



## **Sprawozdanie Zarządu z działalności mBanku S.A. w 2013 roku**

## Spis treści

1. Krótka charakterystyka mBanku .....	4
2. Rok 2013 – najważniejsze wydarzenia w mBanku .....	7
2.1. Rok 2013 w liczbach .....	7
2.2. Kwartałne podsumowanie 2013 roku .....	9
2.3. Najważniejsze projekty w mBanku w 2013 roku .....	9
2.4. Nagrody i wyróżnienia .....	12
3. Gospodarka i sektor bankowy w 2013 roku .....	14
3.1. Z piekła do nieba – gospodarka w punkcie zwrotnym .....	14
3.2. Sektor bankowy .....	16
3.3. Rynki kapitałowe .....	18
3.4. Sytuacja na rynku obligacji skarbowych .....	19
3.5. Rynek mieszkaniowy .....	19
3.6. Zmiany w rekomendacjach Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) oraz aktach prawnych dotyczących banków .....	21
3.7. Przewidywane tendencje w gospodarce w 2014 roku i ich wpływ na sektor bankowy .....	24
4. Strategia Grupy mBanku na lata 2012-2016 .....	26
5. Ratingi mBanku .....	29
5.1. Rating agencji Fitch .....	29
5.2. Rating agencji Standard & Poor's .....	29
5.3. Rating agencji Moody's oparty na publicznie dostępnych informacjach .....	30
5.4. Rating Polski, mBanku i Commerzbanku - porównanie .....	30
6. Akcjonariat i notowania akcji mBanku na GPW .....	30
6.1. Akcje mBanku .....	30
6.2. Akcjonariusze mBanku .....	32
6.3. Relacje inwestorskie w mBanku .....	32
7. Sytuacja finansowa mBanku w 2013 roku .....	33
7.1. Zmiana podejścia w zakresie rozpoznawania przychodów i kosztów dotyczących sprzedaży produktów ubezpieczeniowych dołączonych do kredytów .....	33
7.2. Rachunek zysków i strat mBanku .....	35
7.3. Zmiany w skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej .....	40
7.4. Wskaźniki efektywności .....	43
8. mBank na rynku usług finansowych w 2013 roku .....	44
9. Korporacje i Rynki Finansowe .....	45
9.1. Klienci Korporacyjni i Instytucje .....	46
9.1.1. Klienci korporacyjni .....	46
9.1.2. Oferowane produkty i usługi .....	46
9.1.3. Placówki Bankowości Korporacyjnej .....	50
9.2. Działalność Handlowa i Inwestycyjna .....	51
9.2.1. Instytucje Finansowe .....	53
9.2.2. Usługi powiernicze w mBanku .....	54
10. Obszar Bankowości Detalicznej .....	54
10.1. Bankowość Detaliczna mBanku w Polsce .....	54
10.1.1. Klienci detaliczni .....	54
10.1.2. Rozwój oferty Bankowości Detalicznej .....	55
10.1.3. Profil klienta hipotecznego .....	59
10.1.4. Sieć dystrybucji .....	60
10.2. Bankowość Detaliczna mBanku w Republice Czeskiej i na Słowacji .....	61
10.2.1. Gospodarka i sektor bankowy w Republice Czeskiej .....	61
10.2.2. Gospodarka i sektor bankowy na Słowacji .....	63
10.2.3. Podsumowanie operacji zagranicznych mBanku .....	65
10.2.4. Klienci detaliczni .....	65
10.2.5. Rozwój oferty .....	66
10.2.6. Sieć dystrybucji .....	67

11. Główne kierunki zmian oraz podstawowe rodzaje ryzyka w działalności mBanku .....	68
11.1. Główne kierunki zmian w obszarze zarządzania ryzykiem .....	68
11.2. Podstawowe rodzaje ryzyka w działalności mBanku .....	71
11.3. Ryzyko kredytowe .....	72
11.3.1. Jakość portfela kredytowego .....	76
11.4. Ryzyko rynkowe .....	78
11.5. Ryzyko płynności .....	81
11.6. Ryzyko operacyjne .....	82
11.7. Adekwatność kapitałowa .....	83
12. Rozwój w obszarze kadr .....	84
12.1. Zmiany w poziomie zatrudnienia .....	84
12.2. Szkolenia i działania rozwojowe .....	84
12.3. System motywacyjny w mBanku .....	85
12.4. MbO (Zarządzanie przez cele) - system planowania i oceny .....	87
13. Nakłady inwestycyjne .....	88
14. Działalność mBanku na rzecz otoczenia .....	88
14.1. Fundacja mBanku .....	88
14.2. Inne działania na rzecz społeczeństwa .....	90
15. Oświadczenie mBanku o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego w 2013 roku .....	90
15.1. Zasady ładu korporacyjnego którym podlega mBank .....	90
15.2. Stosowanie zasad ładu korporacyjnego .....	91
15.3. System kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w procesie sporządzania sprawozdań finansowych mBanku .....	92
15.4. Znaczące pakiety akcji .....	94
15.5. Specjalne uprawnienia kontrolne i ograniczenia dotyczące akcji .....	95
15.6. Zasady powoływania i odwoływania członków Zarządu .....	95
15.7. Zasady zmian Statutu Spółki .....	95
15.8. Sposób działania Walnego Zgromadzenia, jego zasadnicze uprawnienia oraz opis praw akcjonariuszy i sposobu ich wykonywania .....	96
15.8.1. Sposób działania Walnego Zgromadzenia .....	96
15.8.2. Zasadnicze uprawnienia Walnego Zgromadzenia .....	96
15.8.3. Prawa akcjonariuszy .....	97
15.8.4. Zwyczajne Walne Zgromadzenie w 2013 roku .....	98
15.9. Skład osobowy i zmiany w Zarządzie i Radzie Nadzorczej Banku oraz zasady działania tych organów .....	98
15.9.1. Skład osobowy Zarządu .....	98
15.9.2. Kompetencje i zasady działania Zarządu .....	101
15.9.3. Skład osobowy Rady Nadzorczej, zmiany w 2013 roku .....	103
15.9.4. Kompetencje i zasady działania Rady Nadzorczej .....	108
15.9.5. Działalność Rady Nadzorczej i jej Komisji w 2013 roku .....	110
16. Oświadczenia Zarządu .....	114

## 1. Krótka charakterystyka mBanku

1986	Powołanie Banku Rozwoju Eksportu jako spółki akcyjnej
1989	Przyznanie linii kredytowych przez Bank Światowy i IFC; BRE Bank zostaje członkiem międzynarodowego systemu rozliczeniowego SWIFT
1991	Początek budowy Grupy BRE Banku: powstanie pierwszej spółki BRE Brokers
1992	Debiut BRE Banku na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie
1994	Zawarcie umowy o strategicznym partnerstwie z Commerzbankiem AG
1996	Wprowadzenie oferty Private Banking
1998	Przejęcie i fuzja z Polskim Bankiem Rozwoju SA
2000	Uruchomienie mBanku – pierwszego internetowego banku w Polsce – w zaledwie sto dni
2001	Utworzenie MultiBanku, drugiego detalicznego ramienia BRE Banku, dedykowanego do obsługi klientów zamożnych
2004	Zaczyna działać iBRE – nowoczesny system bankowości internetowej dla firm
2007	Ekspansja zagraniczna Banku, otwarcie pierwszych placówek mBanku w Czechach i na Słowacji
2010	Udana emisja nowych akcji, w której Bank pozyskuje blisko 2 mld zł
2011	Uruchomienie w mBanku mobilnej wersji serwisu transakcyjnego na iOS i Android
2012	Ogłoszenie Strategii „Jednego Banku” na lata 2012-2016
2013	Rebranding – zastąpienie trzech dotychczasowych marek przez jedną, najsilniejszą w Grupie - mBank Start Nowego mBanku – udostępnienie nowej platformy transakcyjnej

**Skład mBanku**

Podział działalności mBanku na segmenty i obszary biznesowe, według zasad sprawozdawczości obowiązujących w 2013 roku, przedstawiał się następująco:

mBank			
	Korporacje i Rynki Finansowe		Bankowość Detaliczna
	Klienci Korporacyjni i Instytucje	Działalność Handlowa i Inwestycyjna	
Segment	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Obsługa korporacji (grupy kapitałowe)</li> <li>■ Obsługa finansowa dużych przedsiębiorstw</li> <li>■ Obsługa małych i średnich przedsiębiorstw</li> <li>■ Finansowanie strukturalne i Mezzanine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ryzyko i Zarządzanie Płynnością</li> <li>■ Rynki Finansowe</li> <li>■ Instytucje Finansowe</li> <li>■ Działalność Maklerska</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Klienci detaliczni i mikroprzedsiębiorstwa</li> <li>■ Klienci zamożni</li> <li>■ Private Banking</li> </ul>

W II połowie 2013 roku weszły w życie zmiany zwiększające integrację bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej, modyfikujące częściowo obszar aktywności obu segmentów. Zakres działalności Pionu Bankowości Korporacyjnej został poszerzony o usługi bankowości inwestycyjnej dla przedsiębiorstw i zmienił nazwę na Pion Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej natomiast Pion Bankowości Inwestycyjnej - na Pion Rynków Finansowych. Mając na uwadze, że powyższe zmiany nastąpiły w trakcie roku, w sprawozdawczości finansowej za 2013 rok Piony pokazywane są według poprzedniej struktury.

## **Władze mBanku S.A.**

### **Rada Nadzorcza mBanku S.A.**

Na koniec grudnia 2013 roku skład Rady przedstawiał się następująco:

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

W dniu 11 kwietnia 2013 roku, XXVI Walne Zgromadzenie BRE Banku powołało z dniem 12 kwietnia 2013 roku Martina Blessinga oraz Wiesława Thora na Członków Rady Nadzorczej. Wraz z powołaniem nowych Członków Rady Nadzorczej nastąpiło rozszerzenie jej składu z 10 do 12 członków.

W dniu 13 listopada 2013 roku Ulrich Sieber, Członek i Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej Banku, złożył rezygnację z pełnionej funkcji z dniem 30 listopada 2013 roku. Rezygnacja ma związek z zakończeniem pełnienia przez Pana Siebera funkcji Członka Zarządu Commerzbank AG. Nowym członkiem Rady Nadzorczej z dniem 12 grudnia 2013 roku został Martin Zielke, do czasu zakończenia obecnej kadencji Rady.

### **Zarząd mBanku S.A.**

Na koniec 2013 roku skład Zarządu mBanku przedstawiał się następująco:

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

W związku z upływem kadencji Zarządu Banku z dniem odbycia Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia w 2013 roku oraz powołaniem Wiesława Thora w skład Rady Nadzorczej Banku, w I półroczu 2013 roku nastąpiły zmiany w Zarządzie Banku.

W dniu 11 kwietnia 2013 roku nowym Członkiem Zarządu została Lidia Jabłonowska-Luba. Do dnia, w którym Komisja Nadzoru Finansowego wyraziła zgodę na powołanie Pani Lidii Jabłonowskiej-Luby na stanowisko Wiceprezesa Zarządu odpowiedzialnego za zarządzanie ryzykiem w Banku oraz objęcie funkcji Dyrektora Banku ds. Zarządzania Ryzykiem, tj. do 17 września 2013 roku, obowiązki te zostały czasowo powierzone Cezaremu Stypułkowskiemu, Prezesowi Zarządu mBanku.

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

## 2. Rok 2013 – najważniejsze wydarzenia w mBanku

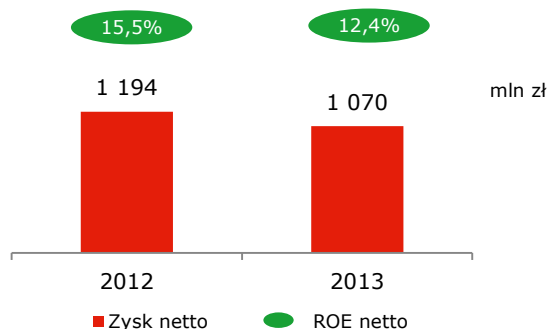
Rok 2013 był przełomowy dla działalności Banku. Organizacja skupiona na obsłudze różnych grup klientów – od ludzi młodych, poprzez osoby zamożne, mikroprzedsiębiorstwa, aż po największe korporacje – zdecydowała się na podkreślenie swojej uniwersalności i przyjęcie wspólnej marki – mBank, która reprezentować będzie pełną ofertę Banku. W dniu 25 listopada 2013 roku BRE Bank i MultiBank zostały zastąpione istniejącą już marką mBank, która uległa odświeżeniu. Zmiana ta jest kamieniem milowym w działalności Grupy i ma na celu konsolidację i skupienie rozbudowanej oferty produktów i usług wokół potrzeb klientów.

### 2.1. Rok 2013 w liczbach

#### Kluczowe dane finansowe

##### Wysoki wynik netto umożliwiający wypłatę dywidendy

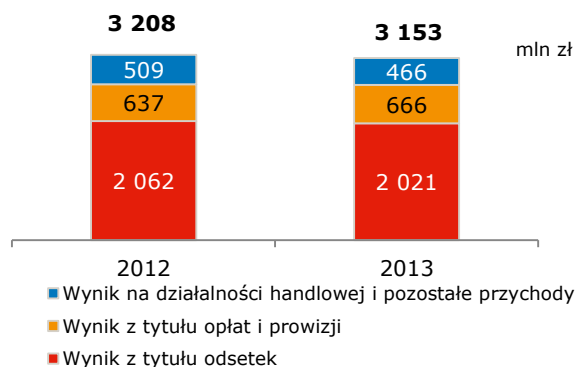
- Zysk brutto mBanku na poziomie 1 341 mln zł w 2013 roku (-109 mln zł, tj. 7,5% rok do roku).
- Spadek zysku netto przypadającego na akcjonariuszy mBanku o 123 mln zł, tj. 10,3%.
- ROE netto na poziomie 12,4%.



#### Solidne dochody i efektywne zarządzanie kosztami

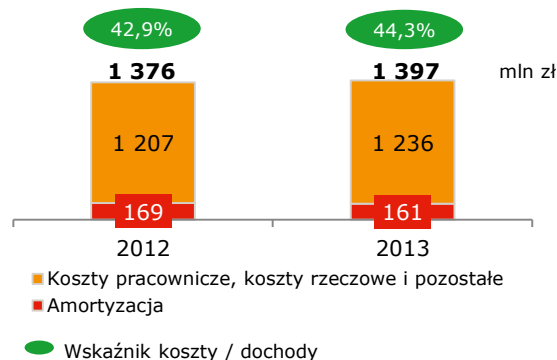
##### Dynamiczne dochody z działalności podstawowej

- Wzrost wyniku z tytułu opłat i prowizji o 29 mln zł, tj. 4,5%, pomimo redukcji stawek interchange.
- Nieznaczny spadek wyniku z tytułu odsetek o 2,0% w środowisku niskich stóp procentowych.
- Spadek dochodów ogółem o 56 mln zł, tj. 1,7%.



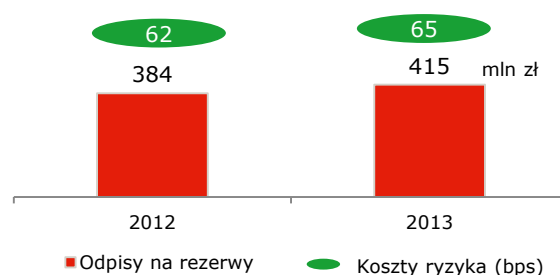
##### Utrzymanie dyscypliny kosztowej pomimo znacznych inwestycji w przyszły wzrost

- Wzrost wskaźnika kosztów do dochodów do poziomu 44,3% na koniec 2013 roku.
- Wzrost kosztów administracyjnych wraz z amortyzacją o 21 mln zł, tj. 1,6% w 2013 roku.



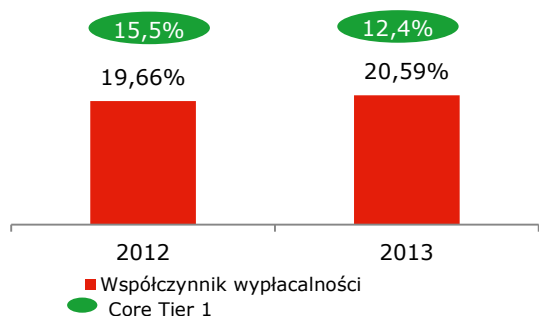
## Rozważne zarządzanie ryzykiem

- Wzrost odpisów netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek o 31 mln zł, tj. 8,1% w 2013 roku, spowodowany spowolnieniem gospodarczym, częściowo zrekompensowanym przez cykl obniżek stóp procentowych.

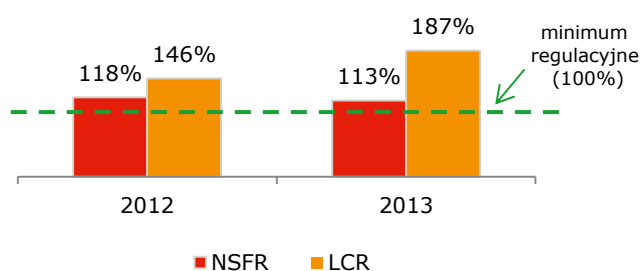


## Bilans spełniający wszystkie wymogi regulacyjne

### Kapitalizacja



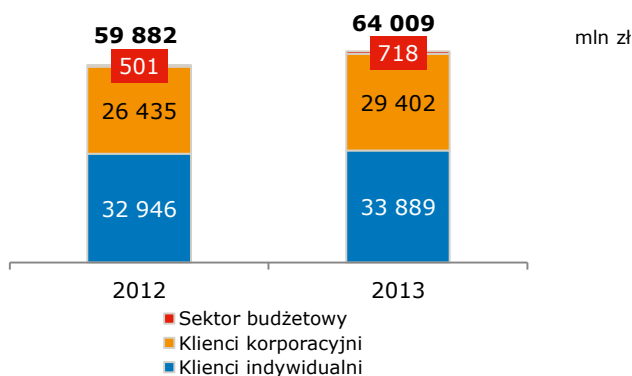
### Wskaźniki płynności powyżej wymogów Bazylei III



## Dynamika depozytów i kredytów

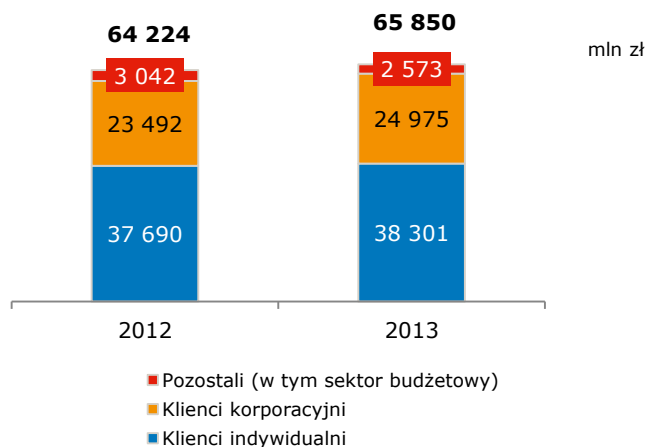
### Dynamika depozytów

- Wzrost wolumenu depozytów ogółem o 4 127 mln zł, tj. 6,9%.
- Wzrost depozytów detalicznych o 943 mln zł, tj. 2,9%.
- Wzrost depozytów korporacyjnych o 2 967 mln zł, tj. 11,2%.



### Dynamika kredytów brutto

- Wzrost wartości portfela kredytów brutto o 1 625 mln zł, tj. 2,5%.
- Wzrost wolumenu kredytów w bankowości korporacyjnej o 1 484 mln zł, tj. 6,3%.
- Wzrost wolumenu kredytów udzielonych klientom indywidualnym o 611 mln zł, tj. 1,6%.





## 2.2. Kwartalne podsumowanie 2013 roku

I kwartał	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rekordowy poziom <b>akwizycji klientów</b> (93,5 tys. nowych klientów detalicznych i 201 nowych klientów korporacyjnych).</li> <li>Tytuł <b>„Najlepszego Banku w Polsce”</b> w corocznym konkursie „Best Emerging Market Banks in CEE” przyznany przez magazyn Global Finance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uruchomienie nowej <b>platformy bankowości internetowej</b> mBanku w dniu 4 czerwca.</li> <li>Ogłoszenie rozpoczęcia procesu <b>rebrandingu</b> Grupy, w którym marka mBank docelowo zastąpi nazwy BRE Bank i MultiBank.</li> </ul>	II kwartał
III kwartał	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nowy mBank uznany <b>najlepszym bankiem internetowym i mobilnym</b> na świecie w konkursie organizowanym przez Efma – globalną organizację bankową.</li> <li>Emisja kolejnej transzy <b>euroobligacji</b> o wartości nominalnej 200 mln franków szwajcarskich w ramach Programu EMTN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Począwszy od 25 listopada zastąpienie marek BRE Bank i MultiBank przez <b>markę mBank</b>.</li> <li>Emisja obligacji podporządkowanych o wartości nominalnej 500 mln zł.</li> </ul>	IV kwartał

## 2.3. Najważniejsze projekty w mBanku w 2013 roku

### Rebranding

W dniu 4 czerwca 2013 roku Bank poinformował o rozpoczęciu procesu rebrandingu Grupy, w ramach którego marka mBank docelowo zastąpiła nazwy BRE Bank i MultiBank. Decyzja o wprowadzeniu jednolitej marki dla całej Grupy BRE Banku (w tym również spółek zależnych) miała na celu lepsze wykorzystanie potencjału Grupy. Dodatkowo, była ona odpowiedzią na zmieniającą się rzeczywistość, która wymaga od banku dużej elastyczności, prostoty oraz sprawnego dostosowania się do nowych realiów funkcjonowania. Jedna marka ma też pozwolić na umocnienie pozycji banku na rynku przy optymalnym wykorzystaniu budżetów marketingowych.



rozpoznawalność i spójność wizerunku na rynku polskim i za granicą	czerpanie z 27 lat doświadczenia w obsłudze poszczególnych grup klientów	przyjazna i nowoczesna bankowość	wspólna tożsamość przy podkreśleniu różnorodności
--	--	----------------------------------	---

Na wybór nazwy mBank, jako wiodącej dla całej Grupy, wpływ miała jej popularność wśród klientów oraz potencjał do dalszego, dynamicznego rozwoju. Po 14 latach funkcjonowania na polskim rynku oraz

7 latach obecności na rynkach w Republice Czeskiej i na Słowacji, marka mBank stała się synonimem przyjaznej i nowoczesnej bankowości.

Już w czerwcu 2013 roku klienci mogli zaobserwować pierwsze zmiany. Bank zyskał nowy logotyp, odświeżoną stronę informacyjną, dodatkową ofertę Premium (dla zamożnych klientów) oraz zbudowany na nowo serwis transakcyjny (działania prowadzone w ramach projektu „Nowy mBank”,

o którym mowa w dalszej części rozdziału).

Zmiany miały w dużej mierze charakter wizerunkowy, ale ich głównym celem było stworzenie spójnej oferty bankowej łączącej wieloletnie doświadczenie BRE Banku i marek detalicznych mBanku oraz MultiBanku, a także Private Banking & Wealth Management. W konsekwencji tych zmian, klienci w jednym miejscu zyskali dostęp do najlepszych produktów i usług finansowych, dotychczas oferowanych pod kilkoma sztyldami.

Pojawienie się nowego logotypu Grupy mBanku nie oznacza zmiany modelu obsługi klientów korporacyjnych i bankowości detalicznej. Doradcy w placówkach w całej Polsce pozostają do dyspozycji wszystkich klientów.

#### Kalendarz rebrandingu



W ramach procesu rebrandingu, dostępne wcześniej strony internetowe dawnego mBanku, MultiBanku i BRE Banku zostały zastąpione jednym wspólnym adresem: [www.mbank.pl](http://www.mbank.pl)

Proces zmian nie wymagał zaangażowania klientów i nie istniała potrzeba podpisywania nowych umów. Nie był konieczny żaden rodzaj kontaktu klienta z bankiem.

Obecny etap przeprowadzania zmian nie zakłada jeszcze migracji klientów MultiBanku do nowego serwisu transakcyjnego mBanku. Wynika to z przyjętego założenia, zgodnie z którym rebranding powinien być możliwie najmniej odczuwalny dla klientów.

Docelowo rebranding obejmie całą sieć placówek dawnej Grupy BRE Banku. Ten proces ma zostać przeprowadzony do końca 2014 roku. Natomiast w 2018 roku wszystkie oddziały detaliczne i korporacyjne Banku będą połączone, oferując wszystkim klientom pełny zakres produktów i usług pod nowym logo.

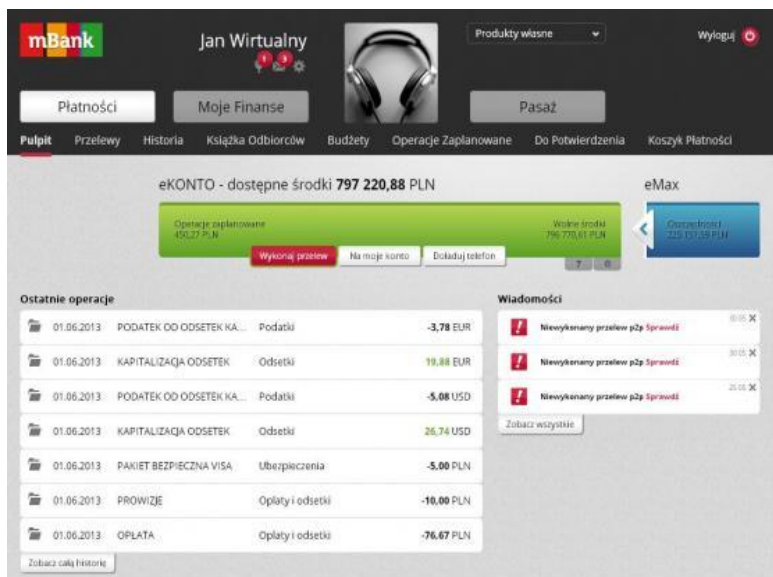
W ramach procesu rebrandingu przeprowadzono intensywną kampanię informacyjną. Plan komunikacji został przygotowywany przez pracowników Banku, przy wsparciu doradców w placówkach i konsultantów infolinii Banku.

#### Nowy mBank

Prace nad nową, innowacyjną, platformą bankowości internetowej trwały od pierwszego kwartału 2012 roku. W ramach projektu „nowy mBank”, liczący ponad 200 osób zespół przygotowywał serwis odpowiadający na zmieniające się potrzeby klientów i oferujący im całą gamę funkcjonalności niedostępnych wcześniej na polskim i europejskim rynku.

Na początku 2013 roku część zespołu tworzącego „nowy mBank” wzięła udział w prestiżowej konferencji Finovate Europe, przedstawiając projekt systemu transakcyjnego. Prezentacja spotkała się z uznaniem ekspertów w Londynie, a nowy mBank otrzymał tytuł „Best of Show”. Warto podkreślić, że Finovate Europe to jedna z najbardziej prestiżowych cyklicznych konferencji poświęconych innowacjom z dziedziny finansów.

Platforma została uruchomiona 4 czerwca 2013 roku. Głównymi założeniami, które przyświecały jej twórcom było uczynienie korzystania z serwisu internetowego jeszcze prostszym i szybszym. W tym celu zminimalizowano liczbę kliknięć oraz ekranów, przez które należy przejść, żeby wykonać podstawowe czynności, jak wykonanie przelewu, sprawdzenie historii rachunku czy zakup produktu bankowego. Nowy serwis ma za zadanie zachęcać klientów do częstszego korzystania z usług oferowanych przez Bank.



Nowy mBank to jednak nie tylko przyjazny design, ale również ponad 200 nowych funkcji i usprawnień. Wśród nich znalazł się m.in. program rabatowy mOKAZJE oraz nawigacja finansowa (Personal Finance Management - PFM), która upraszcza zarządzanie domowym budżetem.

Począwszy od 1 lipca 2013 roku, klienci mBanku z aktywnym dostępem do nowej wersji serwisu transakcyjnego mogą korzystać z kolejnej innowacyjnej funkcjonalności – całodobowej pomocy „Eksperta online”. Od 16 września 2013 roku usługa ta dostępna jest dla wszystkich – nie tylko dla klientów mBanku.

Podczas jesiennej edycji Finovate, która odbyła się w Nowym Jorku, mBank powtórzył swój sukces z Londynu, zdobywając prestiżowe wyróżnienie „Best of Show”. Eksperci po raz kolejny docenili rozwiązania udostępnione klientom banku w nowym serwisie transakcyjnym.

W 2013 roku Nowy mBank otrzymał dodatkowe nagrody i wyróżnienia, m.in. w konkursie „Distribution and Marketing Innovation Awards”, organizowanym przez Efma i Accenture, odzwierciedlające pozytywny odbiór platformy przez uznanych ekspertów (więcej w części dotyczącej nagród i wyróżnień).

Ponadto, nowy serwis transakcyjny mBanku został uznany przez Forrester Research, jedną z najbardziej cenionych firm badawczo-doradczych, za wzór dla banków na całym świecie. To pierwsze tak prestiżowe opracowanie nie tylko na temat polskiej instytucji finansowej, ale całej polskiej branży internetowej. Raport opiera się na szczegółowej analizie i zawiera rekomendacje dla banków i firm technologicznych do wykorzystania przy podobnych przedsięwzięciach.

### **Program Emisji Euroobligacji**

W 2012 roku BRE Finance France S.A. (jako emitent) oraz mBank (jako gwarant) podpisały umowę Programu Emisji Euroobligacji (Euro Medium Term Notes - EMTN) do kwoty 2 mld euro. Celem Programu jest emisja papierów dłużnych w wielu transzach i walutach, o różnej strukturze odsetkowej.

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

W 2012 roku BRE Finance France dokonało emisji pierwszej transzy euroobligacji o wartości nominalnej 500 mln euro, terminie wykupu w 2015 roku i oprocentowaniu 2,75% w skali rocznej.

W 2013 roku miały miejsce emisje dwóch kolejnych transzy euroobligacji:

- W dniu 25 września 2013 roku, BRE Finance France dokonało emisji euroobligacji o wartości nominalnej 200 mln franków szwajcarskich i terminie wykupu w 2018 roku. Oprocentowanie obligacji wyniosło 2,50% w skali roku. Przychody z tytułu emisji papierów dłużnych zostały przekazane przez emitenta na własność Bankowi, jako gwarantowi emisji, w postaci kaucji. Składająca kaucję spółka BRE Finance France będzie otrzymywać od Banku w okresach rocznych odsetki oparte na stałej stopie procentowej oraz dodatkową premię wykupową równą 1 033 tys. franków szwajcarskich. W dniu 26 września 2013 roku wyemitowanej transzy euroobligacji został przyznany rating, który pokrywa się z oceną całego Programu. Rozliczenie emisji nastąpiło w dniu 8 października 2013 roku.
- W dniu 22 listopada 2013 roku, BRE Finance France dokonało emisji euroobligacji o wartości nominalnej 500 mln koron czeskich i terminie wykupu w 2018 roku (na warunkach „private placement”). Oprocentowanie wyniosło 2,32% w skali roku. Rozliczenie emisji nastąpiło w dniu 6 grudnia 2013 roku.

## 2.4. Nagrody i wyróżnienia

W minionym roku mBank zebrał wiele pozytywnych ocen, zarówno jeśli chodzi o działania biznesowe, jak i rozwiązania technologiczne oraz raportowanie. Do najważniejszych wyróżnień i nagród należy zaliczyć następujące:

### Bank i Bankowość Korporacyjna:

należy zaliczyć następujące:

### Bank i Bankowość Korporacyjna:

- W corocznym konkursie „Best Emerging Market Banks in CEE” Bank otrzymał tytuł „Najlepszego Banku w Polsce” przyznawany przez magazyn Global Finance. Nagroda dla Banku została przyznana przez międzynarodową kapitułę na podstawie badania ankietowego oraz zebranych opinii i ocen analityków oraz doradców bankowych. Uwzględniano m.in. wzrost aktywów, wyniki finansowe, jakość obsługi klienta, konkurencyjność cenową oferty oraz poziom innowacyjności.
- Bank uplasował się na szóstym miejscu w rankingu Najbezpieczniejszych Banków na Rynkach Wschodzących Europy Środkowo-Wschodniej magazynu Global Finance. Zestawienie zostało opracowane na podstawie ratingów Moody's, Standard & Poor's oraz Fitch dotyczących kredytów długoterminowych.
- Magazyn Global Finance przyznał Bankowi nagrodę „Best online treasury services” w kategorii „Best Corporate/Institutional Internet Banks”. mBank, jako jedyny polski bank, został nagrodzony w konkursie World's Best Internet Banks 2013. Kryteria oceny bazowały na efektywności strategii pozyskiwania i obsługi klientów internetowych, wzroście ich liczby, zakresie oferty dostępnej online, potwierdzonych korzyściach odniesionych w efekcie inicjatyw w Internecie oraz designu i funkcjonalności serwisu internetowego.
- Już po raz drugi platforma wymiany walut mBank CompanyNet FX uznana została za najlepsze tego typu rozwiązanie w Polsce i nagrodzona wyróżnieniem w kategorii „Best in Online Treasury Services” w konkursie organizowanym przez Global Finance.
- W konkursie dla spółek giełdowych The Best Annual Report, organizowanym przez Instytut Rachunkowości i Podatków, raport roczny Grupy otrzymał nagrodę dla najlepszego raportu rocznego 2012 roku – The Best of the Best. Dodatkowo, wersja online raportu rocznego została wyróżniona w kategorii Najlepszy Raport Roczny w internecie.

- Bank znalazł się w gronie najlepszych firm w pozyskiwaniu talentów w konkursie Employer Branding Stars, którego organizatorami są HRstandard.pl, portal branży HR, i Employer Branding Institute. Zakwalifikowane prace oceniało jury składające się z ekspertów HR, komunikacji wewnętrznej, PR, mediów, employer branding, reklamy, marketingu i mediów społecznościowych.

**Bankowość Detaliczna:**

- W dwunastej już edycji prestiżowego rankingu „Przyjazny Bank Newsweeka” w 2013 roku, mBank po raz drugi został uznany za najlepszy wśród instytucji oferujących bankowość mobilną, a MultiBank już po raz trzeci z rzędu okazał się jednym z najlepszych banków tradycyjnych.



- Nowy mBank, jako jedyna instytucja na świecie, został dwukrotnie nagrodzony w konkursie organizowanym przez Efma – globalną organizację bankową. mBank został uznany najlepszym bankiem internetowym i mobilnym na świecie oraz zdobył główną nagrodę w kategorii „Most Disruptive Innovation” za innowacyjność w bankowości. Wśród uczestników konkursu znalazły się największe i najbardziej renomowane instytucje finansowe na świecie, co dodaje prestiżu sukcesowi Nowego mBanku.



- W konkursie przeprowadzonym przez Banking-Magazine, w kategorii „Banki komercyjne”, serwis informacyjny mBanku został uznany za najlepszą stronę internetową spośród serwisów wszystkich polskich banków komercyjnych. Jury konkursu oceniło serwisy 33 banków komercyjnych oraz 371 stron banków spółdzielczych pod kątem nie tylko wyglądu strony internetowej, ale przede wszystkim jej użyteczności, przejrzystości i klarowności przekazu. Punkty przyznawano także za odpowiednio dobrą szatę graficzną i funkcjonalność.



- MultiBank po raz piąty zwyciężył w programie Jakość Obsługi, zajmując pierwsze miejsce w kategorii "branża finansowa". Jurorami w konkursie byli użytkownicy platformy jakoscobslugi.pl. Wskaźnik satysfakcji konsumentów, liczony na podstawie ocen konsumentów, osiągnął poziom 93,6% dla MultiBanku i był to najlepszy wynik wśród wszystkich sklasyfikowanych w badaniu instytucji finansowych, podczas gdy średnia w kategorii finansowej (banki, finanse, ubezpieczenia) wyniosła 69,0%.



- Po raz kolejny MultiBank zwyciężył w rankingu „Jakość na bank TNS Polska”. Badanie zostało zorganizowane przez TNS Polska, Deloitte i Puls Biznesu. Tajemniczy klienci odwiedzili oddziały 22 banków oceniając standardy obsługi klienta (m.in. estetykę w placówce, wygląd pracownika i stanowiska pracy, a przede wszystkim analizę potrzeb i prezentację oferty). MultiBank poprawił swój zeszłoroczny wynik o 1,5 punktu procentowego uzyskując rekordowy rezultat 83,3%.

Jakość na bank



- W corocznym konkursie marketingowym, w którym nagradzane są najskuteczniejsze kampanie reklamowe, mBank został wyróżniony nagrodą Effie za kampanię reklamową mSaver.





### 3. Gospodarka i sektor bankowy w 2013 roku

#### 3.1. Z piekła do nieba – gospodarka w punkcie zwrotnym

Rok 2013 przyniósł dalsze wyhamowanie tempa wzrostu polskiej gospodarki, z 1,9% w 2012 roku do 1,6% (poziom najniższy od 2002 roku). Spowolnieniu wzrostu gospodarczego towarzyszył dynamiczny spadek inflacji, która ukształtowała się na średniorocznym poziomie 0,9% wobec 3,7% w 2012 roku. Błędem byłoby oceniać rok jako jednoznacznie gorszy dla koniunktury – gospodarka w 2013 roku z kwartału na kwartał przyspieszała, podczas gdy rok 2012 zapisał się w historii jako upływający pod znakiem spowolnienia.

Seria negatywnych zjawisk na początku roku (dalsze wyhamowywanie polskiej gospodarki, głęboki spadek inflacji) skłoniła Radę Polityki Pieniężnej (RPP) do kontynuacji cyklu luzowania polityki pieniężnej, choć strategię małych kroków zaburzyły: cięcie stóp procentowych o 50 punktów bazowych w marcu i kwietniowa pauza. Gdy cykl łagodzenia polityki monetarnej został ostatecznie zakończony w lipcu, główna stopa referencyjna Narodowego Banku Polskiego (NBP) została ustalona na historycznie niskim poziomie 2,50%. II połowa roku w polityce pieniężnej to już okres gołębiej retoryki i eksperymentów komunikacyjnych (obietnica utrzymywania stóp procentowych na niezmiennym poziomie).

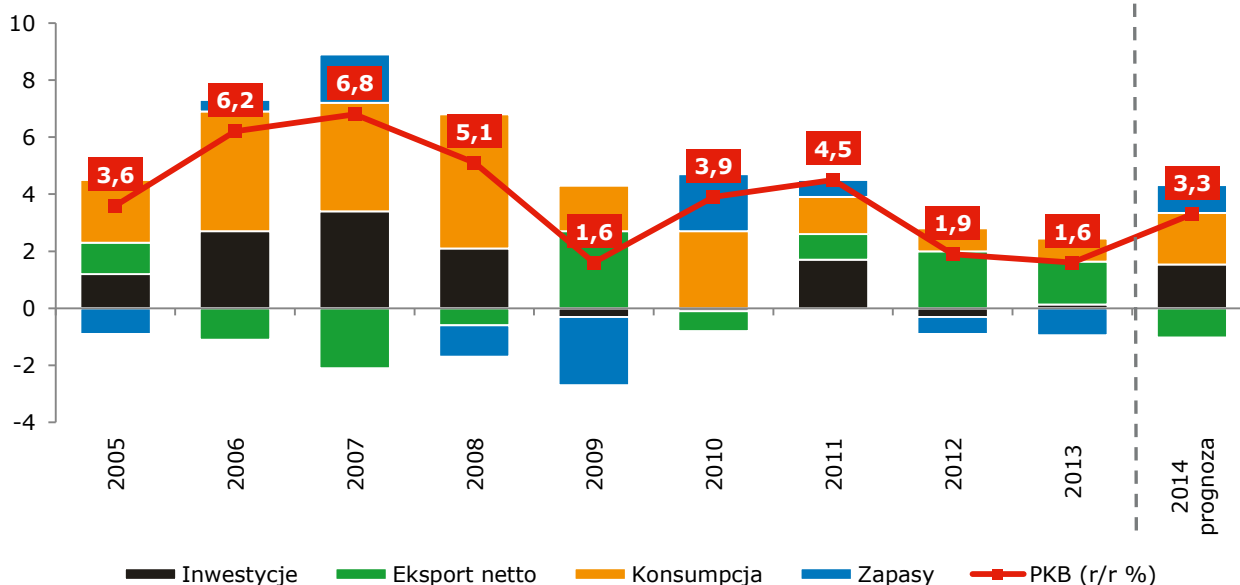
Początek roku był łaskawy dla polskiej waluty – przeciwstawne tendencje (umacniający złotego napływ kapitału portfelowego na polski rynek obligacji i bezprecedensowe luzowanie polityki pieniężnej) utrzymywały złotego w wąskim paśmie wahań. Dopiero gwałtowne przesunięcie oczekiwań na zakończenie programu skupu aktywów przez System Rezerwy Federalnej Stanów Zjednoczonych (Fed) przyniosło zmianę sytuacji na rynku walutowym - w przeciągu miesiąca złoty osłabił się do poziomu 4,37 za euro i 3,38 za dolara, a NBP został zmuszony do interwencji na początku czerwca w celu zmniejszenia rynkowej zmienności i, pośrednio, wsparcia krajowego rynku długu. Począwszy od lipca złoty, wsparty dobrymi fundamentami polskiej gospodarki, rozpoczął trend aprecjacyjny i na koniec roku osiągnął poziom zbliżony do wyjściowego (4,15 zł za euro i 3,00 za dolara).

#### Wzrost gospodarczy i inflacja

Gdy polska gospodarka zakończyła rok 2012, rosła w tempie około 1% w IV kwartale (wstępne dane szacunkowe, skorygowane później do 0,7%), powszechnie wyrażano nadzieje na ożywienie w 2013 roku. Hamowanie polskiej gospodarki trwało jednak przez cały I kwartał (wzrost gospodarczy w pierwszych trzech miesiącach roku wyniósł zaledwie 0,5%), a gospodarka nie przestawała negatywnie zaskakiwać aż do maja. Dopiero II połowa roku przyniosła ożywienie, a rok zakończył się wzrostem na poziomie 1,6%. Odtwarzając sekwencję wydarzeń, możemy odnotować następujące czynniki sprzyjające ożywieniu:

- Pozytywny impuls ze strony głównych partnerów handlowych Polski: najpierw stabilizacja sytuacji w strefie euro, a następnie zakończenie niemal dwuletniej recesji i przejście do powolnego wzrostu. Dodatkowym czynnikiem okazał się trwający proces zdobywania nowych rynków zbytu (m.in. państwa byłego ZSRR).
- Wsparcie dla popytu konsumpcyjnego ze strony niskiej inflacji (dotyczy to przede wszystkim cen żywności i paliw) oraz ożywającego kredytu konsumenckiego (efekt niskich stóp procentowych i złagodzenia wytycznych rekomendacji T przez KNF).
- Duża odporność rynku pracy na dekoniunkturę, wskutek czego skala cięć zatrudnienia i wzrostu bezrobocia była stosunkowo niewielka w porównaniu do poprzednich epizodów spowolnienia gospodarczego.
- Drastyczne złagodzenie polityki pieniężnej, które obok natychmiastowych skutków w postaci zmniejszenia obciążeń budżetów gospodarstw domowych obsługą zadłużenia, wpłynęło również na strukturę ich aktywów (wycofywanie środków z kont oszczędnościowych i przenoszenie do funduszy inwestycyjnych lub ich wydawanie), wspierając wydatki konsumpcyjne.

## Kontrybucje do wzrostu PKB

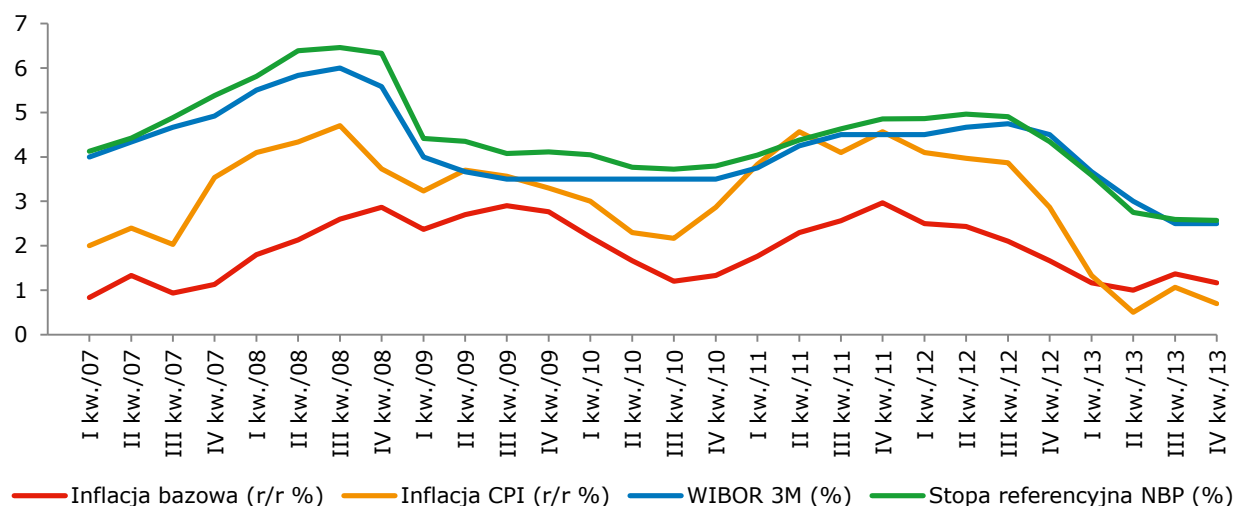


Lawinowy spadek inflacji był kontynuowany w I połowie roku. Tylko w styczniu 2013 roku (odczyt 1,7%) inflacja pozostawała wewnątrz dopuszczalnego zakresu wahań NBP, a kolejne miesiące przynosiły dalsze spadki. Ostatecznie, w czerwcu odnotowano roczny wzrost cen na poziomie 0,2% i choć czynniki jednorazowe (ceny żywności i opłaty za wywóz nieczystości) wpłynęły na wzrost tego wskaźnika do 1,1%, II połowę roku należy scharakteryzować jako okres niskiej, stabilnej inflacji. Średnioroczne tempo wzrostu cen konsumenckich wyniosło 0,9% w 2013 roku i było najniższe od 2003 roku.

