

### Finansowanie z Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EBI)

W czerwcu 2016 roku mBank pozyskał kolejne finansowanie z Europejskiego Banku Inwestycyjnego – kredyt w wysokości 100 mln EUR z terminem zapadalności 8 lat. Łączne zadłużenie mBanku w EBI z tytułu kredytów zaciągniętych na 31 grudnia 2016 roku w euro wyniosło 946 mln euro, a w dolarach amerykańskich - 3 387 mln dolarów.

Kredyty z linii EBI przeznaczone są na finansowanie przedsięwzięć realizowanych przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, w których zatrudnienie jest mniejsze niż 250 etatów i na finansowanie przedsięwzięć realizowanych przez przedsiębiorstwa posiadające zatrudnienie min. 250 etatów, ale nieprzekraczające 3 tys. etatów (tzw. mid-cap).

### Umowa bilateralna z Industrial and Commercial Bank of China (ICBC)

W maju 2016 roku mBank podpisał z Industrial and Commercial Bank of China (Europe) umowę na mocy której ICBC udzielił mBankowi 3-letniego kredytu w wysokości 130 mln euro. Jest to pierwszy kredyt udzielony przez ICBC bankowi polskiemu.

### **Innowacje i plany na 2017 rok w mBanku**

W 2016 roku większość nakładów kapitałowych stanowiły wydatki na rozwój technologiczny. Pozwoliły one na poszerzenie oferty mBanku poprzez udostępnienie wysoce innowacyjnych i wygodnych rozwiązań transakcyjnych.

#### Bankowość korporacyjna:

Udostępniliśmy nowy interfejs systemu bankowości internetowej dla przedsiębiorstw (CompanyNet), który zmienia przebieg procesów klientowskich i pozwala na przejście na dokumentację w formie elektronicznej. Uproszczenie procesów po stronie klienta powinno skutkować wzrostem liczby transakcji. Innym mierzalnym efektem projektu będzie dodatkowy przychód z opłat z tytułu korzystania z bankowości elektronicznej. Największą korzyścią jest stworzenie spójnego internetowego i mobilnego ekosystemu skierowanego do klientów korporacyjnych.

Nowy CRM to projekt, który miał na celu uproszczenie procesów, poprawę ergonomii i zmianę graficznego interfejsu użytkownika, aby był kompatybilny z różnymi platformami. Zmiany te umożliwiają użytkownikom końcowym (opiekunom klienta i managerom placówek) wymianę informacji w mobilny i bardziej efektywny sposób. Celem było stworzenie nowego interfejsu użytkownika dla systemu CRM funkcjonującego w obszarze korporacyjnym, aby umożliwić mobilne zarządzanie sprzedażą. Ostatecznym rezultatem będzie wzrost sprzedaży i przyspieszenie wewnętrznych procesów sprzedażowych.

#### Bankowość detaliczna:

Dalszy rozwój aplikacji mobilnej mBanku: projekt ten miał na celu przeniesienie funkcji transakcyjnych z bankowości internetowej do scenariusza mobilnego (zaplanowane transakcje, regularne płatności, funkcje CRM, zarządzanie kartami). Wprowadzono ponadto nowe funkcjonalności (np. powiadomienia push, skrzynkę odbiorczą, mobilny CVC) i odświeżono aplikacje mobilne poprzez zmianę sposobu nawigacji, architektury informacji oraz poprawę wygody i łatwości korzystania, a także dodano nowe narzędzia wspierające sprzedaż i komunikację w aplikacji.

CRM 3.0 - w ramach projektu wdrożono nowy CRM w wersji WEB, który pozwolił na centralizację aplikacji wykorzystywanych w ramach działań sprzedażowych. Zmiana ta skutkowała zwiększeniem zakresu informacji o klientach, które wspierają sprzedaż w call centre.

Nowy System Wnioskowania ma z kolei na celu wdrożenie nowego sposobu składania wniosków. System ma formę platformy dla klientów i wspiera akcje sprzedażowe w całym Banku.

#### Inne obszary:

Pozostałe inwestycje skupiały się na poprawie bezpieczeństwa IT, rozwoju infrastruktury IT, integracji usług maklerskich świadczonych przez Grupę mBanku i zarządzaniu aktywami i pasywami. Kontynuowano ponadto projekt Jedna Sieć, dzięki któremu wszyscy klienci Grupy mogą korzystać ze zintegrowanej sieci placówek. W trakcie roku otwarto dwa nowe centra doradcze i osiem lekkich placówek. W kolejnym roku przewidziane jest otwarcie odpowiednio pięciu i jedenastu takich punktów obsługi.

Dzięki inwestycjom zrealizowanym w 2016 roku mBank jest postrzegany jako instytucja finansowa, która wyznacza standardy nowoczesnej bankowości. Główny nacisk kładziono nie tylko na akwizycję klientów, lecz także na dalszy wzrost cross-sellingu.

#### Plany na 2017 rok

W 2017 roku mBank zamierza kontynuować organiczny wzrost działalności oraz dalej rozwijać swój model biznesowy (mobilność, kanały zdalne), który wyróżnia go na tle konkurencji.

mBank będzie starał się maksymalnie wykorzystać swoją sprawdzoną zdolność do tworzenia usług finansowych i projektów o wysokim potencjale. Inwestycje planowane na 2017 rok wzmocnią nasze

kompetencje cyfrowe, dzięki czemu będziemy wyceniani z premią charakterystyczną dla „spółek cyfrowych”.

Jednocześnie zamierzamy nadawać tempo rewolucji mobilnej w bankowości. Nakłady kapitałowe zaplanowane na 2017 rok powinny wesprzeć tworzenie podejścia opartego na zasadzie „przede wszystkim mobilność” połączonego z przyjaznym dla klienta, wielokanałowym dostępem do banku. Ostatecznym celem jest stworzenie intuicyjnej, prostej, wygodnej i przyjaznej bankowości, np. poprawa nawigacji, dodatkowe narzędzia wspierające zarządzanie finansami przez klienta i rozszerzenie zakresu komunikacji z klientami za pośrednictwem kanału internetowego.

Popularyzacja rozwiązań technologicznych i procesy demograficzne wpływają na zmianę zachowań klientów. Klienci coraz chętniej korzystają z innych niż tradycyjna placówka możliwości kontaktu z bankiem. Właściwe zrozumienie zachowań i preferencji klientów, przede wszystkim w grupie osób młodych, ma kluczowe znaczenie dla ich akwizycji i utrzymania. Inwestycje nakierowane na ten cel pozwolą na odpowiedzialne oferowanie rozwiązań opartych na wiedzy o klientach i odpowiednie dopasowanie oferty. Wzmocnią ponadto zdolności akwizycyjne mBanku, w szczególności w grupie młodych klientów.

Efektywność powinna być czynnikiem wspierającym rentowność mBanku w czasie, gdy przychody z podstawowych produktów bankowych znajdują się pod rosnącą presją. Działania te będą wspierane cyfryzacją i standaryzacją procesów, zarówno wewnętrznych, jak i tych, których uczestnikiem jest klient. Efektywność mBanku będzie rosła dzięki nakładom kapitałowym pozwalającym na racjonalne zarządzanie zasobami, w tym kosztami operacyjnymi, kapitałem i finansowaniem.

Wskutek inwestycji mających na celu rozszerzenie obecnej oferty Grupy mBanku, udostępniemy naszym klientom wysoce innowacyjne i najwygodniejsze rozwiązania transakcyjne i jeszcze bardziej udoskonalimy ofertę bankowości mobilnej, w tym dla klientów korporacyjnych.

Ostatni, ale nie mniej ważny, projekt realizowany w 2017 roku to budowa nowej siedziby w Łodzi. Projekt rozpoczęto pod koniec 2016 roku, jednak największe wydatki przewidziano na 2017 rok. Nowa siedziba będzie stanowić czynnik wspierający kulturę innowacyjności panującą w mBanku i zaoferuje pracownikom motywujące środowisko pracy, co pozwoli Bankowi na utrzymanie pozycji instytucji wyznaczającej standardy nowoczesnej bankowości. Nowy standard biurowy odpowiadający współczesnym trendom będzie stymulatorem motywacji i zaangażowania w zespole.

## **Nagrody i wyróżnienia**

### Oferta produktowa i jakość obsługi klientów

- W plebiscycie „**Złoty Bankier**” mBank zajął drugie miejsce w kategorii głównej „Złoty Bank” za najwyższą jakość obsługi oraz zwyciężył w kategoriach „Spot reklamowy” i „Bank wrażliwy społecznie”. Ponadto mBank otrzymał nagrodę Specjalną „Najlepsze praktyki w zakresie bezpieczeństwa systemów”.
- mBank nagrodzony został **Gwiazdą Jakości Obsługi 2016** w kategorii „Banki” za najbardziej polecane konto osobiste w 2016 roku. Bank otrzymał tytuł „Najlepszego banku dla firm” miesięcznika Forbes.
- W grudniu, podczas **Polskiej Kartowej Gali**, karta kredytowa MasterCard Me zdobyła dwie statuetki w kategoriach: najbardziej innowacyjna polska karta 2016 roku, oraz najlepsza reklama produktu kartowego wyemitowana w polskich mediach w 2016 roku.
- mKsięgowość, unikatowa usługa łącząca księgowość i konto bankowe, pozwalająca w szybki i niemal automatyczny sposób prowadzić księgowość samodzielnie, została nagrodzona w międzynarodowym konkursie **Innovation Awards** organizowanym przez Efma i Accenture. W konkursie o zwycięstwie decydują głosy finansistów z 88 krajów zrzeszonych w ramach Efma.
- mBank w Czechach otrzymał trzy nagrody w prestiżowym konkursie i głosowaniu „**Złatá koruna**” – jedną złotą i dwie srebrne. Nagrodzone zostały: mKonto Business w kategorii przedsiębiorców (pierwsza nagroda), mKonto w kategorii publiczności (druga nagroda) oraz serwis transakcyjny w kategorii aplikacji on-line (druga nagroda).

### Bankowość mobilna

- W piętnastej edycji rankingu „**Przyjazny Bank Newsweeka**” mBank został najwyższej oceniony w kategorii bankowości mobilnej. Na drugim miejscu w klasyfikacji na najlepszą bankowość mobilną uplasowała się mobilna aplikacja Orange Finance – projektu realizowanego przez mBank wspólnie ze strategicznym partnerem, Orange Polska.

- Aplikacja mobilna mBanku zajęła I miejsce w kategorii Bankowość mobilna (werdykt jury) i w kategorii Nagroda specjalna **Mobile Trends Awards** (głosowanie Internautów) w konkursie Mobile Trends Awards. mTransfer mobilny zdobył natomiast kolejne 2 nagrody zajmując: Pierwsze miejsce w kategorii Firma wspierająca popularyzację mobilnych technik i technologii (werdykt jury) oraz drugie miejsce w kategorii Nagroda specjalna Mobile Trends Awards (głosowanie Internautów).

#### Bankowość prywatna

- Bankowość prywatna mBanku po raz ósmy została uznana za najlepszą w Polsce przez brytyjski magazyn finansowy **Euromoney**. mBank został również doceniony w sześciu dodatkowych podkategoriach konkursowych, m.in. za najlepsze specjalistyczne usługi dla najzamożniejszych klientów, zarządzanie aktywami czy sukcesję międzypokoleniową.
- Bankowość prywatna mBanku po raz piąty z rzędu otrzymał najwyższe, 5-gwiazdkowe wyróżnienie przyznawane co roku przez magazyn **Forbes**. Autorzy zestawienia docenili bank za ustalanie standardów bankowości prywatnej w Polsce, szeroką, zindywidualizowaną ofertę oraz rozwój bankowości mobilnej.
- Bankowość prywatna mBanku po raz kolejny została uznana za najlepszą w naszym kraju przez prestiżowe magazyny **PWM i The Banker**.

#### Działalność maklerska

- W maju 2016 roku uczestnicy rynku kapitałowego otrzymali nagrody **GPW, BondSpot i KDPW** za 2015 rok. Dom Maklerski mBanku został uhonorowany nagrodami za największą łączną wartość pierwszych ofert publicznych na GPW zorganizowanych w 2015 roku oraz najwyższą wartość obrotów sesyjnych obligacjami nieskarbowymi na wszystkich rynkach w ramach Catalyst oraz za najwyższy udział animatora w obrotach akcjami na rynku głównym. Ponadto mBank został wyróżniony przez GPW Catalyst w kategorii „największa wartość emisji nieskarbowych instrumentów dłużnych wprowadzonych na rynek Catalyst w 2015 roku” oraz otrzymał nagrodę KDPW za największy wolumen i największą wartość transakcji OTC rozliczonych w KDPW w 2015 roku, a także za najwyższy udział animatora w obrotach akcjami na rynku głównym.
- mBank został uznany najlepszym bankiem w Polsce w obszarze finansowania handlu przez **Trade & Forfaiting Review** (TFR) – wiodący branżowy serwis informacyjny zrzeszający największe banki na świecie oferujące produkty Trade Finance.

#### Pozostałe nagrody

- mBank został uhonorowany przez **Global Finance** nagrodą Best Trade Finance Bank in Poland. Oceniane były następujące obszary: zrealizowane wolumeny trade finance, kompleksowość i innowacyjność oferty produktowej, kompetencje i doświadczenie transakcyjne, a także skala prowadzonego biznesu.
- mBank został Laureatem nagrody „**Diamenty Private Equity**” w kategorii Bank Roku (Diamenty zostały przyznane przez Executive Club).
- mBank został zwycięzcą w kategorii innowacyjności w rankingu „**Gwiazdy Bankowości**” zorganizowanym przez Dziennik Gazeta Prawna i PwC w roli partnera merytorycznego. Ponadto mBank uplasował się na drugim miejscu w tym konkursie za całokształt działalności.
- mBank został uznany przez **Global Finance** najlepszym cyfrowym bankiem w Polsce (Best Digital Bank) i wyróżniony w kategorii Best Online Treasury Services w ramach kolejnej edycji corocznego konkursu.
- W siódmej edycji konkursu **Employer Branding Stars** organizowanego przez portal HRstandard, mającego na celu wyłonienie firm prowadzących najlepsze działania w zakresie budowania wizerunku pracodawcy na terenie Polski, mBank otrzymał pierwszą nagrodę za kampanię wizerunkowo – rekrutacyjną "Zasmakuj kariery w mBanku" oraz najlepsze materiały rekrutacyjne w ramach kampanii Bankowych Talentów.

## 5.2. Sytuacja finansowa mBanku w 2016 roku

### Rachunek zysków i strat mBanku

mBank zakończył 2016 rok zyskiem brutto w wysokości 1 570,2 mln zł, wobec 1 553,0 mln zł zysku wypracowanego w 2015 roku (+17,1 mln zł, tj. 1,1%). Zysk netto wyniósł 1 219,3 mln zł wobec 1 301,2 mln zł przed rokiem (-81,9 mln zł, tj. -6,3%). Podatek dochodowy mBanku w 2016 roku wyniósł 350,8 mln zł wobec 251,8 mln zł w poprzednim roku, tj. +39,3%.

