

List Prezesa Zarządu mBanku S.A. do Akcjonariuszy

Szanowni Akcjonariusze,

Po raz pierwszy oddajemy w Państwa ręce Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy mBanku w nowej formie – jako raport zintegrowany. Jest to nasza pierwsza próba zmierzenia się z wymagającym tematem przedstawienia procesu tworzenia wartości w naszej instytucji. Raport podejmuje zagadnienia zarówno finansowe, jak i przedstawia pozafinansowe aspekty naszej działalności. Stanowi wyraz naszego przekonania, że sukces Banku oraz jego wyniki finansowe i biznesowe, są uzależnione od zaufania i współpracy z wieloma interesariuszami, w tym przede wszystkim naszymi klientami. Na tym przekonaniu opiera się nasza nowa strategia, w której klienta postawiliśmy w centrum zainteresowania. We wszystkich działaniach kierujemy się jego potrzebami, a jego zadowolenie z naszych produktów i usług to najważniejszy filar dalszego rozwoju mBanku.

Pomimo wielu wyzwań w otoczeniu zewnętrznym, 2016 rok był dla nas bardzo udany, zwłaszcza na poziomie wyników operacyjnych. Zysk netto przypadający na akcjonariuszy mBanku ukształtował się na poziomie 1 219,3 mln zł i był niższy o 6,3% w porównaniu do roku poprzedniego, natomiast skorygowany o pojawiające się w obydwu latach zdarzenia jednorazowe wynik z działalności operacyjnej wzrósł o 15,6%. Ten satysfakcjonujący rezultat udało się osiągnąć w sytuacji silnej presji na przychody instytucji finansowych. Od czasu obniżenia przez Radę Polityki Pieniężnej w marcu 2015 roku stopy referencyjnej do historycznie niskiego poziomu 1,5%, polski sektor bankowy podjął działania skupione na odbudowie marży odsetkowej. Dostosowania cenowe zastosowano przede wszystkim po stronie kosztów finansowania, podczas gdy poprawa marży kredytowej nastąpiła głównie dzięki zmianom w strukturze portfela kredytów. Trudno było także osiągnąć poprawę wyniku prowizyjnego, który pozostawał pod niekorzystnym wpływem obniżonych opłat *interchange* pobieranych od transakcji bezgotówkowych kartami płatniczymi, spowolnienia akcji kredytowej, Rekomendacji U i słabości rynków kapitałowych. Jednak dzięki dynamicznemu rozwojowi działalności biznesowej, akwizycji nowych klientów i stale rosnącej transakcyjności, Grupa mBanku wygenerowała historycznie najwyższe dochody podstawowe na poziomie 3 739,3 mln zł, w tym wynik z tytułu odsetek wzrósł o 12,8%, a wynik z tytułu opłat i prowizji był lepszy o 1,0%.

Ważnym czynnikiem, częściowo stanowiącym przeciwwagę dla wprowadzonego od lutego 2016 roku podatku od niektórych instytucji finansowych, był jednorazowy zysk z transakcji Visa, który dla mBanku wyniósł 251,7 mln zł. W konsekwencji, dochody ogółem Grupy mBanku wyniosły prawie 4,3 mld zł i były wyższe o 4,9% w porównaniu do roku poprzedniego, pomimo sprzedaży w 2015 roku spółki BRE Ubezpieczenia TUiR na rzecz Grupy AXA oraz zbycia pakietu akcji PZU, które przełożyły się na przychód w wysokości 319,3 mln zł. Jednocześnie, należy przypomnieć, iż polski sektor bankowy został w tamtym roku obciążony znaczącymi kosztami jednorazowymi, na które złożyły się dodatkowa kontrybucja do Bankowego Funduszu Gwarancyjnego w wysokości 2,0 mld zł z powodu upadku Spółdzielczego Banku Rzemiosła i Rolnictwa w Wołominie, przeznaczona na wypłatę środków jego deponentom, oraz składka na Fundusz Wsparcia Kredytobiorców w kwocie 600 mln zł. Łączna wpłata mBanku i mBanku Hipotecznego z obydwu powodów wyniosła 193,8 mln zł. W IV kwartale 2016 roku powtórzyło się bankructwo w sektorze spółdzielczym, ale o mniejszej skali konsekwencji. Wydatek dla Grupy mBanku z tego tytułu wyniósł 10,9 mln zł.