## Stopy procentowe

W obliczu trwającej dekonunktury i coraz niższych odczytów inflacji, Rada Polityki Pieniężnej (RPP) rozpoczęła rok od kolejnej, trzeciej w cyklu obniżki stóp procentowych o 25 punktów bazowych. Po dalszym cięciu w lutym, Rada rozpoczęła przygotowania do zakończenia cyklu luzowania polityki pieniężnej i zakomunikowała wstrzymanie redukcji stóp w marcu (zaskakując jednocześnie obniżką o 50 punktów bazowych). Kiedy napływające dane potwierdziły w sposób jednoznaczny brak ożywienia w gospodarce, cykl został wznowiony. Ostatniemu cięciu, dokonanemu na lipcowym posiedzeniu już w otoczeniu pierwszych jasek ożywienia gospodarczego, towarzyszyła ostateczna zapowiedź zakończenia tego rozdziału w polityce pieniężnej. Na przestrzeni dziewięciu miesięcy RPP obcięła stopy procentowe o łącznie 225 punktów bazowych, sprowadzając główną stopę referencyjną do rekordowo niskiego poziomu 2,5%.

## Inflacja CPI i stopa referencyjna NBP



Kolejne miesiące były w polityce pieniężnej czasem spokoju i obserwacji gospodarki oraz procesów inflacyjnych. Tym niemniej, w warstwie komunikacyjnej polityka pieniężna pozostała łagodna, a Rada we wrześniu, wzorem amerykańskiej Fed, Banku Anglii i Europejskiego Banku Centralnego, zaczęła komunikować stabilność stóp procentowych, najpierw do końca roku, a następnie do połowy 2014 roku.

### 3.2. Sektor bankowy

Rok 2013 pod względem wyników finansowych polskiego sektora bankowego pozostał na zbliżonym poziomie w porównaniu z rokiem 2012. Zysk netto sektora wyniósł 15,4 mld zł, wobec 15,5 mld w 2012 roku (-0,3%). Warto przy tym odnotować, że wynik finansowy po rozłożeniu na poszczególne miesiące wykazywał w 2013 roku nieco mniejszą stabilność niż w ubiegłym roku. Przy założeniu, że w 2014 roku nie wystąpią żadne nieprzewidziane okoliczności, zysk netto sektora bankowego z dużym prawdopodobieństwem powinien charakteryzować się stabilnością.

Do spadku zysku netto sektora bankowego przyczynił się przede wszystkim spadek dochodów (-5,6%), które w 2013 roku wyniosły 55,5 mld zł w porównaniu do 58,8 mld zł w 2012 roku. Niższe dochody wynikały z jego głównych składowych, w tym wyniku odsetkowego, na który wpływ miała łagodna polityka monetarna NBP (-1,3 mld zł, tj. -3,8% rok do roku) oraz pozostałych dochodów (-1,4 mld zł, tj. -17,9%).

W 2013 roku banki starały się utrzymywać dyscyplinę kosztową. Ich koszty działania banków w 2013 roku wyniosły 27,6 mld zł wobec 27,8 mld zł rok wcześniej, co stanowi spadek o 0,8%.

W 2013 roku obserwowano lekką poprawę jakości portfeli kredytowych banków, co przełożyło się na spadek odpisów z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek o 9,7% w porównaniu z rokiem 2012 (7,5 mld zł w 2013 roku).

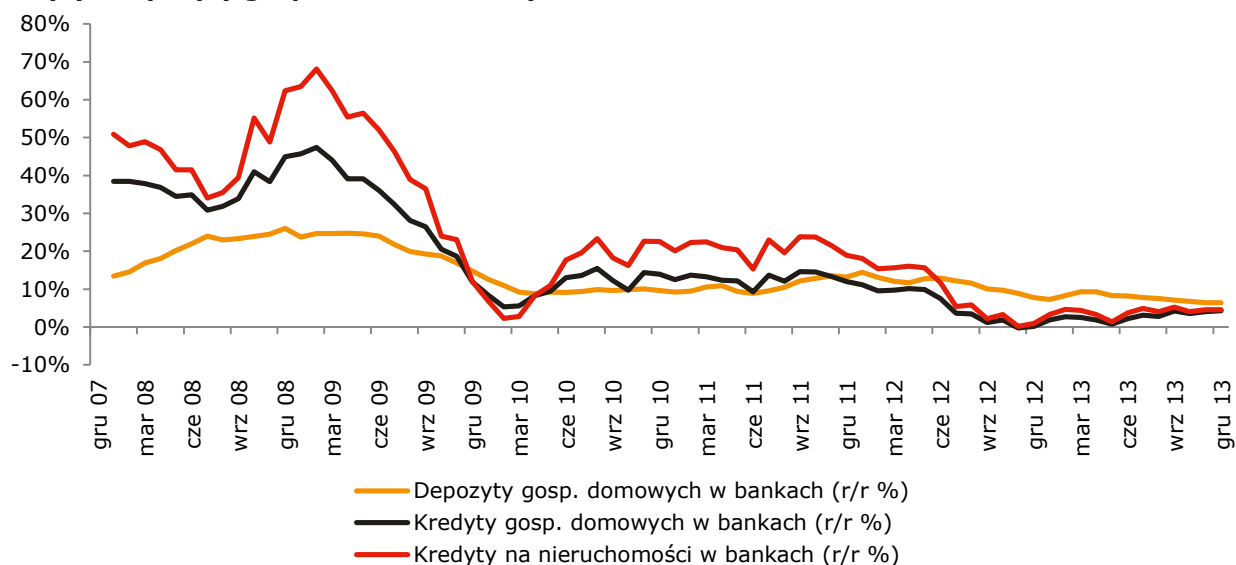
Rok 2013 upłynął pod znakiem stale polepszającej się adekwatności kapitałowej banków. Współczynnik wypłacalności, podobnie jak w 2012 roku, pozostawał w trendzie wzrostowym i na koniec 2013 roku wyniósł 15,75% w porównaniu z 14,74% na koniec 2012 roku. Podobnie współczynnik wypłacalności liczony na bazie funduszy podstawowych (współczynnik Core Tier 1) wzrósł z 13,13% na koniec 2012 roku do 14,21% na koniec 2013 roku.

Od strony oferty polski sektor bankowy cechowały następujące trendy:

- Stopniowe łagodzenie kryteriów i warunków udzielania kredytów przez banki. Dotyczyło to w szczególności kredytowania małych i średnich przedsiębiorstw.
- Poprawa jakości portfela kredytowego we wszystkich segmentach rynku. Szczególne polepszenie odnotowano w przypadku kredytów konsumpcyjnych dla osób prywatnych i pożyczek dla małych i średnich przedsiębiorstw.
- Spadek oprocentowania kredytów i depozytów spowodowany cięciami stóp NBP.
- Odzwierciedlający poprawę ryzyka kredytowego spadek marż kredytowych w segmencie konsumenckim i korporacyjnym przy jednoczesnej stabilności marż w segmencie kredytów mieszkaniowych.
- Dalszy rozwój bankowości mobilnej i płatności bezgotówkowych.
- Uruchomienie przez Bank Gospodarstwa Krajowego programu gwarancji de minimis we współpracy z bankami komercyjnymi. Gwarancja de minimis to gwarancja udzielona w ramach rządowego programu wspierania przedsiębiorczości, z którego środki przeznaczone są na gwarancje spłat kredytów obrotowych dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Wartość udzielonych gwarancji w 2013 roku wyniosła około 7 mld zł.

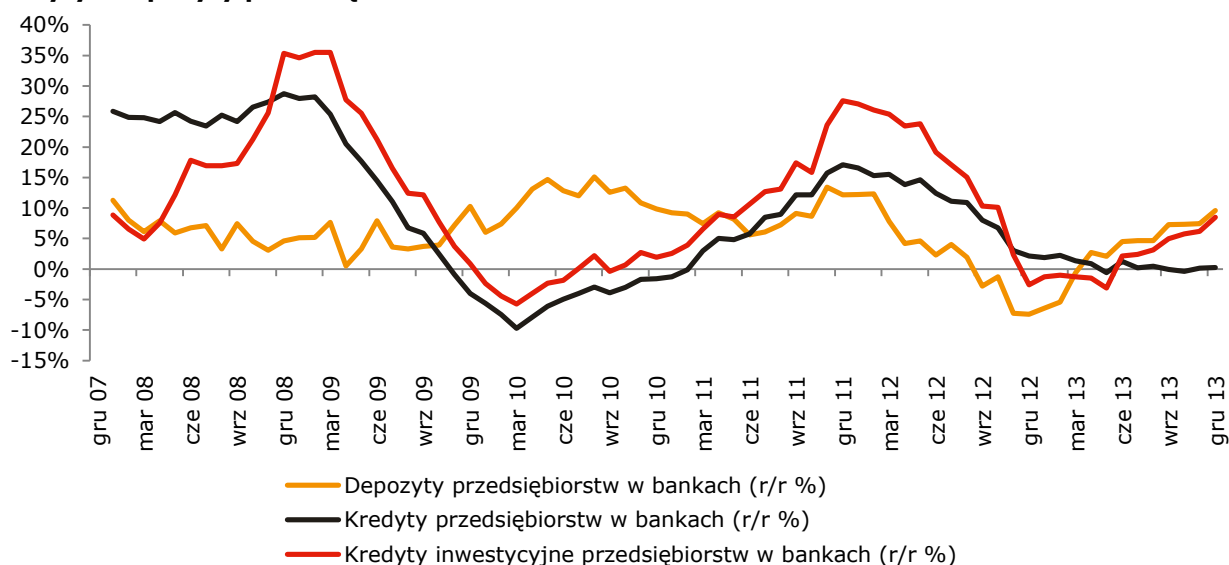
Suma bilansowa polskiego sektora bankowego wzrosła o 4,2% w porównaniu z końcem 2012 roku i przekroczyła 1,4 biliona zł. Po stronie pasywnej szybciej rosły kapitały (+5,0%) niż zobowiązania (+4,1%).



**Kredyty i depozyty gospodarstw domowych**

Współbieżne (i spadkowe we wszystkich segmentach) w 2012 roku ścieżki kredytów i depozytów zaczęły w 2013 roku poruszać się rozbieżnymi trajektoriami – przyspieszyła akcja kredytowa dla gospodarstw domowych, a przedsiębiorstwa znów zaczęły akumulować środki finansowe na rachunkach bankowych. Z drugiej strony, kredyty korporacyjne pozostały na poziomie zbliżonym do końca poprzedniego roku, podczas gdy depozyty gospodarstw domowych wyhamowały z miesiąca na miesiąc. Bardziej szczegółowo sytuacja przedstawiała się następująco:

- Wolumen depozytów gospodarstw domowych w 2013 roku wzrósł o 32,2 mld zł, tj. 6,2% do kwoty 548,2 mld zł 2013 roku (najmniejszy przyrost od 2004 roku).
- Wolumen kredytów gospodarstw domowych wzrósł w 2013 roku o 22,3 mld zł, z 533,2 mld zł w 2012 roku do 555,5 mld zł. Jest to wynik bez wątpienia lepszy od odnotowanego w 2012 roku, ale wciąż daleki od historycznych standardów. Dzięki relatywnej stabilności złotego - w porównaniu z końcem 2012 roku jedynie niewielkie osłabienie w stosunku do euro i brak zmian w stosunku do franka szwajcarskiego – za przyrost wartości kredytów mieszkaniowych nie odpowiadały efekty kursowe, a faktyczny wzrost akcji kredytowej. Należy również odnotować ożywienie w segmencie konsumenckim – wzrost wartości kredytów konsumpcyjnych o 3,2 mld zł był największy od 2009 roku.

**Kredyty i depozyty przedsiębiorstw**

- Depozyty przedsiębiorstw w 2013 roku kształtowane były przez koniunkturę gospodarczą i powiązaną z nią sytuację finansową przedsiębiorstw. Poprawa wyniku finansowego w tym sektorze (związana zarówno z większą dyscypliną kosztową, jak i ze wzrostem przychodów, zwłaszcza w II połowie roku) przyczyniła się do wzrostu wartości środków zgromadzonych przez przedsiębiorstwa w bankach z 191,3 mld zł w grudniu 2012 roku do 209,7 mld zł na koniec 2013 roku (tj. +9,7%).
- Wartość udzielonych kredytów korporacyjnych w ujęciu rocznym nieznacznie wzrosła w porównaniu do roku 2012 (+2,1%) i na koniec 2013 roku wyniosła 278,0 mld zł. Rok 2013, choć pod względem niskich dynamik kredytów korporacyjnych był podobny do 2012 roku, charakteryzował się zmianą struktury akcji kredytowej. W 2013 roku ciężar finansowania przesunął się z działalności bieżącej w kierunku kredytu inwestycyjnego. Na koniec roku w tej ostatniej kategorii odnotowano wzrost o 6,5% - istotnie wyższy niż w analogicznej fazie poprzedniego cyklu kredytowego w latach 2009-2010.

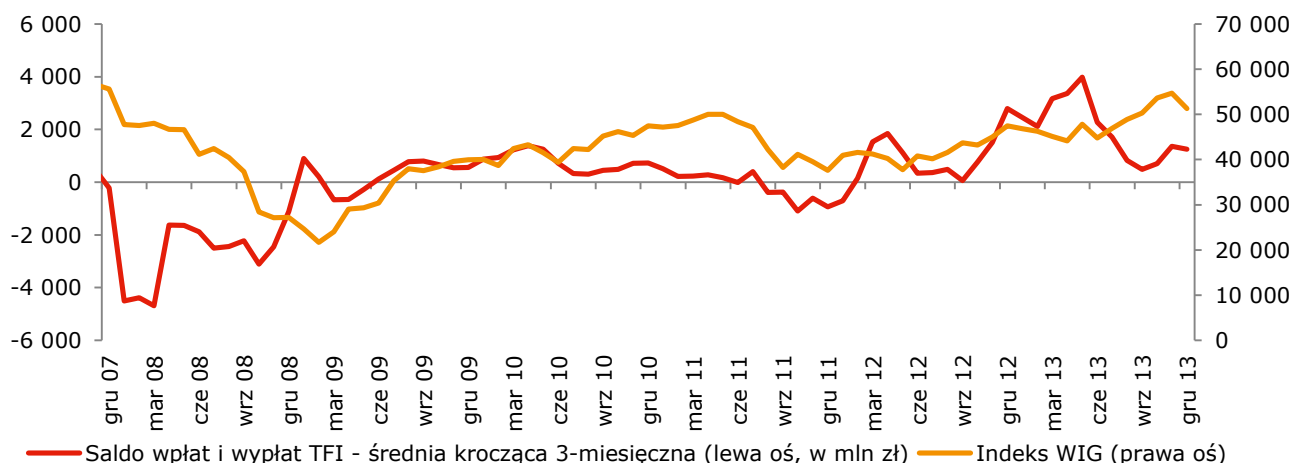
Podobnie do lat poprzednich, rok 2013 upłynął również pod znakiem konsolidacji w sektorze bankowym, a fuzje i przejęcia objęły również instytucje z pierwszej dziesiątki największych banków. W efekcie liczba banków komercyjnych w Polsce po raz kolejny spadła – z 45 na koniec 2012 roku do 41 w ostatnich miesiącach 2013. Konsekwencją tego trendu był wzrost koncentracji polskiego sektora bankowego: na koniec 2013 roku udział 5 największych banków w aktywach sektora wzrósł z 45% do 50%.

### 3.3. Rynki kapitałowe

Rok 2013 był umiarkowanie dobry dla inwestorów giełdowych. Po ciężkim I półroczu, akcjonariusze spółek giełdowych nieco odetchnęli, gdy latem i jesienią indeks szerokiego rynku WIG wznosił się na poziomy nienotowane od 2011 roku. Wzrosty wartości spółek na szerokim rynku były jednak głównie zasługą małych i średnich spółek, podczas gdy indeksowi dużych spółek, WIG20, nie udało się wybić ponad maksima ustanowione w styczniu 2013 roku. Na perspektywach rynku kapitałowego w 2013 roku zaważyła reforma systemu emerytalnego. Wprowadzie początkowa reakcja na plany transferu aktywów z otwartych funduszy emerytalnych była jednoznacznie negatywna, to dobry sentyment powrócił jesienią, wraz z optymistycznymi szacunkami zmian napływu środków pochodzących z otwartych funduszy emerytalnych na rynek kapitałowy po reformie.

Pod koniec roku na GPW ponownie zagościł kolor czerwony (efekt gorszego sentymentu na giełdach rynków wschodzących i przetasowań związanych z reformą systemu emerytalnego) i ostatecznie indeks WIG zakończył 2013 rok jedynie 8,1% wzrostem, natomiast indeks WIG20 spadkiem o podobnej skali. Jeszcze w większym stopniu niż w 2012 roku, siłą napędową dla wzrostów kursów akcji było na warszawskiej giełdzie rosnące zainteresowanie klientów indywidualnych, wyrażające się rekordowym napływem środków do towarzystw funduszy inwestycyjnych.

#### Saldo wpłat i wypłat TFI i Indeks WIG



Był to także kolejny rok intensywnego rozwoju polskiego rynku kapitałowego. W 2013 roku miały miejsce 23 debiuty na głównym parkiecie warszawskiej Giełdy (7 z nich to przejścia z rynku New Connect, czyli z rynku finansującego rozwój małych i średnich przedsiębiorstw o wysokim potencjale wzrostu). Jest to wynik nieco lepszy niż ten z 2012 roku, kiedy to przeprowadzono 19 transakcji IPO.

### **3.4. Sytuacja na rynku obligacji skarbowych**

Rok 2013, pomimo trwającego do maja spadkowego trendu, nie był udany dla polskich obligacji skarbowych. Straty odnotowane na tym rynku w II połowie roku spowodowały, że ważona stopa zwrotu z portfela obligacji wyniosła zaledwie 1,6%. Spowodowały je przede wszystkim czynniki globalne, które przy poprawie perspektyw wzrostu dla gospodarki amerykańskiej umożliwiły kontynuację fali wzrostów rentowności na rynkach bazowych, która została uruchomiona przez zapowiedź ograniczenia luzowania ilościowego w USA. W Polsce, po ogłoszeniu założeń reformy sektora otwartych funduszy emerytalnych (OFE) we wrześniu i zapowiedzi przeniesienia obligacji skarbowych z portfeli OFE do ZUS w celu ich umorzenia, miała miejsce emocjonalna, ale krótkotrwała wyprzedaż polskich obligacji. Rentowności 10 - letnich obligacji zbliżyły się wówczas do poziomowi 5%.

Transfer portfeli obligacyjnych z OFE do ZUS i umorzenie obligacji (a więc zamiana zobowiązań wobec OFE na przyszłe zobowiązania państwa już bezpośrednio wobec emerytów) nastąpił 4 lutego 2014 roku i w jego wyniku wielkość długu publicznego obniżyła się o 134 mld zł, tj. 9% PKB. Dług publiczny tym samym spadł, według metodologii Unii Europejskiej (UE), z 57,3% do około 49% PKB. Automatycznie udział inwestorów zagranicznych w długu rynkowym denominowanym w polskiej walucie wzrósł z 33% do 43%.

Prawdopodobnym skutkiem wyeliminowania krajowych inwestorów o dłuższym horyzoncie inwestycyjnym i wzrostu udziału inwestorów zagranicznych w finansowaniu długu skarbu państwa może być większa wrażliwość cen polskich obligacji na zmiany sentymentu na rynkach bazowych.

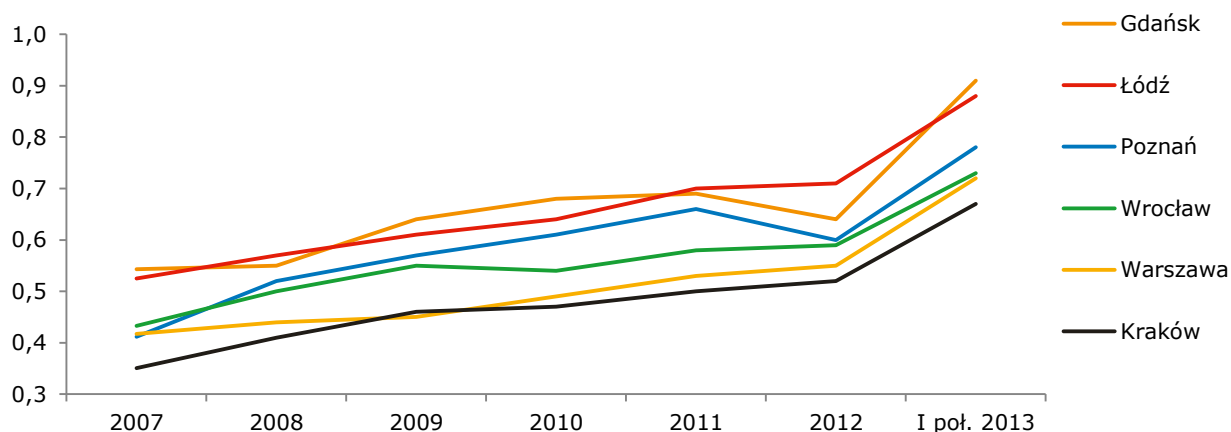
W I połowie 2014 roku o atrakcyjności polskich obligacji skarbowych może ciągle decydować niska inflacja i relatywnie wysokie stopy realne. Choć Rada Polityki Pieniężnej (RPP) zamknęła drogę do dalszych obniżek stóp procentowych, przez kolejne miesiące może szachować oczekiwania na zacieśnienie monetarne. Ze względu jednak na istotną wagę w globalnych indeksach obligacji rynków wschodzących, polskie obligacje mogą nie być całkowicie odporne na likwidację pozycji choćby przez fundusze typu ETF (ang. Exchange Traded Funds, czyli fundusze indeksowe zarządzane pasywnie). Skala przeceny powinna być jednak nieporównywalnie mniejsza niż w niezbilansowanych krajach z grupy rynków wschodzących. Polska, ale też i inne kraje regionu CEE (Węgry, Rumunia), wyeliminowały wiele nierównowag i są przede wszystkim traktowane jako satelity strefy euro (reagują na tamtejsze impulsy wzrostowe).

W II połowie 2014 roku, poza czynnikami globalnymi (koniec luzowania ilościowego w UE, kontynuacja ożywienia gospodarczego w USA i wyższe rentowności amerykańskich papierów skarbowych), na polskie obligacje wpływ może mieć normalizacja stóp procentowych NBP.

### **3.5. Rynek mieszkaniowy**

Sytuacja na rynku mieszkaniowym w Polsce w 2013 roku była w silnym stopniu uwarunkowana utrzymującym się spowolnieniem gospodarczym w kraju, słabą kondycją spółek branży budowlanej i mniejszą aktywnością banków w obszarze kredytowania zakupu nieruchomości.

### Dostępność mieszkania za przeciętne wynagrodzenie brutto w głównych miastach Polski

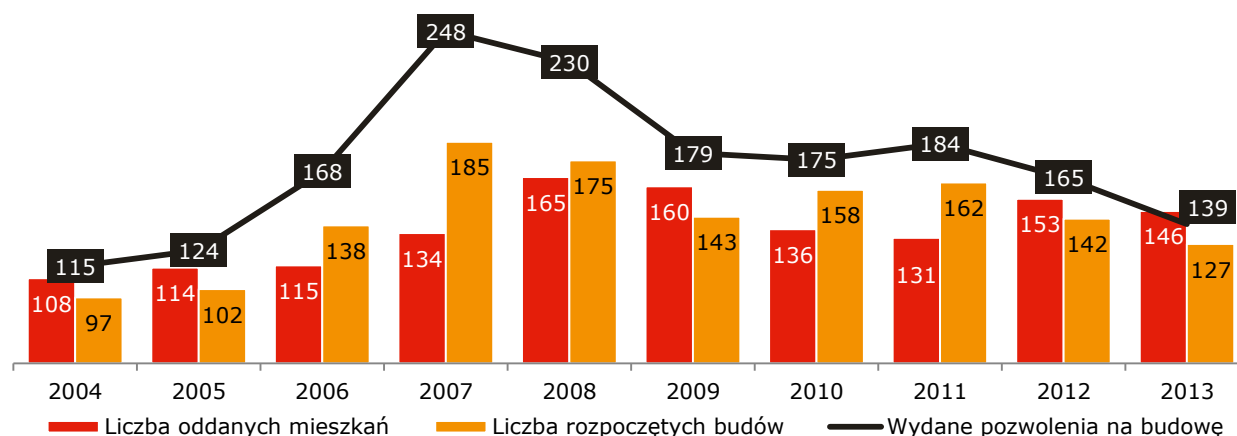


Czynniki te doprowadziły do obniżenia cen na rynku nieruchomości w I półroczu 2013 i ich stabilizacji w kolejnych miesiącach. Od strony popytowej, ważnym wydarzeniem wpływającym na decyzje zakupowe nabywców było oczekiwanie na uruchomienie programu „Mieszkanie dla Młodych”, który wszedł w życie w styczniu 2014 roku. Obniżenie cen nieruchomości, przy jednoczesnej redukcji stóp procentowych i systematycznym wzroście dochodów doprowadziło do poprawy wyników sprzedażowych w segmencie nabywców gotówkowych, zwlekających z decyzją o zakupie mieszkania do czasu obniżki cen ofertowych. Dodatkowo, istotnym katalizatorem wzrostu sprzedaży była aktywność klientów pragnących skorzystać z kredytu na 100% wartości nieruchomości. Zgodnie z nową rekomendacją S Komisji Nadzoru Finansowego, przyszli kredytobiorcy nie będą mieli możliwości ubiegania się o kredyt bez dysponowania wkładem własnym.

Utrzymywanie się niskich stóp procentowych powinno sprzyjać zakupom w 2014 roku poprzez zagwarantowanie niższych kosztów kredytowania. W 2013 roku podaż na rynku nieruchomości była w dużym stopniu uwarunkowana poprzez ujemne wartości wskaźnika koniunktury w budownictwie i oddziaływanie „Ustawy deweloperskiej” z 2012 roku. Szansą na poprawę sytuacji deweloperów, poprzez stopniowe zmniejszenie podaży w nadchodzących latach, będzie uruchomienie „Funduszu Mieszkań na Wynajem” i spadek liczby uzyskiwanych pozwoleń na budowę oraz liczby rozpoczynanych inwestycji.

### Sytuacja na rynku mieszkaniowym w Polsce


tys.























W zakresie rynku nieruchomości komercyjnych rok 2013 przyniósł utrzymanie wolumenu transakcji na poziomie z roku poprzedniego (około 2,8 mld euro). Najważniejszymi aglomeracjami pod względem obrotów nieruchomościami komercyjnymi pozostają Warszawa, Kraków, Wrocław, Poznań i Gdańsk, jednak zainteresowanie powierzchnią biurową w Polsce przez centra outsourcingowe przyczynia się do rozwoju mniejszych miast, jak Olsztyn czy Bydgoszcz. Rynek biurowy pozostaje rynkiem najemcy,

natomiast w zakresie nieruchomości handlowych można zaobserwować oznaki nasycenia w segmencie obiektów wielkopowierzchniowych.

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

Akt prawny / Rekomendacja	Data wejścia w życie i podsumowanie nowych wymagań	Wpływ na główne obszary Banku	
		TAK – regulacja ma wpływ na dany obszar NIE – regulacja nie ma wpływu na dany obszar, bądź ma znikomy wpływ na dany obszar	
Rekomendacja T	<b>2013</b>		
	<p>Rekomendacja dotyczy wszystkich kredytów detalicznych z wyłączeniem kredytów zabezpieczonych hipotecznie oraz kredytów udzielanych na zakup papierów wartościowych. Według jej wytycznych wartość wskaźnika zadłużenia do dochodu (DtI) powinna być określona przez zarząd banku i ustalona w zatwierdzonej przez radę nadzorczą banku strategii zarządzania ryzykiem. W jej zakres wchodzi również ściśle wytyczne dotyczące zakresu i sposobu stosowania uproszczonych zasad oceny zdolności kredytowej, m.in. ograniczenia kwotowe, brak możliwości szacowania dochodów, narzucenie zakresu wykorzystywanych danych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b></li> <li>▪ <b>Zasoby IT i HR</b></li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b></li> <li>▪ <b>Klient i oferta</b></li> </ul>	 NIE  TAK  NIE  TAK
Rekomendacja M	<b>31.07.2013</b>		
	<p>Nowelizacja Rekomendacji M dotyczy funkcjonowania wnętrza organizacji (awarie systemów informatycznych, zawodność procedur, etc.). Banki zostały zobowiązane m.in. do tworzenia tak zwanych map ryzyka, procedur zmniejszających ryzyko operacyjne oraz przeprowadzania testów i symulacji.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b></li> <li>▪ <b>Zasoby IT i HR</b></li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b></li> <li>▪ <b>Klient i oferta</b></li> </ul>	 NIE  TAK  NIE  NIE

<b>Rekomendacja J</b>	<b>01.10.2013</b> Rekomendacja dotyczy dobrych praktyk zarządzania ryzykiem kredytowym ekspozycji kredytowych zabezpieczonych hipotecznie lub tych, dla których zabezpieczeniem docelowym ma być hipoteka, w zakresie gromadzenia i przetwarzania przez banki danych o rynku nieruchomości zawartych we własnych i międzybankowych bazach danych. Nowe przepisy dotyczyć będą wszystkich banków, dla których udział ekspozycji zabezpieczonych hipotecznie w portfelach kredytowych przekracza 10%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b></li> <li>▪ <b>Zasoby IT i HR</b></li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b></li> <li>▪ <b>Klient i oferta</b></li> </ul>	 NIE  TAK  NIE  TAK
<b>Capital Requirement Regulation (CRR)</b>	<b>2014</b> <b>01.01.2014</b> Wprowadza zwiększenie wymagań kapitałowych, w tym bardziej restrykcyjne zasady dotyczące kalkulacji funduszy podstawowych i uzupełniających, zaostreżenie limitu na wskaźnik Core Tier 1, wprowadzenie dźwigni kapitałowej, nowe wymagania kapitałowe CVA i płynnościowe w formie wskaźnika LCR i NSFR. Dodatkowo regulacja podnosi wymogi raportowe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b></li> <li>▪ <b>Zasoby IT i HR</b></li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b></li> <li>▪ <b>Klient i oferta</b></li> </ul>	 TAK  TAK  TAK  NIE
<b>Foreign Account Compliance Act (FATCA)</b>	<b>01.07.2014</b> Obejmuje konieczność wdrożenia procesów identyfikacji i monitorowania statusu klientów Banku oraz raportowania danych o aktywach i inwestycjach będących własnością rezydentów podatkowych USA. Konsekwencjami nie dostosowania się do FATCA jest 30% stawka podatku u źródła pobierana od wszelkich transferów finansowych dokonywanych z USA do zagranicznej instytucji finansowej, która nie przystąpiła do porozumienia w sprawie realizacji postanowień FATCA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b></li> <li>▪ <b>Zasoby IT i HR</b></li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b></li> <li>▪ <b>Klient i oferta</b></li> </ul>	 NIE  TAK  TAK  NIE
<b>Ustawa o usługach płatniczych</b>	<b>01.07.2014</b> Ustawa obejmuje zmianę opłaty interchange do poziomu 0,5%. Jej nowelizacja dotyczy również wzrostu odpowiedzialności Banku za nieautoryzowane transakcje płatnicze i pozostałe transakcje powyżej 150 euro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b></li> <li>▪ <b>Zasoby IT i HR</b></li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b></li> <li>▪ <b>Klient i oferta</b></li> </ul>	 NIE  TAK  TAK  TAK

Rekomendacja U	<p><b>01.11.2014</b></p> <p>Rekomendacja ma zapobiegać konfliktowi interesów w sytuacji, gdy bank reprezentuje kredytobiorców jako strona umowy ubezpieczeniowej, a jednocześnie pobiera prowizję od zakładu ubezpieczeń jako pośrednik. Dodatkowo ma poprawić jakość standardów współpracy pomiędzy bankami i zakładami ubezpieczeń w zakresie oferowania klientom produktów ubezpieczeniowych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b></li> <li>▪ <b>Zasoby IT i HR</b></li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b></li> <li>▪ <b>Klient i oferta</b></li> </ul>	 NIE  TAK  TAK  TAK
Rekomendacja D	<p><b>31.12.2014</b></p> <p>Celem znowelizowanej rekomendacji jest polepszenie jakości zarządzania i poziomu bezpieczeństwa IT w bankach, w połączeniu z poprawą nadzoru w tych obszarach. Zmiany dotyczą przede wszystkim zarządzania danymi, łącznie z ich jakością, zasadami współpracy pomiędzy obszarami biznesowymi i technicznymi, systemu informacji zarządczej obszarów bezpieczeństwa teleinformatycznego i technologii informacyjnej oraz tak zwanego „przetwarzania w chmurze”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b></li> <li>▪ <b>Zasoby IT i HR</b></li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b></li> <li>▪ <b>Klient i oferta</b></li> </ul>	 NIE  TAK  NIE  NIE
European Market Infrastructure Regulation (EMIR)	<p><b>2013-2015</b></p> <p>Obejmuje wprowadzenie konieczności rozliczania transakcji przez centralnych kontrahentów oraz raportowania transakcji do repozytoriów. W jej zakres wchodzi również nowe wymogi dotyczące ograniczenia ryzyka.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b></li> <li>▪ <b>Zasoby IT i HR</b></li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b></li> <li>▪ <b>Klient i oferta</b></li> </ul>	 NIE  TAK  NIE  NIE
Rekomendacja S	<p><b>2014</b></p> <p>Zmiany obejmujące ograniczenia w udzielaniu kredytów walutowych oraz w długości maksymalnego okresu kredytowania. Ograniczenia dotyczą również limitów nałożonych na wskaźnik zadłużenia do dochodu - DtI oraz współczynnik zadłużenia do wartości jego zabezpieczenia - LtV, jak też minimalnego wkładu własnego oraz klientów otrzymujących nieregularne lub niestabilne dochody.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b></li> <li>▪ <b>Zasoby IT i HR</b></li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b></li> <li>▪ <b>Klient i oferta</b></li> </ul>	 NIE  NIE  TAK  TAK
Ustawa o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym	<p><b>2014</b></p> <p>Obejmuje wprowadzenie opłaty ostrożnościowej na fundusz stabilizacyjny. Wysokość opłaty ma być ustalana jako iloczyn stawki nieprzekraczającej 0,2% i podstawy naliczania opłaty rocznej (aktywów ważonych ryzykiem).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baza kapitałowa</b></li> <li>▪ <b>Zasoby IT i HR</b></li> <li>▪ <b>Wynik finansowy (bez kosztów IT/HR)</b></li> <li>▪ <b>Klient i oferta</b></li> </ul>	 NIE  TAK  TAK  NIE



**Stanowisko Komisji Nadzoru Finansowego w sprawie polityki dywidendowej instytucji finansowych**

W dniu 10 grudnia 2013 roku Komisja Nadzoru Finansowego (KNF) przyjęła stanowisko w sprawie zasad polityki dywidendowej instytucji finansowych (banki, zakłady ubezpieczeń i reasekuracji, powszechne towarzystwa emerytalne, towarzystwa funduszy inwestycyjnych oraz domy maklerskie).

Zgodnie z zaleceniami KNF, do wypłaty dywidendy w wysokości 100% zysku uprawnione będą banki spełniające łącznie następujące kryteria:

- Bank nie jest objęty programem naprawczym.
- Wartość współczynnika wypłacalności powyżej 12%.
- Wartość współczynnika Core Tier 1 powyżej 9%.
- Prognozowana wartość współczynnika wypłacalności i współczynnika Core Tier 1 na koniec 2014 roku w scenariuszu testów warunków skrajnych (referencyjnym) odpowiednio powyżej 12% i 9%.
- Ocena BION, zarówno w zakresie poziomu kapitału, jak i ogólna nie gorsza niż 2,5.

**3.7. Przewidywane tendencje w gospodarce w 2014 roku i ich wpływ na sektor bankowy**

Zdaniem Głównego Ekonomisty mBanku rok 2014 przyniesie dalsze przyspieszenie wzrostu gospodarczego (do około 4% w IV kwartale), a średnioroczne tempo wzrostu PKB powinno sięgnąć 3,5%. W bieżącym roku głównym motorem wzrostu będzie popyt wewnętrzny (konsumpcja prywatna oraz prywatne i publiczne inwestycje), wspierany przez silny i dynamiczny rynek pracy (jednym z niedocenianych trendów, charakteryzujących się dużym potencjałem do pozytywnych zaskoczeń, będzie w 2014 roku wzrost płac).

Inflacja, pozostająca przez większą część roku pod wpływem efektów bazowych, powinna w połowie roku przekroczyć poziom 1,5%, powracając tym samym do dopuszczalnego pasma odchyień od celu inflacyjnego NBP. Jednak dopiero jej wyraźne przyspieszenie pod koniec 2014 roku, wynikające z działania czynników popytowych i narastających presji płacowych i cenowych, doprowadzi do zmiany łagodnego dotąd nastawienia Rady Polityki Pieniężnej. W opinii Głównego Ekonomisty mBanku rok 2014 zostanie zakończony dwiema podwyżkami stóp procentowych, które – przyjmując nieco odleglejszą perspektywę – wpłyną na klasyczny cykl zacieśnienia polityki pieniężnej (łącznie przynajmniej 100 punktów bazowych).

Kontynuacja ożywienia gospodarczego znajdzie odzwierciedlenie w kształtowaniu się agregatów monetarnych. W konsekwencji, warunki funkcjonowania banków zmieniają się w 2014 roku następująco:

- Proces akumulacji depozytów korporacyjnych będzie w 2014 roku postępował, odzwierciedlając poprawiające się wyniki finansowe przedsiębiorstw. Tym niemniej, efekty bazowe będą ograniczać skalę możliwej poprawy ich dynamik – w całym 2014 roku Bank spodziewa się wzrostu wartości depozytów korporacyjnych o ponad 10%.
- Z kolei kredyty korporacyjne, z uwagi na efekty bazowe z 2013 roku, ale i z uwagi na poprawę sytuacji gospodarczej i nierozzerwalne z nią wyczerpywanie się potencjału do finansowania działalności gospodarczej ze środków własnych, powinny zanotować istotny wzrost wolumenów. Na rok 2014 Bank przewiduje wzrost wartości kredytów dla przedsiębiorstw o około 8%.
- W odniesieniu do depozytów detalicznych, prognozy mBanku wskazują na wzrost ich rocznej dynamiki z cyklicznego minimum w 2013 roku do około 8-9% na koniec roku. Przyspieszeniu procesu gromadzenia depozytów gospodarstw domowych sprzyjać będzie przede wszystkim dalsza poprawa sytuacji na rynku pracy i wzrost nominalnej bazy dochodowej gospodarstw domowych (konsekwencja wzrostu płac). Wobec spodziewanego braku istotnych wzrostów oprocentowania depozytów



nieprawdopodobne jest, aby w decyzjach klientów kluczowe znaczenie miały motywy oszczędnościowe i przezornościowe.

- Wreszcie, kredyty detaliczne powinny zanotować w 2014 roku wyraźne wzrosty wolumenów. W przypadku kredytów hipotecznych, negatywny efekt rekomendacji S (wymóg minimalnego wkładu własnego) powinien zostać więcej niż zrównoważony przez wpływ poprawiającego się sentymentu konsumentów. Również w odniesieniu do kredytu konsumenckiego, oczekuje się kontynuacji wzrostów wolumenów, choć efekty bazowe będą w II połowie roku zmniejszać dynamikę kredytów konsumpcyjnych.

#### 4. Strategia Grupy mBanku na lata 2012-2016

W 2012 roku Rada Nadzorcza Banku zatwierdziła Strategię Banku i Grupy na lata 2012-2016. Główną koncepcją leżącą u podstaw wdrożonej Strategii jest „Jeden Bank” – czyli stworzenie bardziej zintegrowanej i skupionej na potrzebach klienta organizacji. Koncepcja „Jednego Banku” oparta została na następujących założeniach:

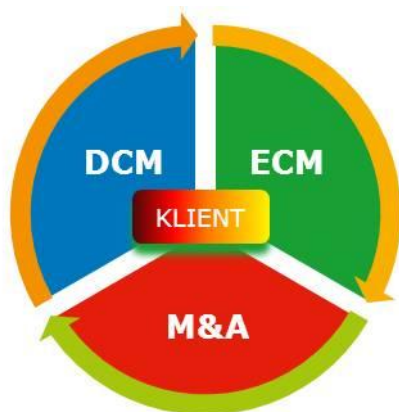
- Jeden Zespół, oparty na pracownikach zorientowanych na realizację wspólnych strategicznych celów.
- Jedna Marka, czyli ujednolicenie wizerunku Grupy poprzez zastąpienie trzech głównych marek Grupy najsilniejszą z nich, tj. „mBank”.
- Jedna Sieć, tj. proces uniwersalizacji oddziałów Banku, które będą integrować sprzedaż i działania posprzedażowe dla wszystkich klientów bankowości detalicznej oraz korporacyjnej.
- Jedna Grupa, a więc silniejsza współpraca i integracja biznesowa w ramach Grupy, długoterminowo wzmacniająca przewagę konkurencyjną w budowaniu najtrwalszych relacji z klientami.

Szereg działań podjętych oraz zakończonych w 2013 roku było rezultatem założeń Strategii „Jednego Banku”. Podsumowanie tych inicjatyw zostało zaprezentowane w poniższej tabeli.

2013	
Kamienie milowe	Podsumowanie
<p><b>Rebranding</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Połączenie podmiotów dawnej Grupy BRE Banku pod szyldem mBanku w dniu 25 listopada.</li> <li>■ Nowa tożsamość Banku, która wyrosła z sukcesu rynkowego oraz wyjątkowej siły marki mBanku, ma na celu zwiększenie rozpoznawalności wśród wszystkich grup klientów.</li> </ul>
<p><b>Uruchomienie Nowego mBanku</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Uruchomienie nowej platformy transakcyjnej dla klientów detalicznych w dniu 4 czerwca (jej debiut zbiegł się w czasie z prezentacją nowego logotypu mBanku).</li> <li>■ Głównymi założeniami przy tworzeniu nowej platformy było sprawienie, aby korzystanie z serwisu internetowego było jeszcze prostsze i szybsze.</li> <li>■ Nowy mBank to ponad 200 nowych funkcjonalności i usprawnień.</li> <li>■ Udostępnienie platformy nowego mBanku klientom oddziałów w Czechach i na Słowacji w lutym 2014 roku.</li> </ul>

(więcej w rozdziale 2.3. Najważniejsze projekty w mBanku w 2013 roku)

### Reorganizacja



- Zmiany w strukturze organizacyjnej, w szczególności w podziale zadań pomiędzy bankowością korporacyjną i inwestycyjną. Pion Bankowości Korporacyjnej (Klienci Korporacyjni i Instytucje) został poszerzony o usługi bankowości inwestycyjnej dla przedsiębiorstw, tj. pozyskiwanie kapitału przez emisje akcji (ECM), emisje obligacji przedsiębiorstw (DCM) oraz doradztwo w zakresie fuzji i przejęć (M&A).

- Nowa organizacja ma na celu trwałe wzmocnienie przewagi konkurencyjnej mBanku w segmencie korporacyjnym w Polsce.

(więcej w rozdziale 9. Korporacje i Rynki Finansowe).

### Zarządzanie bilansem



- Optymalizacja bilansu Banku w zakresie jego rentowności oraz struktury, poprzez zwiększanie udziału finansowania depozytami klientów, dalszą dywersyfikację bazy finansowania oraz podnoszenie udziału aktywów o wyższej rentowności.