Podsumowanie wyników finansowych mBanku.

mln zł	2015	2016	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Dochody łącznie	3 608,0	3 792,8	184,8	5,1%
Odpisy netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek	-325,3	-312,2	13,1	-4,0%
Ogólne koszty administracyjne wraz z amortyzacją	-1 743,9	-1 691,4	52,5	-3,0%
Podatki od pozycji bilansowych Banku	-3,7	-312,3	-308,6	x84,4
<b>Zysk brutto</b>	<b>1 553,0</b>	<b>1 570,2</b>	<b>17,1</b>	<b>1,1%</b>
<b>Zysk netto</b>	<b>1 301,2</b>	<b>1 219,3</b>	<b>-81,9</b>	<b>-6,3%</b>
ROA netto	1,1%	1,0%		
ROE brutto	14,7%	13,0%		
ROE netto	12,2%	10,1%		
Wskaźnik Koszty / Dochody	48,5%	44,6%		
Marża odsetkowa	2,0%	2,1%		
Współczynnik kapitału podstawowego	16,7%	20,6%		
Łączny współczynnik kapitałowy	20,2%	24,1%		

Głównymi czynnikami mającymi wpływ na rezultaty finansowe mBanku w 2016 roku były:

- **Wzrost dochodów** o 184,8 mln zł. Poprawie uległy dochody podstawowe, czyli wynik z tytułu odsetek i wynik z tytułu opłat i prowizji. Na wynik na inwestycyjnych papierach wartościowych oraz inwestycjach w jednostki zależne i stowarzyszone miało wpływ zaksięgowanie rozliczenia transakcji przejęcia Visa Europe przez Visa Inc. w kwocie 251,7 mln zł, podczas gdy w 2015 roku mBank odnotował zysk na sprzedaży spółki BRE Ubezpieczenia TUiR w kwocie 168,3 mln zł oraz zysk ze zbycia akcji PZU w kwocie 125,0 mln zł.
- **Spadek kosztów działalności** (wraz z amortyzacją) w porównaniu do 2015 roku o 52,5 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.
- **Wzrost efektywności** mierzony relacją kosztów do dochodów, który wyniósł w 2016 roku 44,6% w porównaniu z 48,5% w 2015 roku.
- **Stabilne koszty ryzyka** na poziomie 44 punktów bazowych, w porównaniu do 45 punktów bazowych w roku ubiegłym.
- **Podatek od pozycji bilansowych Banku** w kwocie 312,3 mln zł w porównaniu do 3,7 mln zł w 2015 roku.

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

- Zwiększeniu bazy klientów indywidualnych Polsce, Czechach i na Słowacji oraz Orange Finance do 5 348 tys. (+400,5 tys. klientów w porównaniu do końca 2015 roku).
- Wzroście liczby klientów korporacyjnych do poziomu 20 940 przedsiębiorstw (+1 378 w porównaniu do końca 2015 roku).

Wartość pożyczek i kredytów netto wzrosła o 1,4% w porównaniu do końca 2015 roku, zaś poziom zobowiązań wobec klientów o 15,2%. W konsekwencji, wskaźnik kredytów do depozytów uległ obniżeniu do 73,1% wobec 83,0% na koniec 2015 roku.

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

- ROE brutto na poziomie 13,0% (wobec 14,7% w 2015 roku).
- ROE netto na poziomie 10,1% (wobec 12,2% w 2015 roku).

Wskaźniki kapitałowe mBanku pozostawały na wysokim poziomie. Łączny współczynnik kapitałowy na koniec grudnia 2016 roku wyniósł 24,1% wobec 20,2% w poprzednim roku. Współczynnik kapitału podstawowego Tier 1 osiągnął wartość 20,6% wobec 16,7% na koniec 2015 roku.

### Dochody mBanku

Wypracowany przez Bank poziom dochodów w 2016 roku wyniósł 3 792,8 mln zł w porównaniu z 3 608,0 mln zł przed rokiem, co oznacza wzrost o 184,8 mln zł, tj. 5,1%. Do osiągniętego wzrostu przyczyniła się głównie poprawa wyniku z tytułu odsetek i wyniku z tytułu opłat i prowizji.

mln zł	2015	2016	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Przychody z tytułu odsetek	3 274,5	3 394,1	119,6	3,7%
Koszty odsetek	-1 066,1	-927,9	138,2	-13,0%
<b>Wynik z tytułu odsetek</b>	<b>2 208,4</b>	<b>2 466,2</b>	<b>257,8</b>	<b>11,7%</b>
Przychody z tytułu opłat i prowizji	1 091,5	1 259,3	167,8	15,4%
Koszty z tytułu opłat i prowizji	-468,7	-576,0	-107,4	22,9%
<b>Wynik z tytułu opłat i prowizji</b>	<b>622,8</b>	<b>683,2</b>	<b>60,4</b>	<b>9,7%</b>
Przychody z tytułu dywidend	197,9	166,8	-31,0	-15,7%
Wynik na działalności handlowej	294,0	249,5	-44,5	-15,1%
Wynik na inwestycyjnych papierach wartościowych oraz inwestycjach w jednostki zależne i stowarzyszone	289,2	261,2	-16,1	-5,8%
Pozostałe przychody operacyjne	56,4	68,8	12,4	21,9%
Pozostałe koszty operacyjne	-60,7	-102,9	-42,2	69,6%
<b>Dochody łącznie</b>	<b>3 608,0</b>	<b>3 792,8</b>	<b>184,8</b>	<b>5,1%</b>

Podobnie jak w 2015 roku, wynik z tytułu odsetek stanowił najważniejsze źródło dochodów mBanku w 2016 roku. Jego wartość wyniosła 2 466,2 mln zł wobec 2 208,4 mln w 2015 roku (+11,7%), dzięki spadkowi kosztów odsetek i wzrostowi przychodów z tytułu odsetek.

Marża odsetkowa, kalkulowana jako relacja wyniku odsetkowego do średnich aktywów odsetkowych, wyniosła 2,1% w porównaniu do 2,0% w 2015 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>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Depozyty</b>	złotowe	1,60%	1,10%	0,93%	1,90%	1,30%	1,00%	1,70%	1,20%	0,95%
	walutowe	0,50%	0,30%	0,24%	0,20%	0,10%	0,11%	0,40%	0,20%	0,19%
<b>Kredyty ogółem</b>	złotowe	8,10%	6,60%	6,47%	3,90%	3,30%	3,13%	5,80%	5,00%	4,89%
	walutowe	2,10%	1,40%	1,42%	2,30%	2,40%	2,17%	2,10%	1,60%	1,56%
<b>Kredyty hipoteczne</b>	złotowe	4,30%	3,60%	3,60%						
	walutowe	1,90%	1,30%	1,26%						

Głównym źródłem przychodów odsetkowych Banku (68,2%), podobnie jak w 2015 roku, były kredyty i pożyczki. Przychody z tego tytułu wzrosły w porównaniu do roku ubiegłego o 94,7 mln zł, tj. 4,3%, dzięki zmianie struktury portfela kredytów z rosnącym udziałem produktów z wyższą marżą. W 2016 roku nastąpił spadek przychodów odsetkowych od inwestycyjnych papierów wartościowych o 48,5 mln zł, tj. 6,5% i wynikał on z niższych średnich rentowności obligacji skarbowych w 2016 roku. Przychody odsetkowe od dłużnych papierów wartościowych przeznaczonych do obrotu wzrosły o 27,1 mln zł, tj. 51,7%, co było spowodowane przyrostem wolumenu tych papierów w ciągu 2016 roku. Przychody odsetkowe na instrumentach pochodnych zaklasyfikowanych do księgi bankowej wzrosły o 35,3 mln zł, to jest 23,7%.

<b>mln zł</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Zmiana w mln zł</b>	<b>Zmiana w %</b>
Kredyty i pożyczki z uwzględnieniem odwrócenia dyskonta dotyczącego odpisu z tytułu utraty wartości	2 219,0	2 313,7	94,7	4,3%
Inwestycyjne papiery wartościowe	743,9	695,4	-48,5	-6,5%
Środki pieniężne i lokaty krótkoterminowe	50,4	56,4	6,0	11,8%
Dłużne papiery wartościowe przeznaczone do obrotu	52,6	79,7	27,1	51,7%
Przychody odsetkowe na instrumentach pochodnych zaklasyfikowanych do księgi bankowej	148,5	183,8	35,3	23,7%
Przychody odsetkowe na instrumentach pochodnych w ramach rachunkowości zabezpieczeń wartości godziwej	35,2	45,1	9,9	27,9%
Przychody odsetkowe na instrumentach pochodnych w ramach rachunkowości zabezpieczeń przepływów pieniężnych	14,1	15,9	1,8	12,3%
Pozostałe	10,8	4,1	-6,7	-61,7%
<b>Przychody z tytułu odsetek, razem</b>	<b>3 274,5</b>	<b>3 394,1</b>	<b>119,6</b>	<b>3,7%</b>

Spadek kosztów odsetkowych w 2016 roku związany był głównie z niższymi kosztami z tytułu rozliczeń z klientami (spadek o 97,1 mln zł, tj. 11,2%), co miało związek z niższym oprocentowaniem depozytów. Koszty odsetkowe z tytułu rozliczeń z bankami spadły o 17,4 mln zł, tj. 18,9%, czego przyczyną były spłata kredytów otrzymanych od Grupy Commerzbanku na łączną kwotę 800 mln franków szwajcarskich. W 2016 roku nie zarejestrowano kosztów odsetkowych z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych. Nastąpił też spadek kosztów z tytułu zobowiązań podporządkowanych o 10,3 mln zł, tj. 13,0%.

Wynik z tytułu opłat i prowizji, który stanowił 18,0% dochodów mBanku, ukształtował się na wyższym poziomie w stosunku do roku ubiegłego. W omawianym okresie wyniósł on 683,2 mln zł, co oznacza wzrost o 60,4 mln zł, tj. 9,7% w stosunku do poprzedniego roku.



mln zł	2015	2016	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Prowizje za obsługę kart płatniczych	342,3	361,9	19,6	5,7%
Opłaty i prowizje z tytułu działalności kredytowej	214,9	244,5	29,6	13,8%
Prowizje za pośrednictwo w sprzedaży produktów ubezpieczeniowych zewnętrznych podmiotów finansowych	46,7	17,9	-28,8	-61,7%
Prowizje z tytułu działalności maklerskiej i za organizację emisji	24,8	109,3	84,5	341,4%
Prowizje za prowadzenie rachunków	162,6	168,9	6,3	3,9%
Prowizje za realizację przelewów	102,6	110,3	7,7	7,5%
Prowizje z tytułu udzielonych gwarancji oraz operacji dokumentowych	44,4	54,5	10,1	22,9%
Prowizje za pośrednictwo w sprzedaży produktów zewnętrznych podmiotów finansowych	70,6	81,1	10,5	14,9%
Prowizje z działalności powierniczej	22,3	25,0	2,7	12,0%
Opłaty związane z zarządzaniem portfelem oraz pozostałe opłaty związane z zarządzaniem	0,0	9,0	9,0	-
Prowizje z tytułu obsługi gotówkowej	39,7	51,1	11,4	28,7%
Pozostałe	20,7	25,8	5,1	24,8%
<b>Przychody z tytułu opłat i prowizji, razem</b>	<b>1 091,5</b>	<b>1 259,3</b>	<b>167,8</b>	<b>15,4%</b>

Przychody prowizyjne uległy podwyższeniu w ujęciu rocznym o 167,8 mln zł, tj. 15,4%. Prowizje za obsługę kart płatniczych wzrosły o 19,6 mln zł, tj. 5,7% w stosunku do 2015 roku (wartość transakcji bezgotówkowych w 2016 roku wzrosła w stosunku do poprzedniego roku o 21,2%, a liczba transakcji zwiększyła się o 27,8%). Opłaty i prowizje z tytułu działalności kredytowej wzrosły o 29,6 mln zł, tj. 13,8% w wyniku większej sprzedaży kredytów niehipotecyjnych. Prowizje za pośrednictwo w sprzedaży produktów ubezpieczeniowych zewnętrznych podmiotów finansowych w 2016 roku były o 61,7% niższe niż przed rokiem (spadek o 28,8 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 6,3 mln zł, tj. 3,9%). Rozwój bankowości transakcyjnej i wyższa liczba przeprowadzonych transakcji przełożyły się na wzrost prowizji za realizację przelewów (+7,5%).

W 2016 roku przychody z tytułu dywidend wyniosły 166,8 mln zł w porównaniu z 197,9 mln zł w 2015 roku. Dochód ten był związany z wypłatami dywidendy przez spółki z Grupy mBanku do Banku, spośród których najważniejsze to wypłata dywidendy z mFinanse w kwocie 108,8 mln zł, mLocum w kwocie 32,6 mln zł i mWealth Management w kwocie 22,1 mln zł.

Wynik na działalności handlowej w 2016 roku wyniósł 249,5 mln zł i był niższy o 44,5 mln zł, tj. 15,1% od wyniku z poprzedniego roku. Spadek był konsekwencją zarówno niższego wyniku z pozycji wymiany, jak i wyniku na pozostałej działalności handlowej oraz na rachunkowości zabezpieczeń (odpowiednio o 20,1 mln zł i 24,4 mln zł). Było to spowodowane głównie wyceną walutowo - procentowych instrumentów pochodnych (CIRS) oraz instrumentów pochodnych na stopę procentową (IRS).

Transakcje na inwestycyjnych papierach wartościowych w 2016 roku wygenerowały wynik na poziomie 261,2 mln zł w porównaniu do 289,2 mln zł w 2015 roku. W 2016 roku zaksięgowano rozliczenie transakcji przejęcia Visa Europe Limited przez Visa Inc. w wysokości 251,7 mln zł. 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 -34,2 mln zł w porównaniu do 4,3 mln zł straty w 2015 roku.

**Koszty działalności mBanku**

Poziom kosztów działalności mBanku (łącznie z amortyzacją) wyniósł 1 691,4 mln zł, co oznacza spadek o 3,0% w porównaniu do 2015 roku.

mln zł	2015	2016	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Koszty pracownicze	670,6	719,8	49,2	7,3%
Koszty rzeczowe	548,0	589,6	41,6	7,6%
Podatki i opłaty	21,6	18,4	-3,2	-14,9%
Składka i wpłaty na Bankowy Fundusz Gwarancyjny	274,2	158,2	-116,0	-42,3%
Wpłata na Fundusz Wsparcia Kredytobiorców	51,7	0,0	-51,7	-
Odpisy na Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych	5,9	5,6	-0,3	-5,1%
Amortyzacja	171,9	199,8	27,9	16,3%
<b>Koszty działalności mBanku</b>	<b>1 743,9</b>	<b>1 691,4</b>	<b>-52,5</b>	<b>-3,0%</b>
Wskaźnik Koszty / Dochody	48,5%	44,6%	-	-
Zatrudnienie (w etatach)	5 151	5 364	213	4,1%

W 2016 roku koszty pracownicze były wyższe o 49,2 mln zł, tj. 7,3%. Zmiana ta wynikała z wyższych kosztów wynagrodzeń i jest konsekwencją wzrostu poziomu zatrudnienia w mBanku. Liczba etatów wzrosła z 5 151 etatów na koniec 2015 roku do 5 364 na koniec 2016 roku.

Koszty rzeczowe wzrosły w omawianym okresie o 41,6 mln zł, tj. 7,6%. W 2016 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) spadła w mBanku o 116,0 mln zł w porównaniu do 2015 roku. Wyższe wpłaty na BFG w 2015 roku wynikały z jednorazowej wpłaty na wypłatę depozytów gwarantowanych w związku z bankrutem Spółdzielczego Banku Rzemiosła i Rolnictwa w Wołominie.

W 2015 roku odnotowano również wpłatę na Fundusz Wsparcia Kredytobiorców w kwocie 51,7 mln zł, która nie wystąpiła w 2016 roku.

W 2016 roku zwiększeniu uległy koszty amortyzacji, czego powodem był wzrost amortyzacji wartości niematerialnych.

Zmiany w przychodach i kosztach mBanku przełożyły się na spadek wskaźnika kosztów do dochodów. Na koniec 2016 roku wyniósł on 44,6% wobec 48,5% rok wcześniej.

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

Odpisy netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek w mBanku wyniosły 312,2 mln zł w 2016 roku, wobec 325,3 mln zł w 2015 roku, co oznacza spadek o 13,1 mln zł, tj. 4,0%.

mln zł	2015	2016	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Bankowość Detaliczna	-221,6	-268,7	47,1	21,3%
Korporacje i Rynki Finansowe	-85,2	-41,2	-44,1	-51,7%
Pozostałe	-18,5	-2,3	-16,1	-87,5%
<b>Odpisy netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek</b>	<b>325,3</b>	<b>312,2</b>	<b>13,1</b>	<b>-4,0%</b>

Wartość odpisów netto na ryzyko kredytowe w pionie Bankowości Detalicznej wyniosła w 2016 roku 268,7 mln zł wobec 221,6 mln zł w 2015 roku. Wzrost rezerw wynikał głównie ze zmiany struktury portfela kredytów detalicznych i wzrostu wolumenu kredytów niehipotecyjnych (kredytów niezabezpieczonych) oraz osłabienia relacji złotego wobec franka szwajcarskiego oraz euro.