W oparciu o wyniki raportowane, wskaźnik kosztów do dochodów wyniósł 45,7%, natomiast jego znormalizowana wartość, po wyłączeniu pozytywnych i negatywnych czynników jednorazowych, była równa 48,2% wobec poziomu 49,2% przed rokiem. Wysoka efektywność jest kluczową cechą naszego modelu operacyjnego, a strukturalna przewaga kosztowa niezmiennie wyróżnia nas na tle innych instytucji finansowych w Polsce. Powtarzalne koszty administracyjne wraz z amortyzacją wzrosły w 2016 roku o 5,1% do 1 952,3 mln zł. Był to głównie efekt kontynuacji inwestycji w przyszły wzrost, rozwijania udogodnień dla klientów i wzmacniania bezpieczeństwa systemów Banku, czego odzwierciedleniem było zwiększenie wydatków w obszarze IT o blisko 23% wobec poprzedniego roku. Średnie zatrudnienie w Grupie mBanku w 2016 roku było wyższe o 78 etatów, co przełożyło się na wzrost kosztów pracowniczych o 2,6%.

Ostrożne podejście stosowane w zarządzaniu ryzykiem, konserwatywna polityka kredytowa i głęboka wiedza sektorowa, zapobiegająca nadmiernemu zaangażowaniu w branżę, charakteryzujące się

gorszą kondycją, zapewniają wysoką jakość naszego portfela kredytowego. W 2016 roku koszty ryzyka ukształtowały się na poziomie 45 punktów bazowych, a odpisy netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek spadły o 13,3% w ujęciu rocznym do wysokości 365,4 mln zł. Dodatkowym źródłem poprawy salda rezerw była sprzedaż korporacyjnych i detalicznych wierzytelności z utratą wartości. W rezultacie, wskaźnik NPL Grupy mBanku obniżył się na koniec 2016 roku do 5,4%, a pokrycie rezerwami wyniosło 57,1%. Warto również podkreślić, że utrzymujący się od połowy stycznia 2015 roku wysoki kurs franka szwajcarskiego nie wpłynął negatywnie na zdolność naszych klientów detalicznych do regulowania zobowiązań wynikających z rat kredytowych, a ciągła spłata tego portfela, w tempie blisko 7% rocznie, przekłada się na nominalny i relatywny spadek jego wagi w skali całego bilansu.

Finalnie, na rentowność Grupy mBanku w 2016 roku poważnie wpłynął podatek od niektórych instytucji finansowych, który pomniejszył zysk o 328,9 mln zł, co odpowiada utracie 2,7 punktu procentowego w kategoriach zwrotu na kapitale. Wskaźnik ten obniżył się do poziomu 10,1% wobec 11,8% osiągniętego w 2015 roku. Jednocześnie, należy oceniać tę miarę przez pryzmat ciągłego umacniania pozycji kapitałowej Banku. Uzasadnienie dla takiego podejścia stanowią działania, podejmowane przez regulatora, zmierzające do ugruntowywania stabilności polskiego sektora oraz jego odporności na szoki. Komisja Nadzoru Finansowego wymaga od mBanku utrzymywania najwyższego dodatkowego wymogu kapitałowego w celu zabezpieczenia ryzyka wynikającego z walutowych kredytów hipotecznych dla gospodarstw domowych. Po rewizji dokonanej jesienią 2016 roku, jego wysokość na poziomie skonsolidowanym wynosi 3,25 punktu procentowego dla łącznego współczynnika kapitałowego (TCR) oraz 2,44 punktu procentowego dla współczynnika kapitału Tier 1. Ponadto, na początku października 2016 roku został nałożony na Bank bufor innej instytucji o znaczeniu systemowym w wysokości równoważnej 0,5% łącznej kwoty ekspozycji na ryzyko. W konsekwencji, Grupa mBanku musi utrzymywać wskaźniki kapitałowe równe co najmniej 13,19% dla Tier 1 oraz 17,00% dla TCR. Nawet przy tak wysoko określonych wymogach, nasza pozycja kapitałowa istotnie przekracza konieczne poziomy.