### Wyróżniają nas ludzie



- Druga edycja programu rozwojowego "Wyróżniają nas ludzie", który ma na celu nagrodzenie tych pracowników, którzy swoją postawą inspirują innych do działania.
- Kandydaci zostali zgłoszeni przez pracowników Banku, a laureatów wyróżniono w 7 kategoriach, które były związane między innymi z innowacyjnym myśleniem, efektywną współpracą oraz wzajemnym wsparciem osób z różnych obszarów.

(więcej w rozdziale 13.2. Szkolenia i działania rozwojowe).

### Realizacja strategicznych celów finansowych

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

Strategia na lata 2012-2016	
Cele finansowe	Stan na koniec 2013
Wskaźnik kredytów do depozytów około 115% do 2016 roku	110,6%
Wskaźnik stabilnego finansowania netto (NFSR): minimum 110%	113%
Wskaźnik Core Tier 1: około 11% *	14,2%*
Wskaźnik kosztów do dochodów (C/I): maksymalnie 48%	45,7%
RoE brutto: minimum 15%	16,5%
RoA netto: minimum 1,4%	1,1%

\* Core Tier 1 liczony metodą AIRB.

### Plany i realizacja Strategii w 2014 roku

W trakcie 2013 roku przygotowano projekt reorganizacji sieci placówek mBanku mający na celu stworzenie jednej, zintegrowanej sieci oddziałów dla klientów Bankowości Detalicznej i Korporacyjnej Banku oraz spółek Grupy, w szczególności:

- Dopasowanie nowego modelu sieci do zmieniających się zachowań klientów w ramach poszczególnych segmentów oraz wykorzystywanych alternatywnych kanałów dostępu.
- Zwiększenie dostępności sieci placówek dla wszystkich segmentów klientów Banku.
- Możliwość oferowania produktów całej Grupy mBanku w uniwersalnych oddziałach.
- Osiągnięcie oszczędności kosztowych przy założeniu utrzymania obecnego poziomu obsługi i sprzedaży oraz poprawie efektywności.

Pierwsza placówka w nowej odsłonie zostanie otwarta w Szczecinie już w I połowie 2014 roku. Następne oddziały będą uruchamiane stopniowo zgodnie z harmonogramem upływu dotychczasowych umów najmu, przy wykorzystaniu doświadczeń zebranych po pierwszych wdrożeniach nowego modelu.

W 2014 roku ważnym wyzwaniem dla Banku będzie dopracowanie i wdrożenie strategii istotnie poprawiającej pozycję mBanku w segmencie mikro oraz małych i średnich firm. W celu realizacji planu zwiększenia przychodów z tego konkurencyjnego segmentu realizowany jest projekt, który w oparciu o doświadczenia obu pionów biznesowych Banku i najlepsze rozwiązania z polskiego i zagranicznego sektora bankowego, przygotowuje do wdrożenia szereg innowacyjnych zmian obejmujących ofertę produktową, model sprzedaży i kluczowe procesy bankowe. W rezultacie już w 2014 roku klienci firmowi korzystający z platformy Nowego mBanku otrzymają nowe produkty i funkcjonalności ułatwiające codzienne zarządzanie finansami firmy. Planowane jest również istotne przyspieszenie i optymalizacja kluczowych działań, w tym procesu kredytowego i wybranych strategii akwizycyjnych.

W roku 2014 Bank planuje, jako pierwszy bank w Polsce, rozpocząć emisję listów zastawnych zabezpieczonych hipotekami pozyskanymi przez Bankowość Detaliczną, przede wszystkim w celu dywersyfikacji profilu finansowania i zapewnienia sobie długoletniego kapitału o minimalnym poziomie ryzyka.

Kontynuowany będzie również proces udostępniania platformy Nowego mBanku klientom oddziałów zagranicznych w Czechach i na Słowacji. W dalszej kolejności nowy serwis transakcyjny zostanie udostępniony klientom dawnego Multibanku.

Ponadto, planowane jest wzmocnienie funkcji sprzedażowo-marketingowych operacji zagranicznych mBanku. Celem jest dynamiczny wzrost przychodów w Czechach i na Słowacji. Biorąc pod uwagę obecną

pozycję rynkową oddziałów zagranicznych oraz rekordową dynamikę przychodów w 2013 roku, potencjał wzrostu w obu tych krajach w 2014 roku jest większy niż w Polsce.

## 5. Ratingi mBanku

### 5.1. Rating agencji Fitch

W dniu 20 maja 2013 roku agencja Fitch podtrzymała dotychczasowe oceny ratingowe Banku ze stabilną perspektywą dla ratingu długoterminowego.

#### Fitch Ratings – oceny mBanku

Rating długoterminowy podmiotu (Long-term IDR)	A (perspektywa stabilna)
Rating krótkoterminowy (Short-term IDR)	F1
Viability rating	bbb-
Rating wsparcia	1
Rating dla emisji długu niepodporządkowanego w ramach Programu Emisji Euroobligacji (EMTN)	A; F1
<i>Transze obligacji wyemitowanych przez BRE Finance France: 500 mln euro (emisja w październiku 2012 roku) i 200 mln franków szwajcarskich (emisja w październiku 2013 roku)</i>	A

W opinii agencji Fitch viability rating, czyli samodzielny rating podmiotu, odzwierciedla dobrą sytuację płynnościową, wysoką wewnętrzną zdolność do generowania kapitału oraz relatywnie konserwatywne zasady zarządzania ryzykiem. Viability rating uwzględnia także znaczący portfel kredytów w walucie obcej, wysoki udział Commerzbanku w strukturze długoterminowego finansowania, a także osłabienie koniunktury gospodarczej w Polsce w 2013 roku.

Na poziom ratingu długoterminowego wpływa bardzo wysokie prawdopodobieństwo potencjalnego wsparcia ze strony dominującego akcjonariusza, w przypadku gdyby wystąpiła taka konieczność.

### 5.2. Rating agencji Standard & Poor's

W 2013 roku mBank po raz pierwszy otrzymał pełny rating od agencji Standard & Poor's Rating Services (S&P's) na zlecenie Banku. W dniu 6 czerwca 2013 roku agencja przyznała Bankowi długoterminowy rating kredytowy na poziomie „BBB+” i krótkoterminowy rating kredytowy „A-2”. Perspektywa ratingu długoterminowego jest negatywna w związku z niekorzystną perspektywą ratingu Commerzbanku AG. Do dnia 6 czerwca 2013 roku Bank posiadał rating „BBBpi” oparty wyłącznie na publicznie dostępnych informacjach.

W uzasadnieniu ratingu Banku agencja S&P's podała, iż odzwierciedla on „kotwicę” „bbb-” stosowaną dla wszystkich banków komercyjnych w Polsce oraz opinię agencji m.in. na temat „adekwatnej” pozycji biznesowej Banku, „adekwatnej” pozycji kapitałowej i dochodowości, „adekwatnej” oceny ryzyka oraz płynności. Samodzielna ocena mBanku (stand-alone credit profile – SACP) określona została na poziomie „bbb-”. Pozytywny wpływ na rating długoterminowy mBanku ma potencjalne wsparcie ze strony Commerzbanku AG, na jakie w opinii S&P's mógłby liczyć mBank jako „strategicznie ważna” spółka zależna.

**Standard & Poor's – oceny mBanku**

Długookresowa ocena depozytów	BBB+ (perspektywa negatywna)
Rating krótkoterminowy	A-2
Ocena samodzielna (SACP)	bbb-
Rating dla Programu Emisji Euroobligacji (EMTN)	BBB+
<i>Transze obligacji wyemitowanych przez BRE Finance France: 500 mln euro (emisja w październiku 2012 roku) i 200 mln franków szwajcarskich (emisja w październiku 2013 roku)</i>	BBB+

**5.3. Rating agencji Moody's oparty na publicznie dostępnych informacjach**

Bank rozwiązał umowę ratingową z Moody's Investors Service 28 marca 2013 roku. Od tej pory Bank nie uczestniczy w procesie ratingowym, posiadając status „non-participating issuer”. Oceny agencji Moody's oparte są wyłącznie na publicznie dostępnych informacjach i przedstawiają się następująco:

**Moody's – oceny mBanku na podstawie publicznie dostępnych informacji**

Długookresowa ocena depozytów	Baa3 (perspektywa stabilna)*
Rating krótkoterminowy	Prime-3
Rating siły finansowej (BFSR)	D /ba2/ (perspektywa stabilna)

\*ostatnia zmiana z Baa2 nastąpiła 29 kwietnia 2013 roku w następstwie obniżenia długoterminowego ratingu Commerzbanku z „A3” do „Baa1”.

W dniu 11 września 2013 roku agencja Moody's wycofała rating dla Programu Emisji Euroobligacji.

**5.4. Rating Polski, mBanku i Commerzbanku - porównanie**

Poniższe zestawienie pokazuje porównanie ratingów długoterminowych dla Polski, mBanku i Commerzbanku na dzień 31 grudnia 2013 roku.

Agencja ratingowa	Polska	mBank S.A.	Commerzbank AG
Fitch Ratings	A- (stab.)	A (stab.)	A+ (stab.)
Standard & Poor's	A- (stab.)	BBB+ (neg.)	A- (neg.)
Moody's	A2 (stab.)	Baa3 (stab.)*	Baa1 (stab.)

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

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

**6. Akcjonariat i notowania akcji mBanku na GPW****6.1. Akcje mBanku**

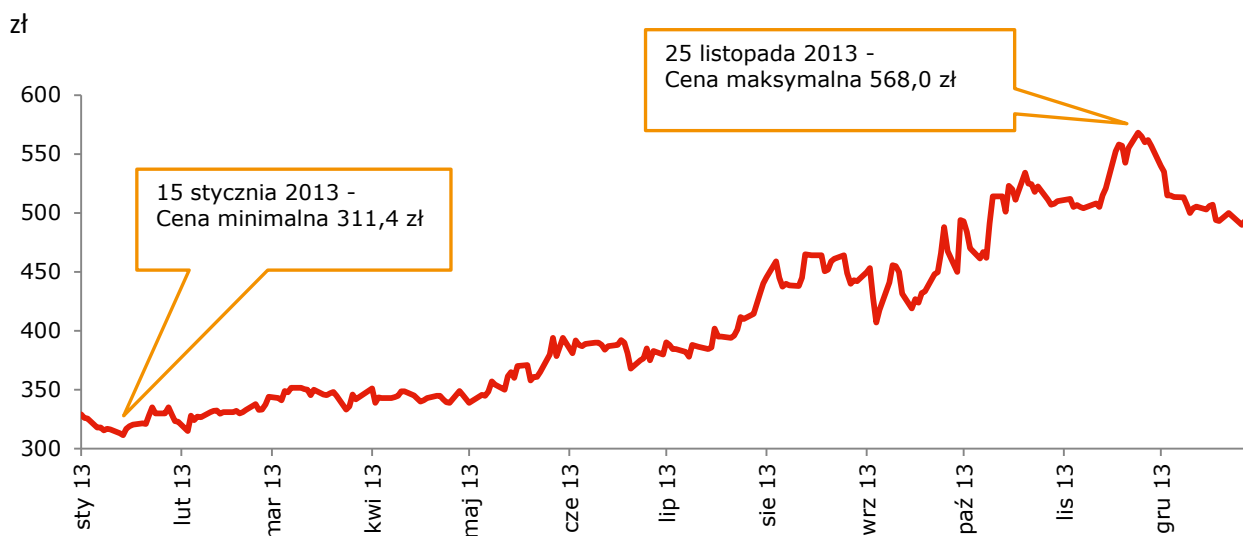
Na 31 grudnia 2013 roku akcje mBanku charakteryzowały następujące parametry:

- Łączna liczba akcji mBanku: 42 174 013 akcji zwykłych i na okaziciela.
- Brak akcji uprzywilejowanych, każda akcja daje prawo do jednego głosu na walnym zgromadzeniu.

- Wartość nominalna 1 akcji: 4,00 zł.
- Zarejestrowany kapitał akcyjny: 168 696 tys. zł, w całości opłacony.
- Akcje mBanku są notowane na GPW od 1992 roku.
- Akcje są składową indeksów GPW: WIG, WIG-Poland, WIG20, WIG30 i WIG Banki; ponadto akcje wchodziły w skład indeksów pochodnych opartych na WIG20 i WIG30.

W 2013 roku liczba akcji wzrosła łącznie o 35 037 akcji wyemitowanych w związku z realizacją programu motywacyjnego dla Banku. W efekcie nowych emisji zarejestrowany kapitał akcyjny wzrósł o 140 tys. zł.

### Cena akcji mBanku w 2013 roku



W 2013 roku pozytywny wpływ na koniunkturę giełdową miała stopniowa poprawa sytuacji gospodarczej w Polsce i na świecie. Ten czynnik zderzał się z obawami inwestorów przed skutkami ograniczania przez Fed programu skupu obligacji oraz projektem reformy systemu emerytalnego w Polsce wraz z jej przewidywanymi negatywnymi konsekwencjami dla funduszy emerytalnych i giełdy.

W 2013 roku indeks szerokiego rynku na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie wzrósł o 8,1%, ustępując zdecydowanie indeksom na Wall Street (S&P500 +29,6%; Dow Jones +26,5%), we Frankfurcie (DAX +25,5%), w Paryżu (CAC40 +18,0%), Londynie (FTSE100 +14,4%), Zurychu (Swiss Market Index +20,2%), czy Tokio (Nikkei 225 +56,7%). Najlepsze wyniki odnotowały duże spółki. Indeks WIG20 obniżył się o 7,0%, głównie po wpływie spadku notowań spółek surowcowych, energetycznych i paliwowych. Jednocześnie, dzięki lepszym niż oczekiwano wynikom oraz niskim stopom procentowym, akcje banków zwyżkowały. Indeks WIG Banki wzrósł w ciągu roku o 20,5%. Zdecydowanie lepiej wypadły średnie i małe spółki wspierające wzrost mWIG40 o 31,1% w 2013 roku.

Trzeci rok z rzędu, akcje mBanku zachowywały się lepiej niż szeroki rynek i indeks bankowy. Kurs zamknięcia akcji mBanku w dniu ostatniej sesji w 2013 roku (30 grudnia) wyniósł 500,00 zł. W porównaniu z notowaniami na ostatniej sesji 2012 roku oznacza to wzrost o 53,4%, a w relacji do urealnionego, skorygowanego o dywidendę kursu mBanku z końca 2012 roku - wzrost o 57,8%. Minimalny kurs akcji mBanku odnotowano 15 stycznia (311,40 zł), a maksymalny kurs został osiągnięty 25 listopada (568,00 zł). Kapitalizacja Spółki na koniec 2013 roku wyniosła 21,1 mld zł (5,1 mld euro) wobec 13,7 mld zł (3,4 mld euro) przed rokiem.

Wartość średnich dziennych obrotów akcjami mBanku w 2013 roku ukształtowała się na poziomie 11,9 mln zł wobec 7,6 mln zł w 2012 roku. Wzrost obrotów akcjami mBanku był zgodny z generalnym trendem w zakresie wolumenu obrotów obserwowanym w 2013 roku na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.



Na koniec 2013 roku, wskaźniki giełdowe dla akcji mBanku wyniosły odpowiednio:

- Wskaźnik P/BV (cena do wartości księgowej) 2,1 wobec 1,4 przed rokiem.
- Wskaźnik P/E (cena akcji/zysk na akcję) 17,5 wobec 11,4 przed rokiem.

## **6.2. Akcjonariusze mBanku**

Strategicznym akcjonariuszem mBanku jest Commerzbank AG. Udział Commerzbanku 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 2013 roku Commerzbank AG posiadał 69,6% akcji i głosów na walnym zgromadzeniu.

Pozostałe 30,4% akcji znajduje się w wolnym obrocie (free float) z dominującym udziałem inwestorów finansowych. Największym z nich był na koniec 2013 roku ING Otwarty Fundusz Emerytalny posiadający pakiet 5,76% akcji i głosów na walnym zgromadzeniu. Drugim znaczącym akcjonariuszem mBanku jest AVIVA Otwarty Fundusz Emerytalny Aviva BZ WBK, który na dzień 31 grudnia 2013 roku posiadał 5,11% akcji.

Pozostali inwestorzy mBanku nie przekraczają 5,0% głosów na walnym zgromadzeniu. Znajdują się wśród nich inwestorzy indywidualni i instytucjonalni, głównie polskie fundusze emerytalne oraz polskie i zagraniczne fundusze inwestycyjne.

### **Obszary współpracy z Commerzbankiem**

Na mocy zawartego w 1994 roku porozumienia strategicznego Bank był wielokrotnie dokapitalizowany przez Commerzbank, z czego ostatnie dokapitalizowanie w kwocie około 1,4 mld zł miało miejsce w 2010 roku, kiedy to Commerzbank objął około 70,0% akcji nowej emisji w związku z podwyższeniem kapitału zakładowego mBanku. Bankowi udzielono też pożyczek podporządkowanych na łączną kwotę 950 mln franków szwajcarskich. Ich równowartość wyniosła około 3,3 mld zł na koniec 2013 roku w porównaniu z około 3,2 mld zł na koniec 2012 roku. Ponadto, Bank korzystał z finansowania Commerzbanku; wartość zadłużenia (bez zobowiązań podporządkowanych) wyniosła 14,4 mld zł na koniec 2013 roku wobec 17,2 mld zł na koniec 2012 roku.

Dzięki umowie o współpracy technicznej mBank uzyskał dostęp do sieci Commerzbanku oraz sieci banków korespondentów na całym świecie. Dodatkowo, Commerzbank udostępnił mBankowi swój know-how w ramach odrębnych umów przewidujących współpracę w wielu obszarach takich jak współpraca przy obsłudze klientów międzynarodowych (w tym również klientów Commerzbanku), compliance, przeciwdziałanie praniu pieniędzy czy wspólne systemy raportowe w obszarze rachunkowości i controllingu. Współpraca w kluczowym obszarze kontroli ryzyka dotyczy w szczególności wymiany doświadczeń związanych z wdrażaniem nowych przepisów unijnych.

Zgodnie z podstawową umową o metodologiach podpisaną pomiędzy mBankiem i Commerzbankiem, mBank ponosi pełną odpowiedzialność za obszary zarządzania ryzykiem, szczególnie w zakresie operacji kredytowych, a jego decyzje w tych obszarach są niezależne.

mBank jest również włączony w system wieloletniego planowania strategicznego Grupy Commerzbanku.

## **6.3. Relacje inwestorskie w mBanku**

mBank szczególnie dużo uwagi poświęca zapewnieniu dobrej komunikacji z inwestorami i analitykami. W 2013 roku przedstawiciele Relacji Inwestorskich uczestniczyli w spotkaniach z ponad 260 inwestorami i analitykami giełdowymi. Ponadto, analitycy i inwestorzy mBanku są na bieżąco informowani o ważnych wydarzeniach w Grupie mBanku poprzez comiesięczne newslettery oraz wiadomości wysyłane drogą elektroniczną.

Inwestorzy i analitycy giełdowi uczestniczyli w czterech konferencjach wynikowych, zarówno bezpośrednio, jak i przez Internet. Wszystkie spotkania z Zarządem przy okazji publikacji rezultatów kwartalnych były transmitowane on-line w języku polskim i angielskim, a także udostępniane na stronach Banku. Dodatkowo, po publikacjach wyników kwartalnych Grupy, inwestorzy instytucjonalni mieli możliwość wzięcia udziału w indywidualnych lub grupowych spotkaniach z Prezesem Zarządu w celu



omówienia interesujących ich zagadnień dotyczących Grupy oraz jej wyników (ponad 20 spotkań z 65 zarządzającymi funduszami inwestycyjnymi i emerytalnymi).

W 2013 roku ważnym elementem działań Relacji Inwestorskich związanych z komunikowaniem zmian w Grupie były zagraniczne roadshow. Bank uczestniczył w pięciu tego rodzaju cyklach spotkań zorganizowanych i indywidualnie dostosowanych do wymagań Banku (w Stanach Zjednoczonych, w Kanadzie, Wielkiej Brytanii oraz w Europie).

Ponadto mBank uczestniczył w dwóch zagranicznych konferencjach inwestorskich (w Pradze i Nowym Jorku) oraz dwóch krajowych konferencjach.

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

W internetowym serwisie relacji inwestorskich (<http://www.mbank.pl/relacje-inwestorskie/>) znajdują się wszystkie istotne informacje o Grupie mBanku, m.in. o akcjonariacie, Walnych Zgromadzeniach, ratingach, notowaniach akcji mBanku na GPW, a także raporty okresowe, bieżące oraz konsensus prognozowanych wyników Grupy.

Grupa mBanku i jej wyniki są monitorowane przez analityków reprezentujących banki i domy maklerskie. Na koniec 2013 roku mBank znajdował się na liście 18 krajowych i zagranicznych instytucji, których analitycy wydają rekomendacje dla akcji mBanku.

## **7. Sytuacja finansowa mBanku w 2013 roku**

### **7.1. Zmiana podejścia w zakresie rozpoznawania przychodów i kosztów dotyczących sprzedaży produktów ubezpieczeniowych dołączonych do kredytów**

W 2013 roku Bank wprowadził zmianę w swoich politykach rachunkowości dotyczących rozpoznawania przychodów i kosztów dotyczących sprzedaży produktów ubezpieczeniowych dołączonych do kredytów.

Ponieważ Bank nie wymaga od swoich klientów korzystania z oferty bancassurance, a zakup produktów ubezpieczeniowych jest zawsze dobrowolny, Bank dotychczas raportował przychody ze sprzedaży produktów ubezpieczeniowych jako wydzielone przychody, nie zaś zgodnie z wymogami raportowania dotyczącymi produktów powiązanych. Mając na uwadze trendy obserwowane w sektorze bankowym w Polsce oraz poza jej granicami w zakresie sprzedaży produktów ubezpieczeniowych dołączonych do kredytów, Bank wprowadzał zmiany w swoich politykach rachunkowości dotyczących produktów bancassurance już w trakcie 2013 roku, co skutkowało:

- Utworzeniem rezerwy odzwierciedlającej ryzyko związane ze zwrotem części składek ubezpieczeniowych spowodowanym przedterminowym zakończeniem umów ubezpieczeniowych.
- Bardziej konserwatywnym podejściem do prezentowania kosztów pośrednictwa związanych ze sprzedażą produktów ubezpieczeniowych.
- Począwszy od lipca 2013 roku, wdrożeniem analizy stopnia zaawansowania usługi jako podstawy do rozpoznawania przychodów ze sprzedaży produktów ubezpieczeniowych, w efekcie czego Bank raportował około 1/3 tych przychodów jako przychody rozpoznawane jednorazowo.

Zdaniem Banku, takie podejście księgowe jest zgodne z odpowiednimi koncepcjami i zasadami zawartymi w Międzynarodowych Standardach Sprawozdawczości Finansowej, jak również odpowiednio odzwierciedla działania natury ekonomicznej, zarówno po stronie klientów, jak i Banku.

W grudniu 2013 roku Bank otrzymał (podobnie jak wszystkie inne banki w Polsce) szczegółowe wytyczne Komisji Nadzoru Finansowego na temat podejścia do księgowania działalności bancassurance, które w szczególności wskazały szerszą, bardziej restrykcyjną definicję produktów powiązanych. Bank wdrożył rekomendowaną definicję produktów powiązanych i w konsekwencji dostosował swoje podejście księgowe do działalności bancassurance prowadzonej zarówno w roku 2013, jak i w latach poprzednich.

Retrospektywne wdrożenie zmian w polityce rachunkowości spowodowało przekształcenie zaraportowanych przez Bank bilansu otwarcia na dzień 1 stycznia 2012 roku i w konsekwencji na dzień 1 stycznia 2013 roku oraz wyników finansowych za 2012 rok i za trzy kwartały 2013 roku.

W efekcie zmiany polityki rachunkowości, Bank uwzględnia obecnie jako przychód rozpoznawany jednorazowo mniej niż 10% przychodów z działalności bancassurance związanych z kredytami gotówkowymi i samochodowymi oraz od 0% do około 25% przychodów z działalności bancassurance związanych z kredytami hipotecznymi. Pozostała część przychodów rozpoznawana jest w czasie przez okres ekonomicznego życia odpowiednich kredytów. Koszty bezpośrednio związane ze sprzedażą produktów ubezpieczeniowych rozliczane są w analogiczny sposób.

Mając na uwadze charakterystykę sprzedaży produktów ubezpieczeniowych, jak również zmiany wprowadzone w podejściu księgowym w 2013 roku, wdrożenie nowej polityki rachunkowości dotyczącej bancassurance spowodowało zmniejszenie o kwotę 88,8 mln zł kapitałów własnych Banku na dzień 31 grudnia 2013 roku w porównaniu do wartości wynikających z podejścia księgowego stosowanego do końca III kwartału 2013 roku.

Opis zasad rachunkowości dotyczących produktów bancassurance przedstawiony jest w nocie 2.27. Dane porównawcze Sprawozdania Finansowego mBanku S.A. za rok 2013, według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej.

Wyniki w latach 2012-2013 po przekształceniach przedstawiały się następująco:

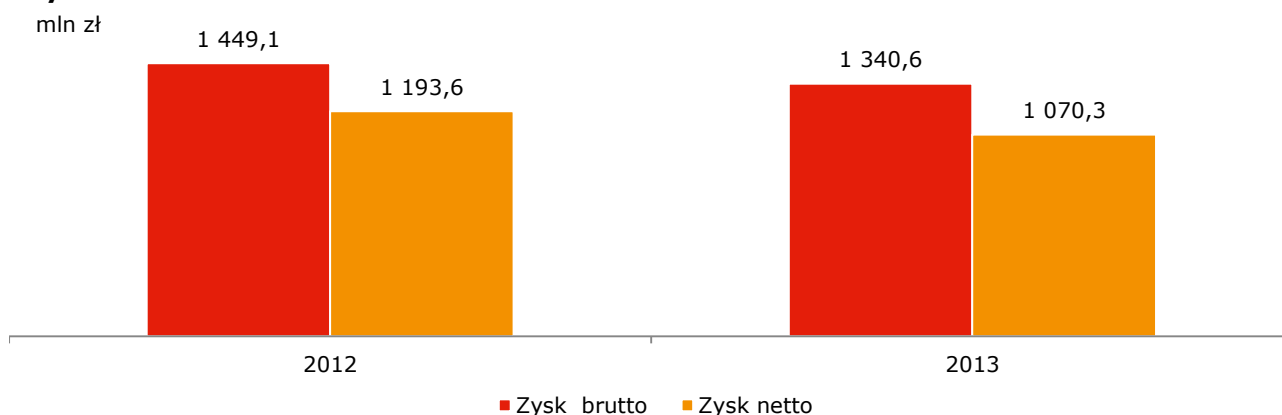
w tys. zł	2012	2013
Przychody z tytułu odsetek	4 135 914	3 631 968
Koszty odsetek	(2 073 966)	(1 610 638)
<b>Wynik z tytułu odsetek</b>	<b>2 061 948</b>	<b>2 021 330</b>
Przychody z tytułu opłat i prowizji	1 011 765	1 084 180
Koszty z tytułu opłat i prowizji	(374 689)	(418 565)
<b>Wynik z tytułu opłat i prowizji</b>	<b>637 076</b>	<b>665 615</b>
Przychody z tytułu dywidend	35 663	61 861
Wynik na działalności handlowej, w tym:	344 897	326 358
<i>Wynik z pozycji wymiany</i>	<i>316 404</i>	<i>274 978</i>
<i>Wynik na pozostałej działalności handlowej oraz na rachunkowości zabezpieczeń</i>	<i>28 493</i>	<i>51 380</i>
Wynik na inwestycyjnych papierach wartościowych oraz inwestycjach w jednostki zależne i stowarzyszone	149 850	78 754
Pozostałe przychody operacyjne	75 029	80 483
Odpisy netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek	(383 735)	(414 816)
Ogólne koszty administracyjne	(1 206 882)	(1 235 572)
Amortyzacja	(168 589)	(161 513)
Pozostałe koszty operacyjne	(96 205)	(81 855)

<b>Wynik działalności operacyjnej</b>	<b>1 449 052</b>	<b>1 340 645</b>
<b>Zysk brutto</b>	<b>1 449 052</b>	<b>1 340 645</b>
Podatek dochodowy	(255 477)	(270 339)
<b>Zysk netto</b>	<b>1 193 575</b>	<b>1 070 306</b>

## 7.2. Rachunek zysków i strat mBanku

mBank zakończył 2013 rok zyskiem brutto w wysokości 1 340,6 mln zł, wobec 1 449,1 mln zł zysku wypracowanego w 2012 roku (-108,5 mln zł, tj. 7,5%). Zysk netto osiągnął poziom 1 070,3 mln zł wobec 1 193,6 mln zł przed rokiem (-123,3 mln zł, tj. 10,3%).

### Zysk mBanku



Głównymi czynnikami mającymi wpływ na rezultaty finansowe mBanku w 2013 roku były:

- **Spadek dochodów**, które łącznie wyniosły 3 152,5 mln zł. Bank odnotował mniejszy wynik z tytułu odsetek i niższy wynik na inwestycyjnych papierach wartościowych. Poprawie uległ wynik z tytułu opłat i prowizji i wpływy z tytułu dywidend.
- **Wzrost kosztów działalności** w porównaniu do 2012 roku do poziomu 1 397,1 mln zł (łącznie z amortyzacją).
- **Niższa efektywność** mierzona relacją kosztów do dochodów, która wyniosła na koniec 2013 roku 44,3% w porównaniu z 42,9% na koniec 2012 roku.
- **Wyższych odpisów netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek**, które wyniosły 414,8 mln zł w 2013 roku.
- **Kontynuacja wzrostu organicznego i ekspansji biznesowej** przejawiająca się w:
  - Zwiększeniu bazy klientów indywidualnych do 4 368 tys. (+235 tys. klientów od końca 2012 roku);
  - Wzroście liczby klientów korporacyjnych do najwyższego w historii poziomu 16 333 klientów (+1 238 od końca 2012 roku).

Wartość pożyczek i kredytów netto wzrosła o 2,9% w porównaniu do końca 2012 roku, zaś ogólny poziom depozytów klientów zwiększył się o 6,9%. W konsekwencji, poziom wskaźnika kredytów do depozytów uległ obniżeniu do 99,6% wobec 103,5% na koniec 2012 roku.

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

- ROE brutto na poziomie 15,5% (wobec 18,9% na koniec 2012 roku).
- ROE netto na poziomie 12,4% (wobec 15,5% na koniec 2012 roku).

Wskaźniki kapitałowe mBanku pozostawały na wysokim poziomie. Współczynnik wypłacalności na koniec grudnia 2013 roku wyniósł 20,59% wobec 19,66% w poprzednim roku. Współczynnik Core Tier 1 osiągnął wartość 14,99% wobec 13,63% na koniec 2012 roku. Poprawa wskaźników kapitałowych wynikała przede wszystkim z zaliczenia do funduszy własnych zysku Banku nieprzeznaczonego na wypłatę dywidendy.

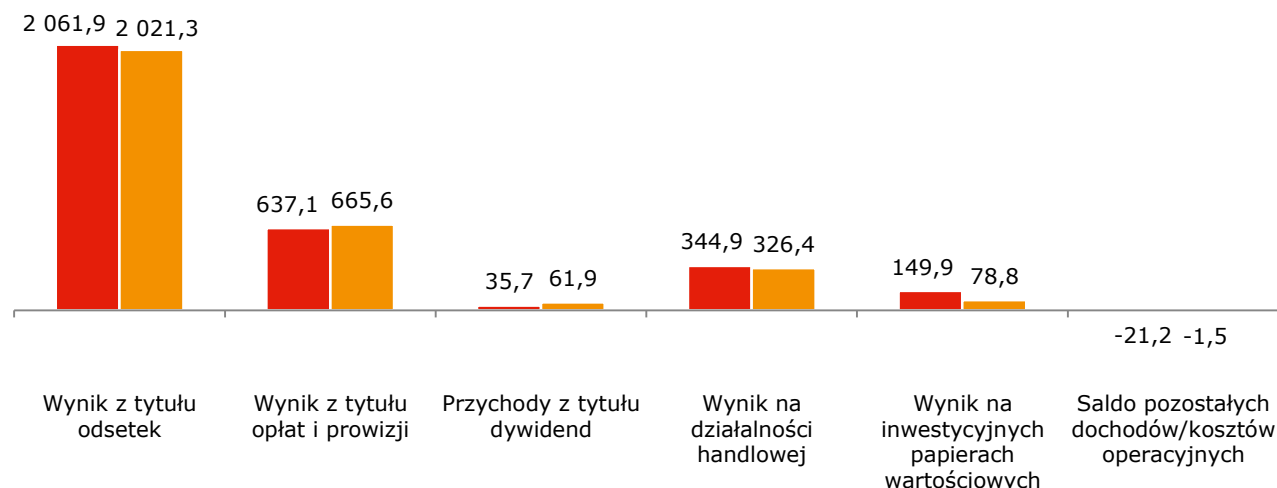
### Dochody mBanku

Wypracowany przez mBank poziom dochodów w 2013 roku wyniósł 3 152,5 mln zł wobec 3 208,3 mln zł przed rokiem, co oznacza spadek o 55,8 mln zł, tj. 1,7%. Do tej zmiany przyczyniły się głównie spadek wyniku z tytułu odsetek i niższy wynik na inwestycyjnych papierach wartościowych. W 2013 poprawił się wynik z tytułu opłat i prowizji.

#### Dochody mBanku

mln zł

■ 2012 ■ 2013

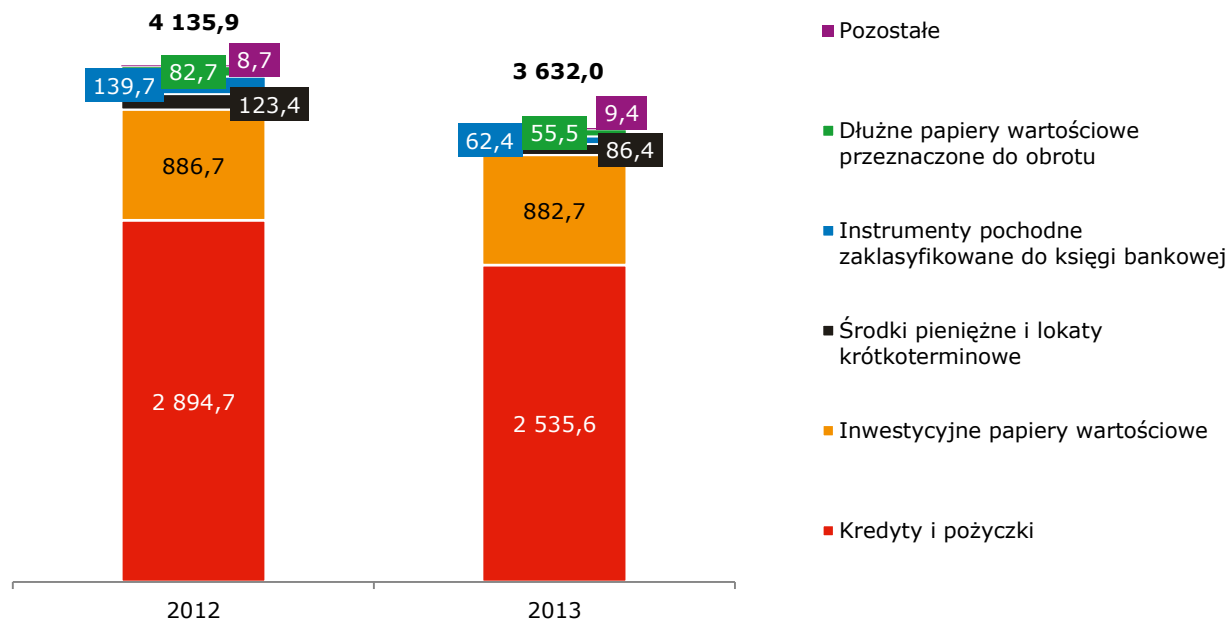


Wynik z tytułu odsetek stanowił najważniejsze źródło dochodów mBanku w 2013 roku. Wyniósł on 2 021,3 mln zł wobec 2 061,9 mln w 2012 roku (-2,0%). Zmiana ta jest rezultatem niższych przychodów odsetkowych, które spadły o 12,2%. Niższe przychody odsetkowe wynikały ze spadku rynkowych stóp procentowych, które zostały częściowo zrekompensowane wyższym wolumenem kredytów. Koszty odsetkowe w 2013 roku były o 22,3% niższe w porównaniu do 2012 roku, na co wpływ miała redukcja stawek oprocentowania depozytów klientów.

Niższy wynik z tytułu odsetek spowodował spadek marży odsetkowej generowanej przez mBank. Jej poziom, kalkulowany jako relacja wyniku odsetkowego do średnich aktywów odsetkowych, wyniósł 2013 roku 2,1% w porównaniu z 2,3% na koniec 2012 roku.

**Przychody z tytułu odsetek**

mln zł



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

Przeciętna stopa procentowa (mBank)							
		Bankowość Detaliczna (w Polsce i zagranicą)		Korporacje i Instytucje		mBank ogółem	
		2012	2013	2012	2013	2012	2013
Depozyty	złotowe	3,6%	2,5%	4,1%	2,4%	3,8%	2,5%
	walutowe	0,9%	0,9%	0,3%	0,2%	0,6%	0,6%
Kredyty ogółem	złotowe	9,8%	8,8%	6,1%	4,5%	7,5%	6,3%
	walutowe	2,1%	2,0%	2,3%	2,3%	2,2%	2,1%
Kredyty hipoteczne	złotowe	6,1%	4,6%				
	walutowe	2,1%	2,0%				

Głównym źródłem przychodów odsetkowych (69,8%) pozostawały kredyty i pożyczki. Spadek rynkowych stóp procentowych przełożył się na niższe przychody z tego tytułu o 359,1 mln, tj. 12,4%. W 2013 roku przychody odsetkowe od inwestycyjnych papierów wartościowych utrzymały się na stabilnym poziomie (spadek o 4,0 mln zł, tj. 0,5%). W omawianym okresie spadły przychody od środków pieniężnych i lokat krótkoterminowych o 37,0 mln zł, tj. 30,0%. Spadek odnotowano także w przypadku przychodów od dłużnych papierów wartościowych przeznaczonych do obrotu. Zmalały one o 27,2 mln zł, tj. 32,9% ze względu na niższe saldo tych instrumentów.

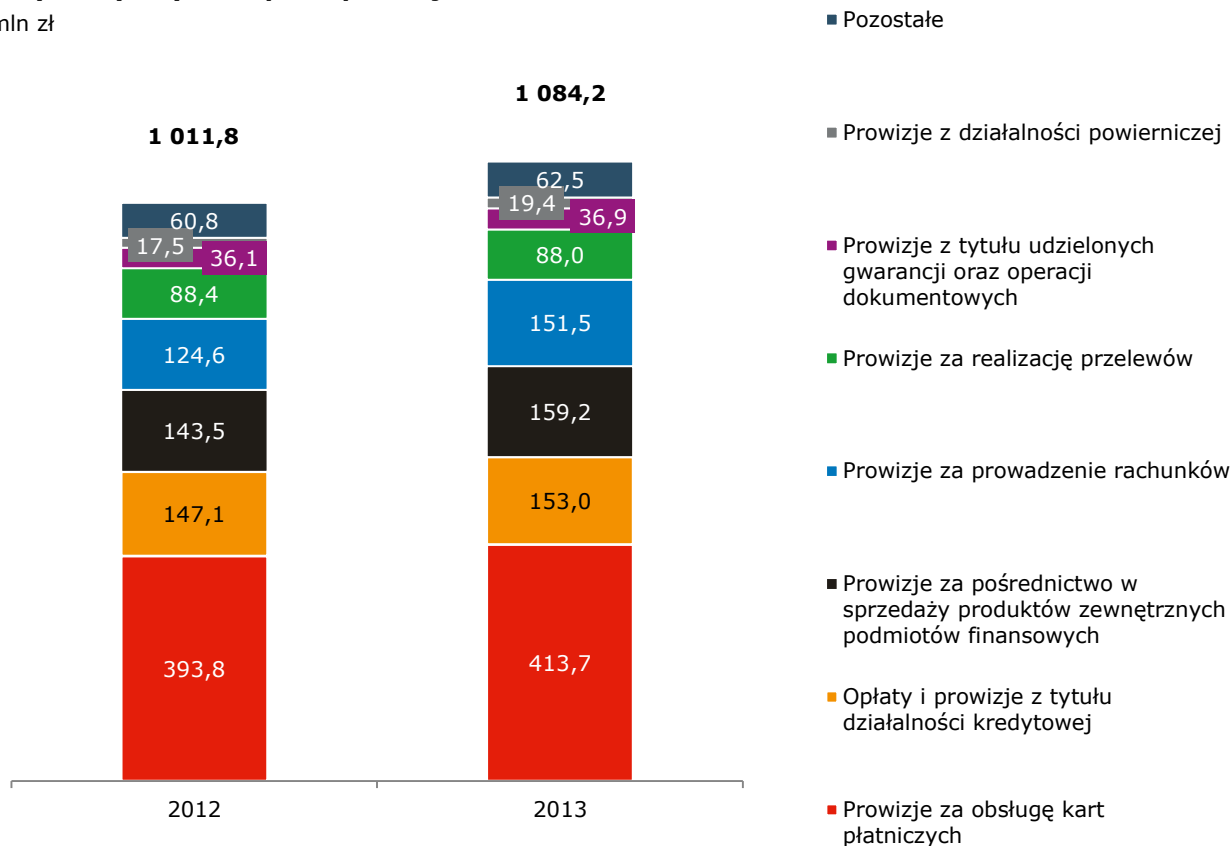
Spadek kosztów odsetkowych w porównaniu do ubiegłego roku wynikał głównie z niższych kosztów z tytułu depozytów klientów (spadek o 433,4 mln zł, tj. 26,5%), co miało związek z niższymi rynkowymi stopami procentowymi w tym okresie. Koszty odsetkowe z tytułu rozliczeń z bankami spadły o 54,0 mln zł, tj. 18,2% dzięki spłacie części pożyczek otrzymanych od Grupy Commerzbanku. W 2013 roku

odnotowano także spadek kosztów odsetkowych z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych o 21,5 mln zł, tj. 48,2%.

Wynik z tytułu prowizji, który stanowi 21,1% dochodów mBanku, ukształtował się na wyższym poziomie w stosunku do roku ubiegłego. W omawianym okresie wyniósł on 665,6 mln zł, co oznacza wzrost o 28,5 mln zł, tj. 4,5%.

### Przychody z tytułu opłat i prowizji

mln zł



Przychody prowizyjne wzrosły w ujęciu rocznym o 72,4 mln zł, tj. 7,2%. Prowizje za obsługę kart płatniczych wzrosły o 5,1%. Spadek opłat interchange został zrekompensowany wyższym wolumenem transakcji bezgotówkowych kartami debetowymi oraz kredytowymi. Wraz z rosnącą bazą klientów wzrosły prowizje za prowadzenie rachunków (+21,6%). W omawianym okresie zwiększyły się prowizje za pośrednictwo w sprzedaży produktów zewnętrznych podmiotów finansowych (+10,9%) i prowizje z tytułu działalności kredytowej (+4,0%), co wynikało z wyższej sprzedaży kredytów niehipotecyjnych.

W 2013 roku przychody z tytułu dywidend wyniosły 61,9 mln zł i były wyższe o 26,2 mln zł w porównaniu do 2012 roku. Wzrost ten związany był z wyższymi wpływami z tytułu dywidend wypłaconych przez PZU S.A oraz przez spółki zależne mBanku.

Wynik na działalności handlowej w 2013 roku wyniósł 326,4 mln zł i był niższy o 18,5 mln zł, tj. 5,4% od wyniku z poprzedniego roku. Zmniejszenie dochodów dotyczyło wyniku z pozycji wymiany, który spadł o 41,4 mln zł, tj. 13,1%, głównie ze względu na zmianę struktury portfela FX swap. Z kolei wynik na pozostałej działalności handlowej był większy o 22,9 mln zł, tj. 80,4%, co miało związek z większą transakcyjnością klientów korporacyjnych w kontraktach IRS. W pozycji wynik na inwestycyjnych papierach wartościowych w 2013 roku odnotowano przychód na poziomie 78,8 mln zł w porównaniu do 149,9 mln zł w roku 2012. Spadek ten wynikał głównie z efektu bazy. W 2012 roku została przeprowadzona restrukturyzacja zaangażowania Grupy mBanku w akcje PZU S.A w wyniku czego odnotowany został zysk w wysokości 116,4 mln zł. W 2013 roku mBank sprzedał swoje udziały w Mastercard i VISA i zarejestrował zysk na tych transakcjach w łącznej wysokości 13,4 mln zł.

W 2013 roku odnotowano ujemne saldo pozostałych dochodów operacyjnych (saldo pozostałych przychodów/kosztów operacyjnych) w wysokości 1,4 mln zł w porównaniu do negatywnego salda w wysokości 21,2 mln zł w roku ubiegłym. W 2013 roku rozwiązano część rezerw na przyszłe zobowiązania.