Wartość odpisów netto na ryzyko kredytowe w pionie Korporacji i Rynków Finansowych wyniosła w 2016 roku 41,2 mln zł wobec 85,2 mln zł w 2015 roku. Na spadek poziomu rezerw w 2016 roku wpłynęło rozwiązanie rezerw, związane między innymi ze sprzedażą portfela wierzytelności niepracujących.

### 5.3. Zmiany w jednostkowym sprawozdaniu z sytuacji finansowej

#### Zmiany w aktywach mBanku

W 2016 roku odnotowano wzrost aktywów Banku o 9 099,9 mln zł, tj. 7,6%. Ich wartość na dzień 31 grudnia 2016 roku wyniosła 128 215,3 mln zł.

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

mln zł	2015	2016	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Kasa, operacje z bankiem centralnym	5 930,6	9 158,8	3 228,1	54,4%
Należności od banków	4 981,3	7 308,8	2 327,4	46,7%
Papiery wartościowe przeznaczone do obrotu	558,6	3 837,6	3 279,0	587,0%
Pochodne instrumenty finansowe	3 350,7	1 818,3	-1 532,4	-45,7%
Kredyty i pożyczki netto udzielone klientom	71 284,1	72 304,1	1 020,0	1,4%
Inwestycyjne papiery wartościowe	29 982,6	30 467,8	485,1	1,6%
Wartości niematerialne	473,8	540,5	66,6	14,1%
Rzeczowe aktywa trwałe	484,9	481,7	-3,2	-0,7%
Pozostałe aktywa	2 068,8	2 297,7	229,1	11,1%
<b>Aktywa mBanku</b>	<b>119 115,4</b>	<b>128 215,3</b>	<b>9 099,9</b>	<b>7,6%</b>

Największy udział w strukturze bilansu Banku na koniec 2016 roku utrzymały kredyty i pożyczki udzielone klientom. Na dzień 31 grudnia 2016 roku stanowiły one 56,4% sumy aktywów wobec 59,8% na koniec 2015 roku.

Wolumen kredytów i pożyczek netto udzielonych klientom zwiększył się w stosunku do końca ubiegłego roku o 1 020,0 mln zł, tj. 1,4%.

#### Kredyty i pożyczki udzielone klientom

mln zł	2015	2016	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Kredyty i pożyczki udzielone klientom indywidualnym	43 796,8	44 707,3	910,5	2,1%
Kredyty i pożyczki udzielone klientom korporacyjnym	28 577,2	28 746,2	169,0	0,6%
Kredyty i pożyczki udzielone sektorowi budżetowemu	1 374,4	1 087,7	-286,7	-20,9%
Inne należności	183,4	228,4	45,1	24,6%
<b>Kredyty i pożyczki (brutto) od klientów</b>	<b>73 931,8</b>	<b>74 769,6</b>	<b>837,8</b>	<b>1,1%</b>
Rezerwa utworzona na należności od klientów (wielkość ujemna)	-2 647,7	-2 465,5	182,2	-6,9%
<b>Kredyty i pożyczki (netto) od klientów</b>	<b>71 284,1</b>	<b>72 304,1</b>	<b>1 020,0</b>	<b>1,4%</b>

Kredyty i pożyczki brutto udzielone klientom indywidualnym odnotowały wzrost o 910,5 mln zł, tj. 2,1%. Wartość brutto kredytów hipotecznych i mieszkaniowych spadła w ujęciu rocznym o 598,9 mln zł, tj. 1,9%. W 2016 roku Bank sprzedał kredyty hipoteczne o łącznej wartości 1 289,6 mln zł, co oznacza spadek wolumenu sprzedaży o 57,7% w porównaniu do 2015 roku. Spadek ten wynikał częściowo z przejęcia przez mBank Hipoteczny kompetencji udzielania kredytów mieszkaniowych dla klientów indywidualnych w Polsce na początku września 2016 roku. Jednocześnie, Bank udzielił 6 128,9 mln zł kredytów niehipotecznych, co stanowi 25,9% wzrost sprzedaży. Wartość kredytów niehipotecznych na koniec 2016 roku wyniosła 11 126,9 mln zł, o 1 751,5, tj. 18,7% więcej niż w poprzednim roku.

W tym samym okresie kredyty i pożyczki brutto udzielone klientom korporacyjnym wzrosły o 169,0 mln zł, tj. 0,6%. Wolumen kredytów i pożyczek brutto udzielonych sektorowi budżetowemu był niższy o 286,7 mln zł, tj. o 20,9%.

Drugą pod względem wielkości pozycję aktywów w bilansie mBanku (23,8%) stanowiły inwestycyjne papiery wartościowe. Ich wartość w ciągu 2016 roku zwiększyła się o 485,1 mln zł, tj. 1,6%. Portfel obligacji rządowych zwiększył w ujęciu rocznym o 24,5%, zaś portfel papierów dłużnych emitowanych przez bank centralny spadł o 77,3%.

Pozostałe pozycje aktywów w bilansie Banku stanowiły łącznie 19,8% sumy bilansowej.

### Zmiany w zobowiązaniach i kapitałach mBanku

Zmiany w zobowiązaniach i kapitałach mBanku w 2016 roku ilustruje poniższe zestawienie.

Zobowiązania i kapitały mBanku

mln zł	2015	2016	Zmiana w mln zł	Zmiana w %
Zobowiązania wobec innych banków	12 183,2	8 503,0	-3 680,2	-30,2%
Pochodne instrumenty finansowe	3 203,9	1 644,2	-1 559,7	-48,7%
Zobowiązania wobec klientów	85 924,2	98 960,3	13 036,2	15,2%
Zobowiązania podporządkowane	3 827,3	3 943,3	116,0	3,0%
Pozostałe zobowiązania	1 734,4	2 140,5	406,1	23,4%
<b>Zobowiązania razem</b>	<b>106 873,0</b>	<b>115 191,5</b>	<b>8 318,4</b>	<b>7,8%</b>
<b>Kapitały razem</b>	<b>12 242,3</b>	<b>13 023,8</b>	<b>781,5</b>	<b>6,4%</b>
<b>Zobowiązania i kapitały własne mBanku</b>	<b>119 115,3</b>	<b>128 215,3</b>	<b>9 099,9</b>	<b>7,6%</b>

Dominującym źródłem finansowania działalności mBanku pozostały zobowiązania wobec klientów. Na koniec 2016 roku stanowiły one 77,2% zobowiązań i kapitałów razem wobec 72,1% na koniec 2015 roku.

Wartość zobowiązań wobec klientów w ciągu 2016 roku zwiększyła się o 13 036,2 mln zł, tj. 15,2%, osiągając poziom 98 960,3 mln zł. Zmiana ta wynikała zarówno ze wzrostu zobowiązań wobec klientów indywidualnych, jak i klientów korporacyjnych, które wzrosły odpowiednio o 17,1% i 13,3%.

Zobowiązania wobec innych banków zmniejszyły się w stosunku do końca 2015 roku o 3 680,2 mln zł, tj. 30,2% i wyniosły 8 503,0 mln zł. Odnotowano spadek kredytów i pożyczek otrzymanych. W 2016 roku mBank zaciągnął kredyty w euro na kwotę 230 mln euro oraz spłacił kredyty w wysokości 800 mln franków szwajcarskich. Natomiast znacząco zmniejszyła się wartość środków innych banków ulokowanych na rachunkach bieżących w mBanku, transakcji repo / sell buy back oraz wartość depozytów terminowych.

W 2016 roku zobowiązania podporządkowane wzrosły o 3,0%, głównie w wyniku zmian kursu franka szwajcarskiego w relacji do złotego, jako że zobowiązania podporządkowane wobec Commerzbanku wyrażone są we frankach szwajcarskich.

**mBank S.A.**

Sprawozdanie Zarządu z działalności mBanku S.A. w 2016 roku

---

Kapitały razem w 2016 roku wzrosły o 781,5 mln zł, tj. o 6,4% w następstwie powiększenia zysków zatrzymanych, a ich udział w łącznej wartości zobowiązań i kapitałów Grupy mBanku na koniec 2016 roku wyniósł 10,2% (10,3% na 31 grudnia 2015 roku).

#### 5.4. Bankowość Detaliczna

Segment Bankowości Detalicznej mBanku obsługuje 5 348 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 154 oddziałów\*. Bank oferuje szeroki zakres produktów i usług, w tym rachunki bieżące i oszczędnościowe, rachunki dla mikroprzedsiębiorstw, produkty kredytowe, produkty depozytowe, karty płatnicze, produkty inwestycyjne, produkty ubezpieczeniowe, usługi maklerskie oraz leasing dla mikroprzedsiębiorstw. W 2013 roku Bank wprowadził zaprojektowaną od nowa, nowoczesną i prostą w użyciu platformę internetową (Nowy mBank) z ponad 200 nowymi funkcjonalnościami, rozwiązaniami i ulepszeniami, która stale jest ulepszana.



#### Działalność w obszarze segmentu Bankowości Detalicznej (Bank)

tys.	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	Zmiana roczna
<b>Liczba klientów detalicznych</b>	<b>4 551,5</b>	<b>4 947,3</b>	<b>5 347,9</b>	<b>8,1%</b>
Polska	3 789,4	4 127,7	4 455,3	7,9%
Oddziały zagraniczne	762,1	819,6	892,6	8,9%
Czechy	534,2	573,1	628,9	9,7%
Słowacja	227,9	246,5	263,7	7,0%
<b>mIn zł</b>				
<b>Kredyty klientów detalicznych, w tym:</b>	<b>40 584,1</b>	<b>43 579,3</b>	<b>48 926,1</b>	<b>6,0%</b>
Polska	37 666,1	39 755,3	44 646,4	5,4%
Kredyty hipoteczne	29 690,2	30 884,0	34 112,7	1,9%
Kredyty niehipoteczne	7 985,9	8 871,3	10 533,7	18,7%
Oddziały zagraniczne	2 918,0	3 824,0	4 279,7	11,9%
Czechy	2 250,5	2 899,6	3 310,9	14,2%
Słowacja	667,5	924,4	968,8	4,8%
<b>Depozyty klientów detalicznych, w tym:</b>	<b>38 999,4</b>	<b>45 645,4</b>	<b>53 662,8</b>	<b>17,6%</b>
Polska	33 381,0	39 273,6	45 727,6	16,4%
Oddziały zagraniczne	5 618,4	6 371,8	7 935,2	24,5%
Czechy	3 788,6	4 488,0	5 630,5	25,5%
Słowacja	1 829,8	1 883,8	2 304,7	22,3%
<b>Fundusze inwestycyjne (Polska)</b>	<b>5 252,1</b>	<b>5 736,2</b>	<b>5 972,3</b>	<b>1,0%</b>
<b>tys.</b>				
<b>Karty kredytowe</b>	<b>327,5</b>	<b>332,4</b>	<b>340,3</b>	<b>2,4%</b>
Polska	296,9	303,6	309,4	1,9%
Oddziały zagraniczne	30,6	28,8	30,9	7,0%
<b>Karty debetowe</b>	<b>3 032,1</b>	<b>3 242,8</b>	<b>3 438,4</b>	<b>6,0%</b>
Polska	2 445,3	2 701,0	2 876,0	6,5%
Oddziały zagraniczne	586,8	541,8	562,4	3,8%
<b>Sieć dystrybucji</b>				
Centra doradcze (Projekt "Jednej sieci")	1	4	6	
"Lekkie" placówki (Projekt "Jednej sieci")	2	9	17	
mBank (dawny Multibank)	131	123	115	
mKioski (w tym kioski partnerskie)	67	83	98	
mFinanse (d. Aspiro)	46	47	43	
Czechy i Słowacja	35	36	37	

## **Oferta produktowa, działania akwizycyjne i marketingowe**

W 2016 roku liczba klientów bankowości detalicznej mBanku wzrosła o 400,5 tys., głównie dzięki aktywnym działaniom akwizycyjnym, marketingowym, rozwojowi oferty produktowej oraz efektywnemu stosowaniu sprzedaży łączonej.

2016 roku to okres, w którym mBank w znacznym stopniu uprościł ofertę rachunków indywidualnych. Zmiany polegały na wycofaniu ze sprzedaży produktów: eKonto, eKonto mobilne, eKonto mobilne plus oraz mKonto Multi i zastąpieniu ich jednym eKontem w dwóch odsłonach: eKontem z taryfą standard oraz eKontem z taryfą plus. Oba rachunki wyróżnia mechanizm zwalniający z opłaty za kartę debetową w sytuacji, kiedy klient w ciągu miesiąca dokona za jej pośrednictwem minimum pięciu transakcji bezgotówkowych.

mBank kontynuuje przyjęty kierunek komunikacji opartej o hasło „Kredyt ma się rozumieć”, w której podkreśla proste zasady kredytu oraz bezpieczeństwo spłaty. Podstawowe cele realizowanej kampanii to budowanie świadomości, że w mBanku klient może skorzystać z oferty kredytowej oraz kreowanie wizerunku Banku z najbardziej przejrzystymi warunkami kredytowania. W zakres kampanii i komunikacji nieustannie wpisują się działania ze sfery Odpowiedzialnego Kredytowania, czego zwieńczeniem jest jedyny na rynku kompleksowy poradnik kredytowy dla klientów mBanku i nie tylko – „ABC kredytu”.

Dodatkowo, w czerwcu 2016 roku rozpoczęła się 3. edycja promocji skierowanej do bazy klientów zachęcająca do korzystania z aplikacji mobilnej (Mobilni Mają Lepiej – 3. Edycja).

W 2016 rok mBank współpracował z kluczowym graczem rynku e-commerce – PayU - w zakresie udzielania pożyczek ratalnych na zakupy w Internecie, osiągając dobre wyniki sprzedaży tego produktu (około 170% wzrost w wartości udzielonych pożyczek).

Rozwój obszaru kredytów gotówkowych i ratalnych skupiony był także na szeregu inicjatyw cross-sellowych, takich jak:

- udostępnienie w pełni zdalnego procesu konsolidacji kredytów z innych banków;
- umożliwienie podwyższania kredytów gotówkowych w szybkim i prostym procesie;
- udostępnienie możliwości szybkiego rozłożenia na raty wysokich płatności dokonanych z rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego klienta.

Bank umożliwił również klientom detalicznym składanie wniosków o wypłatę funduszy w ramach Programu Rodzina 500+.

Rok 2017 stawia przed obszarem detalicznym wyzwania, bazujące na wykorzystaniu nowych źródeł informacji o klientach zewnętrznych, takich jak elektroniczna administracja publiczna, czy też social media.

## **Oferta dla małych i średnich przedsiębiorstw**

W obszarze małych i średnich przedsiębiorstw (SME) jednym z głównych osiągnięć 2016 roku było wdrożenie funkcjonalności mKsięgowość, która powstała przy współpracy mBanku i firmy SuperKsięgowo (Extor S.A.). Dzięki możliwości wymiany podstawowych danych pomiędzy bankowością a księgowością, klient SME otrzymuje korzyści do tej pory dostępne jedynie dla klienta korporacyjnego, m.in. automatyczny monitoring płatności, szybką fakturę, uproszczone opłacanie faktur, analizę kontrahentów, elektroniczne rozliczanie deklaracji podatkowych czy zawsze aktualne dane podatkowe.

W ramach działań akwizycyjnych mBank wdrożył do oferty rachunków firmowych promocję „Na dobry start z mBankiem”. Klient podczas zakładania rachunku firmowego wnioskuje o pieczętkę, wizytownik i wizytówki z danymi swojej firmy. Oferta jest obecnie dostępna w placówkach mBanku, natomiast od sierpnia 2016 klienci mają również możliwość skorzystania z niej za pośrednictwem kanałów zdalnych – w Internecie i w call centre.

Dodatkowo, rozwijając ofertę dla małych i średnich przedsiębiorstw, Bank wraz z Akademickimi Inkubatorami Przedsiębiorczości (właścicielem sieci biur Business Link) wdrożył do oferty promocję „mBiznes konto z biurem”. Wszyscy klienci, którzy otworzą rachunek firmowy otrzymają jednocześnie na okres 6 miesięcy bezpłatny dostęp do infrastruktury Business Link. Business Link to 11 centrów działających 24/7 i wspierających rozwój biznesu – największa tego typu sieć w Polsce. Biura zlokalizowane są w 10 największych miastach w Polsce. W ramach ekosystemu Partnera klienci będą mogli korzystać z nielimitowanego dostępu do powierzchni biurowych w największych polskich miastach, będą mogli spotykać się z mentorami/doświadczonymi przedsiębiorcami,

którzy wskażą właściwą ścieżkę rozwoju dla ich firmy, pozwolą na nawiązanie cennych kontaktów biznesowych z innymi przedsiębiorcami a w przypadku branż innowacyjnych pomogą w znalezieniu inwestora.