W 2016 roku obserwowaliśmy korzystne trendy w zakresie zmiany struktury bilansu Grupy mBanku. Wolumen kredytów brutto, z wyłączeniem efektu kursu walutowego i transakcji reverse repo, przyszedł o 3,1% wobec końca grudnia 2015 roku do wysokości 84,6 mld zł. Nowa produkcja kredytów nie-hipotecznych była o 26% większa niż sprzedaż w poprzednim roku i osiągnęła rekordowe 6,1 mld zł. W tym samym czasie, wskutek podniesienia marży ukierunkowanego na utrzymanie rentowności produktu, wartość udzielonych kredytów hipotecznych była niższa o 36%. Na podkreślenie zasługuje fakt zakończenia transformacji modelu finansowania nieruchomości mieszkaniowych w ramach Grupy mBanku. Od września, po prawie 3 latach prac, każdy nowy kredyt hipoteczny oferowany klientom indywidualnym w mBanku jest księgowany w bilansie mBanku Hipotecznego, co buduje pulę zabezpieczenia pod emisję listów zastawnych. Transze tych instrumentów, uplasowane w ostatnich latach, posiadały okresy zapadalności o długości nawet do 15 lat, co znacząco poprawia terminowe dopasowanie aktywów i pasywów. W związku z pewnym spowolnieniem i brakiem popytu, obserwowanym w segmencie korporacyjnym, a także świadomą polityką Banku dotyczącą nieangażowania się w niedochodowe relacje, nastąpił częściowy odwrót od finansowania dużych klientów na korzyść średnich i małych firm, gdzie wolumen kredytów przyszedł o 9,8%.

Dalej konsekwentnie budowaliśmy naszą bazę depozytową, która na koniec 2016 roku osiągnęła 91,4 mld zł i była aż o 12,7% większa w stosunku do poziomu sprzed roku. Z satysfakcją obserwowaliśmy kontynuację napływu środków na rachunki bieżące klientów indywidualnych, których saldo wraz z rachunkami oszczędnościowymi, wzrosło o 17,2% rok do roku. Co więcej, jest to przyrost szybszy niż tempo akwizycji klientów, czyli wynika z rozwoju transakcyjności, o który nieustannie zabiegamy, oferując najwygodniejsze systemy bankowości internetowej i mobilnej. Powyższe dynamiki przełożyły się na dalszą poprawę wskaźnika kredytów do depozytów, który na koniec 2016 roku wyniósł 89,4% w porównaniu do 96,7% rok wcześniej. Jest to relacja, jakiej nie obserwowaliśmy w Grupie mBanku od ponad 10 lat. Komentując źródła finansowania, warto wspomnieć również o przeprowadzonej we wrześniu emisji Euroobligacji. Po prawie dwuletniej przerwie, warunki cenowe na zagranicznym rynku instrumentów dłużnych stały się dla mBanku na tyle atrakcyjne, że pozwoliły wyemitować w ramach programu EMTN transzę 500 mln euro obligacji niezabezpieczonych o 4-letnim terminie zapadalności i atrakcyjnym kuponie w wysokości 1,398%

rocznie. W 2016 roku spłaconych zostało 800 mln franków szwajcarskich pożyczek od Commerzbanku.

Jedną z kluczowych cech odróżniających mBank na tle konsolidującego się polskiego rynku jest zdolność do organicznego wzrostu, z której uczyniliśmy istotną przewagę konkurencyjną. Efekty akwizycji nowych klientów w 2016 roku ponownie możemy uznać za satysfakcjonujące. W obszarze korporacyjnym nasza baza wzrosła o 1 378 przedsiębiorstw i na koniec roku wyniosła 20 940. Z kolei liczba klientów detalicznych mBanku powiększyła się o 246 tysięcy osób w Polsce oraz o 73 tys. w Czechach i na Słowacji. Dodaliśmy także 81 tysięcy rachunków do bazy Orange Finance. W sumie mBank obsługuje już 5 348 tysięcy klientów na trzech rynkach. Chciałbym także zwrócić uwagę na najwyższą w sektorze mobilną penetrację wśród naszych klientów. Relacja aktywnych użytkowników bankowości mobilnej do liczby kont osobistych zbliża się do 40%, a zainicjowana na początku sierpnia specjalna kampania dla młodych w wieku 13-24 lata, z ofertą i stylem komunikacji specjalnie stworzonymi dla tej grupy klientów, z pewnością będzie silnym wsparciem do rozwoju tego kanału.