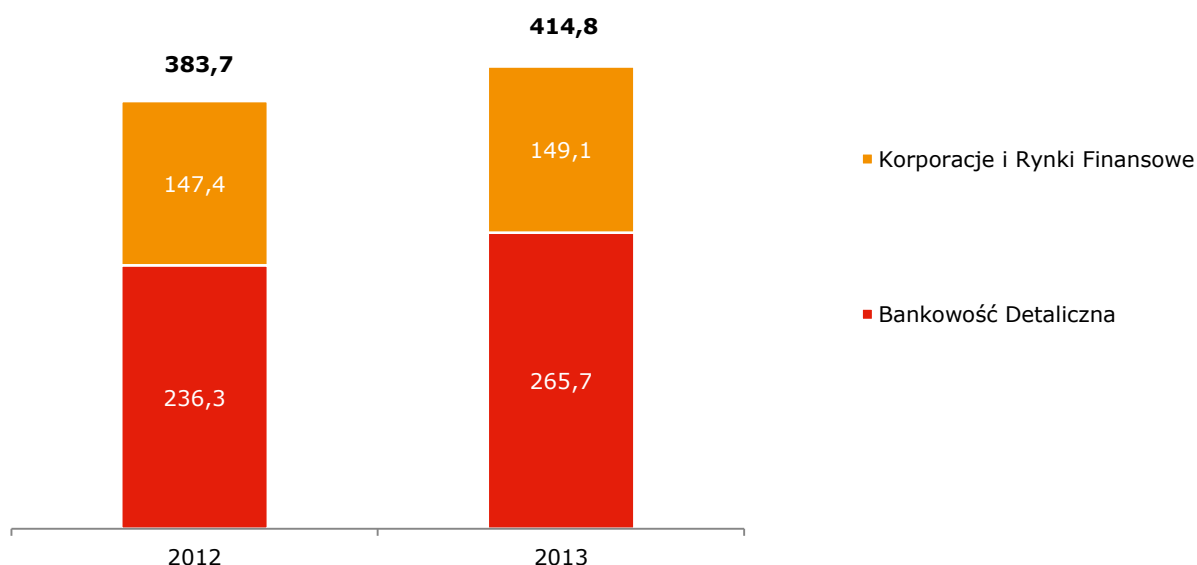
### **Odpisy netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek**

Odpisy netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek w mBanku wyniosły 414,8 mln zł w 2013 roku, wobec 383,7 mln zł w 2012 roku, co oznacza wzrost o 31,1 mln zł, tj. 8,1%. Spowolnienie gospodarcze zanotowane przede wszystkim w I połowie 2013 roku miało niekorzystny wpływ na sytuację finansową klientów Banku, częściowo zrekompensowaną przez cykl obniżek rynkowych stóp procentowych.

Stopniowa zmiana struktury kredytów w kierunku pożyczek konsumenckich spowodowała wzrost kosztów ryzyka w obszarze Bankowości Detalicznej w Polsce o 29,4 mln zł, tj. 12,4%.

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

mln zł



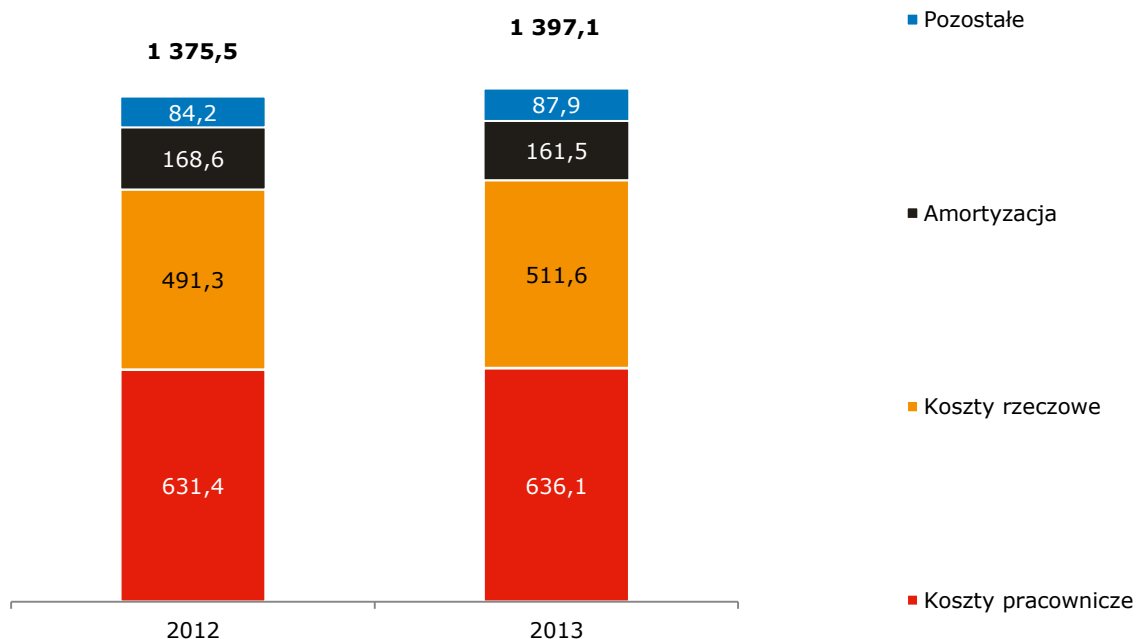
Wartość odpisów netto na ryzyko kredytowe w pionie Korporacje i Rynki Finansowe wyniosła w 2013 roku 149,1 mln zł wobec 147,4 mln zł w 2012 roku. Zbliżony poziom odpisów netto, pomimo spowolnienia gospodarczego zanotowanego w tym okresie, został osiągnięty ze względu na istotną dywersyfikację portfela kredytowego i ostrożną politykę kredytową lat ubiegłych.

### **Koszty działalności mBanku**

Poziom kosztów działalności mBanku (łącznie z amortyzacją) wyniósł 1 397,1 mln zł i był o 1,6% wyższy niż w 2012 roku.

**Koszty działalności mBanku**

mln zł



W 2013 roku koszty pracownicze utrzymały się na stabilnym poziomie i wyniosły 636,1 mln zł. Liczba etatów w mBanku spadła z 4 728 na koniec 2012 roku do 4 696 etatów na koniec 2013 roku.

Koszty rzeczowe w omawianym okresie wzrosły o 20,3 mln zł, tj. 4,1%. W 2013 roku mBank odnotował wyższe koszty z obszaru IT, co związane było m.in. z pracami informatycznymi nad nową platformą transakcyjną dla klientów detalicznych. W omawianym okresie wzrosły także koszty w obszarze kadr, do których zaliczane są koszty podróży służbowych, rekrutacji i szkoleń.

W 2013 roku zmniejszeniu uległy koszty amortyzacji, czego powodem był spadek amortyzacji wartości niematerialnych i prawnych.

Efektywne zarządzanie kosztami pozwoliło Bankowi utrzymać wysoką efektywność działania mierzoną wskaźnikiem kosztów do dochodów. Na koniec 2013 roku wyniósł on 44,3% wobec 42,9% w roku ubiegłym.

**7.3. Zmiany w skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej****Zmiany w aktywach mBanku**

W 2013 roku odnotowano wzrost aktywów Banku o 2 174,2 mln zł, tj. 2,2%. Ich wartość na dzień 31 grudnia 2013 roku osiągnęła poziom 100 232,1 mln zł.

Największy udział w strukturze bilansu na koniec 2013 roku utrzymały kredyty i pożyczki udzielone klientom, które stanowiły 63,6% sumy aktywów, wobec 63,2% na koniec 2012 roku.



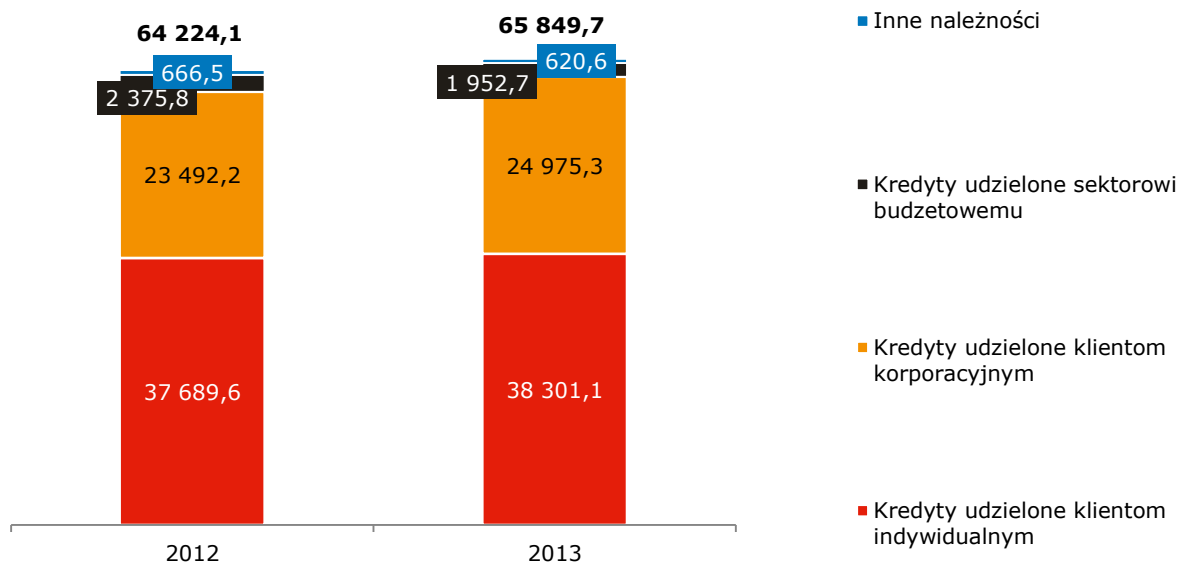
	31.12.2012		31.12.2013		Różnica	Zmiana roczna
AKTYWA	w mln zł	udział w %	w mln zł	udział w %		
Kasa, operacje z bankiem centralnym	4 816,1	4,9%	1 643,1	1,6%	(3 173,0)	(65,9%)
Należności od banków	5 052,6	5,2%	4 488,9	4,5%	(563,7)	(11,2%)
Papiery wartościowe przeznaczone do obrotu	1 529,0	1,6%	903,9	0,9%	(625,1)	(40,9%)
Pochodne instrumenty finansowe	2 796,5	2,9%	2 349,5	2,3%	(447,0)	(16,0%)
<b>Kredyty i pożyczki udzielone klientom</b>	<b>61 987,9</b>	<b>63,2%</b>	<b>63 756,7</b>	<b>63,6%</b>	<b>1 768,8</b>	<b>2,9%</b>
<b>Inwestycyjne papiery wartościowe</b>	<b>19 740,9</b>	<b>20,1%</b>	<b>25 081,3</b>	<b>25,0%</b>	<b>5 340,4</b>	<b>27,1%</b>
Wartości niematerialne	389,3	0,4%	408,8	0,4%	19,5	5,0%
Rzeczowe aktywa trwałe	480,6	0,5%	442,7	0,4%	(37,9)	(7,9%)
Pozostałe aktywa	1 265,0	1,2%	1 157,2	1,3%	(107,8)	(8,5%)
<b>Aktywa razem</b>	<b>98 057,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>100 232,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 174,2</b>	<b>2,2%</b>

Wolumen kredytów i pożyczek netto udzielonych klientom zwiększył się w stosunku do końca ubiegłego roku o 1 768,8 mln zł, tj. 2,9%.

Kredyty i pożyczki brutto udzielone klientom indywidualnym wzrosły o 611,5 mln zł, tj. 1,6%. Wartość kredytów hipotecznych i mieszkaniowych spadła w ujęciu rocznym o 398,8 mln zł, tj. 1,4%, głównie ze względu na malejący portfel kredytów hipotecznych we frankach szwajcarskich. W 2013 roku mBank udzielił kredytów hipotecznych o wartości 2 079,0 mln zł, co oznacza wzrost wolumenu sprzedaży o 2,9% w porównaniu do 2012 roku. Jednocześnie Bank udzielił 3 731,1 mln zł detalicznych kredytów niehipotecznych, co stanowi 9,9% wzrost sprzedaży.

#### Kredyty i pożyczki udzielone klientom

mln zł



W tym samym okresie kredyty i pożyczki brutto udzielone klientom korporacyjnym wzrosły o 1 483,1 mln zł, tj. 6,3%, głównie ze względu na wzrost transakcji reverse repo / buy sell back. Wolumen kredytów i pożyczek brutto udzielonych sektorowi budżetowemu spadł o 423,1 mln zł, tj. o 17,8%.

Drugą co do wielkości pozycję aktywów w bilansie mBanku (25,0%) stanowiły inwestycyjne papiery wartościowe. Ich wartość w ciągu 2013 roku zwiększyła się o 5 340,4 mln zł, tj. 27,1%. Portfel obligacji rządowych wzrósł w ujęciu rocznym o 62,0%, zaś portfel papierów dłużnych emitowanych przez bank centralny zmniejszył się o 22,7%.

Łącznie, pozostałe pozycje aktywów w bilansie mBanku stanowiły 11,4% sumy bilansowej.

### Zmiany w pasywach mBanku

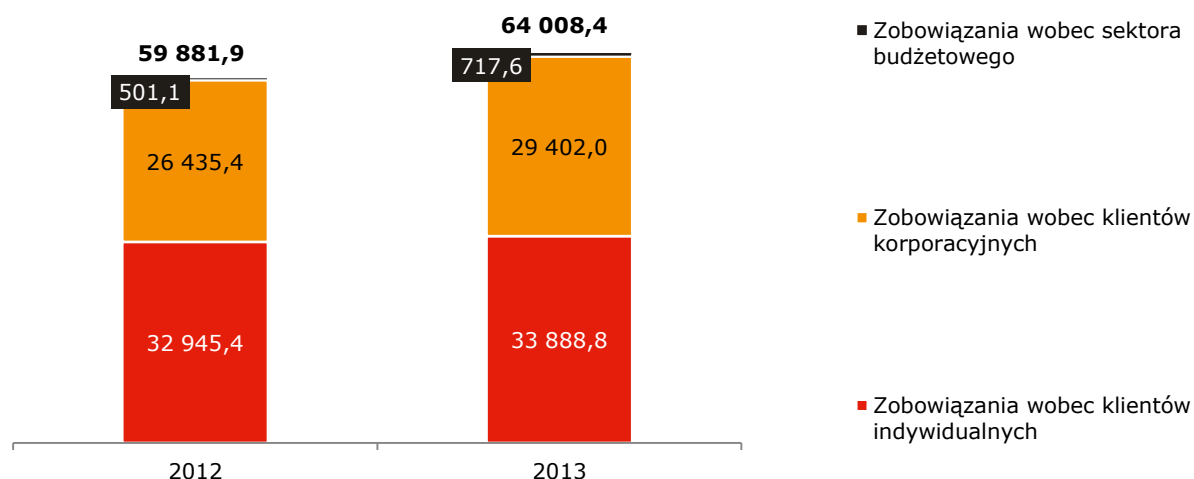
Zmiany w pasywach mBanku w 2013 roku ilustruje poniższe zestawienie:

	31.12.2012		31.12.2013		Różnica	Zmiana roczna
Zobowiązania i Kapitały	w mln zł	udział w %	w mln zł	udział w %		
Zobowiązania wobec innych banków	20 241,5	20,6%	18 863,9	18,8%	(1 377,6)	(6,8%)
Pochodne instrumenty finansowe	3 481,3	3,6%	2 472,4	2,5%	(1 008,9)	(29,0%)
<b>Zobowiązania wobec klientów</b>	<b>59 881,9</b>	<b>61,1%</b>	<b>64 008,4</b>	<b>63,9%</b>	<b>4 126,5</b>	<b>6,9%</b>
Zobowiązania z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	659,0	0,7%	451,9	0,5%	(207,1)	(31,4%)
Zobowiązania podporządkowane	3 222,3	3,3%	3 762,8	3,8%	540,5	16,8%
Pozostałe zobowiązania	1 499,1	1,4%	1 099,5	0,9%	(399,6)	(26,7%)
<b>Zobowiązania razem</b>	<b>88 985,1</b>	<b>90,7%</b>	<b>90 658,9</b>	<b>90,4%</b>	<b>1 673,8</b>	<b>1,9%</b>
<b>Kapitały razem</b>	<b>9 072,8</b>	<b>9,3%</b>	<b>9 573,2</b>	<b>9,6%</b>	<b>500,4</b>	<b>5,5%</b>
<b>Zobowiązania i Kapitały razem</b>	<b>98 057,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>100 232,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 174,2</b>	<b>2,2%</b>

Dominującym źródłem finansowania działalności mBanku pozostały zobowiązania wobec klientów, które stanowiły na koniec 2013 roku 63,9% pasywów, wobec 61,1% na koniec 2012 roku.

### Zobowiązania wobec klientów

mln zł



Wartość zobowiązań wobec klientów w ciągu 2013 roku zwiększyła się o 4 126,5 mln zł, tj. 6,9% i osiągnęła poziom 64 008,4 mln zł.

Odnotowany wzrost dotyczył głównie zobowiązań wobec klientów korporacyjnych (+2 966,6 mln zł, tj. 11,2%) i związany był ze wzrostem transakcji repo. Zobowiązania wobec klientów indywidualnych wzrosły o 943,4 mln zł, tj. 2,9%. Wolumen środków klientów na rachunkach bieżących zwiększył się o 15,3%. Depozyty terminowe klientów indywidualnych spadły w ujęciu rocznym o 18,4%. W środowisku niskich stóp procentowych, część środków klientów z wygasających lokat terminowych została ulokowana w funduszach inwestycyjnych dostępnych w Supermarkecie Funduszy Inwestycyjnych mBanku.

Zobowiązania wobec innych banków spadły w stosunku do końca ubiegłego roku o 1 377,6 mln zł, tj. 6,8% i wyniosły 18 863,9 mln zł na koniec 2013 roku. Zmiana ta wynikała głównie ze spłaty kredytów w wysokości 830 mln franków szwajcarskich i 100 mln dolarów amerykańskich udzielonych przez Grupę Commerzbanku.

Zobowiązania z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych spadły w ujęciu rocznym o 207,1 mln zł, tj. 31,4%. Zobowiązania podporządkowane zwiększyły się o 540,5 mln zł, tj. 16,8% w wyniku emisji 10-letnich obligacji podporządkowanych na kwotę 500 mln zł.

Udział kapitałów własnych w pasywach mBanku wyniósł 9,6% na koniec 2013 roku, wobec 9,3% na koniec grudnia 2012 roku, co spowodowane było zatrzymaniem części zysku netto za 2012 roku.

#### 7.4. Wskaźniki efektywności

Podstawowe wskaźniki efektywności w mBanku przedstawia poniższa tabela:

	31.12.2012	31.12.2013
<b>ROA netto</b>	1,3%	1,1%
<b>ROE brutto</b>	18,9%	15,5%
<b>ROE netto</b>	15,5%	12,4%
<b>Wskaźnik kosztów do dochodów</b>	42,9%	44,3%
<b>Marża odsetkowa</b>	2,3%	2,1%
<b>Wskaźnik Core Tier 1</b>	13,63%	14,99%
<b>Współczynnik wypłacalności</b>	19,66%	20,59%

*ROA netto = zysk netto (z udziałami mniejszości) / średni stan aktywów.*

*ROE brutto = zysk brutto / średni stan kapitałów własnych (z udziałami mniejszości, bez zysku roku bieżącego).*

*ROE netto = zysk netto (z udziałami mniejszości) / średni stan kapitałów własnych (z udziałami mniejszości, bez zysku roku bieżącego).*

*Wskaźnik kosztów do dochodów = ogólne koszty administracyjne + amortyzacja / dochody (w tym saldo pozostałych przychodów/kosztów).*

*Marża odsetkowa = wynik odsetkowy / średni stan aktywów odsetkowych.*

*Wskaźnik Core Tier 1 = fundusze podstawowe (po pomniejszeniach funduszy podstawowych) / aktywa ważone ryzykiem.*

*Współczynnik wypłacalności = fundusze własne (fundusze podstawowe i uzupełniające po pomniejszeniach funduszy) / aktywa ważone ryzykiem;*

## 8. mBank na rynku usług finansowych w 2013 roku

mBank znajdował się w czołówce polskich banków we wszystkich istotnych segmentach rynku na koniec 2013 roku.

Rynkowy udział w poszczególnych kategoriach oraz pozycję mBanku na koniec 2013 i 2012 roku ilustruje następujące zestawienie:

Rodzaj działalności	Pozycja na rynku w 2013 roku*	Udział	
		2013	2012
Bankowość Korporacyjna			
Kredyty przedsiębiorstw		5,9%	6,3%
Depozyty przedsiębiorstw		8,3%	8,7%
Bankowość Detaliczna w Polsce			
Kredyty ogółem		6,2%	6,5%
w tym hipoteczne		7,4%	7,9%
niehipoteczne		4,4%	4,2%
Depozyty		5,0%	5,3%
Bankowość Detaliczna w Republice Czeskiej			
Kredyty ogółem		1,0%	0,8%
w tym hipoteczne		1,3%	1,1%
niehipoteczne		0,3%	0,3%
Depozyty		1,1%	1,0%
Bankowość Detaliczna na Słowacji			
Kredyty ogółem		0,5%	0,4%
w tym hipoteczne		0,6%	0,4%
niehipoteczne		0,2%	0,2%
Depozyty		1,6%	1,3%
Bankowość Inwestycyjna			
Rynki finansowe			

Bony i obligacje skarbowe		10,9%	8,9%
IRS/FRA		25,2%	24,5%
FX spot i forward		10,7%	7,8%
Nieskarbowe papiery dłużne (wartość zadłużenia)			
krótkoterminowe papiery dłużne	3	15,1%	12,0%
obligacje przedsiębiorstw	1	13,7%	16,3%
papiery dłużne banków**	1	31,7%	29,8%
Działalność maklerska			
obroty akcjami	9	4,1%	4,9%
kontrakty terminowe	2	17,5%	15,5%
opcje	1	20,3%	16,8%

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

\* Tam, gdzie to było możliwe do ustalenia.

\*\* Bez obligacji „drogowych” BGK.

## 9. Korporacje i Rynki Finansowe

W ramach segmentu Korporacje i Rynki Finansowe mBank oferuje swoim korporacyjnym i instytucjonalnym klientom szeroki wachlarz usług i produktów, w tym m.in. prowadzenie rachunków bieżących, usługi cash management dostępne przez Internet, lokaty terminowe, transakcje walutowe, finansowanie krótkoterminowe i kredyty inwestycyjne, kredyty transgraniczne, rozwiązania w zakresie finansowania handlu zagranicznego, finansowanie projektów, finansowanie strukturalne i mezzanine, jak też usługi i produkty bankowości inwestycyjnej. mBank dystrybuuje swoje produkty i usługi poprzez sieć oddziałów i biur korporacyjnych, jak również poprzez swoją innowacyjną korporacyjną platformę internetową mBank CompanyNet.

Historycznie, w ramach segmentu Korporacje i Rynki Finansowe wyodrębnione były dwie linie biznesowe: Klienci Korporacyjni i Instytucje - obejmująca kluczowy obszar współpracy z klientami oraz linia działalności związanej z zarządzaniem płynnością, ryzykiem rynkowym oraz relacjami z instytucjami finansowymi, czyli Działalność Handlowa i Inwestycyjna.

W II połowie 2013 roku dokonano zmian w zakresie działalności obu Pionów oraz zmieniono ich nazwy.

Zakres działalności obszaru Klienci Korporacyjni i Instytucje został poszerzony o usługi bankowości inwestycyjnej dla przedsiębiorstw, tj. pozyskiwanie kapitału poprzez emisje akcji, emisje obligacji przedsiębiorstw oraz doradztwo w zakresie fuzji. W związku z powyższym zmieniona została jego nazwa - na Pion Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej.

Aby umożliwić jednoznaczną identyfikację zakresu działalności obszaru Działalność Handlowa i Inwestycyjna, związanej z operacjami na rynkach finansowych, został on przemianowany na Pion Rynków Finansowych.

Mając na uwadze, że powyższe zmiany nastąpiły w trakcie roku, w sprawozdawczości finansowej za 2013 rok Piony pokazywane są według poprzedniej struktury. Powyższe zmiany zostaną wprowadzone począwszy od I kwartału 2014 roku.

## 9.1. Klienci Korporacyjni i Instytucje

Rok 2013 dla rynku bankowości korporacyjnej był okresem pełnym wyzwań. Banki prowadziły swoją działalność w otoczeniu niskich stóp procentowych oraz spowolnienia gospodarczego, czego konsekwencją była niska aktywność biznesowa oraz osłabiony popyt inwestycyjny. Niski poziom popytu inwestycyjnego negatywnie wpłynął na wolumen kredytów brutto klientów korporacyjnych, który po wyłączeniu transakcji reverse repo/buy sell back i efektu zmian kursów walutowych, spadł w porównaniu z poprzednim rokiem o około 0,9%. Niskie stopy procentowe spowodowały dodatkowo dużą presję na osiągnięcie zakładanych przez banki marż. Rynek kredytów dla przedsiębiorstw wzrósł o 1,8% w porównaniu z 0,7% dynamiką w 2012 roku, natomiast rynek depozytów dla przedsiębiorstw wzrósł o 9,6% w porównaniu z ujemną dynamiką w 2012 roku (-6,6%).

W ciągu całego 2013 roku Bank prowadził zintensyfikowane działania sprzedażowe, które przełożyły się na rekordową akwizycję klientów korporacyjnych. W ciągu roku pozyskano 2 997 klientów, przez co Bank zdołał powiększyć bazę klientów korporacyjnych do poziomu 16 333 podmiotów.

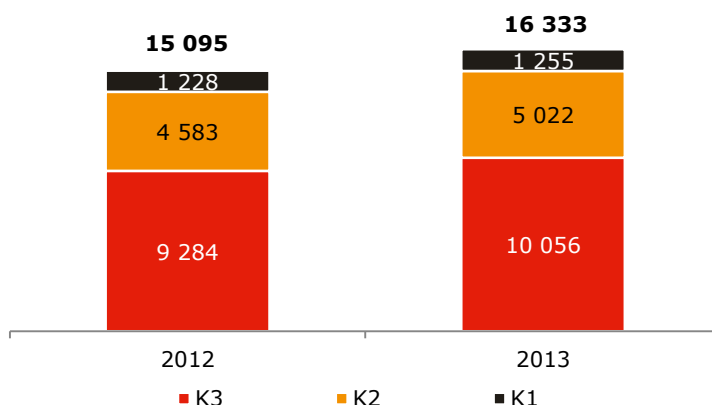
Akwizycja wpłynęła pozytywnie na wartość zgromadzonych środków na rachunkach bieżących, która na koniec grudnia 2013 roku osiągnęła najwyższy w historii poziom 5 890 mln zł, co oznacza 22,4% wzrost w porównaniu z poziomem z końca grudnia 2012 roku. Wysoki wolumen depozytów bieżących stanowi bazę dla dalszego rozwoju bankowości transakcyjnej, mającej szczególne znaczenie dla Banku z uwagi na potencjał wzrostu oraz zacieśnianie współpracy z klientami.

### 9.1.1. Klienci korporacyjni

Od początku 2013 roku mBank pozyskał 2 997 nowych klientów korporacyjnych, z czego 71,5% stanowili klienci K3, a 24,3% klienci K2. Łączna liczba klientów na koniec grudnia 2013 roku wyniosła 16 333 podmiotów i była wyższa o 1 238 firm od liczby klientów na koniec 2012 roku.

K1 to segment największych korporacji o rocznych obrotach powyżej 500 mln zł, K2 to segment średnich firm z rocznymi obrotami w przedziale od 30 do 500 milionów złotych, natomiast K3 to małe i średnie przedsiębiorstwa o obrotach do 30 milionów zł.

**Klienci**



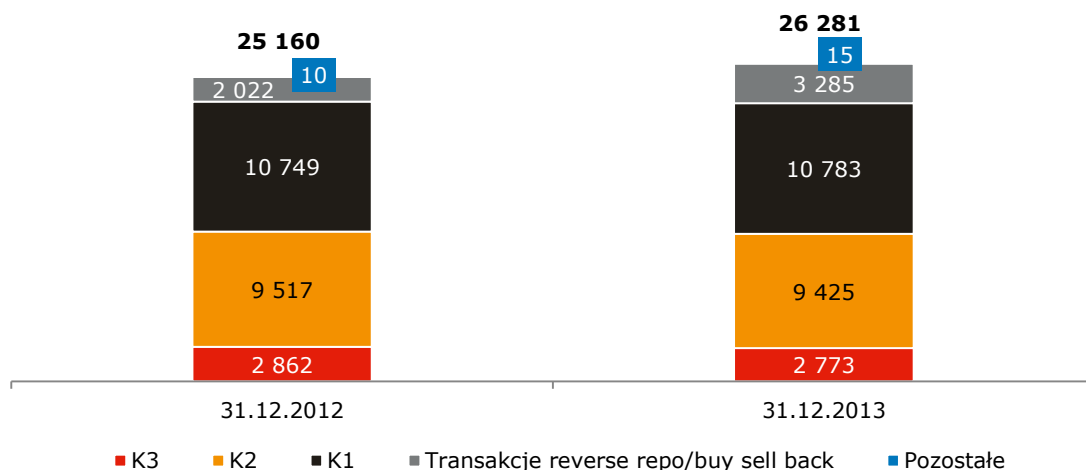
### 9.1.2. Oferowane produkty i usługi

#### Kredyty

Wartość kredytów udzielonych klientom korporacyjnym mBanku na koniec grudnia 2013 roku osiągnęła poziom 26 281 mln zł w porównaniu z 25 160 mln zł na koniec grudnia 2012 roku (wzrost o 4,5% rok do roku).

**Kredyty**

mln zł



Wartość kredytów dla przedsiębiorstw na koniec grudnia 2013 roku wyniosła 15 765 mln zł w porównaniu do 16 541 mln zł na koniec 2012 roku i była niższa o 4,7% rok do roku. W tym samym czasie rynek kredytów dla przedsiębiorstw wzrósł o 1,8%. Udział akcji kredytowej mBanku kierowanej do przedsiębiorstw w akcji kredytowej całego sektora na koniec grudnia 2013 roku wyniósł 5,9% wobec 6,3% na koniec 2012 roku. Wskaźnik kredytów do depozytów dla przedsiębiorstw w Banku na koniec 2013 roku wyniósł 87,7% i był znacząco niższy od poziomu rynkowego, który wyniósł 123,4%.

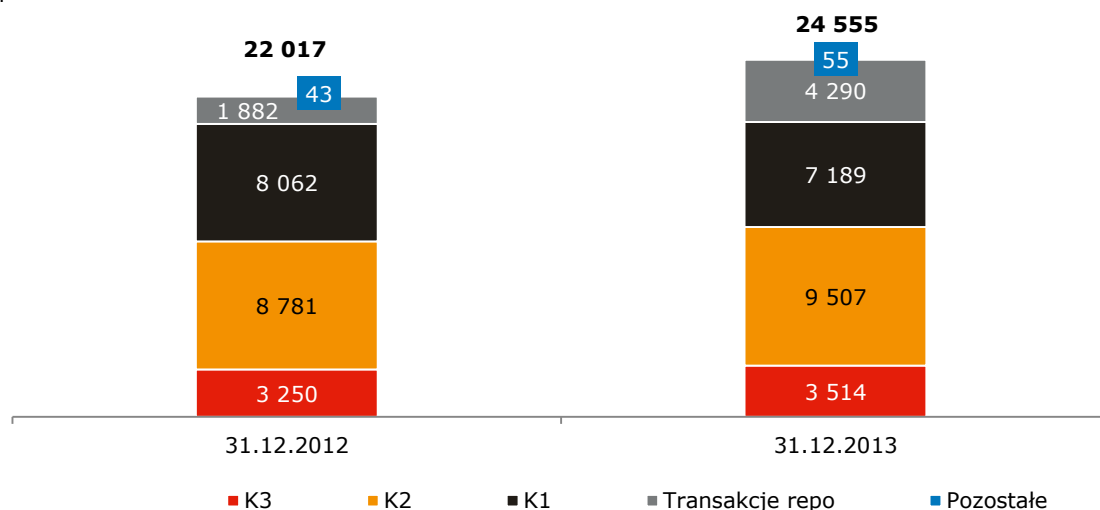
Wartość kredytów udzielonych jednostkom samorządu terytorialnego na koniec grudnia 2013 roku wyniosła 1 469 mln zł w porównaniu z 1 830 mln zł rok wcześniej (-19,7% rok do roku).

**Depozyty**

Wartość zgromadzonych w mBanku depozytów klientów korporacyjnych na koniec grudnia 2013 roku wyniosła 24 555 mln zł w porównaniu z 22 017 mln zł na koniec grudnia 2012 roku (+11,5% rok do roku).

**Depozyty**

mln zł



Wartość depozytów bieżących klientów korporacyjnych mBanku na koniec 2013 roku wyniosła 5 890 mln zł i była o 22,4% wyższa od wartości z końca 2012 roku.

Wartość depozytów przedsiębiorstw na koniec 2013 roku wyniosła 17 972 mln zł w porównaniu z 17 175 mln zł na koniec 2012 roku (+4,6% rok do roku). W tym samym czasie rynek depozytów dla przedsiębiorstw wzrósł o 9,6%. Udział depozytów przedsiębiorstw w Banku w wartości depozytów sektora przedsiębiorstw na koniec grudnia 2013 roku wyniósł 8,3% wobec 8,7% na koniec grudnia 2012 roku.



Wartość depozytów udzielonych jednostkom samorządu terytorialnego na koniec grudnia 2013 roku wyniosła 179,4 mln zł w porównaniu z 113,2 mln zł rok wcześniej (+58,4% rok do roku).

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

W ramach Bankowości Korporacyjnej obszar Structured Finance oferuje następujące rodzaje finansowania: finansowanie akwizycyjne, finansowanie projektów, mezzanine finance i finansowanie konsorcjalne. W 2013 roku Bank był istotnym uczestnikiem rynku i brał udział w 43 kredytach konsorcjalnych i bilateralnych. Łączna kwota nowego zaangażowania Banku z tytułu kredytów konsorcjalnych i bilateralnych wyniosła 1 796 mln zł.

### **Finansowanie ze środków Unii Europejskiej**

W dniu 22 lutego 2013 roku Bank podpisał z Europejskim Bankiem Inwestycyjnym (EBI) umowę dotyczącą uruchomienia linii kredytowej w wysokości 100 mln euro na finansowanie długoterminowych projektów inwestycyjnych w rolnictwie, przemyśle i usługach realizowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa (podmioty zatrudniające do 250 osób) oraz przedsiębiorstwa o średniej kapitalizacji „mid cap” (podmioty zatrudniające powyżej 250 osób, ale mniej niż 3 tys. osób).

W związku z wykorzystaniem linii, w dniu 20 listopada 2013 roku mBank podpisał kolejną umowę z EBI na kwotę 100 mln euro.

### **Gwarancja de minimis**

W dniu 4 marca 2013 została podpisana umowa z Bankiem Gospodarstwa Krajowego (BGK) w zakresie Portfelowej Linii Gwarancyjnej de minimis. Umowę zawarto w ramach rządowego programu „Wspieranie Przedsiębiorczości z wykorzystaniem poręczeń i gwarancji BGK”, z którego środki przeznaczone są na gwarancje spłat kredytów obrotowych dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Wartość przyznanego mBankowi przez BGK limitu gwarancji wynosi 900 mln zł, co pozwala na udzielenie około 1,5 mld zł kredytów obrotowych zabezpieczonych gwarancjami. Klienci mBanku mogą korzystać z gwarancji kredytowych BGK od początku kwietnia 2013 roku.

Na dzień 31 grudnia 2013 roku wartość udzielonych kredytów zabezpieczonych gwarancjami de minimis wyniosła 464,3 mln zł (kwota zawiera również kredyty klientów bankowości detalicznej skierowane do mikroprzedsiębiorstw w wysokości 38,1 mln zł).

### **Rozwój bankowości transakcyjnej**

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

Rozbudowana oferta w zakresie cash management mBanku, wspierająca długotrwałe relacje z klientami, znalazła odzwierciedlenie w poniższych danych:

- Liczba przelewów krajowych wysłanych przez klientów korporacyjnych w 2013 roku wzrosła o 16,3% (w porównaniu z rokiem 2012).
- Liczba przelewów zagranicznych w 2013 roku wzrosła o 13,3% w porównaniu do 2012 roku; najbardziej dynamicznie przyrastała liczba przelewów SEPA, która w omawianym okresie zwiększyła się o 46,3%.
- Liczba wszystkich wydanych kart korporacyjnych wzrosła o 114,6% w porównaniu ze stanem na koniec 2012 roku; najbardziej dynamicznie wzrosła liczba kart przedpłaconych, tj. o 118,8%.
- Wydano ponad 833 tys. kart w ramach Instrumentu Pieniądza Elektronicznego (liczba kart wydanych na koniec grudnia 2013 roku).

- Liczba klientów systemu mBank CompanyNet wzrosła o 14,8%. Obecnie w systemie zarejestrowanych jest 70 147 aktywnych dostępów, umożliwiających współpracę uprawnionych pracowników klienta z mBankiem.

### **Rozwój oferty bankowości korporacyjnej**

Bankowość Korporacyjna Banku kontynuowała poszerzanie zakresu oferowanych produktów, usprawnianie procesów i wdrażanie rozwiązań zmierzających do wzrostu satysfakcji klientów korporacyjnych Banku. Do najbardziej istotnych przedsięwzięć, które miały miejsce w ciągu 2013 roku, zaliczyć należy:

- **Usługa SCORE.** Bank wdrożył usługę pozwalającą na dostosowanie się do wymagań transgranicznych grup kapitałowych lub dużych korporacji, które wykorzystują scentralizowany model zarządzania środkami swoich spółek, zlokalizowanych w różnych krajach, z wykorzystaniem rozwiązania SWIFT dla przedsiębiorstw (SWIFT For Corporates). Komunikaty systemu SWIFT, dostarczane bezpośrednio do klienta poprzez SCORE, gwarantują klientowi dostęp do informacji o wykonanych zleceniach i saldach środków na rachunkach utrzymywanych w Banku.
- **Karty w obiegu zamkniętym (Private label).** Jest to specjalna oferta kart, wydawanych bez logo organizacji płatniczej. Karty te pozwalają na zawężanie zakresu ich użycia – np. dla sieci punktów handlowo-usługowych lub dla pojedynczego punktu. Dzięki temu rozwiązaniu firmy mogą bez dodatkowych nakładów finansowych stworzyć rozwiązanie pozwalające na dokonywanie transakcji tylko i wyłącznie w ich punktach, zapewniając tym samym powrót środków do firmy.
- **Walutowa Karta Przedpłacona Visa Money.** Wydawana jako instrument pieniądza elektronicznego na okaziciela ze standardowym wizerunkiem lub z wizerunkiem indywidualnym, wybranym przez klienta. Z uwagi na możliwość rozliczania w wybranej walucie: dolarze amerykańskim, euro lub funcie brytyjskim, karta walutowa jest przeznaczona przede wszystkim do dokonywania płatności za granicą.
- **Przelew Natychmiastowy BlueCash** – usługa nowego zlecenia w Banku umożliwia realizację polecenia przelewu krajowego w złotych w trybie natychmiastowym, w ramach grupy 25 banków. Nowe rozwiązanie zostało wprowadzone do systemu bankowości elektronicznej mBank CompanyNet i jest dostępne dla wszystkich klientów Banku posiadających uprawnienia do składania przelewów krajowych. Usługa Przelewu Natychmiastowego BlueCash umożliwia uznanie rachunku bankowego beneficjenta tego przelewu w maksymalnym czasie 15 minut od momentu autoryzacji zlecenia płatniczego w systemie mBank CompanyNet.
- W listopadzie 2013 roku Bank wdrożył pierwszą na rynku bankowość mobilną dla klientów korporacyjnych - **mBank CompanyMobile**. Jest to kompleksowe rozwiązanie zapewniające pełną kontrolę nad finansami firmy przy użyciu telefonu lub tabletu, dostępne dla czterech systemów operacyjnych (Android, iOS, Windows Phone, BlackBerry). Nowe rozwiązanie umożliwia szybką autoryzację zleceń oraz uzyskiwanie kluczowych informacji, potrzebnych w codziennym zarządzaniu finansami firmy.
- **Rachunek Zastrzeżony (Escrow) z wykorzystaniem usługi Cash Pool.** Rozwiązanie łączy w sobie najlepsze cechy obu produktów, Bank weryfikuje warunki wypłaty z rachunku (Escrow) oraz pozwala na optymalizację zarządzania płynnością (cash pool).
- **Karty bez umowy rachunku.** Karty te oferowane są klientom, którzy nie podpisali z Bankiem Zintegrowanej Umowy Rachunku Bankowego, ale są zainteresowani korzystaniem z produktów mBanku. W ramach projektu, Bank udostępnia siedem rodzajów kart przedpłaconych wydawanych jako Instrument Pieniądza Elektronicznego, rozliczanych w złotych oraz w walucie, ze standardowym bądź indywidualnym wizerunkiem.
- **Projekt kompleksowej obsługi bezgotówkowej podczas Złotu miłośników motocykli Harley Davidson w Polsce.** Proces płatniczy został oparty o karty przedpłacone mBanku, które zostały wydane z indywidualnym wizerunkiem Klubu Harley Davidson. Były one jedynym środkiem umożliwiającym płatności za transakcje realizowane przez uczestników wydarzenia. Bank, jako

pierwszy w Polsce, zrealizował system płatności bezgotówkowych w ramach masowego wydarzenia, który zapewnił jednocześnie uczestnikom, podwykonawcom oraz organizatorom ujednolicone zasady płatności, bezpieczeństwo obrotu środków oraz szybkość dokonywania transakcji.

### 9.1.3. Placówki Bankowości Korporacyjnej

mBank obsługuje klientów korporacyjnych przez sieć placówek, która liczyła 29 oddziałów i 18 biur korporacyjnych na koniec 2013 roku.

Lokalizację placówek na terenie Polski przedstawia poniższa mapa (intensywność kolorów odzwierciedla liczbę placówek w poszczególnych województwach):



## 9.2. Działalność Handlowa i Inwestycyjna

W 2013 roku Działalność Handlowa i Inwestycyjna obejmowała:

- Zarządzanie płynnością oraz zarządzanie aktywami i pasywami mBanku (w tym zarządzanie ryzykiem oprocentowania portfela kredytów i depozytów). Dla zarządzania płynnością Banku przeprowadza się szereg transakcji, w tym transakcje rynku pieniężnego, swapy walutowe, transakcje pochodne na stopę procentową, transakcje nabywania bonów i obligacji skarbowych oraz bonów NBP, a także transakcje repo.
- Zarządzanie ryzykiem stóp procentowych i walutowym mBanku, obrót instrumentami walutowymi na rynku międzybankowym (transakcje spot i instrumenty pochodne), obrót instrumentami na stopę procentową (bony i obligacje skarbowe, instrumenty pochodne na stopę procentową), instrumentami pochodnymi na towary oraz akcjami i instrumentami pochodnymi na akcje i indeksy giełdowe; obrót nieskarbowymi papierami wartościowymi.
- Bezpośrednią sprzedaż produktów rynków finansowych klientom Bankowości Korporacyjnej i niebankowym instytucjom finansowym (takim jak np. zakłady ubezpieczeń, fundusze emerytalne i inwestycyjne oraz firmy zarządzające aktywami) oraz wybranym klientom Private Banking.
- Organizację emisji dłużnych papierów wartościowych dla klientów Bankowości Korporacyjnej i banków, a także obrót i sprzedaż tych papierów. Począwszy od I kwartału 2014 roku, działalność ta została przeniesiona do Pionu Działalność Korporacyjna i Inwestycyjna (poprzednio Klienci Korporacyjni i Instytucje, więcej w Rozdziale 9. Korporacje i Rynki Finansowe).