Rok 2016 był kolejnym okresem, w którym mBank potwierdził swoją wiodącą rolę w obszarze transakcyjności e-Commerce i m-Commerce. Rozwiązanie mTransferu Mobilnego - rozszerzenia usługi mTransfer o kanał mobilny, po raz kolejny zostało docenione na rynku i otrzymało wyróżnienie w kategorii „Debiut Roku” na gali Ekomersy 2015. Dodatkowo mTransfer mobilny został wyróżniony na Mobile Trend Awards 2016, gdzie zyskał dwa wyróżnienia – pierwsze w kategorii „Firma wspierająca popularyzację mobilnych technik i technologii” oraz Nagrodę Specjalną - drugie miejsce w głosowaniu internautów. Więcej o nagrodach przyznanych Grupie mBanku w 2016 roku znajduje się w rozdziale 5.1. Najważniejsze projekty i innowacje w mBanku.

Na początku 2016 roku mBank rozszerzył usługę mPlatformy Walutowej (przeznaczonej dla małych i średnich przedsiębiorstw) o segment klientów indywidualnych, oferując im mKantor. mKantor zachowuje wszystkie zalety mPlatformy: dokonanie transakcji w dwóch kliknięciach, bardzo atrakcyjne kursy walutowe, możliwość dokonania transakcji w aplikacji mobilnej.

W obszarze finansowania przedsiębiorstw nastąpiło rozszerzenie oferty produktowej o kredyt w rachunku bieżącym z gwarancją COSME (program Unii Europejskiej na rzecz konkurencyjności przedsiębiorstw), dzięki której klienci zyskują wyższą kwotę kredytu z atrakcyjnymi warunkami finansowania. Natomiast w kredycie inwestycyjnym z gwarancją de minimis i zastawem rejestrowym rozszerzono katalog zabezpieczeń i zrezygnowano z hipoteki jako głównego zabezpieczenia kredytu.

W marcu 2016 roku mBank uzyskał zgodę Ministra Cyfryzacji na utworzenie punktu potwierdzania profili zaufanych ePUAP, rozpoczynając proces integracji Banku z usługami elektronicznej administracji publicznej. Jednocześnie Bank rozpoczął również prowadzenie rachunków dla spółek komandytowych, stowarzyszeń, szkół i placówek oświatowych.

### **Aplikacja mobilna**

Aplikacja mobilna, która zadebiutowała w lutym 2014 roku, przez ostatnie trzy lata zdobyła rzeszę nowych użytkowników i w oparciu o realne potrzeby klientów została rozszerzona o szereg nowych funkcji. Z dostępu przez telefon systematycznie korzysta ponad 1,3 mln klientów, a każdy z nich robi to średnio 18 razy w miesiącu. Aplikacja „mBank PL” to szereg wygodnych i unikalnych rozwiązań, np. Kredyt w 30 sekund, który generuje już około 18% sprzedaży kredytów gotówkowych.

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

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

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

W lutym 2016 roku aplikacja mobilna została uznana za najlepszą bankową aplikację w konkursie Mobile Trends Awards, a we wrześniu otrzymała pierwszą nagrodę w rankingu „Przyjazny Bank Newsweeka”



w kategorii „Bankowość mobilna”. Więcej o nagrodach przyznanych Grupie mBanku w 2016 roku znajduje się w rozdziale 5.1. Najważniejsze projekty i innowacje w mBanku.

### **Współpraca z Grupą AXA**

W 2016 roku rozwijano również relacje z partnerem strategicznym w ubezpieczeniach, Grupą AXA. Współpraca mBanku z Grupą AXA rozpoczęła się w 2015 roku, kiedy nastąpiła finalizacja transakcji sprzedaży spółki BRE Ubezpieczenia TUIR oraz podpisanie umów dystrybucyjnych, które regulują długotrwałą współpracę pomiędzy Grupą mBanku i Grupą AXA w zakresie dystrybucji ubezpieczeń.

W zakresie tej współpracy trwają obecnie prace nad zintensyfikowaniem sprzedaży łączonej i sprzedaży indywidualnej w ramach portfela klientów Banku.

W ramach oferty ubezpieczeniowej, w 2016 roku uruchomiono sprzedaż ubezpieczenia turystycznego w kanale mobilnym oraz ubezpieczeń OC/AC dla średnich i małych przedsiębiorstw. Ponadto rozpoczęto sprzedaż indywidualnego ubezpieczenia terminowego na życie w sieci placówek mBanku i mFinanse.

### **mBank: odetchnij pełną piersią**

To hasło kampanii mBanku, która wspiera klientki w podjęciu decyzji o ubezpieczeniu się na wypadek zachorowania na nowotwór złośliwy piersi. Działania są skierowane do kobiet, które w natłoku codziennych obowiązków zapominają czasem o sobie. Kampania trwała do końca listopada 2016 roku.

Rak piersi jest najczęstszym nowotworem diagnozowanym u kobiet w Polsce. Niektóre dane mówią o ponad 16 tys. przypadków rocznie. Co gorsza, zdecydowana większość pacjentek jest diagnozowana w zaawansowanym stadium choroby, podczas gdy wczesna diagnoza daje bardzo duże szanse na całkowite wyleczenie. W Polsce z bezpłatnej mammografii korzysta wciąż jedynie co czwarta kobieta. Dlatego działania edukacyjne i prewencyjne mają ogromne znaczenie.

Choć kampania odnosi się do raka piersi, to zakres ubezpieczenia jest znacznie szerszy. Produkt skierowany jest zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn i obejmuje długą listę nowotworów złośliwych. Ubezpieczenie dostępne jest w trzech wariantach. Maksymalna kwota jaka może zostać wypłacona klientowi w sytuacji zdiagnozowania choroby to 100 tys. zł. Produkt powstał we współpracy z firmą ubezpieczeniową AXA, która jest też współorganizatorem wszystkich działań.

### **Współpraca z Orange**

Wspólne przedsięwzięcie mBanku oraz Orange, wiodącej firmy na polskim rynku telefonii stacjonarnej, komórkowej, Internetu i transmisji danych – Orange Finanse – ma już ponad 2 lata.

Na koniec 2016 roku liczba rachunków w Orange Finanse osiągnęła ponad 330 tys., z czego w samym 2016 roku pozyskano około 100 tys. Orange Finanse stał się jednym z kluczowych kanałów akwizycji nowych klientów w mBanku.

Rok 2016 roku to okres zmian w ofercie produktowej wspartych kampaniami marketingowymi promującymi markę Orange Finanse wśród istniejących i nowych klientów Orange. Kluczowym komponentem nowej oferty jest możliwość obniżenia wysokości miesięcznego abonamentu telekomunikacyjnego w zamian za aktywne korzystanie z Banku przez okres do 24 miesięcy. Od czerwca 2016 roku oferta kredytowa została istotnie rozbudowana. Obecni klienci Orange Finanse uzyskali możliwość skorzystania z oferty kredytu gotówkowego we wszystkich salonach Orange do kwoty 150 tys. zł.

W minionym roku Orange Finanse zyskał interesujące funkcjonalności w aplikacji mobilnej oraz bankowości internetowej, m.in. unikalna na rynku funkcjonalność połączenia z konsultantem infolinii po jednym kliknięciu w aplikacji mobilnej, czy Asystent Płatności przypominający poprzez aplikację mobilną o nadchodzących przelewach.

W II połowie 2016 roku kontynuowano pracę nad rozwojem kompetencji sprzedażowych w salonach Orange. Przeprowadzono testy nowych scenariuszy sprzedażowych oraz sposobu komunikacji z klientem oraz zrealizowano serie szkoleń pogłębiających wiedzę na temat produktów Orange Finanse.

We wrześniu Orange Finanse zostało docenione w rankingu Przyjazny Bank Newsweeka, w kategorii bankowość mobilna zajęło drugie miejsce (tuż za mBankiem). Oznacza to przewagę nad konkurencją pod kątem łatwości nawigacji po aplikacji mobilnej, efektywności kanałów kontaktu z bankiem, a także dostępnych w aplikacji usług i funkcjonalności.

Więcej o strategicznej współpracy z Orange znajduje się w rozdziale 5.1. Najważniejsze projekty i innowacje w mBanku.

## **Oferta bankowości detalicznej w Polsce**

### Kredyty

Wartość nowej sprzedaży kredytów niehipotecznych w 2016 roku wyniosła 5 639,5 mln zł, co oznacza wzrost o 25,3% rok do roku. Sprzedaż kredytów hipotecznych prowadzona jest obecnie poprzez spółkę zależną – mBank Hipoteczny. W 2016 roku spadła o 36,5% rok do roku i wyniosła 2 186,9 mln zł. Spadek sprzedaży kredytów hipotecznych przy jednoczesnym wzroście kredytów niehipotecznych wynikał w dużej mierze ze zmiany strategii i skupieniu działań sprzedażowych na produktach z wyższą marżą.

2016 rok był kolejnym, w którym portfel kredytów niehipotecznych dla gospodarstw domowych dynamicznie rósł – o 1 662,4 mln zł, tj. 18,7% w porównaniu do stanu na 2015 roku. Portfel kredytów hipotecznych wyniósł 34 112,7 mln zł, ze wzrostem wynoszącym 639,3 mln zł rok do roku.

Wskaźnik NPL dla portfela kredytów hipotecznych nieznacznie spadł rok do roku i wyniósł 3,7% na koniec 2016 roku.

### Depozyty i fundusze inwestycyjne

W 2016 roku przyrost bilansu produktów oszczędnościowych (depozyty terminowe oraz rachunki oszczędnościowe) wyniósł 6 453,9 mln zł, co oznacza 16,4% wzrostu w odniesieniu do stanu bilansowego na koniec 2015 roku. Bardzo dobre wyniki sprzedażowe produktów oszczędnościowych to efekt szeregu zrealizowanych działań, do których należą m.in.:

- wdrożenie efektywnego procesu retencji depozytów terminowych, mającego na celu utrzymanie zapadającej bazy depozytowej oraz wzmocnienie długofalowej relacji klientów z bankiem;
- przeprowadzeniu promocji produktowych wspierających cross-selling – promocja Funduszy Inwestycyjnych Otwartych z lokatą terminową;
- wdrożenie do oferty banku funduszu parasolowego mFundusze Dobrze Lokujące zawierającego trzy strategie funduszy inwestycyjnych zróżnicowane pod względem ryzyka;
- przeprowadzenie kilku subskrypcji certyfikatów inwestycyjnych Funduszy Inwestycyjnych Zamkniętych oraz certyfikatów strukturyzowanych;
- udostępnienie klientom możliwości inwestowania w kolejne subskrypcje lokat strukturyzowanych;
- wprowadzenie ofert publicznych obligacji korporacyjnych dla klientów detalicznych.

Przyrost bilansu produktów depozytowych został zrealizowany przy jednoczesnym utrzymaniu zakładanej dyscypliny finansowej.

Wzrostowi bazy depozytowej klientów detalicznych towarzyszył nieznaczny wzrost środków ulokowanych w produktach inwestycyjnych. W I połowie 2016 roku, ze względu na niesprzyjającą sytuację na rynkach kapitałowych, Bank proponował klientom głównie rozwiązania o niskim lub mocno ograniczonym ryzyku inwestycyjnym (np. produkty strukturyzowane, fundusze rynku pieniężnego). W II połowie roku przeprowadziliśmy subskrypcję funduszu parasolowego mFundusze Dobrze Lokujące oraz subskrypcje certyfikatów inwestycyjnych Funduszy Inwestycyjnych Zamkniętych. W grudniu 2016 roku Bank uczestniczył w ofercie publicznej obligacji korporacyjnych.

Na koniec 2016 roku wartość depozytów bankowości detalicznej w Polsce wyniosła 45 727,6 mln zł, w porównaniu do 39 273,6 mln zł na koniec 2015 roku.

### Karty

Od 2016 roku młodzi klienci mBanku mogą korzystać z nowych kart kredytowych z serii MasterCard Me. Dzięki nim mogą podkreślić swoją indywidualność i jednocześnie zrealizować potrzeby finansowe. Na Polskiej Gali Kartowej karta mBanku została uznana za najbardziej innowacyjną, a dodatkowo jej reklama za najlepszą reklamę produktu kartowego wyemitowaną w polskich mediach w 2016 roku. Ponadto, klienci docenili mBank w głosowaniu internetowym, gdzie znaleźliśmy się w pierwszej trójce w kategorii Najładniejsza polska karta 2016 roku. Jej innowacyjność polega na możliwości dowolnego zaprojektowania jej wyglądu i umieszczenia na niej własnego zdjęcia, zdjęcia z galerii banku lub wyboru karty transparentnej.

W 2016 roku wartość zakupów kartami płatniczymi klientów bankowości detalicznej mBanku w Polsce przekroczyła 26 mld zł, co stanowi wzrost o 21,2% rok do roku. Wzrost liczby transakcji klientów mBanku wyniósł 27,8% rok do roku. Karty kredytowe mBanku charakteryzują się także bardzo wysoką średnią transakcyjnością. Udział transakcji kartami mBanku w rynku wyniósł 12,6% na koniec września 2016 roku.

#### Działalność maklerska i zarządzanie aktywami

W maju 2016 roku nastąpiła integracja działalności maklerskiej prowadzonej w spółkach Dom Maklerski mBanku i mWealth Management z działalnością Banku, w wyniku czego cała działalność maklerska Grupy mBanku prowadzona jest obecnie w Biurze Maklerskim mBanku – jednostce organizacyjnej Banku.

Działalność spółki mWealth Management została przejęta przez segment Bankowości Detalicznej mBanku. W 2016 roku rozwijano w Banku usługi kompleksowego zarządzania majątkiem, w tym doradztwa inwestycyjnego i zarządzania aktywami. Aktywa zarządzane przez Bankowość Prywatną pozostały na zbliżonym poziomie rok do roku i wyniosły 5,2 mld zł na koniec 2016 roku.

Rok 2016 zakończył się dużym sukcesem dla strategii zarządzanych w ramach usług asset management dedykowanych klientom Bankowości Prywatnej mBanku. Według najnowszego rankingu asset management GG Parkiet za IV kwartał 2016 roku niemal we wszystkich kategoriach mBank zajął czołowe lokaty. Strategia agresywna, portfel modelowy zrównoważonego wzrostu, portfel modelowy stabilnego wzrostu oraz portfel modelowy konserwatywny zajęły pierwsze miejsca w swoich kategoriach. Potwierdzeniem najwyższej jakości usług w tym obszarze jest również otrzymana po raz ósmy nagroda prestiżowego magazynu Euromoney za najlepszą ofertę bankowości prywatnej i wealth management w Polsce.

Biuro Maklerskie mBanku (BM) świadczy pełną gamę usług maklerskich dla największych polskich inwestorów instytucjonalnych (fundusze emerytalne, fundusze inwestycyjne i firmy zarządzające aktywami), funduszy zagranicznych oraz klientów indywidualnych: detalicznych i zamożnych. Za pośrednictwem Biura klienci realizują transakcje na rynkach regulowanych w Polsce i za granicą, a także na rynku OTC (FOREX/CFD). W ramach usług wealth management klienci mogą korzystać z usługi doradztwa inwestycyjnego i zarządzania portfelami aktywów. Biuro jest aktywnym graczem na rynku pierwotnym - przygotowuje i przeprowadza publiczne oferty IPO/SPO/ABB.

Na koniec 2016 roku liczba maklerskich rachunków klientów Biura Maklerskiego wyniosła 300,3 tysiąca (w tym 5,4 tysiąca to rachunki związane z usługą Forex/CFD, a 1,4 tysiąca to rachunki instytucji finansowych) i była o 1,3 tysiąca wyższa w porównaniu z końcem 2015 roku.