W dniu 10 czerwca 2016 roku Rada Nadzorcza przyjęła nową „Strategię Grupy mBanku na lata 2016-2020” zatytułowaną „mobilny Bank”. Akceptacja dokumentu stanowiła finalizację wielomiesięcznych prac, obejmujących sformułowanie misji, wybór filarów, na których mBank oprze swoją działalność w kolejnych latach, oraz określenie krytycznych elementów i zasobów niezbędnych do realizacji wyznaczonych celów. W perspektywie do 2020 roku nasza aktywność biznesowa będzie skupiona wokół trzech strategicznych obszarów: empatii, mobilności i efektywności. mBank chce zaspokajać rzeczywiste potrzeby klientów, w sposób prosty i przyjazny, tworząc pozytywne emocje, zgodne z pozycjonowaniem marki. Ta ambicja znalazła swoje odzwierciedlenie w nowej misji, która podkreśla koncentrację na dostarczaniu klientom tego, czego potrzebują we właściwym miejscu i czasie: *Pomagać. Nie wkurzać. Zachwycać... Gdziekolwiek.*

W sytuacji dynamicznej ewolucji otoczenia regulacyjnego i operacyjnego sektora bankowego rzetelne formułowanie celów finansowych w horyzoncie pięcioletnim stanowi duże wyzwanie. Z uwagi na to, że nasze aspiracje chcemy określać w sposób odpowiedzialny, a tymczasem precyzyjne wskazywanie poziomu miar finansowych w dzisiejszych warunkach wiązałoby się z istotnym ryzykiem ich dezaktualizacji w kolejnych latach, cele finansowe Grupy mBanku zostały sformułowane w sposób relatywny, a nie w postaci sztywnych wartości. Wierzymy, że dzięki naszym mocnym stronom jesteśmy w stanie generować lepsze niż konkurencja wyniki finansowe i zdefiniowaliśmy pozycję docelową w pięciu wymiarach. Pod względem efektywności kosztowej (wskaźnik koszty/dochody) i rentowności powierzonego kapitału (ROE netto) zamierzamy być rokrocznie w gronie trzech najlepszych banków giełdowych w Polsce. Do 2020 roku planujemy osiągnąć podium w kategorii najwyższego zwrotu z aktywów (ROA netto). Będziemy utrzymywać współczynnik CET 1 minimum 1,5 punktu procentowego powyżej wymogu kapitałowego dla mBanku i zdolność wypłaty dywidendy z uwzględnieniem ograniczeń nadzorczych. Finalnie, wskaźnik kredyty/depozyty może co najwyżej nieznacznie przekraczać 100%. Strategia „mobilny Bank” nakreśla kierunkową wizję dla rozwoju biznesu Grupy mBanku i nie stanowi zamkniętego katalogu inicjatyw, które podejmiemy w horyzoncie najbliższych pięciu lat, gdyż obecne czasy szybkich zmian wymagają od nas strategicznej zwinności w podejściu i działaniu.

Nadal nierozwiązana pozostaje kwestia kredytów hipotecznych w walutach obcych. Już ponad dwa lata trwają dyskusje na temat pomocy dla klientów banków, którzy zaciągnęli kredyt we frankach szwajcarskich. Jesteśmy gotowi dyskutować o ekonomicznej i społecznej zasadności wprowadzania kolejnych rozwiązań pomocowych - rozwiązań niezagrażających interesom naszych deponentów, mogących pomóc rodzinom spłacającym z nieproporcjonalnie dużym wysiłkiem kredyty na mieszkania, w których żyją. mBank bardzo szybko wdrożył takie rozwiązania - klienci mogą liczyć na wydłużenie okresu kredytowania, zawieszenie spłaty części rat, obniżenie spreadu walutowego, a także przewalutowanie kredytu na złotówki po kursie średnim NBP bez dodatkowych opłat. Mogę też zapewnić, że jakość naszego portfela kredytów hipotecznych w walutach obcych pozostaje na bardzo wysokim poziomie.