W 2013 roku mBank organizował bądź współorganizował wiele programów emisji obligacji na rynku krajowym, zarówno dla emitentów korporacyjnych, jak i banków, m.in. dla:

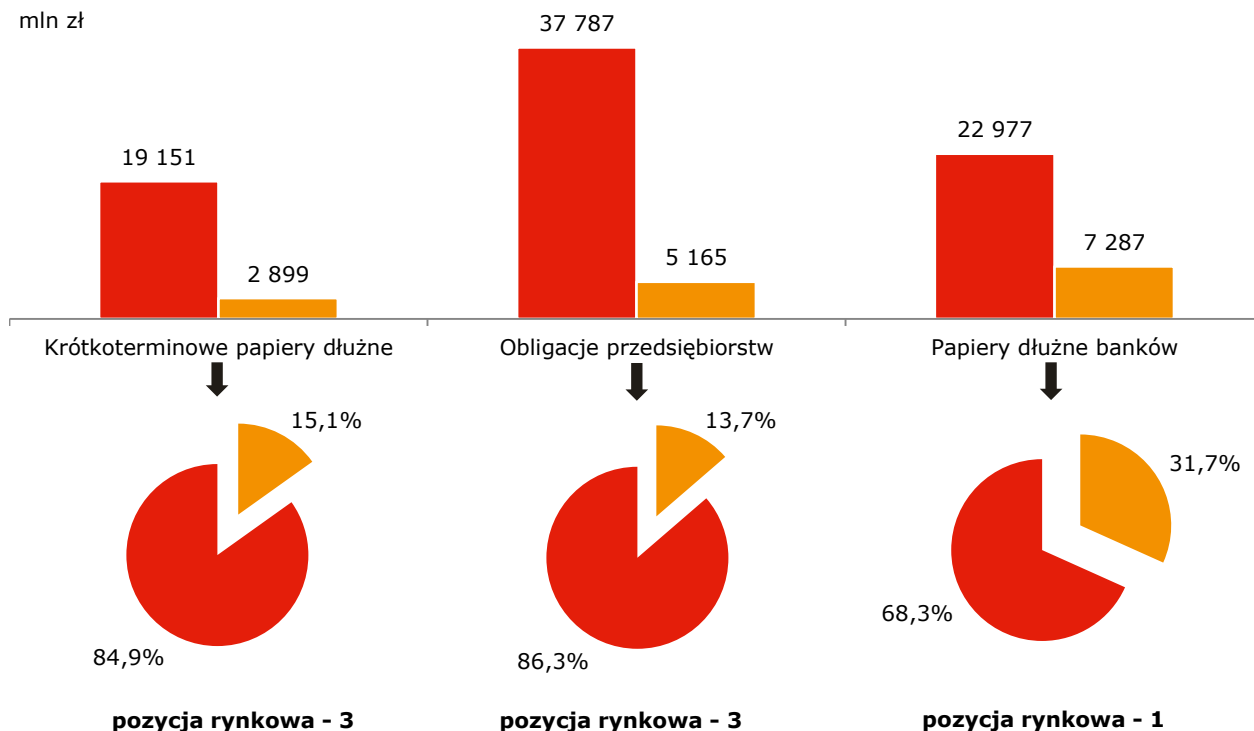
- Sygnity S.A.- program emisji obligacji średnioterminowych na kwotę 100 mln zł
- Elemental Holding S.A. – program emisji obligacji średnioterminowych na kwotę 30 mln zł
- Siódemka S.A. – emisja obligacji średnioterminowych na kwotę 60 mln zł
- Enea Wytwarzanie S.A.- umowa programu emisji obligacji na kwotę 746 mln zł
- TAURON Polska Energia S.A. - program emisji obligacji na kwotę 5 mld zł
- Gino Rossi S.A. – program emisji obligacji na kwotę 35 mln zł
- Eurocash S.A. - program emisji obligacji na kwotę 500 mln zł
- Bank Pocztowy S.A. - program emisji obligacji krótkoterminowych na kwotę 300 mln zł.

**mBank na rynku nieskarbowych papierów dłużnych**

wg stanu na 31.12.2013

mln zł

■ Rynek ■ mBank

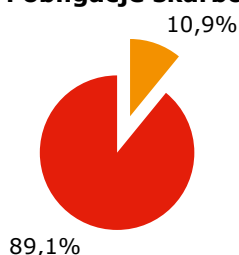
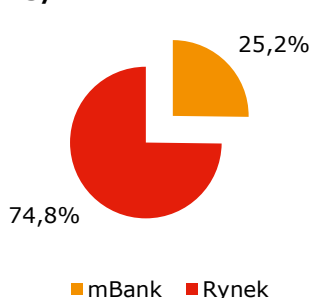
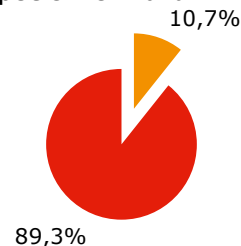


Wartość niewykupionych papierów dłużnych banków (z wyłączeniem obligacji „drogowych” emitowanych przez Bank Gospodarstwa Krajowego) wyemitowanych przez mBank wyniosła około 7,3 mld zł w porównaniu z 5,8 mld zł na koniec 2012 roku. Największymi emisjami w minionym roku było plasowanie obligacji o łącznej wartości 350 mln zł dla BOŚ Banku, aranżowane przez mBank. Inne duże transakcje, w których Bank brał udział, to emisja listów zastawnych mBanku Hipotecznego o wartości 80 mln euro oraz emisje obligacji dla Credit Agricole Bank Polska w kwocie 174 mln zł, Santander Bank - 160 mln zł, Getin Noble Bank - 185 mln zł, BGŻ Bank - 228 mln zł. Ponadto, mBank uplasował 500 mln zł 10-letnich obligacji podporządkowanych mBanku z opcją „call” po 5 latach, które zostały sprzedane na rynku krajowym.

W 2013 roku mBank, w ramach programu emisji euroobligacji (EMTN), po raz pierwszy w historii, zaoferował inwestorom obligacje denominowane we frankach szwajcarskich. Obligacje z terminem wykupu 8 października 2018 roku, zostały wyemitowane i wycenione 25 września 2013 roku, a łączna wartość emisji wyniosła 200 mln franków szwajcarskich. Rentowność euroobligacji wyniosła 2,52%. Transakcja ta jest kluczowym elementem Strategii „Jednego Banku” i ma na celu dywersyfikację bazy finansowania oraz zapewnienie stabilnego refinansowania portfela kredytów hipotecznych we frankach szwajcarskich na atrakcyjnych warunkach.

Ponadto mBank ponownie zajął pierwszą pozycję w rankingu Indeksu Aktywności Dealerskiej NBP oraz utrzymał pozycję Dealera Skarbowych Papierów Wartościowych.

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

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

■ mBank ■ Rynek

**Program zwiększenia sprzedaży produktów bankowości inwestycyjnej**

W 2013 roku kontynuowano prace nad modelem sprzedaży rozpoczęte w 2012 roku, co miało na celu dalsze zwiększenie wolumenu sprzedaży produktów rynku finansowego. W ramach przeprowadzonych działań, do kluczowych i mających wpływ na wielkość zrealizowanych transakcji oraz dochód wygenerowany w ramach współpracy z klientami, należą:

- Zmiany w strukturze organizacyjnej polegające na wydzieleniu w ramach już istniejącego stanowiska specjalisty ds. rynków finansowych nowych, wysoce wyspecjalizowanych stanowisk ds. produktów *commodities*. Umożliwia grupie specjalistów ds. rynków finansowych lepszą koncentrację na transakcjach typu *flow*, a co za tym idzie dalszy wzrost sprzedaży transakcji zabezpieczających ryzyka klientów.
- Wyodrębnienie wyspecjalizowanego zespołu skupiającego specjalistów ds. projektów finansowania strukturalnego udzielanego przez Bank oraz spółki Grupy (mLeasing, mBank Hipoteczny). Celem zespołu jest oferowanie transakcji rynków finansowych zabezpieczających ryzyka wynikające z prowadzonych projektów.
- Dalsze doskonalenie procesów mających ułatwić zawieranie transakcji rynku finansowego oraz wprowadzenie kolejnych modyfikacji, które uproszczą aktywację produktów, kontakt z mBankiem oraz potwierdzanie dokonania transakcji.
- Wdrożenie nowej aplikacji bankowości mobilnej z możliwością zawierania transakcji walutowych. Aplikacja dostępna jest na wszystkie wiodące platformy obsługujące mobilne urządzenia telekomunikacyjne. W ramach tego modułu klienci mogą m.in. zawierać transakcje wymiany walut, sprawdzać kursy walutowe w czasie rzeczywistym i składać oferty.
- Zmiana strategii sprzedaży produktów bankowości inwestycyjnej dla klientów sektora finansowego, w wyniku której utworzono Departament Klientów Instytucjonalnych, którego celem jest dostarczanie kompleksowej oferty produktów i usług dla klientów tego sektora. Dzięki nowej organizacji pionu sprzedaży, klienci Banku uzyskali możliwość kompleksowej obsługi w ramach jednej komórki organizacyjnej Banku, zapewniającej zarządzanie relacjami oraz dostęp do pełnej oferty produktowej.

**9.2.1. Instytucje Finansowe**

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

Według stanu na 31 grudnia 2013 roku mBank posiadał dwadzieścia trzy czynne kredyty otrzymane na równowartość 24 971 mln zł, przy czym zadłużenie z ich tytułu wyniosło 16 703 mln zł. W ciągu 2013 roku spłacono w terminie jeden kredyt we frankach szwajcarskich, jeden w dolarach amerykańskich i pięć w euro, łącznie na kwotę 3 595 mln zł. Dodatkowo zaciągnięto trzy nowe kredyty w euro łącznie na kwotę 912 mln zł. Per saldo poziom zadłużenia z tytułu kredytów zaciągniętych był o 3 131 mln zł niższy niż na koniec 2012 roku. Przy zastosowaniu kursów z końca 2012 roku odnotowano by spadek o 2,4 mln zł.

Zaangażowanie mBanku z tytułu kredytów udzielonych innym bankom na koniec grudnia 2013 roku wyniosło łącznie równowartość 648,2 mln zł. W portfelu mBanku znajdowało się trzydzieści krótko- i długoterminowych czynnych kredytów udzielonych innym bankom.

Bank utrzymywał również wiodącą pozycję w finansowaniu eksportu (średnioterminowe kredytowanie ubezpieczone w Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych - KUKE) oraz rozwijał relacje w dziedzinie finansowania handlu z bankami – korespondentami.

### 9.2.2. Usługi powiernicze w mBanku

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

mBank świadczy usługi polegające 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.

Rok 2013 był dla mBanku kolejnym dobrym rokiem pod względem działalności powierniczej. Łączna wartość przechowywanych aktywów klientów wzrosła o około 15% rok do roku, a ilość rozliczonych transakcji wzrosła o 21% w porównaniu z rokiem 2012. Jednocześnie wartość aktywów netto obsługiwanych funduszy inwestycyjnych i emerytalnych wzrosła rok do roku o około 18%.

## 10. Obszar Bankowości Detalicznej

Rok 2013 przyniósł dwa niezwykle istotne wydarzenia z perspektywy klientów detalicznych. Pierwszym z nich było uruchomienie nowego, internetowego serwisu transakcyjnego (więcej informacji w rozdziale 2.3. Najważniejsze projekty w mBanku w 2013 roku), zawierającego nowe funkcjonalności oraz ulepszony i bardziej ergonomiczny interfejs użytkownika.

Uruchomienie serwisu Nowego mBanku w czerwcu 2013 roku, zbiegło się w czasie z odświeżeniem dotychczasowego wizerunku mBanku oraz pełnym rebrandingiem istniejących marek Grupy pod marką mBank w listopadzie 2013 roku (więcej informacji w rozdziale 2.3. Najważniejsze projekty mBanku w 2013 roku).

Z perspektywy bankowości detalicznej zunifikowana marka oznacza wzrost potencjału cross-sellingowego, nowe możliwości optymalizacji procesów sprzedażowych oraz bardziej efektywne wykorzystanie infrastruktury elektronicznej oraz sieci placówek.

### 10.1. Bankowość Detaliczna mBanku w Polsce

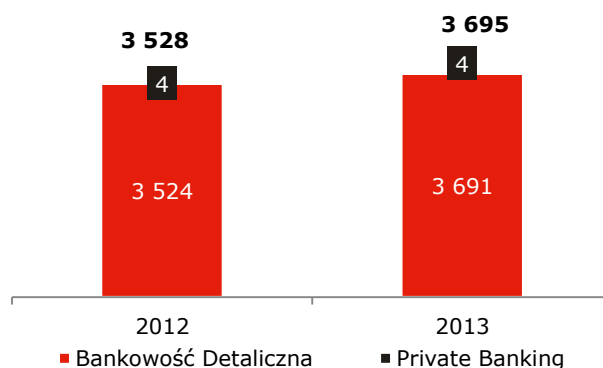
#### 10.1.1. Klienci detaliczni

Od kilku lat Bank pozostaje rynkowym liderem w pozyskiwaniu nowych klientów detalicznych. Na koniec 2013 roku liczba klientów bankowości detalicznej w Polsce była wyższa o 167 tys., tj. 4,7% w stosunku do grudnia 2012 roku, i osiągnęła 3,7 mln.

Do klientów obsługiwanych w Polsce należą nie tylko osoby fizyczne, ale również mikroprzedsiębiorstwa. Na koniec grudnia 2013 roku było ich 486 tys., z czego 23,3 tys. pozyskano w 2013 roku.

Wykres przedstawia przyrost klientów detalicznych w Polsce w latach 2012-2013.

**Klienci**  
tys.





### 10.1.2. Rozwój oferty Bankowości Detalicznej

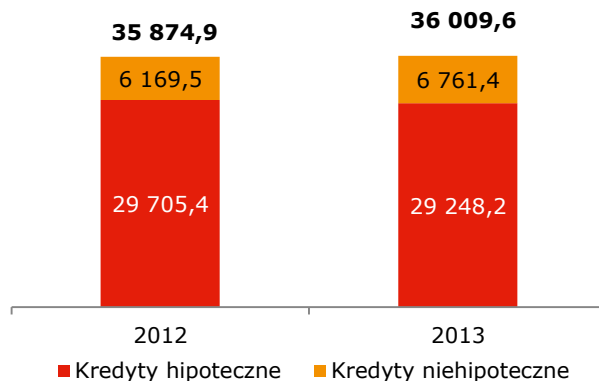
#### Kredyty

Rok 2013 przyniósł zmiany w polityce kredytowej Banku, które w głównej mierze wynikały z dostosowania regulacji do postanowień Rekomendacji T. Banki uzyskały większą niezależność w indywidualnym określaniu akceptowalnych wartości parametrów ryzyka adekwatnie do specyfiki prowadzonej działalności i przyjętego apetytu na ryzyko, przy zachowaniu dotychczasowego niezbędnego konserwatyzmu w zakresie tych parametrów.

Wartość bilansowa kredytów detalicznych w Polsce na koniec grudnia 2013 roku wyniosła 36 009,6 mln zł w porównaniu do 35 874,9 mln zł na koniec 2012 roku, co oznacza wzrost o 134,7 mln zł, tj. 0,4% rok do roku.

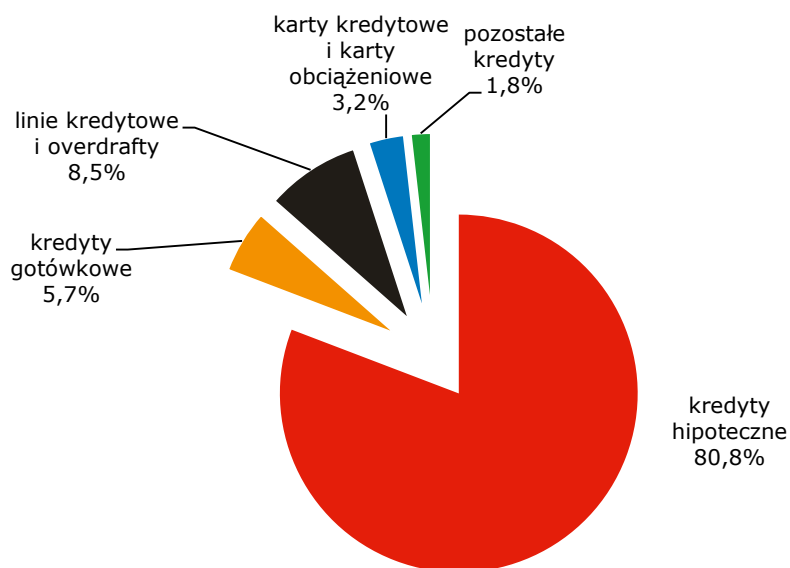
#### Kredyty

mln zł



Wykres poniżej przedstawia strukturę portfela kredytów detalicznych.

#### Struktura kredytów detalicznych



Wartość bilansowa kredytów hipotecznych dla klientów detalicznych była niższa o 457,2 mln zł, tj. 1,5% rok do roku. Portfel kredytów hipotecznych dla osób fizycznych (z wyłączeniem klientów Private Banking) charakteryzowały następujące wielkości:

Kredyty hipoteczne dla osób fizycznych (bez Private Banking)	31.12.2012	31.12.2013
Wartość bilansowa (mld zł)	27,2	26,5
Średnia zapadalność (lata)	21,6	20,8
Średnia wartość (tys. zł)	280,9	273,4
Średnie LTV (%)	79,4%	78,4%
NPL (%)	1,8%	2,2%*

\* W IV kwartale 2013 roku mBank ujednolicił parametry ryzyka kredytowego używane do pomiaru utraty wartości w ramach stosowanej metodologii AIRB. Zmodyfikowane podejście wprowadza „perspektywę klientowską” rozpoznawania przypadków default'u w miejsce dotychczas stosowanej „perspektywy produktowej” (skutkujące bardziej konserwatywnym podejściem zorientowanym na klienta i w efekcie podwyższonym wskaźnikiem NPL). W celu zachowania porównywalności danych podano wskaźnik NPL liczony zgodnie z „perspektywą produktową”. Wskaźnik NPL liczony zgodnie z „perspektywą klientowską” wyniósł 4,4% na koniec 2013 roku.

Wzrost wskaźnika NPL dla kredytów hipotecznych w 2013 roku spowodowany był dalszym zmniejszeniem portfela kredytów hipotecznych oraz naturalnym procesem jego starzenia.

Portfel kredytów niehipotecznych w 2013 roku wzrósł o 591,9 mln zł, tj. 9,6%. Najszybciej przyrastały kredyty gotówkowe i w liniach kredytowych, w wyniku rosnącego korzystania przez istniejących klientów z przyznanych im limitów globalnych.

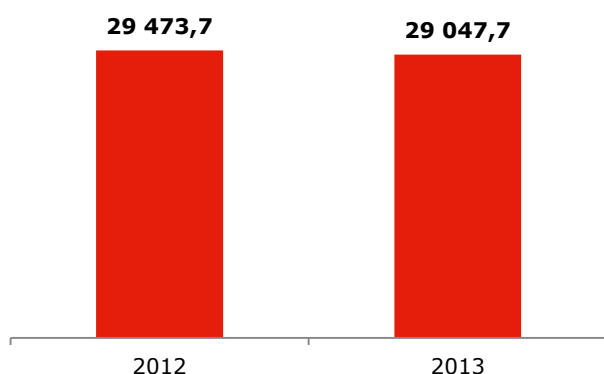
### Depozyty i fundusze inwestycyjne

Na koniec grudnia 2013 roku wartość depozytów bankowości detalicznej wyniosła 29 047,7 mln zł, w porównaniu do 29 473,7 mln zł na koniec 2012 roku, o 426,0 mln zł, tj. 1,4% mniej niż na koniec 2012 roku. Poprawa sytuacji na rynkach finansowych skłoniła klientów mBanku do zmiany struktury ulokowanych środków i do realokacji swoich oszczędności w kierunku inwestycji o wyższych stopach zwrotu, takich jak fundusze akcji i obligacji.

Oferta mBanku obejmuje „Supermarket Funduszy Inwestycyjnych”, umożliwiający klientom nabywanie jednostek zarówno krajowych, jak i zagranicznych funduszy inwestycyjnych. Na koniec 2013 roku środki ulokowane w funduszach inwestycyjnych wyniosły 4 482,8 mln zł i były o 1 828,3 mln zł, tj. 68,9% wyższe niż na koniec 2012 roku.

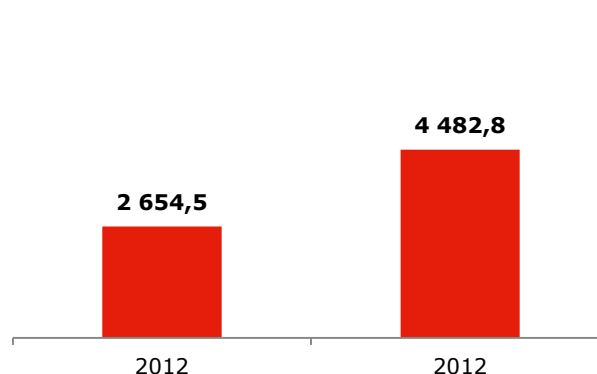
#### Depozyty

mln zł



#### Fundusze Inwestycyjne

mln zł



### Karty

Na koniec grudnia 2013 roku liczba wydanych kart debetowych w obszarze Bankowości Detalicznej w Polsce wyniosła 5 683,6 tys. i była wyższa o 899,8 tys. kart, tj. 18,8% rok do roku.

Natomiast liczba wydanych kart kredytowych na koniec grudnia 2013 roku wyniosła 757,7 tys. i była wyższa o 55,9 tys., tj. 7,9% niż rok wcześniej.

W 2013 roku działania Banku w obszarze rozwoju kart płatniczych skupiły się na utrzymaniu wysokiej dynamiki w zakresie emisji kart, wspartej popytem ze strony dotychczasowych i nowych klientów oraz zwiększaniu liczby transakcji wykonywanych kartami kredytowymi mBanku w ogólnej liczbie transakcji na rynku.

### **Usługi maklerskie i ubezpieczeniowe**

W 2013 roku liczba klientów korzystających z usług maklerskich utrzymała się na stabilnym poziomie. W mBanku w ramach usługi eMakler klienci prowadzili 208,2 tys. rachunków inwestycyjnych, o 6,1 tys. więcej niż na koniec 2012 roku. Klienci dawnego MultiBanku posiadali 32,9 tys. rachunków (prowadzonych w ramach Usługi Maklerskiej), tj. 0,7 tys. więcej niż w 2012 roku.

W 2013 roku Dom Maklerski mBanku (mDM) uruchomił nowy system transakcyjny kompatybilny z technologią UTP (ang. Universal Trading Platform), wprowadzoną przez Giełdę Papierów Wartościowych, będący nowoczesną i zaawansowaną funkcjonalnie aplikacją dla klientów oraz pracowników. Jest to platforma obrotu wykorzystywana przez giełdy grupy NYSE Euronext, jak również przez wiele innych rynków giełdowych. Dodatkowo, oferta dla klientów została uzupełniona o mobilny system transakcyjny - iOS (iPhone).

Sprzedaż ubezpieczeń (komunikacyjnych, turystycznych, ubezpieczeń nieruchomości) odbywa się w ramach Centrum Ubezpieczeń w dawnym MultiBanku oraz przez moduł Ubezpieczenia w mBanku i prowadzona jest przez spółkę BRE Ubezpieczenia TUIR. Oprócz klasycznych ubezpieczeń, oferuje ona produkty bancassurance (ubezpieczenie kredytów hipotecznych, kredytów gotówkowych i samochodowych, pakiety ubezpieczeń powiązane z kartą kredytową i rachunkiem bieżącym) cieszące się dużym zainteresowaniem klientów.

W 2013 roku zanotowano wzrost przychodów z tytułu składek w obszarze ubezpieczeń nie powiązanych z produktami kredytowymi (stand-alone), przede wszystkim w obszarze ubezpieczeń od nieszczęśliwych wypadków, Assistance 24h oraz pakietu Bezpieczna Karta. W II połowie 2013 roku, w wyniku przeprowadzonej kampanii informacyjno-sprzedażowej ubezpieczenia OC/AC pod hasłem „Nowy mBank = nowe ceny OC/AC”, Bank pozyskał ponad 7 tys. nowych polis.

### **Rozwój oferty Bankowości Detalicznej**

Wdrożenie nowego serwisu transakcyjnego oraz rebranding zostały wykorzystane do wprowadzenia nowych lub istotnie zmodyfikowanych produktów kredytowych, depozytowych i inwestycyjnych. Należy do nich zaliczyć:

#### **Dla klientów indywidualnych:**

- Uruchomienie w pełni zdalnego procesu kredytowego dla nowych klientów w obszarze kredytów niehipotecznych.
- Wdrożenie aplikacji umożliwiającej przysyłanie danych dotyczących historii operacji klienta z jego macierzystego banku (tego, w którym posiada swój główny rachunek bankowy) do mBanku, w celu oceny jego ryzyka kredytowego.
- Wdrożenie procesu otwierania on-line rachunku oszczędnościowego w złotych i walutach obcych oraz lokaty z kontem dla nowych klientów.
- Wprowadzenie do oferty Ubezpieczenia Spłaty Kredytu Odnawialnego osób fizycznych. Zakresem ubezpieczenia objęte są śmierć oraz całkowita i trwała lub czasowa niezdolność do pracy w wyniku następstw nieszczęśliwych wypadków (NW).
- Wprowadzenie do oferty subskrypcji certyfikatów funduszy inwestycyjnych zamkniętych (Legg Mason Akcji Skoncentrowany oraz PKO Globalnej Strategii).
- Wprowadzenie do oferty mobilnych kart NFC (ang. Near Field Communication - płatności zbliżeniowe dokonywane telefonem komórkowym) we współpracy z sieciami komórkowymi T-Mobile i Orange.

Korzystając z technologii płatności zbliżeniowych, klienci mBanku mogą płacić za zakupy swoim telefonem komórkowym.

■ **Nowe lokaty:**

- lokata inwestycyjna „**Koszyk różności**” – oparta o wycenę towarów takich jak kakao, kawa i cukier,
- lokata strukturyzowana „**Urodzeni Zwycięzcy**” – oparta na wycenie 5 spółek giełdowych,
- lokata strukturyzowana „**Lwy Parkietu II**” – oparta o indeks WIG20,
- lokata „**Skarby Jesieni**” – dla nowych środków,

■ wprowadzenie ubezpieczenia sprzętu elektronicznego oraz urządzeń RTV i AGD.

■ Wdrożenie karty 2w1, czyli połączenia karty kredytowej z kredytem gotówkowym oraz ubezpieczenia Twoje OC i Twoja Podróż dla kart kredytowych dla klientów indywidualnych.

Ponadto, klienci posiadający karty płatnicze mBanku, mogą korzystać z nowego programu rabatowego mOkazje. Jest to pierwszy w Europie przypadek wdrożenia programu nagradzania klientów przez partnerów handlowych Banku. mBank wykorzystuje działający w czasie rzeczywistym moduł CRM do identyfikowania wzorców w transakcjach klientów oraz do kojarzenia tych wzorców z odpowiednimi ofertami produktów. Klienci Banku posiadają dostęp do programu poprzez historię transakcji oraz poprzez dedykowaną zakładkę w serwisie bankowości internetowej. mOkazje są również dostępne poprzez aplikację Facebook oraz mobilną aplikację Nowego mBanku.

**Dla mikro-, małych i średnich firm:**

- Udostępnienie gwarancji de minimis na mocy umowy podpisanej z Bankiem Gospodarstwa Krajowego. Umowa ta umożliwia zwiększenie dostępności kredytów dla firm z segmentu małych i średnich przedsiębiorstw. W 2013 roku z oferty skorzystało prawie 500 klientów, a wartość kredytów zabezpieczonych gwarancjami de minimis dla mikroprzedsiębiorstw wyniosła 38,1 mln zł.
- Udostępnienie kredytu z Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EBI) dla osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, przedstawicieli wolnych zawodów, a także spółek osobowych i kapitałowych, zatrudniających mniej niż 250 osób.
- Wdrożenie procesu otwierania rachunku firmowego on-line dla obecnych oraz nowych klientów.
- Wdrożenie procesu otwierania rachunku dla spółek z o.o., stowarzyszeń, fundacji oraz spółdzielni.
- Wprowadzenie konta mBiznes z terminalem POS (bezpłatna obsługa gotówkowa w placówkach mBanku oraz darmowe przelewy z konta firmowego).
- Wprowadzenie modyfikacji procesu dochodowego, polegające na wydawaniu decyzji kredytowej w oparciu o skany dokumentów przesyłanych przez doradcę do analityka.

**Dla klientów Private Banking i Wealth Management:**

- Udostępnienie aplikacji FIZelina, służącej do obsługi niepublicznych emisji certyfikatów funduszy zamkniętych. Głównym założeniem wprowadzenia aplikacji było dążenie do ujednolicenia dokumentów ofertowych oraz usprawnienia procesu przyjmowania zapisów. Drugim bardzo istotnym celem wdrożenia było usprawnienie obsługi emisji niepublicznych.
- Wdrożenie nowej Strategii Agresywnej Małych i Średnich Spółek, która powstała z myślą o inwestorach poszukujących ponadprzeciętnych zysków i akceptujących wysoki poziom ryzyka

(strategie zarządzane przez spółkę mWealth Management uplasowały się na czołowych pozycjach w zestawieniu stóp zwrotu Firm Asset Management opublikowanym przez Gazetę Giełdy Parkiet).

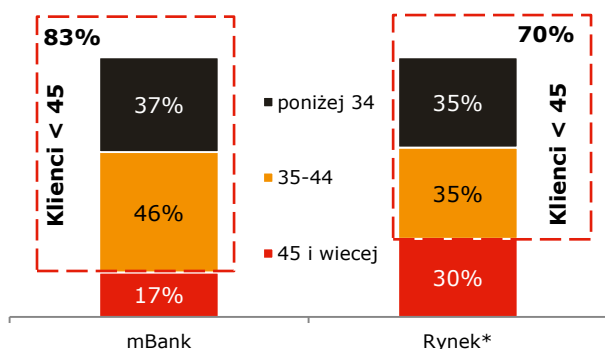
### 10.1.3. Profil klienta hipotecznego

mBank przykłada szczególną wagę do utrzymania najwyższej jakości swojego portfela kredytowego, w tym zaangażowań zabezpieczonych hipotecznie, które stanowią istotną proporcję kredytów detalicznych Banku. W tym kontekście, szczególnie wartościowe są informacje na temat profilu klienta hipotecznego, które Bank poddaje regularnej analizie. Pozwala ona zarówno na lepsze zrozumienie ryzyka związanego z samym kredytowaniem, jak również ocenę satysfakcji Klienta ze współpracy z Bankiem i budowy zindywidualizowanej oferty kredytowej. Jedno z ważnych źródeł wiedzy na temat klientów hipotecznych Banku stanowią regularne badania ankietowe, które mBank przeprowadza na szerokiej próbie kredytobiorców.

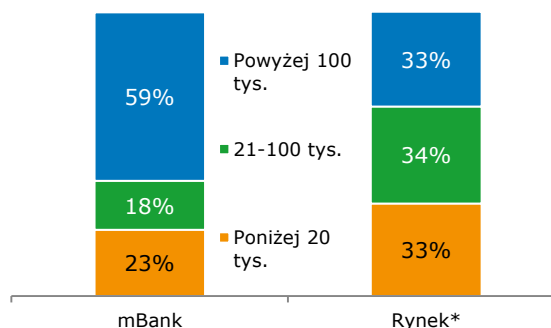
Jednym z nich było przeprowadzone w 2013 roku badanie ankietowe CATI (ang. Computer Assisted Telephone Interview, czyli wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny) na próbie ponad 3,2 tys. klientów hipotecznych Banku.

Metodologia badania była oparta na losowej próbie pierwszych posiadaczy kredytów hipotecznych przy wykorzystaniu wag dostosowawczych do profilu rynkowej grupy odniesienia, obejmujących płeć klienta oraz walutę kredytu. Dane rynkowe pochodzą z Audytu Bankowości Detalicznej (ankieta ABD) za rok 2012, przeprowadzonej przez TNS Polska. Analiza wskazuje na korzystną pozycję mBanku w kontekście bieżącej i przyszłej jakości portfela kredytów mieszkaniowych, rozumianej w kontekście charakterystyki demograficzno-społecznej klientów Banku, co znajduje odzwierciedlenie zarówno w wysokiej terminowości spłat rat kredytów jak i silnym potencjale dla dalszego cross-sellingu innych produktów bankowych. Wybrane rezultaty przeprowadzonej ankiety zostały zilustrowane na poniższych wykresach.

**Wiek klienta**



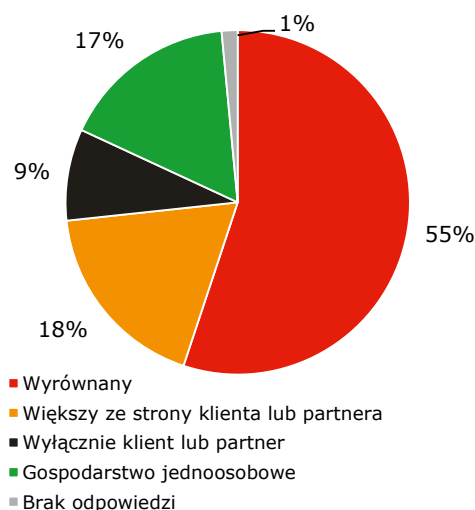
**Miejsce zamieszkania według liczby mieszkańców**



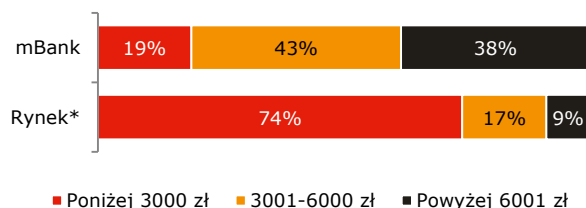
\*Źródło: Ankieta ABD

83% klientów hipotecznych mBanku to osoby poniżej 45. roku życia, wobec 70% dla szerokiego rynku. Dodatkowo, odsetek klientów Banku zamieszkujących w dużych miastach jest niemal dwukrotnie wyższy niż w grupie odniesienia. Ponieważ liczba ofert pracy oraz wysokość wynagrodzenia zwiększa się wraz ze wzrostem ośrodka miejskiego, obecna struktura wieku i zamieszkania klientów Banku pozytywnie wpływa na terminowość spłat kredytu. Co więcej, portfel kredytów hipotecznych mBanku jest skupiony na obszarach geograficznych o niskim poziomie bezrobocia, co wynika z realizowanej przez Bank strategii koncentracji placówek detalicznych w najbardziej atrakcyjnych regionach Polski. Aż 59% klientów hipotecznych Banku mieszka w największych, dynamicznie rozwijających się miastach kraju: Warszawie, Krakowie, Poznaniu, Łodzi, Wrocławiu oraz Trójmieście.

#### Udział klienta i jego partnera w finansowaniu wydatków gospodarstwa domowego

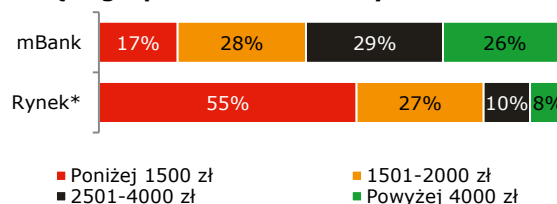


#### Miesięczny dochód netto klienta



\* Źródło: Ankieta ABD

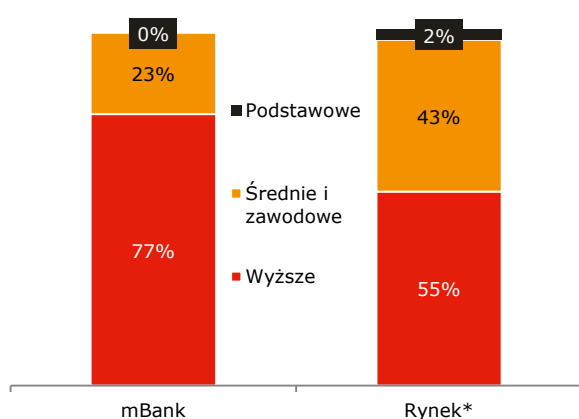
#### Miesięczny dochód przypadający na osobę w gospodarstwie domowym



\* Źródło: Diagnoza Społeczna 2011

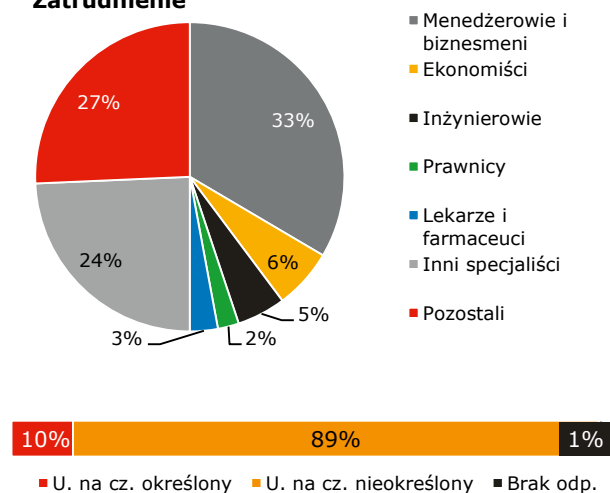
Niemal 80% klientów hipotecznych mBanku deklaruje dochody powyżej 3 tys. zł, podczas gdy na rynku odsetek ten wynosi jedynie 26%. Dodatkowo są oni statystycznie bardziej zamożni po przeliczeniu dochodu rozporządzalnego na osobę w gospodarstwie domowym w porównaniu do grupy odniesienia. Co istotne, aż w przypadku 73% kredytów udzielonych przez Bank obowiązek spłaty kredytu spoczywa na dwóch osobach w gospodarstwie domowym. Gwarantuje to większe bezpieczeństwo regulowania zadłużenia w przypadku wystąpienia ewentualnych problemów na rynku pracy.

#### Wykształcenie



\* Źródło: Ankieta ABD

#### Zatrudnienie



Zdecydowana większość klientów hipotecznych mBanku charakteryzuje się korzystniejszym profilem wykształcenia i zatrudnienia niż rynek - niemal 90% z nich pracuje w oparciu o umowę na czas nieokreślony, a wykonywane przez nich zawody należą do grupy poszukiwanych i dobrze opłacanych profesji.

Wzorem lat poprzednich, w 2014 roku Bank planuje kontynuację i poszerzenie analiz swojej bazy klientów, zarówno na potrzeby bieżącego monitoringu charakterystyk portfela kredytowego, jak i dla wsparcia procesu emisji listów zastawnych w oparciu o detaliczne kredyty hipoteczne.

#### 10.1.4. Sieć dystrybucji

Liczba i zakres działania tradycyjnych placówek bankowości detalicznej mBanku odzwierciedlają ukierunkowanie na obszary o dużym potencjale wzrostu oraz wagę, jaką Bank przykłada do rozwoju innych

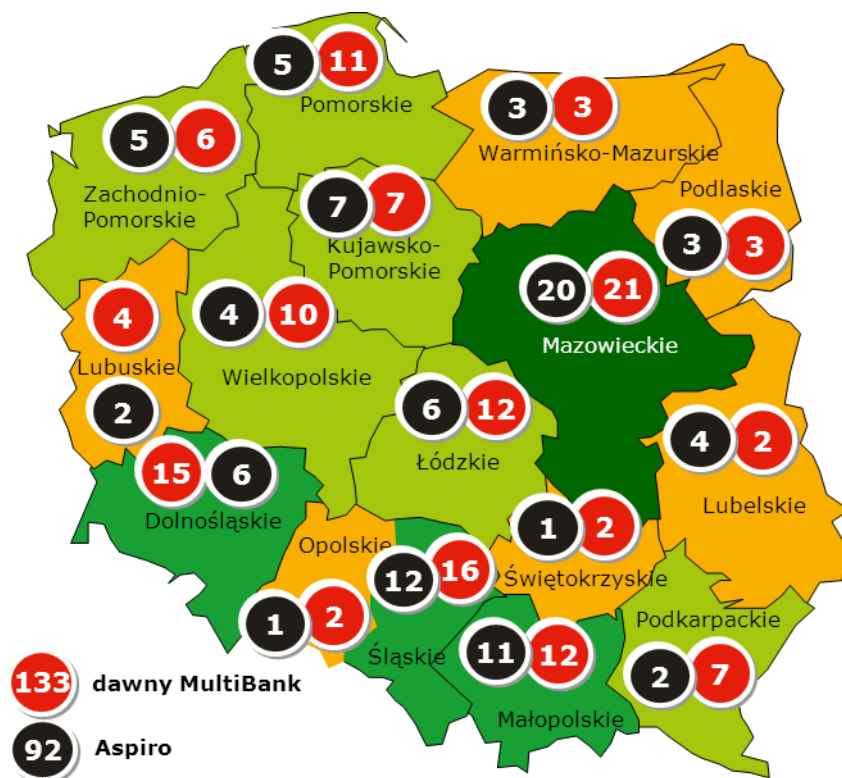
kanałów dystrybucji, takich jak Internet i bankowość mobilna. Rozwój wielu kanałów dostępu do bankowości ma wpływ na stale rosnącą liczbę klientów i uzupełnia tradycyjne kanały dystrybucji.

Na koniec grudnia 2013 roku sieć mBanku, zarządzana przez spółkę zależną Aspiro, liczyła 92 lokalizacje (24 Centra Finansowe, 62 mKioski i 6 mKiosków partnerskich) oraz 21 Punktów Obsługi Agencyjnej.

Ponadto sieć naziemna mBanku działa poprzez 133 placówki dawnego MultiBanku (71 Centrów Usług Finansowych, 62 Placówki Partnerskie) i ich liczba pozostała niezmienną rok do roku. Są one zlokalizowane głównie w większych miastach, co jest spójne z modelem biznesu nastawionym na obsługę zamożniejszego segmentu klientów.

Zgodnie ze Strategią „Jednego Banku”, do 2018 roku wszystkie placówki detaliczne i korporacyjne Banku zostaną poddane reorganizacji oraz realokacji, oferując wszystkim klientom pełną ofertę mBanku.

Poniższa mapa przedstawia placówki mBanku w Polsce (intensywność kolorów odzwierciedla liczbę placówek w poszczególnych województwach):



## 10.2. Bankowość Detaliczna mBanku w Republice Czeskiej i na Słowacji

### 10.2.1. Gospodarka i sektor bankowy w Republice Czeskiej

#### PKB, inflacja, stopy procentowe i kursy walutowe

Zgodnie z szacunkami Narodowego Banku Czech, wzrost PKB w całym 2013 roku wyniósł -1,3% po tym, jak gospodarka w 2012 roku również uległa zmniejszeniu (spadek PKB o 1,2% w porównaniu z 2011 rokiem). Spadek PKB odnotowano we wszystkich kwartałach 2012 roku w miarę pogłębiania się recesji w ciągu roku. Głównym czynnikiem warunkującym niekorzystne zmiany był spadek popytu wewnętrznego na dobra konsumpcyjne i usługi ze strony gospodarstw domowych oraz spadek popytu inwestycyjnego na środki trwałe. Handel zagraniczny nie równoważył już zmian poziomu popytu wewnętrznego pomimo jego rosnącego dodatniego salda.

Roczne tempo wzrostu cen konsumpcyjnych wyniosło 1,4% w grudniu 2013 roku, w porównaniu z 2,4% dynamiką na koniec 2012 roku. Średnioroczna inflacja w 2013 roku również wyniosła 1,4%, co stanowiło spadek o 1,9 punktu procentowego w stosunku do poziomu 3,3% w 2012 roku, a jednocześnie było najniższym wskaźnikiem notowanym od 2009 roku.



W całym 2013 roku stopy procentowe pozostały na niezmiennym poziomie, a stopa bazowa wyniosła 0,05%. W listopadzie 2013 roku czeski Bank Centralny rozpoczął interwencje na rynku walutowym w celu osłabienia korony i dalszego luzowania polityki pieniężnej. Zgodnie z wypowiedziami Prezesa Narodowego Banku Czech, działania banku centralnego będą się koncentrowały na utrzymaniu kursu walutowego na poziomie około 27 koron czeskich za euro co najmniej do początku 2015 roku.

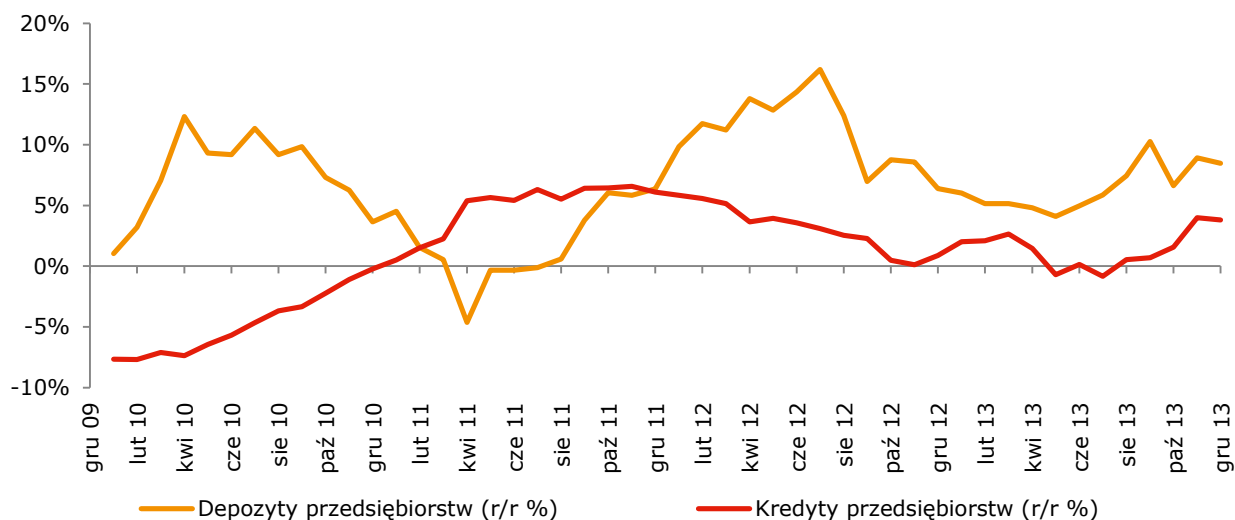
Stopa bezrobocia skorygowana o efekty sezonowe wyniosła 6,8% w grudniu 2013 roku, co stanowiło spadek o 0,4 punktu procentowego w porównaniu z rokiem poprzednim.