#### **Bankowość Detaliczna mBanku w Republice Czeskiej i na Słowacji**

W 2016 roku mBank w Czechach i na Słowacji pozyskał 72,9 tysięcy klientów (spośród których 17,2 tysięcy klientów pozyskano na Słowacji, natomiast 55,7 tysięcy w Czechach).

Aktywność mBanku w Czechach i na Słowacji w 2016 roku skupiona była zarówno na intensyfikacji działań akwizycyjnych, jak i na dalszym budowaniu pozycji Banku mobilnego.

Do oferty wprowadzono, podobnie jak na rynku polskim, nowe konto oszczędnościowo- rozliczeniowe dla młodych klientów, które pod względem cen i użyteczności będzie rozwijać się wraz z klientem.

Przebiega modernizacja sieci oddziałów: w Czechach i na Słowacji otwarto dwa centra finansowe w formie „lekkiej placówki”. W ramach współpracy z partnerem Broker Consulting, pośrednikiem na rynku usług finansowych w Czechach, otwarto 12 nowych placówek specjalizujących się w usługach bankowych. W przedsięwzięciu tym mBank jest głównym partnerem bankowym. W ramach tej współpracy wprowadzono także dwie nowe karty co-brandowe: debetową i kredytową.

Dodatkowo, mBank w Czechach i na Słowacji rozszerzył swoją ofertę o cztery nowe karty debetowe: złotą kartę debetową, debetową nalepkę na telefon, kartę debetową dla przedsiębiorców oraz kartę debetową dla młodych. Wprowadzono do oferty również trzy nowe karty kredytowe.

Działalność mBanku w Czechach i na Słowacji w 2016 roku została wyróżniona kilkoma nagrodami. W konkursie Złota Koruna oferta rachunku dla przedsiębiorców została oceniona jako najlepsza na rynku, natomiast mKonto oraz bankowość internetowa otrzymały drugą nagrodę. Co więcej, kredyt hipoteczny na refinansowanie nieruchomości zdobył trzecią nagrodę w konkursie tygodnika Trend. Ponadto, aplikacja mobilna mBanku po raz kolejny została doceniona, tym razem nagrodą Golden PCNews, jako jedna

z najlepszych na rynku słowackim. W Czechach mBank otrzymał tytuł „Superbrand 2016”, znajdując się w ten sposób wśród najsilniejszych marek na lokalnym rynku.

#### Kredyty i depozyty

Według stanu na koniec 2016 roku portfel kredytów klientów mBanku w Czechach i na Słowacji wyniósł 4 279,7 mln zł, wzrastając o 455,7 mln zł, tj. 11,9% w porównaniu do końca 2015 roku.

Bank prowadził zintensyfikowane działania mające na celu zwiększenie sprzedaży kredytów niehipotecyjnych. Wartość sprzedaży kredytów niehipotecyjnych w 2016 roku wyniosła 489,4 mln zł, co oznacza wzrost rok do roku o 25,3%. Sprzedaż kredytów niehipotecyjnych w Czechach osiągnęła poziom 361,2 mln zł, co oznacza wzrost o 24,6% rok do roku. Jednocześnie, sprzedaż kredytów niehipotecyjnych na Słowacji wzrosła o 66,1% i wyniosła 128,2 mln zł.

Sprzedaż kredytów hipotecyjnych spadła rok do roku (tj. -34,6%) i wyniosła 692,5 mln zł w 2016 roku. Sprzedaż kredytów hipotecyjnych w Czechach wyniosła 551,0 mln zł w porównaniu do 751,3 mln zł w 2015 roku (tj. -26,7%), podczas gdy na Słowacji znalazła się na poziomie 141,6 mln zł (tj. -54,0% rok do roku). Spadek wynikał z intensyfikacji działań sprzedażowych produktów kredytowych z wyższą marżą oraz zmian w polityce cenowej kredytów hipotecyjnych.

Baza depozytowa Banku w Czechach i na Słowacji wzrosła w stosunku końca 2015 roku o 1 563,5 mln zł, tj. 24,5%.

## 5.5. Korporacje i Rynki Finansowe

Segment Korporacje i Rynki Finansowe obsługuje 20 940 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 45 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 dwa obszary: Bankowość Korporacyjna i Inwestycyjna oraz Rynki Finansowe.



### Działalność segmentu Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej

	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	Zmiana roczna
<b>Liczba klientów korporacyjnych</b>	<b>17 787</b>	<b>19 562</b>	<b>20 940</b>	<b>7,0%</b>
K1	1 838	1 983	2 123	7,1%
K2	5 144	5 748	6 067	5,5%
K3	10 805	11 831	12 750	7,8%
<b>mln zł</b>				
<b>Kredyty klientów korporacyjnych, w tym:</b>	<b>23 680</b>	<b>22 103</b>	<b>20 874</b>	<b>-5,6%</b>
K1	6 379	6 163	5 000	-18,9%
K2	10 633	11 838	12 745	7,7%
K3	2 811	3 050	2 958	-3,0%
Transakcje reverse repo / buy sell back	3 840	1 031	57	-94,5
Pozostałe	17	22	115	423,4%
<b>Depozyty klientów korporacyjnych, w tym:</b>	<b>29 203</b>	<b>30 236</b>	<b>32 835</b>	<b>8,6%</b>
K1	12 111	14 019	12 659	-9,7%
K2	9 455	11 260	12 348	9,7%
K3	4 177	4 856	6 276	29,3%
Transakcje repo	3 750	1 094	1 600	46,3%
Pozostałe	63	68	420	517,9%

2016 rok był okresem nieznacznego spowolnienia gospodarczego, które nie przełożyło się na istotne pogorszenie aktywności biznesowej i wyników finansowych dużych przedsiębiorstw. Ponadto, 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) i podatkiem od instytucji finansowych oraz niepewności co do wielkości potencjalnych obciążeń finansowych związanych z kredytami we frankach szwajcarskich.

Pomimo trudnej sytuacji gospodarczej, w minionym roku odnotowano wzrost wolumenu kredytów i depozytów korporacyjnych. Rynek kredytów dla przedsiębiorstw wzrósł o 5,4% w porównaniu do końca 2015 roku, natomiast rynek depozytów dla przedsiębiorstw o 8,2%. Na tym tle mBank prezentował niższą dynamikę wolumenów kredytowych, która została zrekompensowana znaczącym wzrostem wolumenów depozytowych, co przełożyło się na wzrost udziałów rynkowych w depozytach do 10,1%.

Rok 2016 był kolejnym rokiem intensyfikacji działań w celu przyciągnięcia nowych klientów korporacyjnych, co ponownie przełożyło się na wysoką akwizycję nowych firm - baza klientów korporacyjnych zwiększyła się o 1 378 firm w porównaniu do grudnia 2015 roku i wyniosła 20 940 podmiotów.

Akwizycja wpłynęła pozytywnie na wartość środków zgromadzonych na rachunkach bieżących, która na koniec grudnia 2016 roku osiągnęła poziom 11 948,1 mln zł, co oznacza 41,1% wzrost rok do roku. Wysoki wolumen depozytów bieżących stanowi bazę dla dalszego rozwoju bankowości transakcyjnej, mającej szczególne znaczenie dla Banku z uwagi na potencjał wzrostu oraz zacieśnianie współpracy z klientami.

W segmencie małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) rok 2016 przyniósł kolejne rekordowe wyniki akwizycyjne, współpracę z mBankiem rozpoczęło ponad 2,5 tys. nowych klientów, z których ponad połowa skorzystała z oferty pakietowej.

Na wielu płaszczyznach kontynuowana była strategia budowania długoterminowych relacji biznesowych z klientami i stwarzania możliwości płynnego rozwoju współpracy wraz z rozwojem przedsiębiorstwa. Równocześnie, 200 klientów MSP (K3), którym towarzyszyliśmy w rozwoju, udostępniając zaawansowane rozwiązania bankowości korporacyjnej, zostało przekazanych do obsługi w segmencie dużych przedsiębiorstw (K2).

Szereg działań mających na celu zapewnienie najwyższych standardów obsługi przyniósł efekty w tegorocznych wynikach badania satysfakcji klientów - o 8% wzrósł odsetek klientów K3, którzy aktywnie polecili usługi mBanku swoim kontrahentom.

W zakresie oferty produktowej klienci mBanku z segmentu MSP zyskali możliwość korzystania z finansowania inwestycyjnego i hipotecznego ze stałą stopą procentową, z przewidywalnym kosztem obsługi w długim okresie czasu.

Rok 2016 w mBanku był kolejnym rokiem skoncentrowanym na identyfikacji potrzeb i ewentualnych problemów klientów. Znaczenie, jakie przykłada się do jakości relacji z klientami, znalazło odzwierciedlenie w poziomie satysfakcji firm korzystających z usług mBanku, mierzonym m. in. 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 2016 roku NPS osiągnął poziom 36% i był o 6 p.p. wyższy niż przed rokiem. Wysoka wartość wskaźnika NPS jest wynikiem implementacji w segmencie 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.

## Oferowane produkty i usługi

### Kredyty klientów korporacyjnych

mln zł	2014	2015	2016	Zmiana roczna
Kredyty korporacyjne*	19 840	21 072	20 817	-1,2%
Kredyty dla przedsiębiorstw**	17 874	19 442	19 950	2,6%
Kredyty jednostek samorządu terytorialnego	1 324	931	708	-23,9%
Rynek kredytów dla przedsiębiorstw	7,4%	7,4%	5,4%	
Udział mBanku w rynku kredytów dla przedsiębiorstw	6,3%	6,3%	6,1%	

\* Z wyłączeniem transakcji reverse repo.

\*\* Kategoria NBP, umożliwiająca porównanie do wyników sektora bankowego.

### Depozyty klientów korporacyjnych

mln zł	2014	2015	2016	Zmiana roczna
Depozyty korporacyjne*	25 807	30 203	31 703	5,0%
Depozyty bieżące klientów korporacyjnych	6 709	8 467	11 948	41,1%
Depozyty dla przedsiębiorstw**	20 709	25 629	28 446	11,0%
Depozyty jednostek samorządu terytorialnego	213	193	236	22,5%
Rynek depozytów dla przedsiębiorstw	9,1%	10,5%	8,2%	
Udział mBanku w rynku depozytów dla przedsiębiorstw	8,8%	9,8%	10,1%	

\* Z wyłączeniem transakcji reverse repo.

\*\* Kategoria NBP, umożliwiająca porównanie do wyników sektora bankowego.

### 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 2016 roku Bank był istotnym uczestnikiem rynku i wziął udział w 88 projektach konsorcjalnych i bilateralnych. Łączna kwota nowego zaangażowania Banku z tytułu produktów konsorcjalnych i bilateralnych wyniosła 3 934,1 mln zł.

### Gwarancja de minimis

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 2 200 mln zł. Na dzień 31 grudnia 2016 roku wartość wykorzystanego limitu wyniosła 1 612,6 mln zł.

Ponadto na mocy umowy podpisanej z Bankiem Gospodarstwa Kredytowego, mBank oferował innowacyjnym przedsiębiorstwom z sektora MSP kredyty zabezpieczone gwarancjami. Gwarancje udzielane były ze środków Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Pula dostępnych środków w ramach Programu wynosiła 250 mln zł. Udzielony przez BGK limit gwarancji dla mBanku wynosił 16,3 mln zł i został w pełni wykorzystany.

mBank kontynuował realizację portfelowej linii gwarancyjnej z regwarancją Europejskiego Banku Inwestycyjnego w ramach programu COSME (program Unii Europejskiej na rzecz konkurencyjności przedsiębiorstw w latach 2014–2020). Udzielony przez BGK limit gwarancji dla mBanku wynosi 120 mln zł. Na dzień 31 grudnia 2016 roku wartość wykorzystanego limitu wyniosła 51,6 mln zł.

#### Finansowanie ze środków Unii Europejskiej

W dniu 16 marca 2016 roku Bank podpisał z Europejskim Bankiem Inwestycyjnym (EBI) kolejną umowę dotyczącą uruchomienia nowej linii kredytowej w wysokości 100 mln euro na finansowanie przedsięwzięć lub pokrycie zobowiązań związanych z cyklem produkcyjnym przedsiębiorstw MID CAP (podmioty zatrudniające powyżej 250 osób, ale mniej niż 3 tys. pracowników).

#### Emisja papierów dłużnych dla klientów korporacyjnych

Udział mBanku w rynku nieskarbowych papierów dłużnych na koniec grudnia 2016 roku przedstawiał się następująco:

	<b>Krótkoterminowe papiery dłużne</b>	<b>Obligacje przedsiębiorstw</b>	<b>Papiery dłużne banków</b>
<b>mBank (mln zł)</b>	<b>1 356</b>	<b>7 927</b>	<b>12 631</b>
Rynek (mln zł)	13 871	68 926	36 493
Udział w rynku	<b>9,8%</b>	<b>11,5%</b>	<b>34,6%</b>
Pozycja rynkowa	#4	#4	#1

Największymi emisjami w 2016 roku było plasowanie obligacji o łącznej wartości 437 mln zł dla Europejskiego Banku Inwestycyjnego, 250 mln zł dla BGK oraz 100 mln zł dla Credit Agricole Bank Polska - aranżowane przez mBank. Inne duże transakcje, w których Bank brał udział to emisje listów zastawnych mBanku Hipotecznego o wartości 98 mln euro oraz 850 mln zł. Wartość niewykupionych papierów dłużnych banków, których emisję zrealizował mBank (z wyłączeniem obligacji „drogowych” BGK), wyniosła na koniec grudnia 2016 około 12,6 mld zł, w porównaniu z 11,3 mld zł na koniec 2015 roku.

Na rosnącym rynku obligacji przedsiębiorstw Bank zrealizował szereg nowych emisji o znacznej wartości, tj. Kruk S.A. (311 mln zł), HB Reavis (100 mln zł), Echo Investment (100 mln zł), Work Service (80 mln zł), LC Corp S.A. (65 mln zł), Magellan S.A. (50 mln zł i 6,1 mln euro), Archicom (55 mln zł), Best S.A. (40 mln zł), EGB Investment (28 mln zł).

#### Bankowość transakcyjna

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 2016 roku, salda korporacyjnych rachunków bieżących przekroczyły rekordową wartość 12 mld zł. Dynamiki pozostałych produktów transakcyjnych w 2016 roku, w porównaniu z rokiem 2015, kształtowały się następująco:

Liczba przelewów krajowych wychodzących	+16,5%
Liczba przelewów zagranicznych wychodzących	+12,7%
Liczba transakcji polecenia zapłaty	+18,8%
Liczba kart płatniczych korporacyjnych	+11,8%
Liczba korporacyjnych kart przedpłaconych	+128,4%
Liczba użytkowników mCompanyNet	+11,4%

### Rozwój oferty Bankowości Korporacyjnej

#### *Obsługa terminali POS*

W I półroczu 2016 roku mBank rozpoczął współpracę z IT Card oraz Planet Pay w zakresie świadczenia obsługi kart płatniczych w terminalach. Uruchomienie usługi i podpisanie umowy outsourcingowej z IT Card wzbogaciło ofertę bankowości transakcyjnej.

W czerwcu 2016 roku, wspólnie z IT Card oraz Planet Pay, mBank podpisał pierwszą na rynku polskim umowę na wydanie i obsługę terminali płatniczych dla kurierów w spółce DPD Polska. W ramach umowy zostanie wydanych 4,5 tys. terminali. Transakcja ta kreuje nową jakość i kierunek rozliczeń na rynku e-commerce w zakresie rozliczania przesyłek pobraniowych.

#### *ŚKUP*

Śląska Karta Usług Publicznych (ŚKUP) jest jednym z największych w Polsce projektów dotyczących kart miejskich. Projekt został zrealizowany na podstawie przetargu publicznego na dostawę kompleksowego systemu karty miejskiej z funkcją płatniczą. Zamawiającym jest Komunikacyjny Związek Komunalny Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego (KZK GOP) a Wykonawcą – konsorcjum firm Asseco Poland (Lider) i mBank. Projekt współfinansowany jest ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Od uruchomienia systemu ŚKUP w październiku 2015 roku wydano mieszkańcom aglomeracji śląskiej blisko 240 tys. spersonalizowanych i niespersonalizowanych kart ŚKUP oraz dostarczono do punktów sieci sprzedaży 105 tys. kart niespersonalizowanych w celu ich wydania mieszkańcom aglomeracji.