W minionym roku nastąpiły zmiany w składzie Grupy mBanku. W dniu 20 maja 2016 roku został formalnie sfinalizowany proces włączenia Domu Maklerskiego mBanku oraz mWealth Management w struktury organizacyjne Banku. Celem integracji dokonanej w obszarze usług maklerskich, bankowości prywatnej i zarządzania majątkiem było stworzenie pod jedną marką kompleksowej

oferty inwestycyjnej dla najbardziej wymagających klientów instytucjonalnych i prywatnych oraz połączenie kompetencji i doświadczenia specjalistów z tych dziedzin dla lepszej odpowiedzi na ich potrzeby. Niwelując luki w palecie produktowej oraz rozbudowując jej zakres o innowacyjne rozwiązania, mLeasing kontynuował rozwój kompetencji w obsłudze segmentu detalicznego, dla mikroprzedsiębiorców wprowadzona została połączona z kontem bankowym mKsięgowość, a małym i średnim firmom zaoferowano kredyty oparte na stałej stopie procentowej.

W części niefinansowej raportu opisujemy nasze osiągnięcia, cele, ryzyka i szanse w zakresie CSR z uwzględnieniem pięciu kluczowych obszarów, określonych w Strategii CSR mBanku na lata 2016-2020. Są to: budowanie stabilnych i długotrwałych relacji z klientami, prowadzenie społecznie odpowiedzialnej polityki kredytowej, tworzenie wyjątkowego zespołu, ograniczenie tzw. śladu środowiskowego Banku oraz udoskonalanie mechanizmów odpowiedzialnego zarządzania w organizacji. Wśród działań CSR, podejmowanych w 2016 roku chciałbym zwrócić szczególną uwagę na kontynuację zapoczątkowanej w 2015 roku - pierwszej w naszej historii - kampanii społecznej dotyczącej bezpieczeństwa w Internecie. Przeprowadziliśmy również proces upraszczania umów kredytowych, a Fundacja mBanku prowadziła szereg działań edukacyjnych. Ponadto, w 2016 roku uruchomiliśmy obsługę klientów niesłyszących, wprowadzając w naszym serwisie transakcyjnym możliwość nawiązania połączenia wideo z ekspertem banku posługującym się polskim językiem migowym lub skorzystania z tłumaczenia rozmowy w dowolnej placówce banku.

Podsumowując, pomimo wielu niekorzystnych zmian w otoczeniu, z jakimi instytucje finansowe wciąż będą musiały się zmagać w 2017 roku, jak podatek bankowy, zaostrzenie wymogów kapitałowych, skutki rekomendacji przedstawionych w styczniu przez Komitet Stabilności Finansowej, zmiana zasad kalkulacji składek do BFG czy kolejne propozycje ograniczenia bankom przestrzeni do pobierania opłat i prowizji, jestem przekonany, że rozwój wyników biznesowych Grupy mBanku, będący pochodną relacji z klientami pozostanie na trajektorii wzrostowej. Posiadamy atrybuty, które bez względu na warunki powinny gwarantować zdolność ekspansji w strategicznych segmentach. Nasze kompetencje, doświadczenie, profesjonalizm oraz nowoczesna oferta oparta za zaawansowanych rozwiązaniach technologicznych pozwalają nam skutecznie pozyskiwać nowych klientów i zapewniać najwyższą jakość ich obsługi, co w konsekwencji przełoży się na systematyczny wzrost przychodów.

Państwu, naszym Akcjonariuszom, chciałbym podziękować za zaufanie, jakim nas obdarzacie, i zapewnić, że w oparciu o silne fundamenty naszego modelu biznesowego będziemy nadal dostarczać zadowalające zyski.

Radzie Nadzorczej dziękuję za dobrą współpracę i wsparcie, na które zawsze można liczyć.

Chciałbym także podziękować naszym pracownikom, których nieustanne zaangażowanie przyczyniło się do sukcesu Grupy mBanku w minionym roku. Wierzę, że jesteśmy dobrze przygotowani, aby wykorzystując nasze przewagi konkurencyjne z powodzeniem sprostać niełatwej sytuacji rynkowej w 2017 roku.

Z wyrazami szacunku,

Cezary Stypułkowski