Według prognozy Narodowego Banku Czech dotyczącej sytuacji gospodarczej w Republice Czeskiej na rok 2014, średnia roczna inflacja skorygowana o skutki zmian w podatkach pośrednich w 2014 roku wyniesie 1,0% (0,2% dla I kwartału przy oczekiwanym wzroście do poziomu 1,9% na koniec roku). Przewidywany wzrost PKB w całym 2014 roku ma wynieść 2,2%, co oznacza iż gospodarka czeska osiągnie dodatnią dynamikę wzrostu w stosunku do roku 2013. W konsekwencji dalszego luzowania polityki pieniężnej, Narodowy Bank Czech oczekuje kontynuacji obniżania stóp procentowych do poziomu 0,4% w 2014 roku, a ich przewidywany wzrost datuje dopiero na rok 2015.

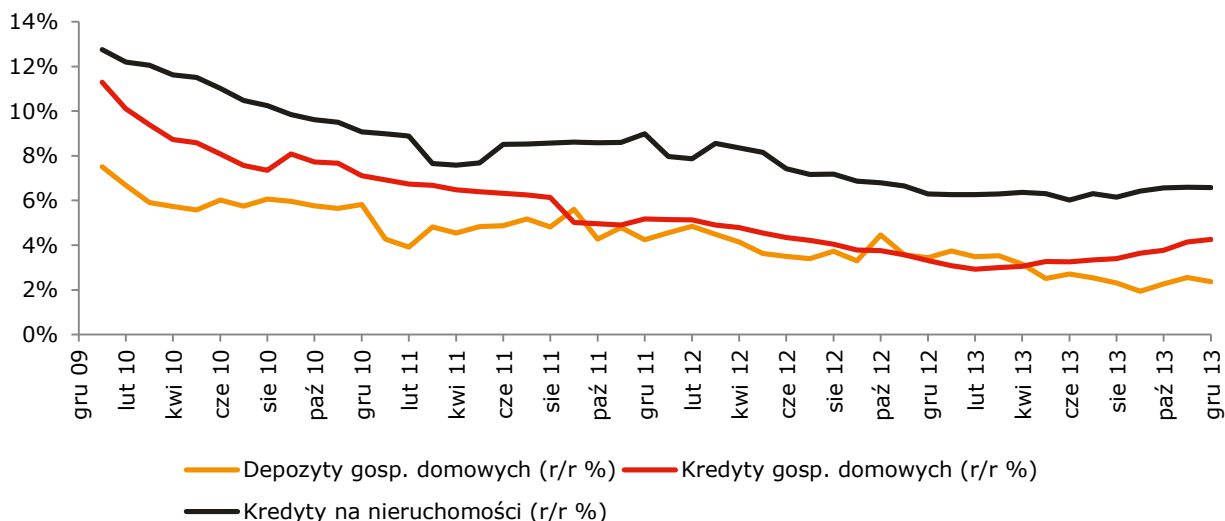
### Sektor bankowy

Suma aktywów czeskiego sektora bankowego wyniosła 5,2 biliona koron na koniec grudnia 2013 roku. W ostatnich miesiącach roku, we wszystkich kategoriach kredytów, odnotowano poprawę lub stabilizację, przy czym kredyty hipoteczne nadal stanowią główny czynnik kształtujący zarówno poziom wolumenów, jak i dynamikę wzrostu. Natomiast kredyty korporacyjne, po okresie stagnacji w 2012 roku, zwiększyły się o 4% w ujęciu rocznym.

#### Czechy: Kredyty i depozyty przedsiębiorstw



W zakresie popytu na kredyty korporacyjne zaobserwowano ożywienie. Największy udział przypadła na kredyty długoterminowe, których wolumeny rosły już od jesieni 2008 roku. Udział kredytów z utratą wartości w łącznym wolumenie kredytów dla przedsiębiorstw niefinansowych wykazuje tendencję spadkową od 2011 roku i na koniec grudnia 2013 roku wyniósł 7,1%. Po nieznacznym wzroście depozytów korporacyjnych w I połowie 2013 roku, ich wolumen wykazuje cykliczną poprawę w związku z lepszymi perspektywami dla działalności gospodarczej.

**Czechy: Kredyty i depozyty gospodarstw domowych**

Wolumeny kredytów dla gospodarstw domowych rosły w ciągu 2013 roku w niewielkim, ale stabilnym tempie. Pod względem struktury według typu produktu, kredyty mieszkaniowe stanowiły 72% łącznego wolumenu kredytów dla gospodarstw domowych. Banki w Czechach udzieliły klientom detalicznym w 2013 roku 92,6 tys. kredytów hipotecznych o rekordowej wartości 149,3 mld koron czeskich, przy czym wolumen nowo udzielonych kredytów był niemal o 23% wyższy w porównaniu z 2012 rokiem. W odróżnieniu od lat ubiegłych cała akcja kredytowa pozostawała pod wpływem refinansowania, na którą przypadało około jednej trzeciej łącznej produkcji. Dla porównania, w 2012 roku banki udzieliły klientom detalicznym łącznie 73,6 tys. kredytów hipotecznych o wartości 121,6 mld koron czeskich, co stanowiło wzrost wolumenu nowo udzielonych kredytów o 2,1% w ujęciu rocznym. Udział kredytów z utratą wartości w łącznym wolumenie kredytów dla gospodarstw domowych na koniec grudnia 2013 roku wyniósł 5,0%. Depozyty gospodarstw domowych nadal rosły, przy czym dynamika ich wzrostu wykazuje w ostatnich latach wyraźną tendencję spadkową.

**10.2.2. Gospodarka i sektor bankowy na Słowacji****PKB, inflacja i stopy procentowe**

Na Słowacji, w III kwartale 2013 roku utrzymywał się łagodny wzrost gospodarczy. W porównaniu z tym samym okresem 2012 roku, tempo wzrostu PKB w cenach stałych przyspieszyło o 1 punkt procentowy do 0,9%. Wzrost gospodarczy był wypadkową wzrostu popytu zewnętrznego i spadku popytu wewnętrznego. Eksport towarów i usług wzrósł o 1,9%, podczas gdy ich import spadł o 0,4%. Popyt wewnętrzny obniżył się o 1,2% w efekcie redukcji nakładów kapitałowych o 6,4%, podczas gdy nakłady brutto na środki trwałe spadły o 9,8%. W pierwszych trzech kwartałach 2013 roku poziom wzrostu PKB zmienił się o 1,6 punktu procentowego i osiągnął wartość 0,7% w ujęciu rocznym. W 2012 roku roczne tempo wzrostu PKB w cenach stałych wyniosło 2,0%, co stanowiło wzrost o 1,2 punktu procentowego w porównaniu z 2011 rokiem.

W grudniu 2013 roku roczna inflacja osiągnęła poziom 0,4%, a inflacja bazowa również wyniosła 0,4%. Natomiast średnioroczna inflacja w 2013 roku, mierzona zharmonizowanym wskaźnikiem cen konsumpcyjnych, zanotowała poziom 1,5%.

Na Słowacji, jako państwie strefy euro, główna stopa procentowa określana przez Europejski Bank Centralny (EBC) spadła o 0,25 punktu procentowego do poziomu 0,25% z dniem 7 listopada 2013 roku.

Stopa bezrobocia na Słowacji w grudniu 2013 roku wyniosła 13,5%, nie zmieniając się od listopada, kiedy to poziom okazał się być najniższy od ponad roku.

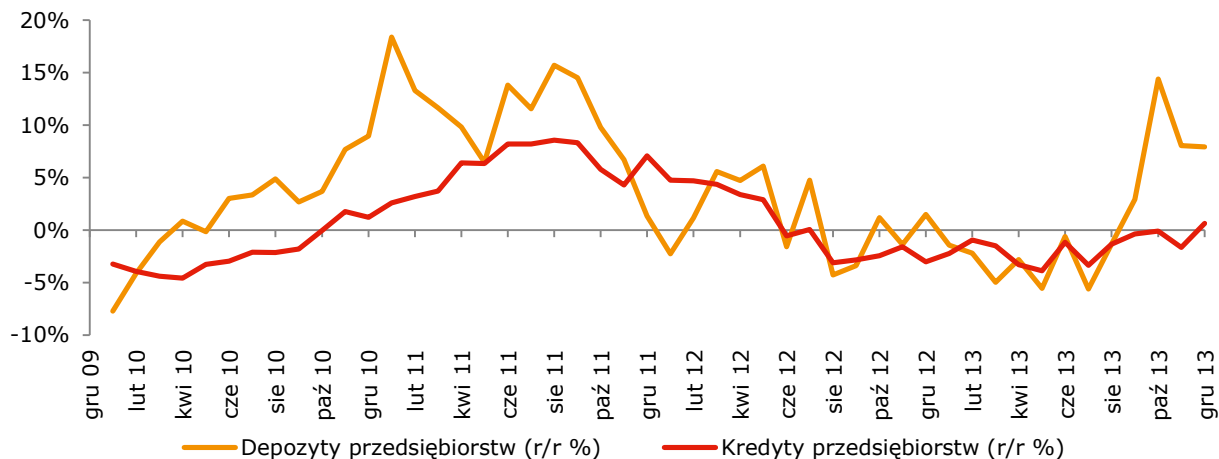
Według oczekiwań Banku Centralnego Słowacji, w 2014 roku gospodarka tego kraju powinna rozwijać się w tempie 2,3% w skali roku, osiągając tempo wzrostu 3,3% w kolejnym okresie. Przewidywana ekspansja jest uwarunkowana wzmocnieniem potencjału krajowego w bieżącym roku i wyższym poziomem eksportu w 2015 roku. Prognozowana wartość wskaźnika inflacji obniży się do 0,6%,

natomiast popyt indywidualny powinien odnotować wzrost do poziomu 1,9%. Pozytywne szacunki wynikają ze wzmocnionej koniunktury w obszarze inwestycji i nasilenia popytu po stronie sektora administracji publicznej. Znaczący spadek inflacji powinien przełożyć się na realny wzrost wynagrodzeń i odbicie w zakresie konsumpcji prywatnej. Sytuacja na rynku pracy pozostaje stabilna, dopuszczając stopniowy wzrost zatrudnienia w I połowie 2014 roku.

### Sektor bankowy

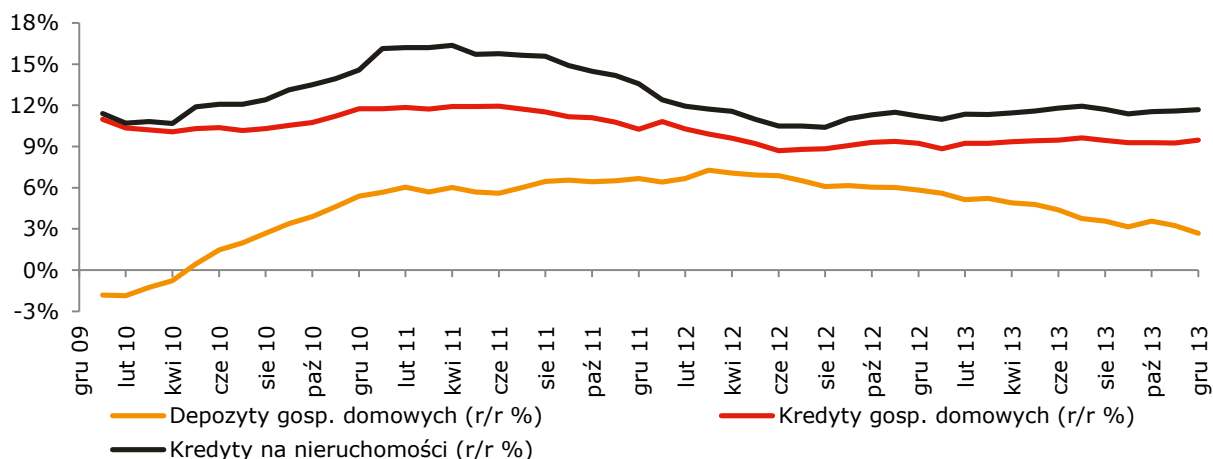
Łączny wolumen kredytów bankowych na Słowacji wzrósł o 3,9% do 37,0 mld euro wskutek wzrostu zadłużenia klientów indywidualnych. Depozyty klientów w bankach wzrosły o 4,3% i wyniosły 44,6 mld euro na koniec 2013 roku.

#### Słowacja: Kredyty i depozyty przedsiębiorstw



Wolumen kredytów dla przedsiębiorstw uległ dalszemu obniżeniu w porównaniu z rokiem poprzednim, przy czym spadek kredytów korporacyjnych nie był jednolity w stosunku do struktury gospodarki. Segment małych i średnich przedsiębiorstw odnotował umiarkowany wzrost wolumenu kredytów. Grudzień 2013 roku był pierwszym miesiącem niewielkiego wzrostu kredytów korporacyjnych począwszy od końca I połowy 2012 roku. Wobec słabego popytu na kredyty, utrzymano względnie restrykcyjne podejście w zakresie polityk przyznawania finansowania, odzwierciedlone głównie w poziomie marży odsetkowej na mniejsze kredyty. Marże w przypadku średnich i większych kredytów pozostawały na niezmiennym poziomie. Udział kredytów z utratą wartości w łącznym wolumenie kredytów dla przedsiębiorstw niefinansowych wyniósł 7,5% na koniec 2013 roku (wobec 7,4% na koniec 2012 roku). Po wcześniejszych spadkach baza depozytów korporacyjnych odnotowała znaczny wzrost w IV kwartale 2013 roku.

#### Słowacja: Kredyty i depozyty gospodarstw domowych



Wolumeny kredytów detalicznych w ostatnich latach odnotowały znaczne wzrosty, głównie ze względu na 10% wzrost w obszarze kredytów mieszkaniowych w 2013 roku. W porównaniu z innymi krajami Unii

Europejskiej, wskaźnik zadłużenia gospodarstw domowych do ich rozporządzalnych dochodów jest na Słowacji bardzo niski, ale jednocześnie należy do najszybciej rosnących w Europie. Niskie obecnie stopy procentowe wspierają popyt na kredyty mieszkaniowe, przy czym tendencja ta nie wywiera presji na ceny nieruchomości.

Ceny domów i mieszkań na Słowacji nadal spadały w IV kwartale 2013 roku, osiągnąwszy poziom najniższy od ponad sześciu lat (dokładnie od wiosny 2007 roku). W porównaniu z rokiem poprzednim spadły one o 2,6%. W najbliższej przyszłości na słowackim runku nieruchomości nie oczekuje się znaczących zmian. Wynika to m.in. z faktu, iż znaczna część nowych kredytów nie służy nabyciu nowych mieszkań, ale refinansowaniu starszych, mniej korzystnych kredytów. Średni wskaźnik LTV (ang. Loan to Value, tzn. wskaźnik kredytu do jego wartości) nowych kredytów w 2013 roku oscylował na poziomie 70%.

Depozyty detaliczne rosły wolniej w 2013 roku (2,1% wzrost w porównaniu z 3,4% w 2012 roku) z uwagi na przesunięcie oszczędności z lokat terminowych na rachunki bieżące i lokaty jednodniowe. Środki z rachunków bankowych przenoszono również do funduszy inwestycyjnych.

### 10.2.3. Podsumowanie operacji zagranicznych mBanku

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

mBank Czechy		mBank Słowacja	
Rok 2013 w liczbach			
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Zysk brutto łącznie wyniósł 14,4 mln zł, co oznacza wzrost o 16,9% w porównaniu z rokiem 2012.</li></ul>			
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dochody ogółem wyniosły 88,1 mln zł wobec 72,5 mln zł w 2012 roku (+21,5%).</li><li>▪ Do osiągniętego wzrostu przyczyniły się głównie poprawa wyniku z tytułu odsetek (+16,1% rok do roku) oraz wyniku z tytułu opłat i prowizji (+36,9% rok do roku).</li></ul>			
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Udział kredytów hipotecznych klientów mBanku w rynku kredytów hipotecznych wyniósł 1,3%.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Udział kredytów hipotecznych klientów mBanku w rynku kredytów hipotecznych wyniósł 0,6%</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Udział depozytów klientów mBanku w rynku depozytów detalicznych wyniósł 1,1%.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Udział depozytów klientów mBanku w rynku depozytów detalicznych wyniósł 1,6%.</li></ul>	

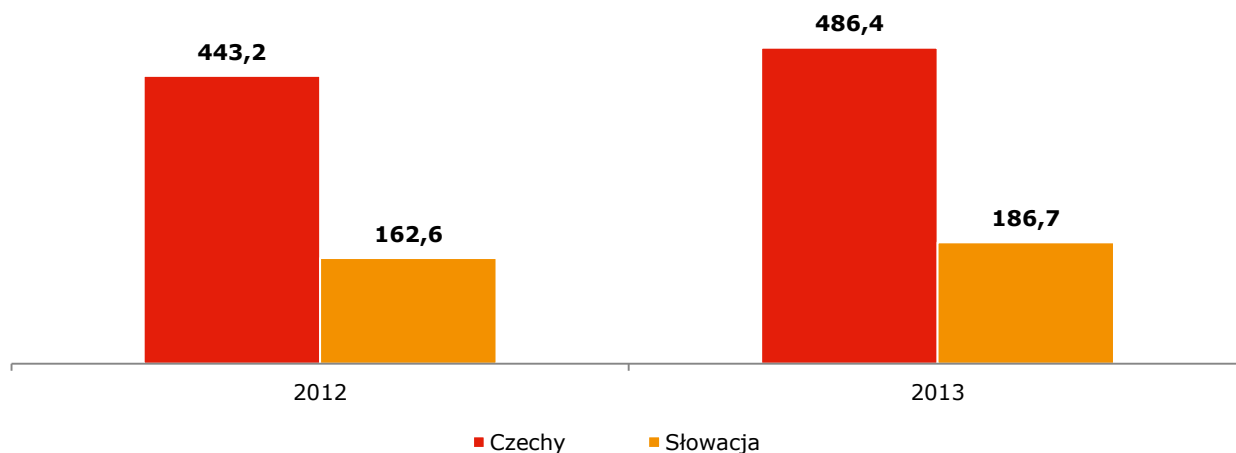
### 10.2.4. Klienci detaliczni

Na koniec grudnia 2013 roku operacje zagraniczne mBanku obsługiwały 673,1 tys. klientów (mBank Czechy 486,4 tys., mBank Słowacja 186,7 tys.). W 2013 roku pozyskano 67 tys. nowych klientów.

Wykres przedstawia przyrost liczby klientów detalicznych w ostatnich latach.

**Klienci**

tys.

**10.2.5. Rozwój oferty****Kredyty i depozyty**

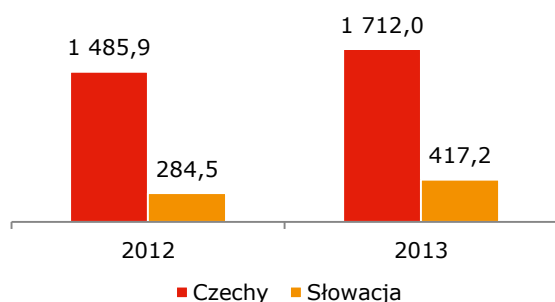
Na koniec grudnia 2013 roku wartość bilansowa kredytów w Czechach i na Słowacji wyniosła 2 129,1 mln zł (mBank Czechy 1 712,0 mln zł, mBank Słowacja 417,2 mln zł) i wzrosła o 358,6 mln zł, tj. 20,3% w stosunku do końca 2012 roku.

Na koniec grudnia 2013 roku stan depozytów w Czechach i na Słowacji wyniósł 4 850,2 mln zł (mBank Czechy 3 076,8 mln zł, mBank Słowacja 1 773,4 mln zł), a ich wartość bilansowa wzrosła o 465 mln zł, tj. 10,6% w stosunku do 2012 roku.

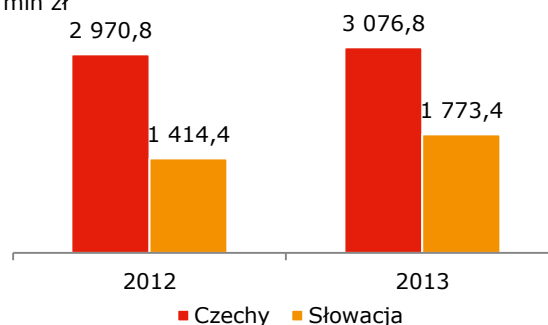
Na koniec 2012 i 2013 roku wolumeny kredytów i depozytów przedstawiały się następująco:

**Kredyty**

mln zł

**Depozyty**

mln zł

**Karty**

Na koniec grudnia 2013 roku liczba wydanych kart debetowych w obszarze Bankowości Detalicznej w Czechach i na Słowacji wyniosła 1 026,7 tys. Natomiast liczba kart kredytowych była równa 37,5 tys.

**Rozwój oferty mBanku w Czechach i na Słowacji:**

- udostępnienie klientom procesu przeniesienia linii kredytowej z innego banku;
- umożliwienie podwyższenia limitów kart i linii kredytowych on-line;
- uruchomienie w pełni zdalnego procesu kredytowego w obszarze kredytów niehipotecznych zarówno w Czechach jak i na Słowacji;

- wdrożenie procesu otwierania rachunku on-line w Czechach;
- wydłużenie dostępności call center (do siedmiu dni w tygodniu);
- rozszerzenie listy partnerów zewnętrznych oferujących kredyty mBanku w Czechach i na Słowacji.

#### 10.2.6. Sieć dystrybucji

Liczba placówek mBanku za granicą w stosunku do końca 2012 roku nie uległa zmianie. W Czechach wyniosła ona 26 (obecnie działa tam 17 mKiosków i 9 Centrów Finansowych), natomiast na Słowacji 9 (5 mKiosków i 4 Centra Finansowe).

Poniższe mapy przedstawiają sieć dystrybucji mBanku w Czechach i na Słowacji (intensywność kolorów odzwierciedla liczbę placówek w poszczególnych regionach):

##### Czechy:



##### Słowacja:



## 11. Główne kierunki zmian oraz podstawowe rodzaje ryzyka w działalności mBanku

### 11.1. Główne kierunki zmian w obszarze zarządzania ryzykiem

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

W Banku, zgodnie ze Strategią Grupy na lata 2012-2016 „Jeden Bank dla Klientów i Pracowników”, zatwierdzoną przez Zarząd Banku i Radę Nadzorczą, przeprowadzono proces modernizacji struktury organizacyjnej obszaru zarządzania ryzykiem w celu odzwierciedlenia podejścia do „myślenia klientem” i zintegrowanej odpowiedzialności za wszystkie rodzaje ryzyka.

Koncepcja zarządzania ryzykiem w Grupie mBanku została oparta na formule trzech linii obrony, odzwierciedlających odpowiednio:

- **Podstawową odpowiedzialność Biznesu za ryzyko** - zarządzanie ryzykiem przez operacje Biznesu.
- **Odpowiedzialność obszaru ryzyka** - rozumianą jako definiowanie procesów, wsparcie metodologiczne, podejmowanie decyzji biznesowych, a także pomiar, ograniczanie, monitorowanie, raportowanie podejmowanego przez Grupę ryzyka. Omawiana linia obrony zapewnia niezależny nadzór nad „podstawową odpowiedzialnością Banku za ryzyko”.
- **Rolę audytu wewnętrznego** - zdefiniowaną jako zapewnienie niezależnej oceny Biznesu oraz ryzyka.

Obszar zarządzania ryzykiem w Banku funkcjonuje w ramach następującej struktury organizacyjnej:

#### Wiceprezes Zarządu ds. zarządzania ryzykiem (ang. CRO – Chief Risk Officer)

##### Departament Ryzyka Detalicznego

- Opracowanie zasad i procesów zarządzania ryzykiem.
- Akceptacja produktów, z uwzględnieniem ich wpływu na różne typy ryzyka oraz wymogi kapitałowe, regulacyjne i ekonomiczne.
- Definicja strategii ryzyka kredytowego, w tym polityk raportowania.
- Definicja procedur i procesów kredytowych.
- Ustalanie metodyki podejmowania decyzji kredytowych.
- Ocena ryzyka kredytowego.
- Decyzje kredytowe dotyczące produktów detalicznych.
- Administracja portfelem kredytowym.
- Windykacja i restrukturyzacja oraz metodyka procesu windykacji i restrukturyzacji.
- Rozwój modeli zdolności do spłaty.
- Przeprowadzanie analiz portfelowych.
- Przeciwdziałanie nadużyciom kredytowym oraz kontrola ryzyka operacyjnego w procesie kredytowym.



<p><b>Departament Oceny Ryzyka Korporacyjnego</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tworzenie polityki kredytowej wobec klientów korporacyjnych, krajów i instytucji finansowych.</li> <li>■ Podejmowanie lub udział w podejmowaniu decyzji kredytowych dotyczących ekspozycji regularnych i nieregularnych, z uwzględnieniem wpływu na ryzyko operacyjne, reputacyjne, płynności oraz na wymogi kapitałowe i zwrot z zaangażowanego kapitału.</li> <li>■ Analiza, ocena i kontrola ryzyka kredytowego krajów, banków, międzynarodowych instytucji finansowych oraz klientów niefinansowych Banku i spółek Grupy mBanku.</li> <li>■ Realizacja procesu wczesnego ostrzegania o utracie zdolności kredytowej klientów korporacyjnych (Proces EW), w tym zarządzanie Listą Watch (LW).</li> <li>■ Kontrola przestrzegania limitów kredytowych na kraje, banki, międzynarodowe instytucje finansowe oraz na klientów niefinansowych Banku i spółek Grupy mBanku.</li> <li>■ Zarządzanie rezerwami na ryzyko kredytowe Banku.</li> </ul>
<p><b>Departament Procesów Ryzyka Korporacyjnego</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zarządzanie korporacyjnym procesem kredytowym.</li> <li>■ Definiowanie oraz administrowanie instrukcjami oraz procedurami kredytowymi.</li> <li>■ Rozwój i kontrola modeli scoringowych i ratingowych.</li> <li>■ Analizy i rekomendacje w odniesieniu do branż (definicja branżowego apetytu na ryzyko).</li> <li>■ Sporządzanie raportów i zapewnianie sprawozdawczości parametrów ryzyka kredytowego.</li> <li>■ Zarządzanie i rozwój systemu podejmowania decyzji kredytowych.</li> <li>■ Wsparcie Biznesu w optymalizacji procesów związanych z obsługą kredytową klientów Banku.</li> <li>■ Prowadzenie rozliczeń oraz obsługi księgowej niestandardowych kredytów korporacyjnych.</li> </ul>
<p><b>Departament Ryzyka Rynków Finansowych</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pomiar, kontrola i monitorowanie ryzyka rynkowego, stopy procentowej księgi bankowej, płynności oraz ryzyka kontrahenta.</li> <li>■ Metodologie pomiaru ryzyka rynkowego, stopy procentowej księgi bankowej, płynności oraz ryzyka kontrahenta.</li> <li>■ Metodologia 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>

<p>Departament Zarządzania Zintegrowanym Ryzykiem i Kapitałem</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Integracja ryzyka i kapitału w ramach procesu ICAAP (ang. Internal Capital Adequacy Assessment Process, czyli procesu oceny adekwatności kapitału wewnętrznego).</li> <li>■ Kontrola adekwatności kapitałowej oraz planowanie i ograniczanie kapitału na ryzyko.</li> <li>■ Integracja wyceny ryzyka (kapitał ekonomiczny, rezerwy, testy warunków skrajnych).</li> <li>■ Integracja niefinansowych rodzajów ryzyka, w tym ryzyka operacyjnego.</li> <li>■ Ustalanie parametrów modeli ilościowych.</li> <li>■ Integracja systemu kontroli ryzyka niefinansowego i systemu kontroli wewnętrznej.</li> <li>■ Kontrola profilu ryzyka w zakresie BION – Badania i Oceny Nadzorczej.</li> </ul>
<p>Departament Zarządzania Projektami i Architekturą Ryzyka</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zarządzanie portfelem projektów w Obszarze Ryzyka.</li> <li>■ Centrum kompetencji w obszarze zarządzania procesami Ryzyka.</li> <li>■ Rozwój i optymalizacja architektury procesów Ryzyka.</li> <li>■ Zarządzanie aplikacjami IT Ryzyka.</li> <li>■ Zarządzanie danymi Obszaru Ryzyka i współpraca z Pionem Finansów w zakresie scentralizowanego systemu informacji zarządczej.</li> </ul>
<p>Departament Ryzyka Oddziałów Zagranicznych Banku (od 01.02.2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zarządzanie ryzykiem kredytowym Bankowości Detalicznej, obsługa procesu oceny ryzyka kredytowego i udział w podejmowaniu decyzji kredytowych klientów w oddziałach zagranicznych.</li> <li>■ Administrowanie i rozliczanie kredytów na rynkach zagranicznych.</li> <li>■ Obsługa procesu windykacji i sprawowanie kontroli nad ryzykiem operacyjnym w procesie kredytowym dla produktów kredytowych w oddziałach zagranicznych.</li> </ul>

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

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

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

- Wzmocnienie dialogu biznes-ryzyko.
- Przegląd definicji apetytu na ryzyko.
- Usprawnienie procesu kredytowego.

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

W ramach funkcjonującego w Banku procesu inwentaryzacji ryzyka, realizowanego na podstawie zasad określonych w ICAAP, zidentyfikowano w działalności Banku w 2013 roku następujące istotne rodzaje ryzyka:



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

### **11.3. Ryzyko kredytowe**

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

#### **Narzędzia zarządzania ryzykiem kredytowym**

Ocena ryzyka kredytowego związanego z finansowaniem klientów Grupy przeprowadzana jest w oparciu o wspólne modele statystyczne stworzone na potrzeby stosowania metody AIRB (ang. Advanced Internal Rating-Based, czyli metody zaawansowanych ratingów wewnętrznych), ujednolicone narzędzia i 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 Grupy.

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

- PD (ang. Probability of Default) – prawdopodobieństwo zdarzenia default (%)
- LGD (ang. Loss Given Default) – względna strata w przypadku zdarzenia default (%)
- EAD (ang. Exposure at Default) – ekspozycja w momencie zdarzenia default (kwota)
- EL (ang. Expected Loss) – oczekiwana strata w wyniku zdarzenia default (kwota)

także miary pokrewne, takie jak:

- RD (ang. Risk Density) – względna oczekiwana strata, stosunek EL do EAD (%)
- LAD (ang. Loss at Default) – oczekiwana strata w przypadku PD=100% (kwota).

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

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

- RWA (ang. Risk Weighted Assets) – wartość aktywów ważonych ryzykiem, na podstawie której obliczany jest, w ramach metody AIRB, tzw. kapitał regulacyjny na pokrycie ryzyka kredytowego (straty nieoczekiwanej).
- CVaR (ang. Credit Value at Risk) – wartość tzw. kapitału ekonomicznego na pokrycie ryzyka nieoczekiwanej straty kredytowej, obliczana zgodnie z wewnętrzną metodologią Banku, w ramach modelu ECVaR, gdzie przedmiotem modelowania jest zarówno częstotliwość (ang. frequency) jak i dotkliwość / skala (ang. severity) strat indywidualnych uwarunkowanych m.in. wielkością ekspozycji. Dzięki temu obciążenia kapitałowe przypadające na poszczególnych klientów rosną

w sposób ponad-proporcjonalny wraz ze wzrostem zaangażowania klienta. Ta cecha sprawia, że model dobrze identyfikuje koncentrację ryzyka.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Strategia ryzyka kredytowego - Bankowość Korporacyjna**

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

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

System podejmowania decyzji kredytowych jest zgodny ze Strategią Zarządzania Korporacyjnym Ryzykiem Kredytowym oraz przyjętymi zasadami Polityki Ryzyka Kredytowego. Poziom kompetencji decyzyjnych określony jest w postaci macierzy decyzyjnej. Na jej podstawie, w zależności od EL ratingu oraz łącznego zaangażowania klienta/podmiotów powiązanych kapitałowo, ustalany jest szczebel organu decyzyjnego odpowiedzialnego za decyzję kredytową. Dodatkowo, na podstawie uzyskanej wartości CVaR, szczebel decyzyjny może zostać odpowiednio podwyższony do poziomu Zarządu Banku włącznie.

Bank wielopłaszczyznowo zarządza ryzykiem kredytowym i procesem operacyjnym zintegrowanym w ramach Grupy. Wsparciem w zarządzaniu ryzykiem jest analiza struktury portfela kredytowego Grupy i wynikające z niej formalne limity, zalecenia i rekomendacje dotyczące angażowania się Grupy w wybrane firmy, sektory gospodarki i rynki geograficzne. Dla celów bieżącego zarządzania ryzykiem kredytowym i określeniem ryzyka koncentracji, Bank kwartalnie dokonuje analizy portfelowej z wykorzystaniem macierzy sterującej uwzględniającej PD rating oraz LAD vs CVaR.

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

W obszarze korporacyjnym, Grupa dąży do unikania koncentracji w branżach i sektorach, w których ryzyko kredytowe uznawane jest za zbyt wysokie. Przy określaniu akceptowalnego poziomu ryzyka, uwzględniana jest segmentacja rynku i limity koncentracji na branże. Stosując się do wydanej przez KNF



Rekomendacji S, Bank wyodrębnił portfel ekspozycji kredytowych zabezpieczonych hipotecznie, nie tylko w obszarze Bankowości Detalicznej, ale także Korporacyjnej. W zakresie zarządzania ryzykiem portfela ekspozycji kredytowych zabezpieczonych hipotecznie (EKZH), Bank koncentruje się na jak najlepszym ukształtowaniu struktury tego portfela pod względem jakości (ratingu), walut, regionów kraju, terminów zapadalności i rodzajów nieruchomości. Podstawowe zasady zarządzania ryzykiem EKZH w obszarze Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej, profil ryzyka, podział odpowiedzialności, zasady wyznaczania limitów wewnętrznych i zasady raportowania są określone w „Polityce Zarządzania Ryzykiem ekspozycji kredytowych zabezpieczonych hipotecznie w mBanku S.A.”.

### **Strategia ryzyka kredytowego - Bankowość Detaliczna**

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

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

Oprócz rynku polskiego, produkty kredytowe Bankowości Detalicznej są oferowane (od 2007 roku) za pośrednictwem oddziałów zagranicznych Banku w Republice Czeskiej oraz na Słowacji, w ramach modelu bankowości internetowej, analogicznego do funkcjonującego w Polsce (pod marką „mBanku”) od 2000 roku. Udział portfela ekspozycji oddziałów zagranicznych stanowił na koniec 2013 roku (w ujęciu wartościowym) mniej niż 6% całego portfela detalicznego. Bank dąży do zachowania spójności polityki zarządzania ryzykiem kredytowym między rynkami, a różnice w konkretnych regułach lub wartościach parametrów wynikają bądź ze specyfiki lokalnego rynku, bądź z innych założeń strategii biznesowych i są każdorazowo akceptowane przez Komitet Ryzyka Bankowości Detalicznej.

Z uwagi na wysoką granulację ekspozycji kredytowych (ponad 1,7 mln aktywnych kredytów) proces zarządzania ryzykiem kredytowym w obszarze detalicznym oparty jest na podejściu portfelowym. Jest to odzwierciedlone w statystycznym charakterze modeli oceny ryzyka, w tym modeli spełniających regulacyjne wymogi zaawansowanej metody wewnętrznych ratingów (AIRB). Parametry tej metody (PD, LGD, EL) wykorzystywane są w szerokim zakresie, zarówno w celu szacowania wymogów kapitałowych, jak i przy ustalaniu kryteriów akceptacyjnych, warunków transakcji oraz w obszarze raportowania ryzyka.

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

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

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



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

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

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

Uwzględniając wymienione wyżej założenia Strategii w 2013 roku w obszarze kredytów NML Bank nadal koncentrował się na kredytowaniu klientów wewnętrznych, charakteryzujących się wysoką wiarygodnością kredytową (około 4/5 akwizycji w segmencie NML), równolegle podejmując systematyczne działania w kierunku zwiększenia akwizycji klientów zewnętrznych. W celu redukcji ryzyka operacyjnego związanego z otwieraniem się na nowych klientów, w kształtowaniu polityki kredytowej Bank stosuje m. in. technikę testów kredytowych, a także intensywnie rozwija system prewencji przeciwyłudzeniowej.

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

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

Począwszy od 2014 roku Bank będzie wprowadzał zmiany dotyczące zasad kredytowania hipotecznego (głównie o charakterze urestrykcyjniającym) przewidziane w Rekomendacji S, w tym stopniową redukcję maksymalnej wartości parametru LtV oraz wymóg zgodności waluty kredytu z walutą dochodu kredytobiorcy. Zmiany te będą sprzyjały zapoczątkowanemu w IV kwartale 2013 roku, programowi współpracy mBanku Hipotecznego z mBankiem w kwestii udzielania kredytów hipotecznych dla osób fizycznych. Zgodnie z założeniami, portfel detalicznych kredytów hipotecznych mBanku Hipotecznego będzie finansowany nowymi emisjami listów zastawnych.

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

#### **11.3.1. Jakość portfela kredytowego**

Na dzień 31 grudnia 2013 roku, wśród kredytów i pożyczek (brutto) udzielonych klientom, należności z utratą wartości stanowiły 6,0% wobec 4,9% na koniec 2012 roku. Rezerwa utworzona na należności od klientów spadła z 2 236,2 mln zł na koniec grudnia 2012 roku do 2 093,0 mln zł na koniec 2013 roku, przy czym nastąpił wzrost rezerwy na poniesione nieujawnione straty (Incured but Not Identified – IBNI) z 169,5 mln zł do 229,6 mln zł w omawianym okresie.

Poziom pokrycia należności, które utraciły wartość rezerwami wyniósł 47,4% na koniec 2013 roku, wobec 65,7% na koniec 2012 roku.

Począwszy od końca listopada 2013 roku, mBank ujednolicił parametry ryzyka kredytowego używanego do celów pomiaru utraty wartości w obszarze detalicznym z analogicznymi, pochodzącymi z metodyki AIRB, po niezbędnej eliminacji różnic pomiędzy podejściem wynikającym z MSR 39 i Bazylei 2. Główną zmianą był sposób rozpoznania stanu „default”, który w nowym szacunku bazuje na wszelkich dostępnych danych kredytowych klienta („perspektywa klienta”) zamiast jak to miało miejsce poprzednio, czysto produktowego podejścia („perspektywa produktowa”).

Bardziej konserwatywne podejście zaowocowało następującymi skutkami:

- Wcześniejszym rozpoznaniem sytuacji z utratą wartości i w rezultacie większym wolumenem portfela z utratą wartości.
- Wyższymi oszacowanymi odzyskami z tak zdefiniowanego portfela z tytułu naturalnie wyższej stopy powrotu do sytuacji normalnej dla klientów w sposób przewencyjny sklasyfikowanych jako nie obsługujących swych umów kredytowych.

W rezultacie powyższych zmian, sklasyfikowanie jednego kredytu jako utraconego przez danego klienta będzie prowadziło do takiej samej klasyfikacji jego pozostałych ekspozycji kredytowych. Wcześniej, sklasyfikowanie jednej ekspozycji klienta jako utraconej nie miało automatycznego przełożenia na wzrost ryzyka na pozostałe ekspozycje tego klienta. W konsekwencji, zarejestrowano zwiększenie wolumenu należności, które utraciły ważność i jednocześnie zwiększenie stopy powrotu do normalnej sytuacji. Podobnie agregacja kwot opóźnień ze wszystkich produktów oraz uwzględniania najdalszej daty opóźnienia generuje istotny wzrost rozpoznanej utraty wartości.

W 2013 roku Grupa dokonała sprzedaży detalicznych i korporacyjnych portfeli należności z rozpoznaną utratą wartości (default). Wartość nominalna zawartych transakcji sprzedaży wyniosła 852,1 mln zł (w tym portfel korporacyjny 642,9 mln zł). Sprzedane należności korporacyjne w większości przypadków były w znaczny sposób pokryte rezerwami na utratę wartości, a transakcje miały istotny wpływ na zmniejszenie portfela korporacyjnego z rozpoznaną utratą wartości wykazywanego na koniec 2013 roku oraz na poziom jego pokrycia rezerwami.

Poniższe zestawienie przedstawia jakość portfela kredytowego mBanku na koniec grudnia 2013 roku w porównaniu z końcem grudnia 2012 roku.

Jakość portfela kredytowego mBanku	31.12.2013	31.12.2012
	w mln zł	w mln zł
<b>Należności od klientów - zaangażowanie brutto ogółem</b>	<b>65 849,9</b>	<b>64 224,1</b>
Należności bez utraty wartości	61 915,9	61 079,2
Należności, które utraciły wartość	3 934,0	3 144,9
<b>Udział w portfelu należności, które utraciły wartość w %</b>	<b>6,0%</b>	<b>4,9%</b>
<b>Rezerwy utworzone na należności od klientów</b>	<b>2 093,0</b>	<b>2 236,2</b>
Rezerwy utworzone na należności bez utraty wartości	229,6	169,5
Rezerwy na należności, które utraciły wartość	1 863,4	2 066,7
<b>Współczynnik pokrycia rezerwami należności, które utraciły wartość</b>	<b>47,4%</b>	<b>65,7%</b>
<b>Współczynnik pokrycia rezerwami całego portfela kredytowego</b>	<b>3,2%</b>	<b>3,5%</b>
<b>Klienci indywidualni - zaangażowanie brutto</b>	<b>38 301,1</b>	<b>37 689,6</b>
Należności bez utraty wartości	35 948,1	36 389,2
Należności, które utraciły wartość	2 353,0	1 300,4
<b>Udział w portfelu należności, które utraciły wartość w %</b>	<b>6,1%</b>	<b>3,5%</b>
<b>Klienci korporacyjni - zaangażowanie brutto</b>	<b>24 975,3</b>	<b>23 492,2</b>
Należności bez utraty wartości	23 394,3	21 647,7
Należności, które utraciły wartość	1 581,0	1 844,5
<b>Udział w portfelu należności, które utraciły wartość w %</b>	<b>6,3%</b>	<b>7,9%</b>
<b>Pozostali klienci - zaangażowanie brutto</b>	<b>2 573,5</b>	<b>3 042,2</b>
Należności bez utraty wartości	2 573,5	3 042,2
Należności, które utraciły wartość	-	-
<b>Udział w portfelu należności, które utraciły wartość w %</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>

#### 11.4. Ryzyko rynkowe

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

##### Narzędzia i miary

W prowadzonej działalności Bank jest narażony na ryzyko rynkowe, czyli ryzyko niekorzystnej dla Banku zmiany bieżącej wyceny instrumentów finansowych znajdujących się w portfelach Banku, następującej w wyniku zmian czynników ryzyka rynkowego - stóp procentowych, kursów walutowych, cen papierów wartościowych, zmienności implikowanych instrumentów opcyjnych oraz spread'ów kredytowych. Bank identyfikuje ryzyko rynkowe na pozycjach zaliczanych do księgi handlowej wycenianych do wartości godziwej (metodą wyceny bezpośredniej lub metodą wyceny z modelu), które może się zmaterializować w postaci strat mającymi swoje odzwierciedlenie w wyniku finansowym Banku. Ponadto, Bank przypisuje ryzyko rynkowe pozycjom księgi bankowej, niezależnie od zasad kalkulacji wyniku na tych pozycjach, stosowanych na potrzeby sprawozdawczości rachunkowej. W szczególności, w celu odwzorowania ryzyka stóp procentowych produktów obszaru bankowości detalicznej i korporacyjnej o nieokreślonym terminie przeszacowania odsetek lub o stopach administrowanych przez Bank, stosuje się modele tak zwanych portfeli replikujących. W 2013 roku wprowadzono w Banku koncepcję modelowania kapitału, która została również odwzorowana w pomiarze ryzyka rynkowego na poziomie wewnętrznych struktur organizacyjnych Banku. Miary ryzyka rynkowego pozycji odsetkowych księgi bankowej są wyznaczane modelami wartości bieżącej (ang. NPV – Net Present Value). Kwantyfikacja ekspozycji na ryzyko rynkowe odbywa się przez pomiar wartości zagrożonej (ang. VaR - Value at Risk), a także wyznaczanie wartości testów warunków skrajnych.