#### *Kredyt na stałą stopę procentową*

W odpowiedzi na zmieniające się warunki makroekonomiczne, otoczenie niskich stóp procentowych oraz zagwarantowanie maksimum bezpieczeństwa dla klienta od grudnia 2016 roku w standardowej ofercie dla firm z segmentu małych i średnich przedsiębiorstw dostępne są kredyty inwestycyjne i produkty hipoteczne oparte o stałą stopę procentową. Stała stawka będzie obowiązywać przez cały okres kredytowania i zostanie wpisana bezpośrednio do umowy. Stała stopa dostępna jest dla kredytów w złotych, ale także euro i dolarach amerykańskich.

## Rynki Finansowe

### Działalność w 2016 roku

Począwszy od stycznia 2016 roku działania segmentu sprzedaży produktów rynku finansowego skierowane były na aktywizację nowych klientów oraz zwiększenie udziałów w rynku produktów FX, rynku pochodnych transakcji surowcowych, rynku transakcji zabezpieczających ryzyko stopy procentowej przy dużych projektach finansowania oraz na sprzedaż papierów komercyjnych.

W ramach przeprowadzonych działań, do kluczowych i mających wpływ na wielkość zrealizowanych transakcji oraz dochód wygenerowany w ramach współpracy Banku z klientami należą:

- działania mające na celu wykorzystywanie zmienności rynku do zwiększenia transakcyjności klientów. Główny nacisk położony został na aktywny kontakt telefoniczny zarówno z obecnymi klientami jak i nowo pozyskanymi. Dzięki podjętym działaniom zanotowano wzrost zarówno liczby klientów aktywnych średnio miesięcznie jak i transakcji zawartych telefonicznie przez dealerów odpowiednio o 6,2% i 8,6% rok do roku;
- w obszarze przedsiębiorców obsługiwanych przez część Detaliczną mBanku podjęto aktywne działania onboardingowe do nowych klientów oraz aktywizacyjne klientów obsługiwanych, wykonujących transakcje w kantorach internetowych. Dzięki tym działaniom wartość obrotu wzrosła o 212,1% rok do roku a liczba transakcji przekroczyła 252,5 tys.;
- w Wydziale Instrumentów Pochodnych, który prowadzi sprzedaż pochodnych transakcji surowcowych do klientów, dostosowano zakresy obowiązków sprzedawców, tak by efektywniej docierać do większej liczby klientów w akwizycji i maksymalizować realizowane marże, które wzrosły w 2016 roku o 43,2%;
- w obszarze transakcji projektowych przeprowadzone zostały intensywne działania sprzedażowe we współpracy z mLeasing i mBH, które przyniosły wiele nowych mniejszych transakcji;
- kontynuacja działań mających na celu zwiększenie obrotów oraz marż w zakresie transakcji skarbowych z klientami z segmentu K0 (klienci globalni) i K1, które przyniosły zdecydowany wzrost marż i obrotów w szczególności na rynku walutowych transakcji pochodnych.

Udziały rynkowe mBanku na poszczególnych rynkach instrumentów finansowych na dzień 31 grudnia 2016 roku zostały przedstawione w poniższej tabeli:

	Bony i obligacje skarbowe	IRS/FRA	FX Spot & Forward
mBank	16,2%	11,5%	16,1%

### Institucje 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 30 grudnia 2016 roku mBank posiadał 17 czynnych kredytów otrzymanych na równowartość 18 116 mln zł, przy czym zadłużenie z ich tytułu wyniosło 11 161 mln zł. W ciągu 2016 roku spłacono w terminie zapadalności jeden kredyt w euro oraz dwa kredyty we frankach szwajcarskich, łącznie na kwotę 6 176 mln zł. Dodatkowo zaciągnięto dwa nowe kredyty w euro na łączną kwotę 1 017 mln zł. Per saldo poziom zadłużenia z tytułu kredytów zaciągniętych był o 1 812 mln zł niższy niż na koniec 2015 roku. Przy zastosowaniu kursów z końca 2015 roku spadek wyniósłby 798 mln zł.

Na koniec grudnia 2016 roku zaangażowanie mBanku z tytułu kredytów udzielonych innym bankom wyniosło łącznie równowartość 129,5 mln zł. W portfelu mBanku znajdowało się dziewiętnaście krótko- i średnioterminowych czynnych kredytów udzielonych instytucjom finansowym z Polski oraz zagranicy.

Do sukcesów Departamentu Instytucji Finansowych w 2016 roku należały przede wszystkim:

- Pozyskanie kolejnego, znaczącego finansowania w wysokości 100 mln euro z Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EBI) oraz kredytu bilateralnego od ICBC (Europe), Oddział z Polsce w wysokości 130 mln euro.

- W 2016 roku udało się pozyskać kolejnych kilka rachunków loro i utrzymać pozycję w czołówce polskich banków w zakresie obsługi rozliczeń w złotych.

Ponadto, w 2016 roku Departament Instytucji Finansowych wzorem lat ubiegłych aktywnie wspierał transakcje handlowe zawierane przez polskich eksporterów poprzez oferowanie finansowania krótkoterminowego instytucjom finansowym, a także udzielał finansowania w ramach kredytów konsorcjalnych. Jednocześnie kontynuowano obsługę i oferowanie bankom z krajów Wspólnoty Państw Niepodległych (WNP) kredytów średnioterminowych zabezpieczonych polisą KUBE.

#### Usługi powiernicze

mBank świadczy usługi polegające m.in. 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, prowadzeniu rejestrów aktywów funduszy emerytalnych i inwestycyjnych oraz kontroli wyceny ich aktywów, a także obsłudze pożyczek z papierów wartościowych. Klientami mBanku w obszarze usług powierniczych są przede wszystkim instytucje finansowe, w tym w szczególności fundusze inwestycyjne i emerytalne, krajowe i zagraniczne instytucje finansowe, banki oferujące usługi powiernicze i inwestycyjne, towarzystwa ubezpieczeniowe, instytucje zarządzające aktywami oraz instytucje niefinansowe.

Rok 2016 był rekordowy pod względem ilości obsługiwanych funduszy inwestycyjnych oraz wartości rejestrowanych aktywów. Ilość funduszy inwestycyjnych, dla których mBank pełni funkcję depozytariusza wzrosła o 21,5% w stosunku do stanu na koniec 2015 roku, a łączna wartość aktywów funduszy inwestycyjnych i emerytalnych zwiększyła się w tym okresie o 19,4%.

## 6. Oświadczenie mBanku o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego w 2016 roku

### 6.1. Stosowanie zasad ładu korporacyjnego

W 2016 roku mBank podlegał zasadom ładu korporacyjnego zawartym w dokumentach:

1. „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016”;
2. „Zasady Ładu Korporacyjnego dla Instytucji Nadzorowanych”.

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

#### Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016

„Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016” zostały przyjęte uchwałą Rady Giełdy 13 października 2015 roku i weszły w życie 1 stycznia 2016 roku. W stosunku do zasad szczegółowych Dobrych Praktyk obowiązuje formuła: 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.

Spośród zasad szczegółowych „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016” mBank nie stosuje dwóch zasad:

- 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.
- 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.

Ponadto mBank spośród wszystkich rekomendacji wyszczególnionych w „Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW 2016” Bank nie stosuje poniższych rekomendacji:

- 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.

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 natury prawnej 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.

- rekomendacji VI.R.3. dotyczącej komitetu do spraw wynagrodzeń. Z rekomendacji tej wynika m.in. wymóg by przynajmniej większość członków komitetu była niezależna. W mBanku w skład Komisji ds. Wynagrodzeń działającej 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. Obejmują one 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 rekomendacji IV.R.2 zawartej w „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016”. Uwzględniając, iż znaczna część akcjonariuszy mBanku jest reprezentowana na Walnych Zgromadzeniach oraz dążąc do ograniczenia ryzyka związanego z elektronicznym aktywnym udziałem w Walnych Zgromadzeniach, mBank uznał za uzasadnione odstąpienie 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 przyczynić się do utrudnienia lub wydłużenia dyskusji na posiedzeniach Zarządu ze względu na skomplikowaną materię rozpatrywanych zagadnień oraz specjalistyczne słownictwo. Ponadto, ze względu na rozpatrywanie na posiedzeniach Zarządu informacji stanowiących tajemnice przedsiębiorstwa, istotne jest ograniczenie do niezbędnego minimum udziału w posiedzeniach osób spoza Zarządu. Jednocześnie, większość członków Zarządu mBanku posługuje się językiem polskim, co zapewnia możliwość reprezentowania Banku w sytuacjach, gdy pożądanym jest uczestnictwo Członków Zarządu i posługiwanie się językiem polskim bez pośrednictwa tłumacza. Również protokoły z posiedzeń oraz uchwały Zarządu mBanku są przygotowywane w dwóch wersjach językowych, czyli zapewniona jest zgodność z postanowieniem § 16 ust. 2 Zasad Ładu Korporacyjnego dla Instytucji Nadzorowanych.

Stanowisko akcjonariuszy w kwestii Zasad Ładu Korporacyjnego dla Instytucji Nadzorowanych zostało przedstawione w uchwale nr 31 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 Spółki;
- 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/działania-w-obszarze-legislacyjno-prawnym/komisja-etyki-bankowej>).

### **Model wartości i zachowań pracowników mBanku oraz Zasady postępowania w stosunku do partnerów biznesowych**

Warto również nadmienić, że mBank zdefiniował najbardziej istotne zachowania z perspektywy organizacji, które ułatwiają osiąganie indywidualnych i zespołowych rezultatów oraz pomagają budowaniu satysfakcji klienta. Obowiązujący w Banku model wartości i zachowań wyznaczający standard pracy mBanku jest oparty o następujące organizacyjne wartości: „myślenie klientem”, „patrzenie w przyszłość”, „upraszczanie”, „zaangażowanie” i „profesjonalizm”. Model opisuje, jakie konkretne sposoby działania i postawy kryją się za powyższymi hasłami i określa jak pracownicy Grupy mBanku powinni się zachowywać w relacji między sobą i klientami.

Ponadto pracownicy Banku stosują „Zasady postępowania” (Code of Conduct), określające standardy między pracownikami Banku i partnerami biznesowymi Banku, co ma budować fundamenty wzajemnego zaufania. Wytyczne dotyczące działania obejmują m.in. kierowanie się wartościami mBanku, tworzenie zrównoważonej kultury organizacji, odpowiedzialność korporacyjną, prowadzenie odpowiedzialnej polityki kredytowej, traktowanie relacji z klientami w sposób odpowiedzialny, uczciwość w relacjach biznesowych, stosowanie wyznaczonych standardów w relacjach z klientami i w relacjach wewnętrznych, unikanie konfliktu interesów, odpowiedzialne korzystanie z mediów społecznościach i upraszczanie komunikacji.

### **Polityka informacyjna mBanku**

mBank prowadzi otwartą, transparentną i efektywną politykę informacyjną. Realizując politykę informacyjną mBank stosuje wymogi wynikające z przepisów dotyczących poufności i bezpieczeństwa informacji, które musi spełniać jako spółka publiczna oraz instytucja nadzorowana.

Do głównych środków wykorzystywanych w polityce informacyjnej Banku należą:

- 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 w każdym miesiącu wysyłka Newslettera i w razie potrzeb innych materiałów informacyjnych;
- udział przedstawicieli Banku w krajowych i zagranicznych konferencjach inwestorskich oraz road-shows 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 umożliwiającą interaktywny dostęp do audytowanych danych finansowych, kalendarz inwestora oraz Analityzer mBanku pozwalający na dokonywanie analiz danych finansowych i biznesowych Grupy mBanku w różnych wymiarach. 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, reguły dotyczące zmieniania podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych oraz informacja o udziale kobiet i mężczyzn w organach statutowych mBanku.

Otwarta komunikacja z akcjonariuszami w trakcie Walnych Zgromadzeń przejawia się m.in. w następujących aspektach:

- udzielaniu akcjonariuszom odpowiedzi i wyjaśnień przez członków organów Banku,
- transmisji obrad Walnego Zgromadzenia w internecie,
- umożliwieniu udziału przedstawicieli mediów w obradach Walnego Zgromadzenia.

## **6.2. 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.

Bank w sposób ciągły monitoruje zmiany w przepisach i regulacjach zewnętrznych związanych ze sporządzaniem sprawozdań oraz na bieżąco aktualizuje wewnętrzne regulacje i w razie potrzeby dostosowuje systemy informatyczne.

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. W spółkach zależnych, decyzje o wyborze biegłego rewidenta podejmują rady nadzorcze.

mBank S.A. przestrzega zasady rotacji biegłego rewidenta zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa i rekomendacji Komisji Nadzoru Finansowego w zakresie rotacji biegłego rewidenta.

W dniu 24 marca 2016 roku, XXIX Zwyczajne Walne Zgromadzenie Banku, dokonało wyboru firmy PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o. jako audytora do badania sprawozdań finansowych Banku oraz skonsolidowanych sprawozdań finansowych Grupy Kapitałowej mBanku S.A. za rok 2016. Bank korzystał z usług PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o. jako audytora do badania sprawozdań finansowych Banku oraz skonsolidowanych sprawozdań finansowych Grupy mBanku S.A. w odniesieniu do sprawozdań finansowych za rok 2012 i za lata wcześniejsze. Natomiast w latach 2013-2015 podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych Banku oraz skonsolidowanych sprawozdań finansowych Grupy Kapitałowej była firma Ernst & Young Audit Sp. z o.o. sp. k.

O kwocie wynagrodzenia wypłaconej spółce PricewaterhouseCoopers informuje Nota 47 do Sprawozdania Finansowego mBanku S.A. według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej za rok 2016.

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 „The Best Annual Report 2015”, organizowanym przez Instytut Rachunkowości i Podatków (IRiP) i rozstrzygniętym w październiku 2016 roku mBank po raz czwarty z rzędu i po raz piąty w historii otrzymał prestiżowe wyróżnienie „The Best of the Best” za najlepszy raport roczny w kategorii instytucji finansowych. Ponadto, IRiP przyznał mBankowi wyróżnienie za najlepsze sprawozdanie z działalności.

### **6.3. Znaczne pakiety akcji**

Dominującym akcjonariuszem mBanku jest Commerzbank AG.

Według stanu na 31 grudnia 2016 roku, Commerzbank posiadał bezpośrednio 29 352 897 akcji mBanku, co stanowiło 69,42% wartości kapitału zakładowego i głosów na Walnym Zgromadzeniu.

W wolnym obrocie (free float) znajdowało się 30,58% 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 Nationale-Nederlanden Otwarty Fundusz Emerytalny.

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.

### **Informacja o akcjonariuszu dominującym**

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% udział w kapitale Commerzbanku. Najwięksi inwestorzy instytucjonalni to BlackRock i Capital Group – każdy z nich ma nieco poniżej 5% akcji banku. W posiadaniu pozostałych inwestorów instytucjonalnych znajduje się około 45% akcji przy rozproszonej strukturze akcjonariatu.

Commerzbank posiada swoje oddziały i biura w niemal 50 krajach. Podstawowe rynki dla banku to Niemcy i Polska. Sieć placówek Commerzbanku licząca około 1000 oddziałów jest jedną z największych sieci wśród niemieckich banków komercyjnych. Commerzbank obsługuje ponad 17,5 mln osób fizycznych i klientów z sektora małego biznesu oraz około 60 tysięcy przedsiębiorstw, korporacji międzynarodowych, instytucji finansowych i klientów instytucjonalnych. Bank finansuje ponad 30% niemieckiego handlu zagranicznego i jest liderem w finansowaniu sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W strukturze Grupy Commerzbanku wyodrębnione są dwa segmenty biznesowe: Segment Klientów Indywidualnych i Małych Przedsiębiorstw (Private and Small Business Customers) oraz Segment Klientów Korporacyjnych (Corporate Clients).

W 2016 roku Grupa Commerzbanku zrealizowała przychody brutto w wysokości 9,4 mld euro przy zatrudnieniu około 49,9 tys. pracowników. Na dzień 31 grudnia 2016 roku Grupa Commerzbanku posiadała aktywa w wysokości 480 mld euro.

### **6.4. 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.

Rada Nadzorcza powołuje i odwołuje Prezesa Zarządu, wiceprezesów oraz pozostałych członków Zarządu 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.

## **6.5. 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.

## **6.6. 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 (<https://www.mbank.pl/o-nas/lad-korporacyjny/>).

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 umożliwiona jest 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.

## **6.7. 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 2016 roku miała miejsce jedna zmiana w Zarządzie Banku. W dniu 12 kwietnia 2016 roku Bank otrzymał od Pana Jörga Hessenmüllera informację o jego rezygnacji z funkcji Członka Zarządu, Wiceprezesa Zarządu mBanku S.A. do spraw Finansów, z dniem 30 czerwca 2016 roku w związku z przyjęciem nowych obowiązków Dyrektora Zarządzającego ds. Strategii Grupy Commerzbank. W dniu 10 czerwca 2016 roku Rada Nadzorcza mBanku powołała na stanowisko Wiceprezesa Zarządu ds. Finansów z dniem 1 lipca 2016 roku Pana Christopa Heinsa.

Ponadto, w dniu 12 grudnia 2016 roku Bank powziął informację, iż Wiceprezes Zarządu Banku, Pan Hans Dieter Kemler zamierza w niedalekiej przyszłości złożyć rezygnację z pełnionych w Banku funkcji. Powodem rezygnacji pana Kemlera jest zamiar podjęcia współpracy z niemieckim bankiem Landesbank Hessen Thuringen (Helaba) poprzez objęcie w nim funkcji członka Zarządu odpowiedzialnego za rynki kapitałowe, skarb i zarządzanie aktywami.

W dniu 16 lutego 2017 roku Wiceprezes Zarządu Banku ds. Operacji i Informatyki, Pan Jarosław Mastalerz, poinformował Bank, że w niedalekiej przyszłości zamierza złożyć rezygnację z pełnionych w Banku funkcji. Powodem rezygnacji jest zamiar osobistego zaangażowania się w rozwijanie i komercjalizowanie

nowoczesnych technologii w sektorze finansów, w ramach projektu realizowanego we współpracy z Bankiem.

Poniżej przedstawiono skład Zarządu mBanku według stanu na 31 grudnia 2016 roku:

1. Cezary Stypułkowski - Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny Banku
2. Przemysław Gdański - Wiceprezes Zarządu ds. Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej
3. Christoph Heins – 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.

W dalszej części przedstawione są bardziej szczegółowe informacje o członkach Zarządu mBanku.

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



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

Od 2006 do 2010 roku pracował w J.P. Morgan w Londynie, od 2007 roku na stanowisku Dyrektora Zarządzającego Banku Inwestycyjnego J.P. Morgan na Europę Centralną i Wschodnią. Cezary Stypułkowski był także członkiem Międzynarodowej Rady Doradczej Zarządu Deutsche Banku, Międzynarodowej Rady Doradczej INSEAD oraz Geneva Association. Od 2012 roku jest współprzewodniczącym Emerging Markets Advisory Council przy Międzynarodowym Instytucie Finansów w Waszyngtonie (IIF).

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 w zakresie 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 25 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 od 19 listopada 2008 roku.

**Christoph Heins - Wiceprezes Zarządu ds. Finansów**

Christoph Heins w 1996 roku uzyskał dyplom Bankakademii we Frankfurcie nad Menem (obecnie Frankfurt School of Finance and Management) oraz ukończył studia magisterskie w zakresie bankowości (Diplom-Bankbetriebswirt (BA)).

Karierę zawodową rozpoczął w 1988 roku w Dresdner Banku jako Relationship Manager. Pełnił szereg funkcji w Grupie Commerzbanku, zarówno w Niemczech, jak i za granicą, gdzie pozyskał cenne doświadczenia w sferze front office, back office oraz w obszarze wsparcia. W 2008 roku rozpoczął pracę jako Dyrektor Finansowy oddziału Commerzbanku w Nowym Jorku, którą pełnił do czasu powrotu do Frankfurtu w 2012 roku. Następnie był Dyrektorem Controllingu Segmentowego, jednostki odpowiedzialnej za raportowanie i planowanie finansowe Grupy Commerzbanku.

Wiceprezes Zarządu mBanku ds. Finansów od 1 lipca 2016 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 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 od listopada 2003 jako Członek Zarządu odpowiedzialny za zarządzanie finansami oraz ryzyko operacyjne, zarządzanie kapitałem i wdrożenie Nowej Umowy Kapitałowej. Od 2008 do 2010 roku - Wiceprezes Zarządu Kredyt Banku nadzorująca Pion Finansów i Ryzyka. Była również Doradcą Prezesa Warta S.A. i TUnŻ Warta S.A.

Od 2010 do 2012 roku pracowała w Brukseli na stanowisku Starszego Dyrektora Generalnego Grupy KBC, odpowiadając za zarządzanie wszystkimi typami ryzyka w Grupie, w tym: tworzenie i walidację modeli, polityki i procedury ryzyka, wsparcie ryzyka w decyzjach biznesowych, nadzór i raportowanie, procesy ICAAP i ORSA, politykę adekwatności kapitałowej oraz wsparcie technologiczne zarządzania ryzykiem. Dodatkowo 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 na stanowisku Wiceprezes Zarządu od 12 kwietnia 2013 roku.

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

W 1996 roku ukończył Wydział Zarządzania Westfalskiego Uniwersytetu Wilhelma w Münster.

W latach 1987-1990 brał udział w programie praktyk menadżerskich w Dresdner Banku w Münster. W latach 1990-1991 uczestniczył w programie szkoleniowym dotyczącym obrotu papierami wartościowymi i bankowości inwestycyjnej w Centrali Dresdner Banku we Frankfurcie. Następnie, w latach

1991-1992 pracował w Departamencie Handlu Obligacjami Dresdner Banku.

W latach 1996-1998 pracował w Sal. Oppenheim jr & Cie. KGaA we Frankfurcie w Departamencie Rynków Finansowych, gdzie zajmował się transakcjami na stopę procentową.

W latach 1998-2005 pełnił funkcję Dyrektora Zarządzającego ds. Ryzyka Korporacyjnego w Centrali Commerzbanku. Od 2005 roku do połowy 2009 roku Hans-Dieter Kemler należał do grona kadry zarządzającej wyższego szczebla w Commerzbanku i odpowiadał za międzynarodowe finanse publiczne. Był również Dyrektorem Zarządzającym Erste Europäische Pfandbrief- und Kommunalkreditbank Aktiengesellschaft in Luxemburg S.A.

Członek Zarządu mBanku od 10 lipca 2009 roku, odpowiedzialny za Pion Rynków Finansowych.

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

Jest absolwentem Uniwersytetu Łódzkiego na kierunku Finanse i Bankowość. W 2015 roku ukończył Advanced Management Program (AMP 189) w Harvard Business School. Posiada 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.

Od 2004 roku współtworzył bankowość detaliczną mBanku: początkowo w obszarze ryzyka kredytów detalicznych, a następnie w obszarze sprzedaży i procesów biznesowych, gdzie m.in. wdrożył system CRM oraz istotnie zwiększył efektywność kluczowych procesów sprzedażowych w kanałach zdalnych.

W Zarządzie mBanku od 1 kwietnia 2012 roku.

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

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 - Członek Zarządu odpowiedzialny za segment klienta indywidualnego spółek grupy Zurich w Polsce, a od 2001 roku - Dyrektor Finansowy. W okresie styczeń 2003 roku – czerwiec 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 stanowisko Prezesa Zarządu BRE Ubezpieczenia Towarzystwo Ubezpieczeń S.A.

W sierpniu 2007 roku Rada Nadzorcza powołała Jarosława Mastalerza na stanowisko Członka Zarządu BRE Banku SA (obecnie mBanku S.A.) ds. Bankowości Detalicznej. 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: Christoph Heins)
- Komitet ds. Jakości Danych i Rozwoju Systemów Informacyjnych (przewodniczący: Christoph Heins)
- 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 Ryzyka Modeli (przewodnicząca: Lidia Jabłonowska-Luba)
- Komitet ds. Architektury Informatycznej 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. Regulamin ten określa m.in. sprawy, które wymagają kolegialnego rozpatrzenia i podjęcia uchwały przez Zarząd.

Wszelkie uchwały podejmowane są większością głosów członków Zarządu obecnych na posiedzeniu, a w razie równej liczby głosów rozstrzyga głos Prezesa Zarządu.

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.

Szczegółowy opis zasad programów motywacyjnych dla Zarządu znajduje się w Nocie 44 do Sprawozdania Finansowego mBanku S.A. według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej za rok 2016.

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.



Wynagrodzenie Członków Zarządu, którzy pełnili swoje funkcje w latach 2015-2016 przedstawiają poniższe zestawienia.

	Wynagrodzenie wypłacone w 2016 roku (w zł)			
	Wynagrodzenie zasadnicze	Pozostałe korzyści	Bonus za 2015 rok	Bonus odroczony*
1. Cezary Stypułkowski	2 725 108	252 868	500 000	325 000
2. Lidia Jabłonowska-Luba	1 500 000	170 504	280 000	180 000
3. Przemysław Gdański	1 500 000	194 440	280 000	180 000
4. Christoph Heins	841 392	368 824	-	-
5. Hans-Dieter Kemler	1 509 926	348 238	280 000	180 000
6. Cezary Kocik	1 500 000	185 316	300 000	200 000
7. Jarosław Mastalerz	1 500 000	203 396	340 000	180 000
<b>Razem</b>	<b>11 076 426</b>	<b>1 723 586</b>	<b>1 980 000</b>	<b>1 245 000</b>

\* W 2016 roku wypłacono I odroczoną transzę w ramach rozliczenia części gotówkowej bonusu za rok 2014.

	Wynagrodzenie wypłacone w 2016 roku (w zł)			
	Wynagrodzenie zasadnicze	Pozostałe korzyści	Bonus za 2015 rok	Bonus odroczony*
<b>Wynagrodzenia Członka Zarządu, który przestał pełnić swoje funkcje w 2016 roku</b>				
1. Jörg Hessenmüller	781 500	93 768	300 000	190 000

\* W 2016 roku Pan Jörg Hessenmüller otrzymał I odroczoną transzę w ramach rozliczenia części gotówkowej bonusu za rok 2014.

	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. Jörg Hessenmüller	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>

### Skład osobowy Rady Nadzorczej

Rada Nadzorcza działa 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. Członkowie Rady Nadzorczej powinni mieć wiedzę, umiejętności i doświadczenie, odpowiednie do pełnionych przez nich funkcji i powierzonych im obowiązków, oraz dawać rękojmię należytego wykonywania tych obowiązków. Co najmniej połowa członków Rady Nadzorczej, w tym jej Przewodniczący musi posiadać obywatelstwo polskie, stałe zamieszkiwać w Polsce, posługiwać się językiem polskim oraz posiadać doświadczenie na rynku polskim, które można wykorzystać przy sprawowaniu nadzoru nad działalnością Banku. 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 2016 roku miały miejsce dwie zmiany w Radzie Nadzorczej mBanku.

W marcu 2016 roku Pan Martin Blessing, Członek Rady Nadzorczej Banku i Komisji Prezydialnej Rady Nadzorczej, złożył rezygnację z pełnionych funkcji z dniem 30 kwietnia 2016 roku. W dniu 24 marca 2016 roku, na miejsce ustępującego Pana Martina Blessinga z dniem 1 maja 2016 roku został powołany Pan Michael Mandel na okres do czasu zakończenia obecnej kadencji Rady Nadzorczej. Od 23 maja 2016 roku Pan Michael Mandel pełni funkcję Członka Zarządu Commerzbank AG odpowiedzialnego za segment biznesowy Klientów prywatnych.

Ponadto, w dniu 27 października 2016 roku Bank otrzymał od Pana Martina Zielke, Wiceprzewodniczącego Rady Nadzorczej Banku i Członka Komisji ds. Wynagrodzeń Rady Nadzorczej oraz Członka Komisji Prezydialnej, pismo z rezygnacją z pełnionych funkcji z dniem 15 grudnia 2016 roku. Uchwałą Rady Nadzorczej z 15 grudnia 2016 roku, w skład Rady Nadzorczej został powołany Pan Jörg Hessenmüller, Dyrektor Zarządzający ds. Strategii Grupy Commerzbank.

W następstwie powyższych zmian skład Rady Nadzorczej na koniec 2016 roku przedstawiał się następująco:

1. Maciej Leśny – Przewodniczący Rady Nadzorczej
2. Stephan Engels – Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej
3. Andre Carls – Członek Rady Nadzorczej
4. Marcus Chromik – Członek Rady Nadzorczej
5. Jörg Hessenmüller – Członek Rady Nadzorczej
6. Thorsten Kanzler – Członek Rady Nadzorczej
7. Michael Mandel – Członek Rady Nadzorczej
8. Teresa Mokrysz – 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

Bardziej szczegółowe informacje o członkach Rady Nadzorczej mBanku, którzy pełnili swoje funkcje według stanu na 31 grudnia 2016 roku, 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.

**Stephan Engels - Zastępca Przewodniczącego 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 jest Członkiem Zarządu Commerzbanku odpowiedzialnym za finanse (Chief Financial Officer).

**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.

Pełnił 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 (obecnie mBanku).

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 pełnił funkcję dyrektora ds. ryzyka kredytowego w Commerzbanku.

Z dniem 1 stycznia 2016 roku został powołany na stanowisko Członka Zarządu Commerzbanku AG ds. Ryzyka (Chief Risk Officer).

**Jörg Hessenmüller - Członek Rady Nadzorczej**

W 1997 roku Jörg Hessenmüller 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. W okresie od kwietnia 2012 roku do czerwca 2016 roku był członkiem Zarządu mBanku S.A. odpowiedzialnym za obszar finansów.

Od lipca 2016 roku jest Dyrektorem Zarządzającym w Grupie Commerzbanku, odpowiedzialnym za Group Management Development & Strategy.

#### **Thorsten Kanzler - Członek Rady Nadzorczej**

Thorsten Kanzler 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 był Dyrektorem ds. Skarbu Grupy i Członkiem 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 jest Członkiem Zarządu ds. Skarbu Grupy Commerzbanku AG. Odpowiada za zarządzanie aktywami i zobowiązaniami, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie kapitałem oraz finansowanie na rynkach kapitałowych.

#### **Michael Mandel – Członek Rady Nadzorczej**

Michael Mandel ukończył studia na kierunku zarządzanie Uniwersytetu w Münsterze. W latach 1986-2000 związany z Dresdner Bank AG, w którym był odpowiedzialny za bankowość prywatną. W latach 2000-2002 jako konsultant pracował w firmie doradczej McKinsey & Company.

Od 2002 roku związany z Commerzbankiem, w którym objął stanowisko Dyrektora ds. Rozwoju Biznesu - segment klientów prywatnych, a następnie Managera Grupy - Klienci prywatni i biznesowi. W 2008 roku został powołany na stanowisko Prezesa Zarządu Comdirect Bank AG. Od 2010 roku pełnił funkcję Członka Zarządu w segmencie ds. Klientów prywatnych w Commerzbanku. W maju 2016 roku Michael Mandel został powołany na Członka Zarządu Commerzbanku odpowiedzialnego za segment biznesowy „Private and Business Customers”.

#### **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.

#### **Agnieszka Słomka-Gołębiowska - Członek Rady Nadzorczej**

Agnieszka Słomka-Gołębiowska ukończyła studia magisterskie w Szkole Głównej Handlowej (SGH) ze specjalizacją: finanse i bankowość oraz studia MBA we Francuskim Instytucie Zarządzania (IFG). Uzyskała stopień doktora nauk ekonomicznych na SGH, gdzie pracuje jako adiunkt, prowadząc 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. Odebrała staże naukowe na Uniwersytecie w Munster w Niemczech jako stypendystka Fundacji Alexandera 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), Genui (UoG - Law School), Wiedniu (WU) oraz Florencji (UniFi). Jest autorką wielu opracowań z zakresu ładu korporacyjnego.

#### **Waldemar Stawski - Członek Rady Nadzorczej**

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

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

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

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

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.

#### **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.

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.