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

W lutym 2013 roku dokonano istotnych zmian w metodologii obliczania testów warunków skrajnych, która została następnie zmodyfikowana w sierpniu 2013 roku. Wyodrębniono standardowy test warunków skrajnych wyznaczony dla standardowych czynników ryzyka: kursy wymiany walut, stopy procentowe, ceny akcji oraz ich zmienności, a także test warunków skrajnych, który obejmuje zmiany spread'ów kredytowych. W ten sposób określono m.in. potrzebę pokrycia w analizach stres testowych niezależnego wpływu ryzyka bazowego (spread'u pomiędzy stopami obligacji rządowych oraz stopami IRS), na które wyeksponowany jest Bank z tytułu utrzymywania portfela obligacji Skarbu Państwa.

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.

W styczniu 2013 roku wprowadzono zmiany w metodologii liczenia miary EaR rzutujące w sposób istotny na różnice w poziomach tej miary w latach 2012-2013. Wprowadzone zmiany, z uwagi na niski poziom stóp procentowych w niektórych walutach, w szczególności we frankach szwajcarskich, wprowadziły racjonalne ograniczenia w przyjmowaniu poziomów stóp procentowych w kalkulacjach EaR, co znalazło odzwierciedlenie w końcowych wynikach EaR. Ponadto, rozszerzono metodologię EaR, uwzględniając parametry odzwierciedlające elastyczność oprocentowania poszczególnych grup produktowych na rynkowe zmiany stóp procentowych, a także uwzględniono w kalkulacji EaR zróżnicowanie ze względu na konstrukcję formuły oprocentowania poszczególnych produktów (uwzględnienie wpływu mnożników oprocentowania istniejących w formule).

## **Strategia**

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

W celu ograniczenia ekspozycji na ryzyko rynkowe decyzjami Zarządu Banku (w odniesieniu do portfela Banku) oraz Komitetu Ryzyka (od 01.01.2014 – Komitetu Ryzyka Rynków Finansowych) Banku (w odniesieniu do portfeli jednostek biznesowych) ustanawiane są limity VaR, limity (mające charakter liczb kontrolnych) dotyczące wyników testów warunków skrajnych oraz limity (mające charakter liczb kontrolnych) dotyczące wielkości niedopasowania terminów przeszacowania.

## **Pomiar ryzyka Banku**

### **Wartość zagrożona**

W 2013 roku ryzyko rynkowe Banku mierzone wartością zagrożoną VaR (w horyzoncie jednodniowym, na poziomie ufności 97,5%) utrzymywało się na umiarkowanym poziomie w relacji do limitów VaR. Średnie wykorzystanie limitów wartości zagrożonej dla portfela Departamentu Rynków Finansowych (DFM), składającego się głównie z pozycji portfela handlowego wyniosło 23% (1,4 mln zł), dla portfela Biura Maklerskiego (BM) 18% (0,4 mln zł), natomiast dla portfela Departamentu Skarbu (DS), którego pozycje są klasyfikowane wyłącznie do portfela bankowego wyniosło 39% (15,8 mln zł) portfela bez modelowania kapitału oraz 41% (13,1 mln zł) w przypadku portfela z modelowaniem kapitału. Limit wartości zagrożonej pozycji Departamentu Finansowania Strukturalnego i Mezzanine (DFS) w akcjach notowanych

na GPW był wykorzystany średnio w 74% (5,6 mln zł). W 2013 roku na wysokość wartości zagrożonej (VaR) portfela Banku miały wpływ w przeważającej mierze portfele instrumentów wrażliwych na stopę procentową – portfele skarbowych papierów dłużnych zarządzane przez DS na księdze bankowej oraz zarządzane przez DFM na pozycjach księgi handlowej łącznie z pozycjami wynikającymi z transakcji wymiany stóp procentowych. Drugim pod względem istotności wpływu na profil ryzyka Banku jest portfel akcji DFS, w którym istotnym czynnikiem ryzyka jest kurs akcji PZU, w związku z utrzymywaniem istotnej pozycji w akcjach tej spółki. Portfele DFM instrumentów wrażliwych na zmiany kursów walutowych, takich jak transakcje wymiany walut oraz opcje walutowe, a także ekspozycja portfeli BM na ryzyko cen akcji oraz na ryzyko zmienności implikowanych opcji giełdowych obracanych na GPW miały relatywnie mniejszy wpływ na profil ryzyka Banku.

W poniższych tabelach przedstawione zostały statystyki poziomów miar wartości zagrożonej za rok 2013 porównaniu z rokiem 2012 (prezentowane wartości liczbowe odnoszą się do portfela mBanku bez pozycji DFS).

w tys. zł	2013				2012			
	31.12.13	średnia	maksimum	minimum	31.12.12	średnia	maksimum	minimum
<b>VaR IR</b>	15 155	16 034	22 806	6 774	6 162	11 146	14 368	6 162
<b>VaR FX</b>	212	348	1 196	73	132	506	2 004	76
<b>VaR EQ</b>	592	396	892	126	274	245	815	0
<b>VaR</b>	15 460	16 142	22 633	7 043	6 171	11 241	14 885	6 131

*VaR IR – ryzyko stopy procentowej*

*VaR FX – ryzyko walutowe*

*VaR EQ – ryzyko akcyjne*

Poniższa tabela przedstawia analogiczne statystyki wartości zagrożonej portfela Banku łącznie z pozycjami DFS, w tym z uwzględnieniem akcji PZU, które pojawiły się w portfelu DFS począwszy od listopada 2012 roku.

w tys. zł	2013			
	31.12.2013	średnia	maksimum	minimum
<b>VaR IR</b>	15 155	16 034	22 806	6 774
<b>VaR FX</b>	212	348	1 196	73
<b>VaR EQ</b>	7 268	5 659	7 451	4 551
<b>VaR</b>	16 910	17 622	23 556	10 840

*VaR IR – ryzyko stopy procentowej*

*VaR FX – ryzyko walutowe*

*VaR EQ – ryzyko akcyjne*

### Testy warunków skrajnych

Średnie wykorzystanie limitów na wyniki testów warunków skrajnych dla Banku wyniosło w 2013 roku 59% (921,4 mln zł). Średnie wykorzystanie limitów na wyniki testów warunków skrajnych w 2013 roku wyniosło na portfelu DS bez modelowania kapitału 75% (785,2 mln zł), w przypadku z modelowaniem kapitału odpowiednio 86% (814 mln zł). Z kolei na portfelu DFM średnie wykorzystanie limitu wyniosło 26% (114,3 mln zł), a na portfelu BM 8% (0,9 mln zł).

## Ryzyko stopy procentowej portfela bankowego

W 2013 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 (w przypadku każdej z walut jest to spadek stóp procentowych) i przy założeniu utrzymywania niezmiennego portfela w tym okresie - był umiarkowany dla pozycji w złotych, a dla pozycji w koronach czeskich, frankach szwajcarskich, dolarach amerykańskich i euro niski, w związku z niewielkim niedopasowaniem pozycji odsetkowych w tych walutach i/lub aktualnie niskim poziomem stóp rynkowych, uniemożliwiającym realizację spadku o 100 punktów bazowych. Na koniec 2013 roku wartość EaR wyniosła: dla pozycji złotych - 70,9 mln zł, we frankach szwajcarskich - 0,5 mln zł, w koronach czeskich - 4,6 mln zł, w euro - 7,2 mln zł, a w dolarach amerykańskich - 1,0 mln zł.

Poniższa tabela prezentuje potencjalny spadek dochodu odsetkowego w okresie 12 miesięcy, przy założeniu zmiany rynkowych stóp procentowych o 100 punktów bazowych w kierunku niekorzystnym, dla każdej z walut.

w mln zł	2013				2012			
	31.12.13	średnia	maksimum	minimum	31.12.12	średnia	maksimum	minimum
<b>PLN</b>	70,9	50,6	116,9	6,7	90,3	38,5	101,8	0,1
<b>USD</b>	1,0	1,2	2,3	0,1	2,2	3,1	9,3	0,4
<b>EUR</b>	7,2	6,5	10,0	1,8	10,9	5,0	15,1	0,0
<b>CHF</b>	0,5	0,4	0,6	0,2	14,5	17,8	27,6	11,2
<b>CZK</b>	4,6	5,6	7,4	3,0	8,3	7,1	9,7	3,6

### 11.5. Ryzyko płynności

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

#### Narzędzia i miary

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

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

W tym celu określony jest w Banku zestaw miar ryzyka płynności, a także system limitów oraz wartości kontrolnych mających na celu zabezpieczenie płynności Banku na wypadek zaistnienia niekorzystnych warunków o charakterze wewnętrznym lub zewnętrznym. Niezależny pomiar, monitorowanie i kontrola ryzyka płynności jest realizowana przez Departament Ryzyka Rynków Finansowych z częstotliwością dzienną. Głównymi miarami wykorzystywanymi na potrzeby zarządzania ryzykiem płynności w Banku są miary ANL (ang. Available Net Liquidity) oraz miary regulacyjne (M1, M2, M3, M4), a także w celach analitycznych miary LCR i NSFR. Miara ANL odzwierciedla prognozowaną lukę niedopasowania przyszłych przepływów pieniężnych z tytułu pozycji aktywów, pasywów oraz zobowiązań pozabilansowych Banku, a tym samym obrazuje potencjalne ryzyko braku możliwości realizacji swoich zobowiązań w określonym



horyzoncie czasowym i przyjętym scenariuszu. Projekcje przepływów zgodnie z metodologią ANL, uwzględniają wystąpienie scenariuszy kryzysowych obejmujących m.in. nadmierne wycofywanie środków przez klientów Banku oraz brak możliwości upłynnienia części aktywów na skutek kryzysu zewnętrznego.

### Strategia

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

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

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

### Pomiar ryzyka płynności mBanku

W 2013 roku płynność Banku kształtowała się na bezpiecznym poziomie, co było odzwierciedlone w wysokiej kwocie nadwyżki środków płynnych nad zobowiązaniami krótkoterminowymi w terminach miary ANL oraz w poziomach miar regulacyjnych.

Niedopasowanie luki ANL w terminach do 1 miesiąca oraz do 1 roku w ciągu 2013 roku oraz miar regulacyjnych M1, M2 oraz LCR przedstawia poniższa tabela:

Miara*	2013			
	31.12.2013	średnia	maksimum	minimum
<b>ANL 1M</b>	7 426	10 788	13 564	7 371
<b>ANL 1Y</b>	6 964	9 698	12 823	5 967
<b>M1</b>	10 625	11 887	15 998	8 139
<b>M2</b>	1,58	1,72	2,29	1,30
<b>LCR</b>	1,87	1,92	2,82	1,43

(\*) – miary ANL oraz M1 są wyrażone w mln zł, podczas gdy M2 i LCR są miarami relatywnymi wyrażonymi w postaci ułamka dziesiętnego.

Miary pokrycia długoterminowego (M3, M4) odznaczały się wysoką stabilnością na bezpiecznym poziomie, powyżej minimum określonego przez regulatora równego 1. W szczególności M3 oscylowało w zakresie od 5,04 do 6,48 w 2013 roku, podczas gdy M4 w zakresie od 1,25 do 1,32.

### 11.6. Ryzyko operacyjne

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

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

System kontroli i zarządzania ryzykiem operacyjnym ze swoją klasyfikacją ról i odpowiedzialności tworzy podstawę organizacyjną, w celu umożliwienia efektywnej kontroli oraz zarządzania ryzykiem operacyjnym



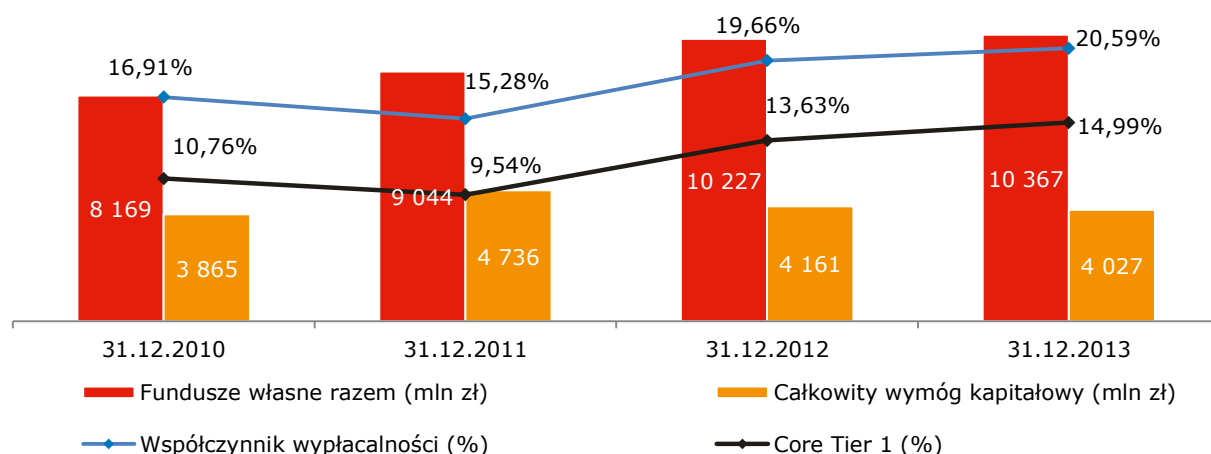
na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej Banku. Struktura kontroli i zarządzania ryzykiem operacyjnym obejmuje w szczególności rolę Zarządu Banku, Forum Biznesu i Ryzyka, Dyrektora Banku ds. Zarządzania Ryzykiem, Departamentu Zarządzania Zintegrowanym Ryzykiem i Kapitałem, a także zadania osób 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. W 2014 roku Bank planuje wdrożenie procesu Samooceny Efektywności Zarządzania Ryzykiem, który ma na celu identyfikację kluczowych ryzyk wbudowanych w procesy funkcjonujące w Banku oraz ocenę efektywności zarządzania nimi. W oparciu o wyniki Samooceny będą podejmowane działania służące optymalizacji i usprawnianiu systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym w Banku.

### 11.7. Adekwatność kapitałowa

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

#### Adekwatność kapitałowa mBanku



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

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

W dniu 3 grudnia 2013 roku mBank dokonał emisji obligacji podporządkowanych o wartości nominalnej 500 młyn zł i terminie wykupu w 2023 roku. W dniu 14 lutego 2014 roku Komisja Nadzoru Finansowego

wyraziła zgodę na zaliczenie do kalkulacji kapitału Tier 2 Banku kwoty 500 mln zł, stanowiącej zobowiązanie podporządkowane Banku z tytułu emisji obligacji.

## 12. Rozwój w obszarze kadr

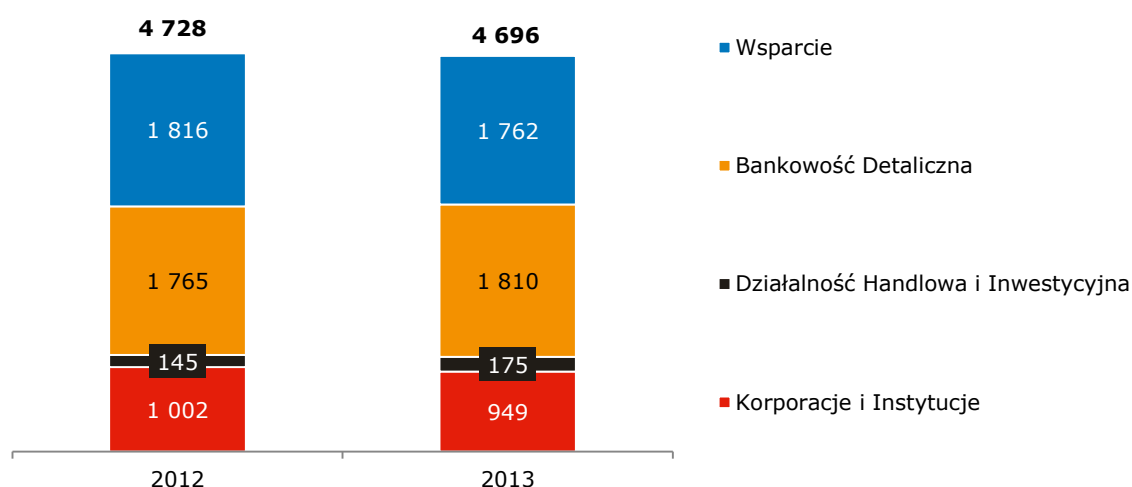
### 12.1. Zmiany w poziomie zatrudnienia

Zatrudnienie mBanku na koniec 2013 roku wyniosło 4 696 etatów i było niższe w stosunku do 2012 roku o 32 etaty, tj. 0,7%. Jest to głównie efektem zmian w strukturze organizacyjnej Grupy i przesunięciem części etatów Pionu Ryzyka mBanku do jednej ze spółek w ramach Grupy - mBanku Hipotecznego.

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

#### Zatrudnienie w mBanku wg obszarów działalności

w etatach na koniec 2013 roku



Pracownicy mBanku są stosunkowo młodzi – 61% nie przekroczyło 35 roku życia. Są również dobrze wykształceni, o czym świadczy fakt, że ponad 83% posiada wykształcenie wyższe. Wiele osób studiuje oraz podnosi kwalifikacje na studiach podyplomowych oraz na wewnętrznych studiach MBA.

### 12.2. Szkolenia i działania rozwojowe

W 2013 roku zrealizowano - w całej organizacji i na każdym szczeblu zarządzania - proces planowania działań rozwojowych. W relacji do biznesowych celów, identyfikowane były potrzeby efektywnościowe zespołów. Opisano kompetencje i wiedzę wymagane do skutecznej realizacji zadań. Adekwatnie do tak zdefiniowanych potrzeb, dobrane zostały narzędzia. W ten sposób powstały plany działań rozwojowych dla pracowników, ściśle powiązane z celami biznesowymi zespołów i bezpośrednio wspierające je w ich osiągnięciu.

W podnoszeniu kwalifikacji pracowników Banku coraz większego znaczenie nabierają działania rozwojowe inne niż tradycyjne szkolenia. W ciągu 2013 roku szczególny nacisk kładziony był na aktywizację działań polegających na nabywaniu nowych umiejętności „on-the-job” (m.in. poprzez udział w projektach i pracę warsztatową) oraz wewnętrznej wymianie wiedzy (np. poprzez tematyczne spotkania dyskusyjne, umożliwiające wymianę doświadczeń zawodowych i czasowe oddelegowywanie pracowników do innych zespołów).

#### Wewnętrzny transfer wiedzy

mBank skupia ekspertów z wielu dziedzin i ludzi o ogromnym potencjale, który wykorzystuje do przekazywania wiedzy przez pracowników innym pracownikom. Bank tworzy nie tylko system wymiany wiedzy eksperckiej, ale także organizuje spotkania prezentujące zainteresowania i osiągnięcia pracowników poza murami Banku.

W 2013 roku przygotowane zostały programy rozwojowe wspierające efektywny transfer umiejętności i wiedzy, w tym programy menedżerskie (które m.in. doskonaliły coachingowy styl zarządzania i umiejętność pracy rozwojowej z podległym zespołem) oraz „train-the-trainer” (przewidziane dla pracowników Banku, pełniących rolę wewnętrznych trenerów).

### **Wewnętrzna mobilność**

Rok 2013 przyniósł dalszy wzrost wskaźnika rekrutacji wewnętrznej. Transfer pracownika pomiędzy jednostkami organizacyjnymi jako sposób pozyskania kandydata zamyka już 45% procesów rekrutacyjnych realizowanych w mBanku (z wyłączeniem tzw. procesów masowych np. do call center). Wewnętrzny rynek pracy stwarza coraz większej liczbie pracowników realną szansę na efektywny rozwój w ramach organizacji.

### **Wyróżniają nas ludzie**

W 2013 roku Bank zorganizował po raz drugi program rozwojowy "Wyróżniają nas ludzie". Celem tego działania jest wsparcie celów kulturowych zdefiniowanych przez nową Strategię Banku. W programie wyróżnieni zostali pracownicy, którzy swoją postawą inspirują innych do działania, swoim myśleniem i pomysłami wyprzedzają teraźniejszość oraz stale się ucząc, poszerzają własne horyzonty.

Nagrodzono pracowników w siedmiu różnych kategoriach. Dobór kategorii komunikował jak ważna, w kontekście nowej Strategii i wyzwań stojących przed Bankiem, jest rola menedżera, adaptacja nowych pracowników do kultury organizacyjnej, wzajemne wsparcie osób z różnych obszarów, innowacyjne myślenie oraz efektywna współpraca. Laureatów programu wybierała specjalnie powołana komisja, a kandydatów zgłaszali pracownicy Banku.

### **Młode Talenty**

Patrzeć w przyszłość - jedna z wartości organizacyjnych mBanku - materializuje się w działaniach adresowanych do studentów i absolwentów. W 2013 roku 10 studentów odbyło staż, w trakcie którego mieli możliwość pracy w różnych jednostkach Banku, przygotowując się do efektywnego objęcia obowiązków na docelowym stanowisku. Podobnie jak pracownicy, podlegali formalnej, wielowymiarowej ocenie. Wszystkim została zaproponowana stała współpraca, wszyscy tę ofertę przyjęli i dziś są etatowymi pracownikami mBanku. W 2014 roku na program stażowy zostanie przyjętych 15 studentów wyłonionych w wieloetapowym procesie rekrutacyjnym.

Uczestnicy Programu Rozwoju Młodych Talentów (obejmującego staże i praktyki w Banku) są zatrudnieni na podstawie umowy o pracę i korzystają ze wszystkich praw jak etatowi pracownicy Banku (m.in. mają dostęp do świadczeń i benefitów).

### **12.3. System motywacyjny w mBanku**

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

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

W 2013 roku w Grupie mBanku realizowane były programy motywacyjne zarówno dla Członków Zarządu Banku, jak i kluczowej kadry Grupy mBanku.

### **Program motywacyjny dla Członków Zarządu Banku**

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

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

Commerzbanku obliczonej na podstawie średniej ceny giełdowej akcji w dniu, w którym powstało prawo do otrzymania ekwiwalentu.

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

Obligacje będą mogły być nabywane przez Członków Zarządu w latach 2010 – 2018, pod warunkiem kontynuowania zatrudnienia. Uzyskanie prawa do nabycia obligacji oraz liczba obligacji są uzależnione od poziomu realizacji następujących warunków:

- Indywidualnej oceny Członka Zarządu przez Radę Nadzorczą.
- Wysokości współczynnika zwrotu z kapitału ROE netto Grupy mBanku w roku obrotowym, za który akcje są przyznawane.
- Wykonania dla danego roku finansowego skonsolidowanego zysku brutto Grupy mBanku lub skonsolidowanego zysku brutto poszczególnych linii biznesowych Grupy mBanku.

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

Za podstawę nabycia przez Członka Zarządu prawa do premii oraz wyliczenia kwoty bazowej do ustalenia kwoty premii za dany rok obrotowy przyjmuje się wartość współczynnika zwrotu z kapitału ROE netto Grupy mBanku. Równowartość 50% wyliczonej na podstawie wysokości wskaźnika ROE kwoty bazowej stanowi tzw. premię gwarantowaną z tytułu osiągnięcia wyniku finansowego. W ramach pozostałej 50% kwoty bazowej Komisja Prezydialna Rady Nadzorczej może przyznać tzw. premię uznaniową jeżeli zdecyduje, że Członek Zarządu wykonał roczny/wieloletni cel biznesowo-rozwojowy oraz biorąc pod uwagę sytuację na rynkach finansowych. Równowartość 40% premii należnej Członkowi Zarządu za dany rok obrotowy, stanowiącej sumę premii gwarantowanej i premii uznaniowej, zostanie wypłacone w formie wypłaty gotówkowej, pozostałe 60% zostanie wypłacone jako premia bezgotówkowa w trzech równych rocznych odroczonej transzach.

Warunki otrzymania premii bezgotówkowej oraz jej wysokość uzależnione są od:

- Wartości wskaźnika ROE netto w roku obrotowym.
- Oceny sytuacji finansowej Banku przez Komisję ds. Wynagrodzeń.
- Oceny pracy Członka Zarządu w dłuższym horyzoncie czasowym niż okres jednego roku obrotowego.

Możliwość objęcia obligacji z prawem pierwszeństwa do objęcia akcji Banku w ramach I Transzy premii bezgotówkowej za 2012 rok Członkowie Zarządu uzyskają w 2014 roku.

### **Program pracowniczy dla kluczowej kadry Grupy mBanku**

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

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

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

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

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

Możliwość objęcia obligacji z prawem pierwszeństwa do objęcia akcji Banku w ramach VI Transzy osoby uprawnione uzyskają w 2015 roku. Obligacje będą mogły być nabywane przez osoby uprawnione w czasie trwania programu, jednakże nie później niż do dnia 31 grudnia 2019 roku. Warunkiem uzyskania prawa do nabycia obligacji w zakresie VI-VIII Transzy jest uzyskanie współczynnika ekonomicznego ustalonego w celu realizacji programu odrębnie przez właściwe organy odpowiednio Banku oraz poszczególnych spółek Grupy.

Zarząd Banku/Rada Nadzorcza Spółki, w których jest przeprowadzany program, może podjąć decyzję o wstrzymaniu realizacji programu w całości bądź zmniejszeniu liczby obligacji lub liczby obligacji odroczonej w danej transzy dla osoby uprawnionej w uzasadnionych przypadkach.

Szczegółowe informacje na temat programów motywacyjnych przedstawione są w nocie 43 Sprawozdania Finansowego mBanku S.A. za rok 2013, według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej.

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

Rok 2013 jest trzecim rokiem z rzędu, w którym funkcjonował spójny system planowania i oceny MbO. Okres ten jak w roku poprzednim charakteryzował się intensywnymi pracami nad rozwojem systemu, dopracowywaniem spójnych, wewnętrznie przejrzystych zasad ustalania i kaskadowania celów MbO w ramach Grupy mBanku, tak, aby zwiększyć świadomość dotyczącą celów wśród wszystkich pracowników oraz w całej organizacji.

Na podstawie ponad trzyletnich doświadczeń, pod koniec 2013 roku rozpoczął się proces ustalania i kaskadowania celów na 2014 rok zarówno w mBanku, jak i w wybranych spółkach Grupy. Znajomość strategicznych celów Grupy pozwoli organizacji od samego początku skupić zaangażowanie pracowników na sprawach najistotniejszych, zwiększając ich efektywność oraz oszczędzając czas.

System MbO pełni w organizacji następujące funkcje:

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

### 13. Nakłady inwestycyjne

Nakłady inwestycyjne poniesione przez Bank w 2013 roku były wyższe niż w poprzednich latach i wyniosły 154,7 mln zł, podczas gdy rok wcześniej wydano 146,1 mln zł.

Większość inwestycji poniesionych w Banku - kwota 134,0 mln zł - dotyczyła obszaru informatyki oraz HR. Nakłady w obszarze systemów informatycznych były związane głównie z wdrożeniem platformy bankowości internetowej Nowego mBanku.

Wydatki w obszarze logistyki i bezpieczeństwa w kwocie 20,7 mln zł zostały przeznaczone na dalszy rozwój i modernizację sieci oddziałów i centrali (w Łodzi i w Warszawie) oraz dodatkowe wyposażanie placówek detalicznych.

### 14. Działalność mBanku na rzecz otoczenia

Banki odgrywają ważną rolę w gospodarce i społeczeństwie. mBank od wielu lat kieruje się w swej pozakomercyjnej aktywności przekonaniem o stale rosnącej wadze i słuszności podejmowania działań sponsorskich i charytatywnych. Działania te realizowane są przede wszystkim przez Fundację mBanku, ale również w ramach wolontariatu pracowniczego oraz wspieranych przez Bank inicjatyw.

#### 14.1. Fundacja mBanku

Fundacja mBanku (mFundacja), która powstała w 1994 roku jako jedna z pierwszych fundacji korporacyjnych w środowisku bankowym, jest wyrazem społecznego zaangażowania mBanku. Misją mFundacji jest wspieranie programów mających na celu podnoszenie poziomu edukacji i jakości życia społeczeństwa poprzez działania spójne z wizerunkiem i polityką Banku.



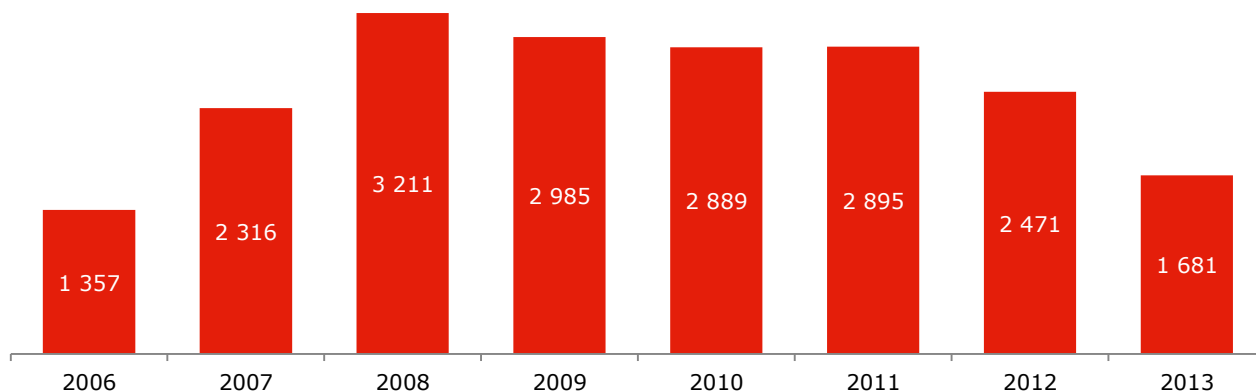
W 2014 roku mFundacja obchodzi 20-lecie swojej działalności. Wraz ze zmianą marki Banku zmieniła się również strategia Fundacji. W dniu 13 listopada 2013 roku Rada Fundacji wyznaczyła nowy kierunek działań Fundacji na lata 2014–2016. W centralnym punkcie strategii znajdują się działania na rzecz edukacji matematycznej. Bank wierzy, że matematyka jest fundamentem logicznego myślenia, dlatego też chce rozwijać i stymulować myślenie matematyczne oraz pokazać jak ciekawa i potrzebna w codziennym życiu jest umiejętność sprawnego liczenia. Zaproponowany kierunek działań Fundacji pozwoli nie tylko kontynuować współpracę z organizacjami, które Fundacja wspierała do tej pory, ale również otworzyć się na nowe środowiska.

mFundacja ma w planach programy grantowe i programy stypendialne, konkursy dla szkół, organizacji pozarządowych i nauczycieli, a także wolontariat kompetencyjny pracowników Grupy mBanku. Celem Fundacji jest dotarcie zarówno do dzieci, młodzieży i ich rodziców, jak również do nauczycieli, studentów i młodych pracowników akademickich. Dzięki programom stypendialnym szansę na dalsze kształcenie dostaną dzieci z różnych środowisk, zainteresowane matematyką i osiągające ponadprzeciętne wyniki w nauce. Z kolei programy dla nauczycieli pozwolą im rozszerzyć kompetencje i zdobyć wiedzę, jak umiejętnie pracować z uzdolnionymi dziećmi. mBank jest przekonany, że dzięki nowej strategii Fundacji, przyczyni się do rozwijania umiejętności matematycznych młodych Polaków.

W 2013 roku na cele statutowe Fundacji wydatkowano łączną kwotę 1 681 tys. zł.

**Wydatki Fundacji mBanku w latach 2006-2013**

tys. zł



Struktura wydatków statutowych przedstawiała się następująco:

- Edukacja, nauka, wspieranie przedsiębiorczości – 56,6%,
- Ochrona zdrowia i pomoc społeczna – 29,3 %,
- Kultura, ochrona dóbr dziedzictwa narodowego – 14,1%.

W 2013 roku Fundacja kontynuowała współpracę ze stałymi partnerami oraz udzielała dofinansowania na realizację jednorazowych projektów.

W 2013 roku Fundacja finansowała m.in. następujące przedsięwzięcia:

- Fundacja mBanku i CASE, kolejny rok z rzędu, kontynuowały współpracę polegającą na inicjowaniu i organizowaniu seminariów i konferencji dla naukowców, ekspertów i praktyków zarządzania na temat problemów transformacji polskiego systemu gospodarczego (Seminaria mBank-CASE).
- Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości (FEP) – kontynuowano współpracę przy realizacji „Programu Stypendiów Pomostowych” (program pomocy materialnej dla młodzieży w trudnej sytuacji materialnej, rozpoczynającej studia wyższe). W 2013 roku mFundacja ufundowała w ramach tego programu 25 stypendiów oraz dodatkowe 26 stypendiów dla laureatów konkursu dla stypendystów FEP studiujących na kierunkach: ekonomia, finanse i rachunkowość oraz stosunki międzynarodowe.
- Fundacja ABC XXI „Cała Polska Czyta Dzieciom” – dofinansowanie XI edycji kampanii społecznej „Cała Polska Czyta Dzieciom”.
- Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – dofinansowanie realizacji projektu VIII Kongresu Obywatelskiego "Jaka modernizacja Polski: od budowy infrastruktury do nowych postaw i zachowań?".
- Fundacja Przyjaciół Sztuk AUREA PORTA – dofinansowanie projektu "Digitalizacja i archiwizacja twórczości kompozytorskiej, dramaturgicznej, graficznej i publicystycznej prof. Bogusława Schaeffera oraz udostępnienie jego twórczości przez utworzenie strony internetowej".
- Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych – ufundowanie nagrody w Konkursie na Najlepsze Przedsiębiorstwo Społeczne Roku.
- Fundacja im. Zygmunta Noskowskiego – realizacja projektu „Pan Lutosławski”.



- Stowarzyszenie Przyjaciół Integracji – dofinansowanie organizacji XI edycji ogólnopolskiego konkursu „Człowiek bez barier 2013” (konkurs promujący ludzi, którzy pomimo niepełnosprawności osiągnęli sukces życiowy).
- Fundacja SYNAPSIS – dofinansowanie realizacji projektu obserwacyjno-terapeutycznego małych dzieci w kierunku rozpoznania całościowych zaburzeń rozwojowych ze spektrum autyzmu.
- Placówki muzealne działające na terenie kraju – dofinansowanie organizacji wystaw i ekspozycji oraz publikacji.
- Biblioteki gminne i szkoły – dofinansowanie zakupu książek oraz pomocy naukowych.

Ponadto, wzorem lat ubiegłych, Fundacja udzieliła wsparcia finansowego na rzecz innych podmiotów realizujących projekty w obszarach zgodnych z realizowaną strategią Fundacji oraz jej celami statutowymi.

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

### **„Zróbmy razem coś dobrego”**

W 2013 roku odbyły się kolejne cztery edycje wolontariatu pracowniczego "Zróbmy razem coś dobrego". Pracownicy Banku od kilku lat wspierają domy dziecka, domy spokojnej starości, placówki opiekuńcze, świetlice środowiskowe oraz publiczne: szkoły, szpitale, przedszkola, schroniska dla zwierząt, fundacje i stowarzyszenia. W każdej kwartalnej edycji kapituła, spośród zgłoszonych wniosków wybiera od 5 do 10, które otrzymują finansowanie w wysokości 2500 zł na wskazane działania. W 2013 roku zostały zrealizowane 33 projekty.

### **„Jutro należy do kobiet”**

"Jutro należy do kobiet" to program skierowany do wszystkich pracowników mBanku, którego celem jest wspieranie kobiet zatrudnionych w Banku. W ramach projektu organizowane są spotkania z ekspertami, dyskusje networkingowe oraz inne działania, które mają ułatwić kobietom pracującym w Banku godzenie obowiązków służbowych i prywatnych. Tematyka organizowanych spotkań została opracowana na podstawie propozycji zgłoszonych przez pracownice w wewnętrznym badaniu ankietowym.

## **15. Oświadczenie mBanku o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego w 2013 roku**

### **15.1. Zasady ładu korporacyjnego którym podlega mBank**

Zbiór zasad ładu korporacyjnego, którym podlega mBank, zawarty jest w dokumencie „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW”. Od 1 stycznia 2013 roku obowiązuje wersja „Dobrych Praktyk”, uwzględniająca zmiany wprowadzone uchwałą Rady Giełdy Nr 19/1307/2012 z 21 listopada 2012 roku.

Tekst „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW” dostępny jest na stronie internetowej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie (<http://www.corp-gov.gpw.pl/>), a link do strony znajduje się również na stronie internetowej mBanku (<http://www.mbank.pl>).

Regulacje dotyczące zasad ładu korporacyjnego, w tym w szczególności te odnoszące się do zasad funkcjonowania Walnego Zgromadzenia i Rady Nadzorczej (oraz jej komitetów) a także uprawnień akcjonariuszy i Rady Nadzorczej, uwzględnione są w wewnętrznych dokumentach ustrojowych mBanku.

Niezależnie od „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW”, mBank od wielu lat stosuje dobre praktyki branżowe bankowego środowiska zawodowego, opracowane przez Związek Banków Polskich (ZBP).

W 2013 roku ZBP znowelizował dotychczasowe Zasady Dobrej Praktyki Bankowej, przyjmując na XXV Walnym Zgromadzeniu Związku Banków Polskich w dniu 18 kwietnia 2013 roku Kodeks Etyki Bankowej. 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. Pierwsza część zawiera zasady regulujące relacje z klientami i pracownikami, zasady postępowania ze

skargami/reklamacjami klientów oraz zasady dotyczące relacji pomiędzy bankami oraz innymi instytucjami finansowymi, także zasady dotyczące współpracy banków ze środowiskiem lokalnym. Kodeks Etyki Pracownika Banku określa podstawowe zasady postępowania pracowników banku w relacjach zewnętrznych i wewnątrz organizacji.

Zarządzenie Prezesa Zarządu mBanku zobowiązało pracowników Banku do zapoznania się z Kodeksem Etyki Bankowej i stosowania wyszczególnionych w nim zasad.

Kodeks Etyki Bankowej dostępny jest na stronie internetowej Związku Banków Polskich:

(<http://zbp.pl/dla-bankow/zespoły-rady-i-komitetów/działania-w-obszarze-legislacyjno-prawnym/komisja-etyki-bankowej>).

## **15.2. Stosowanie zasad ładu korporacyjnego**

W 2013 roku mBank stosował zasady ładu korporacyjnego, z wyłączeniem jednej zasady oznaczonej numerem 10 ppkt. 2 w części IV „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW”. Stosowny komunikat o niestosowaniu tej zasady został przekazany na GPW w systemie EBI (Elektroniczna Baza Informacji) w dniu 7 marca 2013 roku.

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

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

Ponadto w ocenie Zarządu Banku, wobec braku ukształtowanej praktyki rynkowej, organizacja walnych zgromadzeń przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej niesie za sobą zagrożenia zarówno natury prawnej jak i technicznej. Obowiązujące przepisy nie rozstrzygają, jaki jest status akcjonariusza biorącego udział w walnym zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej, pomimo niebrania udziału w głosowaniu, co generuje zbędne ryzyka prawne.

W opinii Zarządu mBanku zasady udziału w Walnych Zgromadzeniach obowiązujące w Spółce umożliwiają efektywną realizację praw wynikających z akcji i zabezpieczają interesy wszystkich akcjonariuszy, w tym mniejszościowych.

Spółka nie wyklucza możliwości stosowania ww. zasady w przyszłości na bazie wypracowanych standardów rynkowych.

W zakresie Rekomendacji wymienionych w dokumencie „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW”, odrębnego komentarza wymagają dwa punkty:

### **■ Punkt 5 Rekomendacji odnoszący się do polityki wynagrodzeń.**

mBank, zgodnie z Rekomendacją, posiada politykę wynagradzania, która określa formę, strukturę i poziom wynagrodzeń, w tym członków organów zarządzających i nadzorczych spółki. System zapewnia powiązanie wynagrodzeń kadry zarządzającej najwyższego szczebla z wynikami finansowymi spółki. W założeniach systemu wynagradzania uwzględnionych jest szereg zasad wynikających z zalecenia Komisji Europejskiej z 14 grudnia 2004 roku w sprawie wspierania odpowiedniego systemu wynagrodzeń dyrektorów spółek notowanych na giełdzie (2004/913/WE) uzupełnionych o zalecenia KE z dnia 30 kwietnia 2009 roku (2009/385/WE). Do zasad tych należą m.in.: określenie stałych i zmiennych elementów wynagradzania Zarządu przez Komisję ds. Wynagrodzeń, powiązanie zmiennych składników wynagrodzeń z określonymi kryteriami wynikowymi, szczegółowe regulacje dotyczące programu opcyjnego i wyszczególnienie w notach do rocznego sprawozdania finansowego łącznego wynagrodzenia i jego składników dla poszczególnych członków Zarządu i Rady Nadzorczej.

Zalecenia Komisji Europejskiej nie były jednak wzorcem dla opracowania systemu wynagrodzeń w mBanku i nie wszystkie postanowienia powyższych zaleceń są stosowane. W szczególności polityka

wynagrodzeń nie stanowi odrębnej pozycji w planie każdego Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia (ZWZ) i nie jest poddawana pod głosowanie.

- Punkt 9 Rekomendacji, dotyczący zapewnienia zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w wykonywaniu funkcji zarządu i nadzoru w przedsiębiorstwach.

Bank zapewnia równy dostęp dla kobiet i mężczyzn do stanowisk menedżerskich. Dostęp ten nie jest oparty na ustalonym wcześniej parytecie.

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

W dwunastoosobowej Radzie Nadzorczej mBanku, począwszy od Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia w 2002 roku, zasiada jedna kobieta - Teresa Mokrysz. Jest ona również członkiem Komisji ds. Audytu działającej w ramach Rady Nadzorczej. W siedmioosobowym Zarządzie mBanku zasiada również jedna kobieta - Lidia Jabłonowska-Luba - Wiceprezes Zarządu ds. Ryzyka.

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

mBank posiada także wersję on-line raportu rocznego, pozwalającą na wygodny, interaktywny dostęp do audytowanych danych finansowych o Grupie. Od 2012 roku na stronie internetowej Banku znajduje się innowacyjne interaktywne narzędzie: Analizer mBanku, pozwalające na dokonywanie analiz danych finansowych i biznesowych Grupy mBanku w różnych wymiarach. Cennym uzupełnieniem zamieszczonych informacji są webcasty ze spotkań z analitykami, podczas których prezentowane są wyniki finansowe Grupy mBanku (więcej informacji na ten temat można znaleźć w rozdziale „Relacje Inwestorskie w mBanku”).

Na stronie internetowej mBanku znajduje się również sekcja poświęcona zagadnieniom ładu korporacyjnego i dobrych praktyk. Są tam zamieszczone m.in. Statut i regulaminy organów Banku, oświadczenia o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego, zasady wynagradzania Zarządu i Rady Nadzorczej oraz opis programów motywacyjnych, reguły dotyczące zmieniania podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych oraz informacja o udziale kobiet i mężczyzn w organach statutowych mBanku.

### **15.3. 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 obowiązującymi w Banku.

System kontroli wewnętrznej obejmuje:

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

Celem kontroli funkcjonalnej jest zapewnienie zgodności wykonywanych czynności z ustalonymi zasadami, przepisami prawa, regulacjami wewnętrznymi Banku i dobrymi praktykami w tym zakresie, a także monitorowanie efektywności i adekwatności wdrożonych mechanizmów kontrolnych oraz bieżące reagowanie na nieprawidłowości. Kontrola funkcjonalna obejmuje wszystkie jednostki organizacyjne i wszystkie procesy.

Monitorowanie mechanizmów kontroli ryzyka oraz badanie zgodności działania Banku z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi realizowane jest w ramach sprawowanej w jednostkach kontroli funkcjonalnej, jak również w ramach kontroli realizowanych przez wyspecjalizowane jednostki z obszaru ryzyka oraz compliance.

Adekwatność i skuteczność systemu kontroli wewnętrznej podlega niezależnej ocenie Departamentu Audytu Wewnętrznego (DAW). Działania DAW oparte są na zapisach Ustawy Prawo bankowe oraz na wewnętrznych regulacjach mBanku. Są one również zgodne z Międzynarodowymi Standardami Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego oraz najlepszymi praktykami rynkowymi. Wyniki audytów podlegają raportowaniu m.in. do Prezesa Zarządu Banku, do Dyrektora Banku ds. Zarządzania Ryzykiem oraz Przewodniczącego Rady Nadzorczej Banku.

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

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

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

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

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

W 2013 roku Zwyczajne Walne Zgromadzenie Banku dokonało wyboru firmy Ernst & Young Audit Sp. z o.o. jako audytora do badania sprawozdań finansowych Banku oraz skonsolidowanych sprawozdań finansowych Grupy Kapitałowej za lata 2013 i 2014. Poprzednio audytorem była firma PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o.

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

Wszystkie spółki Grupy mBanku, które są konsolidowane na potrzeby sporządzania skonsolidowanego sprawozdania finansowego, zobowiązane są do stosowania jednolitej polityki rachunkowości w zakresie ujęcia wyceny i ujawnień zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości. Departament Sprawozdawczości Finansowej monitoruje pakiety sprawozdawczości sporządzane w spółkach zależnych

pod względem prawidłowości, kompletności, spójności i ciągłości danych. Funkcje kontrolne w stosunku do spółek Grupy wykonywane są przez przedstawicieli mBanku zasiadających w radach nadzorczych spółek zależnych.