Andre Carls, Marcus Chromik, Stephan Engels, Jörg Hessenmüller oraz Thorsten Kanzler 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 powiązanim 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>
Andre Carls	Thorsten Kanzler	Andre Carls	Stephan Engels *
Stephan Engels *	Maciej Leśny	Maciej Leśny	Maciej Leśny
Teresa Mokrysz	Agnieszka Słomka-Gołębiowska	Waldemar Stawski	Marek Wierzbowski

\* Od 16 grudnia 2016 roku. Do 15 grudnia 2016 roku członkiem Komisji był Martin Zielke.

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

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

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

bankowym oraz przedstawia rekomendację odnośnie zatwierdzenia lub odmowy zatwierdzenia polityki informacyjnej Banku w sprawie zarządzania ryzykiem.

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

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

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

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 2015-2016 przedstawia poniższa tabela.

	Wynagrodzenie wypłacone w 2016 roku (w zł)	Wynagrodzenie wypłacone w 2015 roku (w zł)
1. Maciej Leśny	367 235	367 235
2. Andre Carls	252 000	252 000
3. Marcus Chromik	-	-
4. Stephan Engels	-	-
5. Jörg Hessenmüller	-	-
6. Michael Mandel	-	-
7. Thorsten Kanzler	216 000	216 000
8. Teresa Mokrysz	220 225	220 225
9. Agnieszka Słomka-Gołębiowska	221 435	221 435
10. Waldemar Stawski	221 435	221 435
11. Wiesław Thor	149 435	149 435
12. Marek Wierzbowski	216 000	216 000
Martin Zielke*	-	-
Martin Blessing**	-	-
Stefan Schmittmann***	-	-
<b>Razem</b>	<b>1 863 765</b>	<b>1 863 765</b>

\* Martin Zielke złożył z dniem 15 grudnia 2016 roku rezygnację z pełnionej funkcji.

\*\*Martin Blessing złożył z dniem 30 kwietnia 2016 roku rezygnację z pełnionej funkcji.

\*\*\* Stefan Schmittmann złożył z dniem 31 grudnia 2015 roku rezygnację z pełnionej funkcji.

### **Działalność Rady Nadzorczej i jej Komisji w 2016 roku**

Rada Nadzorcza odbyła w 2016 roku 6 posiedzeń, na których przyjęto 65 uchwał. Uchwały te obejmowały wszystkie obszary działalności Banku i były zgodne z zakresem funkcji nadzorczych określonych wymogami



powszechnie obowiązującego prawa, Prawem Bankowym, rekomendacjami KNF, zasadami ładu korporacyjnego, 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 2017 rok i Planu Średniookresowego na lata 2017-2020.
- Przyjęcie oceny stosowania w mBanku Zasad Ładu Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych w 2015 roku.
- Zatwierdzenia strategii „mobilny Bank – Strategii Grupy mBanku na lata 2016-2020”.
- Zatwierdzenia Strategii IT mBanku S.A. oraz Strategii Cyberbezpieczeństwa 2016-2020.
- Zatwierdzenia dokumentacji oraz raportu z przeglądu procesu oceny adekwatności kapitału wewnętrznego (ICAAP) w Grupie mBanku.
- Przyjęcia Polityki Zarządzania Kapitałem Grupy mBanku.
- Przekazania środków Fundacji mBanku.
- Zatwierdzenia zasadniczej struktury organizacyjnej oraz podziału kompetencji między Członków Zarządu i Dyrektorów Zarządzających w mBanku.
- Przyjęcia Polityki Identyfikacji oraz Polityki i Zasad Wynagradzania pracowników mających istotny wpływ na profil ryzyka Banku (tzw. risk takers).
- Zatwierdzenia Regulaminu Programu Motywacyjnego dla Członków Zarządu.
- Zatwierdzenia Regulaminu Programu Pracowniczego oraz Memorandum Informacyjnego sporządzonego w celu realizacji tego Programu.
- Akceptacji Planu Audytów Departamentu Audytu Wewnętrznego na 2016 rok oraz przyjęcia Regulaminu Kontroli Wewnętrznej w mBanku S.A.
- Przyjęcia 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 rynkowym i płynności oraz strategii zarządzania korporacyjnym i detalicznym ryzykiem kredytowym.
- Przyjęcia Planu Awaryjnego na wypadek zagrożenia utraty płynności finansowej przez mBank S.A.
- Zatwierdzenia Polityki Zarządzania Modelami Grupy mBanku.
- Zatwierdzenia Strategii Zarządzania Ryzykiem Reputacji w Grupie mBanku.
- Zatwierdzenia Księgi Limitów – Zasad Limitowania oraz wartości limitów dla Grupy mBanku.

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 2016 roku ilustruje poniższa tabela.

	Frekwencja*
Martin Blessing	2/2
Andre Carls	6/6
Marcus Chromik	6/6
Jörg Hessenmüller	1/1
Stephan Engels	5/6
Thorsten Kanzler	5/6
Maciej Leśny	6/6
Michael Mandel	3/3
Teresa Mokrysz	6/6
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 Prezydialna w 2016 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 Prezydialna wydawała decyzje w sprawie strategicznych transakcji mBanku. 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 4 posiedzeń Komisji ds. Audytu w 2016 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 2015 rok.
- Zakres audytu sprawozdań rocznych za 2016 rok.
- Ocena systemu kontroli wewnętrznej w mBanku w 2016 roku.
- Stały nadzór nad projektem zmian w systemie kontroli wewnętrznej w mBanku w 2016 roku.
- Stały nadzór nad działalnością Departamentu Audytu Wewnętrznego.
- Zatwierdzanie sprawozdań Departamentu Compliance.

Komisja ds. Audytu przekazała Radzie Nadzorczej m.in. rekomendacje dotyczące przyjęcia: Sprawozdań Zarządu z działalności mBanku i Grupy mBanku za 2015 rok oraz sprawozdań finansowych za 2015 rok, Raportu rocznego z zarządzania ryzykiem braku zgodności w mBanku w 2015 roku, Raportu Koordynatora do spraw outsourcingu w zakresie realizacji polityki outsourcingu w mBanku za 2015 rok oraz Planu Audytów Departamentu Audytu Wewnętrznego na rok 2016.

Komisja ds. Ryzyka odbyła w 2016 roku 4 posiedzenia, na których omawiane były w szczególności: rozwój sytuacji gospodarczej w Polsce i jej wpływ na sytuację Banku, 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 portfeli mBanku, w tym, w ramach specjalnych prezentacji, ryzyka portfela korporacyjnego i inwestycyjnego, rynków finansowych i detalicznego.

Wśród diskutowanych tematów istotne miejsce zajmowały największe zaangażowania, kształtowanie się parametrów ryzyka oraz rezerwy tworzone w Banku i w Grupie. Ponadto zgodnie z planem prac Komisja ds. Ryzyka omówiła szczegółowo efektywność poszczególnych portfeli Banku analizując parametry ryzyka, kierunki zmian i prognozy. Dokonała także przeglądu strategii zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka w Grupie mBanku oraz strategicznych limitów ryzyka.

W 2016 roku Komisja ds. Ryzyka wydała:

- 16 rekomendacji w zakresie zaangażowania obciążonego ryzykiem jednego podmiotu, zgodnie z parametrami określonymi przez Radę Nadzorczą;
- 16 decyzji rekomendujących Radzie Nadzorczej przyjęcie szeregu strategii i polityk oraz innych dokumentów z zakresu zarządzania ryzykiem wymagających zatwierdzenia przez Radę Nadzorczą.

Komisja ds. Wynagrodzeń odbyła w 2016 roku 4 posiedzenia i wydała 19 decyzji. Podczas posiedzeń Komisja ds. Wynagrodzeń omówiła m.in. i rekomendowała Radzie Nadzorczej zatwierdzenie:

- Regulaminu Programu Motywacyjnego dla Członków Zarządu mBanku;
- Regulaminu Programu Pracowniczego w mBanku;
- Rozliczenia i wyznaczenia celów MbO dla Członków Zarządu mBanku;
- Polityki identyfikacji pracowników mających istotny wpływ na profil ryzyka w mBanku;
- Polityki i zasad wynagradzania osób mających istotny wpływ na profil ryzyka w mBanku;
- Polityki oceny kwalifikacji (odpowiedniości) członków organu nadzorującego, zarządzającego i osób pełniących najważniejsze funkcje w Banku.

### **6.8. Polityka różnorodności w mBanku**

mBank od szeregu lat w praktyce realizuje w polityce kadrowej podstawowe elementy polityki różnorodności, wychodząc z założenia, że wartości wynikające z różnic stanowią dodatkowy atut organizacji. Elementy polityki różnorodności znajdują się w różnych procedurach lub procesach, natomiast Bank nie posiada opracowanej i formalnie zatwierdzonego przez organy Spółki jednolitego dokumentu dotyczącego polityki różnorodności.

Różnorodność wynikająca z doświadczenia, wiedzy, kierunku wykształcenia, zainteresowań i innych cech uwalnia kreatywność i przyczynia się do poszukiwania niestandardowych rozwiązań i optymalizacji działania, a tym samym buduje przewagi konkurencyjne spółki, przekłada się na jakość świadczonych usług i efekty ekonomiczne.

W mBanku obowiązuje zasada równego traktowania bez względu na płeć, wiek, status majątkowy, sytuację rodzinną, stopień sprawności fizycznej, narodowość, orientację seksualną, przekonania i poglądy polityczne i religijne, czyli wszystkie te czynniki, które mogą powodować dyskryminację bezpośrednią lub pośrednią. Bank zapewnia warunki pracy sprzyjające pełnemu wykorzystaniu i rozwijaniu unikalnych cech, umiejętności i zainteresowań kadry menedżerskiej, m.in. poprzez udział w szkoleniach czy klubach zrzeszających osoby o podobnych zainteresowaniach.

Zgodnie z polityką równości płci, Bank dąży do zapewnienia reprezentantów obu płci w doborze zewnętrznym, nominacjach wewnętrznych oraz planowaniu sukcesji kluczowych funkcji w Banku, uwzględniając zasady równego traktowania w zakresie nawiązywania stosunku pracy. W mBanku na etapie rekrutacji pracownika stosowana jest metoda selekcji, która umożliwi obiektywną ocenę kompetencji kandydatów. Każdy pracownik Banku ma możliwości awansu na stanowisko menedżerskie, jeśli wykaże się odpowiednimi osiągnięciami zawodowymi.

W siedmioosobowym Zarządzie mBanku zasiada jedna kobieta, a w dwunastoosobowej Radzie Nadzorczej - dwie kobiety.

Skład Rady Nadzorczej mBanku 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.

Wśród najwyższej kadry menedżerskiej kobiety stanowią około 25%. Osoby należące do kadry menedżerskiej ukończyły różne kierunki studiów, w Polsce i za granicą, m.in. kierunki ekonomiczne, techniczne, informatyczne, prawnicze, z zakresu filologii i inne. W kadrze menedżerskiej są osoby z różnorodnym doświadczeniem w polskich, europejskich i amerykańskich instytucjach finansowych i niefinansowych. Kadra kierownicza posiada świadomość znaczenia różnorodności dla środowiska pracy, bierze udział w szkoleniach opartych na dostrzeganiu różnic i czerpaniu z nich korzyści. W rozpoznawaniu zdolności i umiejętności wykorzystywana jest metoda *Success Insights* rozpoznająca cechy osobowości, które można wykorzystać pracy.

## 7. Słownik

**ABB** – (ang. Accelerated book building) przyśpieszona budowa księgi popytu

**AIRB** – (ang. Advanced Internal Rating-Based) czyli metoda zaawansowanych ratingów wewnętrznych

**ALM** – (ang. Asset and Liability Management) system zarządzania aktywami i pasywami banku

**ANL** – (ang. Available Net Liquidity) urealniona luka płynności – luka płynności konstruowana poprzez ustalenie przepływów finansowych (kontraktowych i urealnionych) oraz środków możliwych do pozyskania z aktywów płynnych. ANL jest miarą zdolności do obsługi zobowiązań (pokrywania wypłat gotówkowych i finansowania akcji kredytowej).

**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

**BPV** – (ang. Basis Point Value) pokazuje zmianę wartości portfela na skutek równoległego przesunięcia krzywej dochodowości o 0,01% (jeden punkt bazowy) w górę. IR BPV to wrażliwość na przesunięcie krzywej stóp procentowych, a CS BPV to wrażliwość na przesunięcie krzywej spreadów kredytowych. BPV dla polskiego złotego (PLN) wynosząca -100.000 oznacza, że wzrost stóp procentowych o 0,01% spowoduje spadek wartości portfela o 100.000 zł

**CATI** – (ang. Computer Assisted Telephone Interview) wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny (badanie ankietowe)

**CDS** – (ang. Credit default swap) swap ryzyka kredytowego - instrument pochodny stanowiący zabezpieczenie w przypadku niewykonania zobowiązania

**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 + Udział w zyskach (stratach) inwestycji we wspólne przedsięwzięcia + Pozostałe przychody operacyjne - Pozostałe koszty operacyjne

**EaR** – (ang. Earnings at Risk) zagrożony dochód odsetkowy - potencjalny spadek rocznego dochodu odsetkowego w ciągu 12 miesięcy spowodowany niekorzystną zmianą rynkowych stóp procentowych o X punktów bazowych dla wszystkich transakcji wrażliwych na zmiany stóp procentowych w Księdze Bankowej (przy założeniu stałej struktury aktywów, pasywów i pozycji pozabilansowych, równoległego przesunięcia krzywej oraz stałej konstrukcji oprocentowania poszczególnych transakcji i stałej marży odsetkowej). EaR jest obliczany dla pięciu głównych walut (PLN, CHF, EUR, CZK i USD)

**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 Idenified) Poniesione nieujawnione straty

**ICAAP** – (ang. Internal Capital Adequacy Assessment Process) 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)

**KIR** – Krajowa Izba Rozliczeniowa S.A.

**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

**NPL** – (ang. Non-performing loans) kredyty z utratą wartości.

**NSFR** – (ang. Net Stable Funding Ratio) wskaźnik stabilności finansowania netto - stosunek funduszy własnych i stabilnych pasywów zapewniających stabilne finansowanie do aktywów niepiętnych i należności wymagających stabilnego finansowania. Wskaźnik jest obliczany przy założeniu realizacji scenariusza warunków skrajnych

**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

**ST** – (ang. Stress Test) test warunków skrajnych - potencjalna strata wartości portfela spowodowana nagłą niekorzystną zmianą parametrów rynkowych. Test warunków skrajnych jest sumą testu warunków skrajnych w scenariuszu bazowym i testu warunków skrajnych w scenariuszu zakładającym zmiany spreadów kredytowych. Jeśli wartość testu warunków skrajnych wynosi 1 mln zł i wystąpią warunki przewidziane w scenariuszu warunków skrajnych, prawdopodobna strata wyniesie 1 mln zł (wartość ST)

**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

**Tier 1** – Kapitał Tier 1, wyznaczany zgodnie z art. 25 rozporządzenia CRR (kapitał CET1 powiększony o instrumenty kwalifikowane do AT1).

**Tier 2** – Kapitał Tier 2, wyznaczany zgodnie z częścią II, tytułem 1, rozdziałem czwartym rozporządzenia CRR.

**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

**VaR** - (ang. Value at Risk) wartość zagrożona - miara potencjalnej utraty wartości portfela w danym okresie czasu przy określonym poziomie ufności i w normalnych warunkach rynkowych

**WIBOR** -- (ang. Warsaw Interbank Offered Rate) – Polski odpowiednik stawki LIBOR, wyznaczany dla złotego 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

## 8. 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 2016 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 PricewaterhouseCoopers Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością dokonujący badania rocznego sprawozdania finansowego mBanku S.A. za 2016 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
01.03.2017	Cezary Stypułkowski	Prezes Zarządu	
01.03.2017	Lidia Jabłonowska-Luba	Wiceprezes Zarządu ds. Zarządzania Ryzykiem	
01.03.2017	Przemysław Gdański	Wiceprezes Zarządu ds. Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej	
01.03.2017	Christoph Heins	Wiceprezes Zarządu ds. Finansów	
01.03.2017	Hans-Dieter Kemler	Wiceprezes Zarządu ds. Rynków Finansowych	
01.03.2017	Cezary Kocik	Wiceprezes Zarządu ds. Bankowości Detalicznej	
01.03.2017	Jarosław Mastalerz	Wiceprezes Zarządu ds. Operacji i Informatyki	