Dążenie do zapewnienia najwyższych standardów sprawozdań finansowych znajduje odzwierciedlenie w wysokiej jakości sprawozdawczości.

W konkursie „The Best Annual Report 2012” mBank zdobył pierwsze miejsce w kategorii raport roczny on-line oraz otrzymał prestiżowe wyróżnienie dla najlepszego raportu rocznego – „The Best of the Best”.

Są to kolejne nagrody otrzymane przez mBank w ramach konkursów organizowanych przez Instytut Rachunkowości i Podatków. W dotychczasowych edycjach, w kategorii instytucji finansowych Bank już czterokrotnie stawał na najwyższym stopniu podium, a także otrzymywał inne wyróżnienia.

#### **15.4. Znaczne pakiety akcji**

Dominującym akcjonariuszem mBanku jest Commerzbank AG. Udział Commerzbanku wzrastał z 21,00% w 1995 roku poprzez 50,00% w 2000 roku, do poziomu 72,16% w 2003 roku. Począwszy od 2005 roku udział ten nieznacznie zmalał w związku z realizacją programów opcji menedżerskich w mBanku.

Na koniec 2013 roku, Commerzbank posiadał bezpośrednio 29 352 897 akcji mBanku, co stanowiło 69,60% wartości kapitału zakładowego i głosów na Walnym Zgromadzeniu. W wolnym obrocie (free float) znajduje się 30,40% akcji mBanku. Posiadają je inwestorzy instytucjonalni, w szczególności polskie fundusze emerytalne oraz krajowe i zagraniczne fundusze inwestycyjne, a także inwestorzy indywidualni. 5% próg akcji i głosów na walnym zgromadzeniu, zobowiązujący do informowania o nabyciu akcji, przekroczyły ING Otwarty Fundusz Emerytalny i AVIVA Otwarty Fundusz Emerytalny Aviva BZ WBK.

<b>Akcjonariusze stan na 31.12.2013</b>	<b>Udział w kapitale zakładowym i ogólnej liczbie głosów</b>
Commerzbank AG	69,60%
ING Otwarty Fundusz Emerytalny	5,76%*
AVIVA Otwarty Fundusz Emerytalny Aviva BZ WBK	5,11%*

*\*Informacja o udziale ING Otwartego Funduszu Emerytalnego oraz AVIVA Otwartego Funduszu Emerytalnego Aviva BZ WBK na podstawie rocznej struktury aktywów AVIVA OFE i ING OFE według stanu na dzień 31.12.2013 roku.*

Strategiczny akcjonariusz mBanku, Commerzbank AG, jest wiodącym bankiem niemieckim z ponad 140-letnią historią, świadczącym usługi dla klientów indywidualnych i korporacyjnych.

Największym akcjonariuszem Commerzbanku jest państwo niemieckie, które poprzez Fundusz Stabilizacji Rynków Finansowych (SoFFin) ma 17-procentowy udział w jego kapitale. W posiadaniu inwestorów instytucjonalnych znajduje się około 47% akcji przy rozproszonej strukturze akcjonariatu. Najwięksi inwestorzy to BlackRock i Capital Group - każdy z tych podmiotów ma ponad 5% akcji Commerzbanku. Inwestorzy indywidualni posiadają około 26% akcji spółki.

Linie biznesowe Klientów Indywidualnych, Małych i Średnich Przedsiębiorstw (Mittelstandsbank), Korporacji i Rynków Finansowych i Europy Środkowo-Wschodniej oferują klientom szeroki i atrakcyjny portfel produktów i usług. Commerzbank jest silnym partnerem dla firm eksportowych z sektora MSP w Niemczech i firm działających w innych krajach. Posiadając ponad 1200 oddziałów w Niemczech, Commerzbank należy do banków o najlepiej rozwiniętej sieci placówek. Ponadto Commerzbank prowadzi działalność w 52 krajach. Obsługuje prawie 15 mln klientów indywidualnych i około 1 mln klientów korporacyjnych. Według stanu na 31 grudnia 2013 roku aktywa Grupy Commerzbanku wyniosły 549,7 mld euro, a kapitał 26,9 mld euro. Grupa Commerzbanku zatrudniała 52,9 tys. pracowników, w tym 41,1 tys. w Niemczech.



### **15.5. Specjalne uprawnienia kontrolne i ograniczenia dotyczące akcji**

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

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

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

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

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

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

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

### **15.7. 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. Zgodnie z Kodeksem spółek handlowych, uchwała w sprawie zmiany statutu zapada większością trzech czwartych głosów.

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.

Ostatnie zmiany w Statucie Banku wprowadzone zostały uchwałą nr 27 XXVI ZWZ z 11 kwietnia 2013 roku w sprawie zmian Statutu BRE Banku S.A. (obecnie mBanku S.A.) Uchwała ta dostępna jest na stronie internetowej mBanku.

### **15.8. Sposób działania Walnego Zgromadzenia, jego zasadnicze uprawnienia oraz opis praw akcjonariuszy i sposobu ich wykonywania**

#### **15.8.1. Sposób działania Walnego Zgromadzenia**

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

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

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

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

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

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

Głosowanie odbywa się przy użyciu komputerowego systemu oddawania i obliczania głosów. Nad prawidłowym przebiegiem głosowania czuwa trzyosobowa Komisja Skrutacyjna, wybrana spośród kandydatów zgłoszonych przez Przewodniczącego Zgromadzenia.

W Statucie i w Stałym Regulaminie Walnego Zgromadzenia nie przewiduje się możliwości wykonywania prawa głosu drogą korespondencyjną lub przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej.

Rada Nadzorcza Banku wybierana jest przez Walne Zgromadzenie w głosowaniu tajnym. Przed rozpoczęciem wyborów do Rady Nadzorczej, Walne Zgromadzenie ustala liczbę członków Rady danej kadencji w granicach określonych w Statucie.

#### **15.8.2. Zasadnicze uprawnienia Walnego Zgromadzenia**

Uchwały Walnego Zgromadzenia, poza innymi sprawami wymienionymi w Kodeksie spółek handlowych, wymagają następujące sprawy:

- Rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania Zarządu z działalności Banku oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy.
- Podejmowanie uchwał o podziale zysków lub pokryciu strat.
- Udzielanie absolutorium członkom organów Banku z wykonania przez nich obowiązków.
- Wybór i odwoływanie członków Rady Nadzorczej.
- Zmiana Statutu.



- Podwyższenie lub obniżenie kapitału zakładowego Banku.
- Podejmowanie uchwał w sprawie umarzania akcji oraz uchwał o umorzeniu akcji, a w szczególności określenia zasad umarzania akcji nieuregulowanych w Statucie.
- Tworzenie i znoszenie funduszy celowych.
- Emisja obligacji zamiennych lub z prawem pierwszeństwa.
- Ustalenie zasad wynagradzania członków Rady Nadzorczej.
- Likwidacja Banku lub fuzja z innym bankiem.
- Wybór likwidatorów.
- Wniesione przez Radę Nadzorczą.
- Wniesione przez akcjonariuszy w trybie przewidzianym w Statucie.
- Wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych jako biegły rewident Banku.

### **15.8.3. 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.

Dokumentacja, która jest przedstawiana Walnemu Zgromadzeniu (w tym projekty uchwał) jest zamieszczana na stronie internetowej Banku począwszy od dnia zwołania 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.

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

#### **15.8.4. Zwyczajne Walne Zgromadzenie w 2013 roku**

XXVI Zwyczajne Walne Zgromadzenie odbyło się 11 kwietnia 2013 roku. W Zgromadzeniu wzięli udział akcjonariusze lub ich pełnomocnicy reprezentujący łącznie 85,11% akcji w kapitale zakładowym Spółki.

Oprócz uchwał dotyczących zwyczajowych spraw, które są rozpatrywane przez ZWZ, takich jak np. zatwierdzenie sprawozdań finansowych i sprawozdań Zarządu z działalności BRE Banku i Grupy BRE Banku za rok 2012, wybór audytora, udzielenie absolutorium członkom Zarządu i Rady Nadzorczej oraz podział zysku za rok 2012, podjęte zostały również uchwały m.in. o zmianie firmy Banku, zmianach w Statucie Banku oraz ustaleniach zasad przeprowadzenia przez mBank S.A. programu motywacyjnego.

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

### **15.9. Skład osobowy i zmiany w Zarządzie i Radzie Nadzorczej Banku oraz zasady działania tych organów**

#### **15.9.1. 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 2013 roku nastąpiły zmiany w Zarządzie Banku. Wynikały one z upływu kadencji Zarządu Banku z dniem odbycia Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia w 2013 roku oraz powołania dotychczasowego Wiceprezesa Zarządu Wiesława Thora w skład Rady Nadzorczej mBanku.

W dniu 11 kwietnia 2013 roku Rada Nadzorcza dokonała wyboru Zarządu na wspólną pięcioletnią kadencję w następującym składzie:

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

Nowym Członkiem Zarządu odpowiedzialnym za zarządzanie ryzykiem została Lidia Jabłonowska-Luba. Komisja Nadzoru Finansowego wyraziła zgodę na objęcie przez Lidię Jabłonowską-Lubę stanowiska Członka Zarządu odpowiedzialnego za zarządzanie ryzykiem w Banku oraz funkcji Dyrektora Banku ds. Zarządzania Ryzykiem 17 września 2013 roku. Do tego czasu obowiązki Dyrektora Banku ds. Ryzyka pełnił Prezes Zarządu Cezary Stypułkowski.

Od 1 sierpnia 2013 roku weszły w życie zmiany zwiększające integrację bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej, zmieniające częściowo zakres odpowiedzialności dwóch członków Zarządu. Zakres działalności Pionu Bankowości Korporacyjnej nadzorowany przez Wiceprezesa Przemysława Gdańskiego został poszerzony o usługi bankowości inwestycyjnej dla przedsiębiorstw. Natomiast Pion Bankowości Inwestycyjnej, nadzorowany przez Wiceprezesa Hansa Kemlera, zmienił nazwę na Pion Rynków Finansowych.

Poniżej przedstawione są bardziej szczegółowe informacje o Członkach Zarządu mBanku:

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



Urodzony w 1956 roku, studiował na Uniwersytecie Warszawskim, gdzie uzyskał tytuł doktora nauk prawnych. W latach 1988-1989 był stypendystą Fulbrighta w Business School na Columbia University w Nowym Jorku. W latach 80. pracował w administracji rządowej: był m.in. sekretarzem Komitetu Rady Ministrów do Spraw Reformy Gospodarczej, a w 1987 roku doradcą premiera. Od lutego 1991 roku przez ponad dwanaście lat kierował Zarządem Banku Handlowego S.A. Od czerwca 2003 roku do czerwca 2006 roku zajmował stanowisko Prezesa Zarządu PZU S.A. W grudniu 2006 roku został Dyrektorem Zarządzającym Banku Inwestycyjnego J.P. Morgan na Europę Środkową i Wschodnią. Cezary Stypułkowski był też członkiem Międzynarodowej Rady Doradczej Zarządu Deutsche Banku, Międzynarodowej Rady Doradczej INSEAD, członkiem Rady Międzynarodowego Instytutu Finansów w Waszyngtonie oraz członkiem Geneva Association.

Powołany na stanowisko Prezesa Zarządu w dniu 2 sierpnia 2010 roku, obowiązki objął z dniem 1 października 2010 roku. Zgodę KNF na pełnienie funkcji Prezesa Zarządu otrzymał 27 października 2010 roku.

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

Urodzony w 1967 roku, absolwent Wydziału Handlu Zagranicznego na Uniwersytecie Gdańskim i rocznego programu bankowości i finansów międzynarodowych w Loughborough University w Wielkiej Brytanii. W 2012 roku ukończył Advanced Management Program (AMP) na IESE Business School. Z bankowością korporacyjną jest związany od ponad 20 lat. W latach 1993–95 pracował w IBP Bank S.A. (którego jednym z akcjonariuszy był BRE Bank), 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.

Członek Zarządu Banku od 19 listopada 2008 roku.

**Jörg Hessenmüller - Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Banku ds. Finansów**

Urodzony w 1970 roku. W 1997 roku ukończył niemiecką akademię Hochschule für Bankwirtschaft we Frankfurcie nad Menem, gdzie uzyskał tytuł magistra zarządzania (Diplom –Betriebswirt (FH)). W latach 1989 – 2009 pracował w Dresdner Banku, gdzie zajmował różne stanowiska, m. in. Head of Financial Control, włączając w to odpowiedzialność za Londyn, Nowy Jork, Moskwę, Sao Paulo i Azję. W 2009 roku został Dyrektorem Zarządzającym w Grupie Commerzbanku i pracował jako Head of Investment Banking Finance, Group Finance odpowiedzialny za controlling i raportowanie zarządcze w zakresie: Korporacji i Rynków Finansowych, Jednostki Restrukturyzacji Portfela, Departamentu Skarbu Grupy, a także Finansów Publicznych.

W Zarządzie Banku od 16 kwietnia 2012 roku.

**Lidia Jabłonowska-Luba - Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Banku ds. Zarządzania Ryzykiem**

Urodzona w 1963 roku, absolwentka Instytutu Matematyki na Uniwersytecie Gdańskim. W latach 1994–2001 pracowała w Schroder Salomon Smith Barney Poland, doradzając klientom, w szczególności instytucjom finansowym w projektach fuzji i przejęć oraz na publicznym rynku kapitałowym. W 2002 roku dołączyła do Citigroup w Polsce, na początku jako Dyrektor Zarządzający odpowiedzialny za Instytucje Finansowe i Sektor Publiczny, a następnie od listopada 2003, została powołana na stanowisko Członka Zarządu odpowiedzialnego za zarządzanie finansami oraz ryzyko operacyjne, zarządzanie kapitałem i wdrożenie Nowej Umowy Kapitałowej. W kwietniu 2008 roku Lidia Jabłonowska-Luba dołączyła do Grupy KBC jako wiceprezes Zarządu Kredyt Banku nadzorująca Pion Finansów i Ryzyka. Była również Doradcą Prezesa Warta S.A. i TUnŻ Warta S.A. W marcu 2010 roku rozpoczęła pracę w Brukseli na stanowisku Starszego Dyrektora Generalnego Grupy KBC, odpowiadając za zarządzanie wszystkimi typami ryzyka w Grupie, w tym: tworzenie i walidacje modeli, polityki i procedury ryzyk, wsparcie ryzyka w decyzjach biznesowych, nadzór i raportowanie, procesy ICAAP i ORSA, politykę adekwatności kapitałowej oraz wsparcie technologiczne zarządzania ryzykiem.

W Zarządzie Banku od 12 kwietnia 2013 roku.

**Hans-Dieter Kemler - Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Banku ds. Rynków Finansowych**

Urodzony w 1968 roku, absolwent Westfalskiego Uniwersytetu Wilhelma w Münster w 1996 roku. W latach 1991–1992 pracował w Departamencie Handlu Obligacjami w Dresdner Banku. W latach 1996–1998 był zatrudniony w Sal. Oppenheim jr & Cie. KGaA we Frankfurcie w Departamencie Rynków Finansowych, a od 1998 do 2005 roku - w Centrali Commerzbanku jako Dyrektor Zarządzający ds. Ryzyka Korporacyjnego. Od 2005 roku należał do grona kadry zarządzającej wyższego szczebla w Commerzbanku, odpowiadając za międzynarodowe finanse publiczne. Był również dyrektorem zarządzającym Erste Europäische Pfandbrief und Kommunalkreditbank AG w Luksemburgu.

W Zarządzie Banku od 10 lipca 2009 roku.

**Cezary Kocik - Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Banku ds. Bankowości Detalicznej**

Urodzony w 1971 roku, ukończył Uniwersytet Łódzki, posiada dyplom z zakresu Finansów i Bankowości oraz licencję maklera papierów wartościowych. W latach 1994–1996 był zatrudniony w Domu Maklerskim Banku PBG jako makler papierów wartościowych. W 1996 roku rozpoczął pracę w Banku PBG, gdzie zajmował się bankowością inwestycyjną oraz windykacją i restrukturyzacją. W 1999 roku pracował w Pekao SA, gdzie był m.in. dyrektorem oddziału w Łodzi. Z Bankiem jest związany od 2004 roku. Był dyrektorem Departamentu ds. Zarządzania Ryzykiem Kredytowym, następnie dyrektorem Departamentu Sprzedaży i Marketingu MultiBanku, a od 2008 roku Dyrektorem Banku ds. Sprzedaży i Procesów Biznesowych Bankowości Detalicznej.

W Zarządzie Banku od 1 kwietnia 2012 roku.

**Jarosław Mastalerz - Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Banku ds. Operacji i Informatyki**

Urodzony w 1972 roku, w 1996 roku ukończył Wydział Ekonomii i Handlu Zagranicznego na Uniwersytecie Łódzkim. W latach 1996–1998 pracował w dziale audytu PricewaterhouseCoopers. W latach 1998–2003 dyrektor marketingu, a następnie dyrektor finansowy w Grupie Zurich. Po przejęciu polskich operacji Zurich przez Generali w 2003 roku - dyrektor finansowy (odpowiedzialny również za bancassurance) w Generali TU i Generali TUNŻ. Od 2006 roku związany z Grupą BRE Banku - tworzył projekt BRE Ubezpieczenia, pełnił funkcję Prezesa Zarządu BRE Ubezpieczenia i BRE Ubezpieczenia TUIR.

W Zarządzie Banku od 1 sierpnia 2007 roku. Do 30 marca 2012 roku zarządzał Pionem Bankowości Detalicznej. Od 1 kwietnia 2012 roku nadzoruje Pion Operacji i Informatyki.

**15.9.2. Kompetencje i zasady działania Zarządu**

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

W mBanku działają następujące komitety pod przewodnictwem członków Zarządu:

- Komitet ds. Zarządzania Zasobami (przewodniczący: Cezary Stypułkowski)
- Komitet ds. Zarządzania Kapitałem (przewodniczący: Jörg Hessenmüller)
- Komitet ds. Jakości Danych i Rozwoju Systemów Informacyjnych (przewodniczący: Jörg Hessenmüller)
- Komitet ds. Zarządzania Aktywami i Pasywami Grupy mBanku (przewodniczący: Hans-Dieter Kemler)



- Komitet ds. Nadzoru nad Oddziałami Zagranicznymi mBanku S.A. (przewodniczący: Cezary Kocik)
- Komitet Kredytowy Zarządu Banku (przewodnicząca: Lidia Jabłonowska-Luba)
- Komitet Ryzyka Bankowości Detalicznej (przewodnicząca: Lidia Jabłonowska-Luba)
- Komitet Ryzyka Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej (przewodnicząca: Lidia Jabłonowska-Luba)
- Komitet Ryzyka Rynków Finansowych (przewodnicząca: Lidia Jabłonowska-Luba)
- Komitet ds. Architektury Informatycznej mBanku S.A. (przewodniczący: Jarosław Mastalerz)
- Komitet Projektów Informatycznych mBanku S.A. (przewodniczący: Jarosław Mastalerz).

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

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

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

Zgodnie z zasadą dobrych praktyk, Regulamin Zarządu stanowi, że Członek Zarządu powinien wstrzymać się od udziału w rozstrzyganiu takich spraw, w których zachodzi lub potencjalnie może zająć sprzeczność interesów Banku z interesami tego członka Zarządu, jego współmałżonka lub krewnych.

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.

Zgodnie z Programem motywacyjnym dla Członków Zarządu Banku z 2012 roku, Członkowie Zarządu Banku mają prawo do premii, w tym do premii bezgotówkowej wypłacanej w akcjach Banku, w tym w akcjach fantomowych (tzn. wirtualnych).

Za podstawę nabycia prawa do premii oraz wyliczenia kwoty bazowej do ustalenia kwoty premii za dany rok obrotowy przyjmuje się wartość współczynnika zwrotu z kapitału ROE netto Grupy mBanku. Równowartość 50% wyliczonej na podstawie wysokości wskaźnika ROE kwoty bazowej stanowi tzw. premię gwarantowaną z tytułu osiągnięcia wyniku finansowego. W ramach pozostałej 50% kwoty bazowej Komisja Prezydialna Rady Nadzorczej może przyznać tzw. premię uznaniową jeżeli uzna, że Członek Zarządu wykonał roczny/wieloletni cel biznesowo-rozwojowy oraz biorąc pod uwagę sytuację na rynkach finansowych w ostatnim/poprzednich okresach finansowych. 40% premii należnej Członkowi Zarządu za dany rok obrotowy, stanowiącej sumę premii gwarantowanej i premii uznaniowej, zostaje wypłacone w formie wypłaty gotówkowej, pozostałe 60% zostanie wypłacone jako premia bezgotówkowa w trzech równych rocznych odroczonej transzach, po upływie odpowiednio: 12, 24 i 36 miesięcy od dnia nabycia przez Członka Zarządu uprawnień do premii bezgotówkowej. Warunki otrzymania premii bezgotówkowej oraz jej wysokość uzależnione są od wartości ROE netto w roku obrotowym, za który przyznawana jest premia bezgotówkowa, oceny sytuacji finansowej Banku przez Komisję ds. Wynagrodzeń oraz oceny pracy Członka Zarządu w dłuższym horyzoncie czasowym niż okres jednego roku obrotowego.

Poza tym, w latach 2012-2013 nadal rozpoznawane były rozliczenia z tytułu programu motywacyjnego z 2008 roku. Wszystkie uprawnienia w ramach płatności rozliczanych w ekwiwalencie pieniężnym opartym

na akcjach Commerzbanku oraz wszystkie uprawnienia w ramach płatności rozliczanych w akcjach mBanku w ramach tego programu zostały już przyznane.

Szczegółowe informacje o systemie motywacyjnym dla Zarządu przedstawione są w rozdziale „System motywacyjny w mBanku”.

Wynagrodzenie Zarządu za ostatnie dwa lata ilustruje poniższe zestawienie.

2013 (dane w tys. zł)	Wynagrodzenie zasadnicze	Pozostałe korzyści	Bonus za 2012 rok	Rozliczenie gotówkowe prog. motyw. opartego na akcjach Commerzbanku
<b>Wynagrodzenie wypłacone w 2013 roku</b>				
Członkowie Zarządu, którzy pełnili funkcje na dzień 31.12.2013 roku	9 038,2	1 229,3	4 920,0	249,7
Byli Członkowie Zarządu	488,3	1 535,0	1 249,3	382,6
<b>Razem</b>	<b>9 526,5</b>	<b>2 764,3</b>	<b>6 169,3</b>	<b>632,3</b>

2012 (dane w tys. zł)	Wynagrodzenie zasadnicze	Pozostałe korzyści	Bonus za 2011 rok	Rozliczenie gotówkowe prog. motyw. opartego na akcjach Commerzbanku	Uzupełnienie bonusu za 2008 rok
<b>Wynagrodzenie wypłacone w 2012 roku</b>					
Członkowie Zarządu, którzy pełnili funkcje na dzień 31.12.2012 roku	9 393,7	1 359,1	6 597,2	343,7	1 900,0
Byli Członkowie Zarządu	1 029,8	50,8	2 205,0	680,9	636,9
<b>Razem</b>	<b>10 423,5</b>	<b>1 409,9</b>	<b>8 802,2</b>	<b>1 024,6</b>	<b>2 536,9</b>

Informacje o kwotach wynagrodzeń otrzymanych przez poszczególnych członków Zarządu przedstawione są w nocie 44 do Sprawozdania Finansowego mBanku S.A. za 2013 rok, według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej, natomiast szczegółowy opis zasad programu motywacyjnego dla Zarządu opartego o akcje znajduje się w nocie 43 tego Sprawozdania.

### 15.9.3. Skład osobowy Rady Nadzorczej, zmiany w 2013 roku

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

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



Nadzorczej zostały wprowadzone Uchwałą nr 23 XXI Zwyczajnego Zgromadzenia Akcjonariuszy z dnia 14 marca 2008 roku i są sprecyzowane w Regulaminie Rady Nadzorczej.

XXVI Walne Zgromadzenie BRE Banku w dniu 11 kwietnia 2013 roku poszerzyło skład Rady Nadzorczej, powołując w jej skład z dniem 12 kwietnia 2013 roku Martina Blessinga oraz Wiesława Thora.

W dniu 13 listopada 2013 roku Ulrich Sieber, Członek Rady Nadzorczej Banku i Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej złożył rezygnację z pełnionej funkcji z dniem 30 listopada 2013 roku. Rezygnacja miała związek z zakończeniem pełnienia przez Ulricha Siebera funkcji Członka Zarządu Commerzbanku.

Uchwałą Rady Nadzorczej Banku z dnia 12 grudnia 2013 roku na stanowisko członka Rady Nadzorczej Banku z dniem 12 grudnia 2013 powołany został Martin Zielke na okres do czasu zakończenia obecnej kadencji Rady Nadzorczej.

Skład Rady Nadzorczej na koniec 2013 roku został przedstawiony w poniższej tabeli.

#### **Maciej Leśny - Przewodniczący Rady Nadzorczej**

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

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

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

#### **Martin Zielke - Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej**

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

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

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

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

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

#### **Martin Blessing – Członek Rady Nadzorczej**

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

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

W 2001 roku Martin Blessing został powołany do Zarządu Commerzbanku AG, a w 2008 roku został Prezesem Zarządu.

#### **Stephan Engels – Członek Rady Nadzorczej**

Absolwent Uniwersytetu St. Gallen w Szwajcarii. W latach 1988-1993 pracował w departamencie audytu Daimler-Benz AG. Następnie przez 3 lata kierował Regionalnym Controllingiem (Europa) w debis AG. Od 1996 roku do 2000 roku był dyrektorem finansowym debis AirFinance B.V. W 2000 dołączył do Daimler Chrysler Bank AG, gdzie pełnił funkcję członka zarządu odpowiedzialnego za operacje kredytowe, a potem dyrektora ds. finansów i IT.

Od 2003 roku zatrudniony w DaimlerChrysler Services AG, gdzie był członkiem zarządu odpowiedzialnym za finanse, controlling, zarządzanie ryzykiem oraz strategię. W latach 2007-2012 - członek Komisji Prezydialnej grupy Mercedes-Benz Cars odpowiedzialny za finanse i controlling oraz dyrektor controllingu korporacyjnego Daimler AG.

Od 1 kwietnia 2012 roku - Członek Zarządu Commerzbanku.

#### **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.

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

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

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.

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

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

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

Od maja 2007 roku pełnił funkcję Dyrektora ds. Zarządzania Kapitałem i Skarbem Grupy Dresdner Bank

AG we Frankfurcie nad Menem. Od początku 2009 roku – Członek Zarządu ds. Skarbu w Pionie Grupy Commerzbank AG. Odpowiada za zarządzanie aktywami i pasywami, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie kapitałem oraz finansowanie na rynkach kapitałowych

#### **Teresa Mokrysz - Członek Rady Nadzorczej**

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

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

#### **Dirk Wilhelm Schuh - Członek Rady Nadzorczej**

Absolwent Frankfurt School of Finance and Management, Bankakademie.

Związany z Dresdner Bankiem AG przez 19 lat. W latach 1989–1991 był szefem zespołu w departamencie ryzyka kredytowego w centrali Dresdner Banku, a w latach 1992–1995 był dyrektorem oddziału w Dortmundzie. W 1996 roku odpowiadał za opracowanie strategii rozwoju dla bankowości korporacyjnej w centrali, a w 1997 roku był odpowiedzialnym za ten obszar w Dresdner Banku w Dreźnie. W 1998 roku został menedżerem regionalnym na południowy-wschód w Lipsku.

Od 2000 roku - rzecznik zarządu Deutsche Hypothekenbank Frankfurt – Hamburg AG. W 2002 roku został wiceprezesem zarządu Eurohypo AG.

Od 2008 roku zatrudniony w Grupie Commerzbanku jako dyrektor ds. operacji i ryzyka kredytowego. W latach 2009-2012 - Członek Zarządu w segmencie Zarządzania Ryzykiem Grupy Commerzbanku i dyrektor ds. ryzyka. Od listopada 2012 roku – Członek Zarządu w segmencie Zarządzania Ryzykiem Kredytowym Grupy – Non Core Assets, a od listopada 2013 roku również rzecznik zarządu Hypothekenbank Frankfurt AG (poprzednio Eurohypo).

#### **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 z wynikiem pozytywnym 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 i rynku kapitałowego i nadzoru właścicielskiego. Od czerwca 2002 roku do lutego 2003 roku pełnił funkcję Przewodniczącego Zarządu Komisarycznego Wschodniego Banku

Cukrownictwa SA. W późniejszym okresie był m.in. członkiem Zarządu CTL Logistics SA i Dyrektorem Generalnym Polskiego Związku Pracodawców Transportu i Logistyki.

Od roku 2006 jest konsultantem firmy ALDAZ Sp. z o.o. Obecnie współpracuje z firmą Zarzecki, Lasota i Wspólnicy Sp. z o.o. na stanowisku Dyrektora.

Od roku 1995 jest członkiem stowarzyszenia Gdański Klub Biznesu w Gdańsku, w roku 2012 został wybrany na Członka Zarządu tego stowarzyszenia.

W roku 2012 został powołany w skład Konwentu Akademii Morskiej w Gdyni.

#### **Jan Szomburg - Członek Rady Nadzorczej**

Absolwent Uniwersytetu Gdańskiego, posiada doktorat z zakresu ekonomii.

Pracował jako asystent, a następnie adiunkt na Uniwersytecie Gdańskim. Jest założycielem i Prezesem Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową.

W latach 90. był m.in. Przewodniczącym Rady Nadzorczej Polskiego Banku Rozwoju i Banku Gdańskiego, doradcą Ministra Przekształceń Własnościowych, członkiem Rady Przekształceń Własnościowych przy Prezesie Rady Ministrów. Doradzał w sprawach gospodarczych premierowi, był przewodniczącym Rady ds. Przekształceń Własnościowych przy Prezesie Rady Ministrów.

Obecnie jest Prezesem Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową.

#### **Wiesław Thor - Członek Rady Nadzorczej**

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

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

Jest wykładowcą Warszawskiego Instytutu Bankowości i SGH. Wieloletni członek Komitetu Sterującego Risk Management Association (poprzednio: 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, członek Rady Zamówień Publicznych, prezes Sądu Izby Domów Maklerskich, wiceprezes Rady Giełdy Papierów Wartościowych, członek Rady Polsko Amerykańskiej Komisji Fulbrighta, członek Rady European Law Institute z siedzibą w Wiedniu.

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.

W swojej praktyce prawniczej prof. Wierzbowski kierował zespołami prawników, obsługującymi liczne transakcje, m.in. sprzedaż akcji w ramach prywatyzacji dużych przedsiębiorstw. Tworzył domy maklerskie, reprezentował Komisję Papierów Wartościowych i Giełd oraz Komisję Nadzoru Bankowego w postępowaniach przed NSA. Był doradcą Ministra Przekształceń Własnościowych, Ministra Skarbu Państwa oraz Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki, a także wiceprzewodniczącym Sądu Arbitrażowego przy Krajowej Izbie Gospodarczej.

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

Niezależnymi członkami Rady Nadzorczej mBanku są: Maciej Leśny, Teresa Mokrysz, Waldemar Stawski i Marek Wierzbowski. Jan Szomburg nie spełnia kryterium niezależności z powodu ponad 12-letniego okresu pełnienia funkcji członka Rady Nadzorczej, natomiast Wiesław Thor nie jest członkiem niezależnym gdyż zasiadał w Zarządzie mBanku, a pełnienie funkcji członka Zarządu Banku w ciągu ostatnich pięciu lat, jest jednym z czynników wykluczających niezależność Członka Rady Nadzorczej. Martin Blessing, Andre Carls, Stephan Engels, Thorsten Kanzler, Dirk Wilhelm Schuh oraz Martin Zielke nie są członkami niezależnymi w związku z powiązaniami z dominującym akcjonariuszem mBanku.

Kadencja Rady Nadzorczej wygasa z dniem Walnego Zgromadzenia w 2014 roku.

#### **15.9.4. Kompetencje i zasady działania Rady Nadzorczej**

Rada Nadzorcza sprawuje stały nadzór nad działalnością Banku we wszystkich dziedzinach jego działalności.

Do kompetencji Rady Nadzorczej, oprócz praw i obowiązków przewidzianych w przepisach prawa i postanowieniach Statutu, należy w szczególności:

- Zatwierdzanie propozycji Zarządu w przedmiocie zasadniczej struktury organizacyjnej Banku, przez którą rozumie się wydzielone strukturalnie i organizacyjnie podstawowe obszary działalności Banku podległe poszczególnym członkom Zarządu.
- Zatwierdzanie rocznych planów finansowych Banku oraz wieloletnich planów rozwoju.
- Rozpoznawanie wszelkich wniosków i spraw podlegających uchwałom Walnego Zgromadzenia.
- Wydawanie lub zatwierdzanie przewidzianych w Statucie regulaminów.
- Ustalanie warunków kontraktów i wynagrodzeń dla członków Zarządu.
- Otrzymywanie z wyprzedzeniem informacji na temat tworzenia, nabywania, zamykania oraz dysponowania oddziałami, stałymi przedstawicielstwami oraz częściami przedsiębiorstwa, jak również rozpoczynania i kończenia przedsięwzięć oraz dziedzin działalności.
- Zatwierdzanie zawarcia lub zmiany jakiejkolwiek istotnej umowy lub porozumienia z członkami Zarządu lub Rady Nadzorczej.
- Zatwierdzanie zawarcia, zmiany lub rozwiązania jakichkolwiek istotnych umów stowarzyszeniowych albo porozumień o współpracy.
- Otrzymywanie informacji na temat oczekiwanych odchyleń od rocznego budżetu.
- Wydawanie Zarządowi ogólnych zaleceń odnośnie poziomu i struktury wynagradzania kadry kierowniczej wysokiego szczebla.
- Zatwierdzanie polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w Banku.

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.

Rada Nadzorcza podejmuje uchwały, jeżeli na posiedzeniu jest obecna co najmniej połowa jej członków, a wszyscy jej członkowie zostali zaproszeni. W szczególnych przypadkach członkowie Rady Nadzorczej mogą brać udział w podejmowaniu uchwał oddając swój głos na piśmie za pośrednictwem innego członka

Rady Nadzorczej. Oddanie głosu na piśmie nie może dotyczyć spraw wprowadzonych do porządku obrad na posiedzeniu Rady Nadzorczej.

Uchwały Rady Nadzorczej zapadają zwykłą większością głosów, a w przypadku równości głosów przeważa głos Przewodniczącego Rady Nadzorczej.

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

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

Podjęcie uchwały bez zachowania powyższego wymogu nie powoduje jednakże jej nieważności, o ile uchwała została podjęta zgodnie z innymi warunkami podejmowania uchwał.

W ramach Rady Nadzorczej działają 4 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>Dirk Wilhelm Schuh</u>	<u>Stephan Engels</u>	<u>Andre Carls</u>
Martin Blessing	Thorsten Kanzler	Andre Carls	Maciej Leśny
Andre Carls	Maciej Leśny	Maciej Leśny	Marek Wierzbowski
Jan Szomburg	Waldemar Stawski	Teresa Mokrysz	

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 w danym czasie. 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 BRE Banku w dniu 30 marca 2012 roku. Wynagrodzenie miesięczne Przewodniczącego Rady Nadzorczej wynosi 17 000 złotych, Zastępcy Przewodniczącego Rady Nadzorczej 14 500 złotych, a Członka Rady Nadzorczej 12 000 złotych.

Za udział w stałych komisjach przysługuje dodatkowe miesięczne wynagrodzenie: 50% wynagrodzenia miesięcznego pobieranego przez Członka za pierwszą komisję i 25% za udział w każdej kolejnej. Łącznie wynagrodzenie z tytułu udziału w komisjach nie może przekroczyć 75% wynagrodzenia zasadniczego.

Łączne wynagrodzenie Rady Nadzorczej za lata 2012-2013 przedstawia poniższa tabela.

Rok	2013	2012
Wypłacone wynagrodzenie w tys. zł	<b>2 370.5</b>	2 283.7

Szczegółowe informacje o kwotach wynagrodzeń wypłaconych poszczególnym członkom Rady znajdują się w nocie objaśniającej nr 44 do Sprawozdania Finansowego mBanku S.A. za 2013 rok, według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej.

#### **15.9.5. Działalność Rady Nadzorczej i jej Komisji w 2013 roku**

W 2013 roku Rada Nadzorcza ściśle i regularnie współpracowała z Zarządem nad realizacją głównych założeń strategicznych Banku, w tym nad zmianą firmy, dokonaną w listopadzie 2013 roku.

W ciągu roku odbyło się sześć posiedzeń Rady Nadzorczej, na których przyjęto 57 uchwał. Uchwały te obejmowały wszystkie obszary działalności Banku i były zgodne z zakresem funkcji nadzorczych określonych wymogami prawa, rekomendacjami KNF oraz wewnętrznymi regulacjami Banku.

Podjęte uchwały dotyczyły m.in.:

- Akceptacji sprawozdań finansowych mBanku i Grupy mBanku oraz innych materiałów na ZWZ.
- Przyjęcia Planu Finansowego na 2014 rok i Planu Średniookresowego na lata 2014-2017.
- Przyjęcia Polityki Zarządzania Kapitałem.
- Przekazania środków Fundacji mBanku.
- Przyjęcia polityki informacyjnej w zakresie adekwatności kapitałowej.
- Przyjęcia polityki inwestycyjnej w zakresie Mezzanine Finance.
- Zatwierdzenia zasadniczej struktury organizacyjnej w mBanku.
- Przyjęcia systemu wynagrodzeń w mBanku, w tym polityki i zasad wynagradzania pracowników mających istotny wpływ na profil ryzyka Banku (tzw. risktakers).
- Zatwierdzenia Regulaminu Programu Pracowniczego, Memorandum Informacyjnego sporządzonego w celu realizacji Programu Pracowniczego oraz wyznaczenia terminów nabywania akcji w ramach tego Programu.



- Powołania Zarządu na nową kadencję.
- Przyjęcia zasad planowania i oceny celów MbO dla Członków Zarządu, a także zatwierdzenia celów MbO na 2014 rok.
- Przyjęcia nowego tekstu jednolitego Statutu mBanku, Regulaminu Rady Nadzorczej mBanku i Regulaminu Zarządu mBanku, Regulaminów Komisji ds. Audytu, Komisji ds. Wynagrodzeń oraz Komisji ds. Ryzyka Rady Nadzorczej mBanku.
- Akceptacji Planu Audytu Wewnętrznego na 2013 rok.
- Przyjęcia polityki zgodności i zatwierdzenia raportu z zarządzania ryzykiem braku zgodności.
- Przyjęcia polityki zarządzania konfliktami interesów.
- Przyjęcia listy strategii i polityk wymagających akceptacji Komisji ds. Ryzyka Rady Nadzorczej oraz zatwierdzenia przez Radę Nadzorczą.
- Zatwierdzenia strategii zarządzania ryzykiem.
- Zatwierdzenia strategii ryzyka rynkowego.

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 2013 roku w posiedzeniach i udział w Komisjach ilustruje poniższa tabela.

	Frekwencja	Komisja Prezydialna	Komisja ds. Ryzyka	Komisja ds. Audytu	Komisja ds. Wynagrodzeń
Martin Blessing(od 12.04.2013)	4/4	X(od 12.04.13)			
Andre Carls	6/6	X		X	X
Stephan Engels	3/6			X	
Thorsten Kanzler	5/6		X		
Maciej Leśny	6/6	X	X	X	X
Teresa Mokrysz	4/6			X	
Dirk Wilhelm Schuh	6/6		X		
Ulrich Sieber(do 30.11.2013)	3/5	X (do 11.04.13)			
Waldemar Stawski	6/6		X		
Jan Szomburg	5/6	X			
Marek Wierzbowski	5/6				X
Wiesław Thor (od 12.04.2013)	4/4				

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

Komisja Prezydialna, wykonując funkcję bieżącego nadzoru nad działalnością Banku w okresach między posiedzeniami Rady Nadzorczej, ściśle współpracowała z Zarządem i była na bieżąco informowana o sytuacji Banku. Oprócz spotkań podczas posiedzeń Rady Nadzorczej, Członkowie Komisji odbywali regularne spotkania z Członkami Zarządu, omawiając najważniejsze bieżące sprawy Banku. Zgodnie z zapisami Statutu Banku, Komisja Prezydialna wydawała decyzje w sprawie transakcji przekraczających 1% funduszy własnych Banku.

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

W trakcie czterech posiedzeń Komisji ds. Audytu w 2013 roku omawiane były m.in. następujące zagadnienia:

- Zgodność procesu przygotowywania sprawozdań finansowych z prawem i obowiązującymi regulacjami,
- Wybór nowego audytora zewnętrznego dla Banku i Grupy.
- Współpraca z audytorem zewnętrznym.
- Konkluzje z audytu rocznych sprawozdań finansowych Grupy BRE Banku za 2012 rok.
- Zakres audytu sprawozdań rocznych za 2013 rok.
- Ocena i nadzór nad Departamentem Audytu Wewnętrznego.
- Ocena i nadzór nad systemem kontroli wewnętrznej i systemem zarządzania ryzykiem w BRE Banku w 2012 roku.
- Zatwierdzanie sprawozdań Departamentu Compliance.

Komisja ds. Audytu rekomendowała Radzie Nadzorczej przyjęcie:

- Sprawozdań Zarządu z działalności BRE Banku i Grupy BRE Banku za 2012 rok oraz sprawozdań finansowych za 2012 rok.
- Wyboru nowego audytora zewnętrznego.
- Raportu rocznego z zarządzania ryzykiem braku zgodności w BRE Banku w 2012 roku.
- Raportu Koordynatora do spraw outsourcingu w zakresie realizacji polityki outsourcingu w BRE Banku za 2012 rok.
- Raportu rocznego z nadzoru nad procesami rozpatrywania reklamacji i skarg w BRE Banku S.A. za 2012 rok.
- Planu Audytów Departamentu Audytu Wewnętrznego na rok 2013.

Komisja ds. Ryzyka w 2013 roku regularnie omawiała kwartalne raporty ryzyka (adekwatność kapitałowa, ryzyko płynności, ryzyko kredytowe, ryzyko operacyjne, ryzyko rynkowe oraz ryzyko stopy procentowej), a także szereg zagadnień dotyczących portfela kredytowego. Wśród dyskutowanych tematów istotne miejsce zajmowały największe zaangażowania, kształtowanie się parametrów ryzyka oraz rezerwy tworzone w Banku i w Grupie.

W 2013 roku Komisja ds. Ryzyka wydała 73 rekomendacje w zakresie zaangażowania obciążonego ryzykiem jednego podmiotu, zgodnie z parametrami określonymi przez Radę Nadzorczą.

Komisja ds. Wynagrodzeń odbyła w 2013 roku dwa posiedzenia, na których omawiane były m.in. zagadnienia dotyczące przyjęcia:

- Regulaminu Programu Motywacyjnego dla Pracowników mBanku.
- Celów MbO dla Członków Zarządu mBanku.
- Zmian w Kontraktach Menedżerskich Członków Zarządu
- „Polityki wynagradzania pracowników mBanku”.

- Identyfikacji pracowników mających istotny wpływ na profil ryzyka w mBanku i ich zasad wynagradzania.
- „Regulaminu Planowania i Oceny Zarządzania przez Cele (MbO) dla Członków Zarządu mBanku”.

Komisja ds. Wynagrodzeń podjęła w 2013 roku 30 decyzji i przekazała w powyższych kwestiach rekomendacje Radzie Nadzorczej.

## 16. Oświadczenia Zarządu

### Prawdziwość i rzetelność prezentowanych sprawozdań

Zarząd mBanku S.A. oświadcza, że wedle najlepszej wiedzy:

- roczne sprawozdanie finansowe i dane porównywalne sporządzone zostały zgodnie z obowiązującymi zasadami rachunkowości oraz odzwierciedlają w sposób prawdziwy, rzetelny i jasny sytuację majątkową i finansową mBanku S.A. oraz jej wynik finansowy,
- sprawozdanie Zarządu z działalności mBanku S.A. za 2013 rok zawiera prawdziwy obraz rozwoju i osiągnięć oraz sytuacji mBanku S.A., w tym opis podstawowych ryzyk i zagrożeń.

### Wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań

Podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych, czyli Ernst & Young Audyt Polska Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp.k. dokonujący badania rocznego sprawozdania finansowego mBanku S.A. za 2013 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
03.03.2014	Cezary Stypułkowski	Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny Banku	
03.03.2014	Lidia Jabłonowska-Luba	Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Banku ds. Zarządzania Ryzykiem	
03.03.2014	Przemysław Gdański	Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Banku ds. Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej	
03.03.2014	Jörg Hessenmüller	Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Banku ds. Finansów	
03.03.2014	Hans-Dieter Kemler	Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Banku ds. Rynków Finansowych	
03.03.2014	Cezary Kocik	Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Banku ds. Bankowości Detalicznej	
03.03.2014	Jarosław Mastalerz	Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Banku ds. Operacji i Informatyki	