Nest Bank S.A.

Sprawozdanie Zarządu z działalności Banku za rok zakończony dnia 31 grudnia 2017 roku

Spis Treści

1. Wstęp ... 3
2. Najważniejsze zdarzenia mające wpływ na działalność Banku w 2017 roku ... 3
3. Strategia działalności Banku ... 4
4. Rozwój biznesu w 2017 roku ... 4
   4.1. Rozwój segmentu Mikroprzedsiębiorstw ... 6
   4.2. Rozwój segmentu Consumer Finance ... 7
   4.3. Rozwój bazy klientów ... 8
   4.4. Działania marketingowe, rozwój marki Nest Bank ... 9
5. Organizacja Banku ... 11
6. Zarządzanie ryzykiem ... 15
7. Rozwój działalności operacyjnej i funkcji wsparcia ... 18
8. Podsumowanie wyników finansowych Banku w 2017 roku ... 24
9. Adekwatność kapitałowa Banku ... 26
10. Oświadczenie na temat informacji niefinansowych ... 27
    10.1. Podstawy prawne ... 27
    10.2. Opis modelu biznesowego Banku ... 27
    10.3. Kluczowe niefinansowe wskaźniki efektywności związane z działalnością Banku ... 28
    10.4. Opis polityk stosowanych przez Bank w odniesieniu do zagadnień społecznych, pracowniczych, środowiska naturalnego, poszanowania praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji, a także opis rezultatów stosowania tych polityk ... 28
    10.5. Opis istotnych ryzyk związanych z działalnością Banku mogących wywierać niekorzystny wpływ na zagadnienia społeczne, środowiskowe, pracownicze, poszanowania praw człowieka i przeciwdziałania korupcji ... 35

1. Wstęp

Niniejsze sprawozdanie Zarządu Nest Bank Spółka Akcyjna (“Nest Bank S.A.“, „Bank”) obejmuje informacje dotyczące działalności Banku w 2017 roku oraz zdarzeń mających istotny wpływ na tę działalność, które nastąpiły po zakończeniu 2017 roku. Sprawozdanie powinno być czytane łącznie ze sprawozdaniem finansowym Nest Bank S.A. na dzień 31 grudnia 2017 roku.

2. Najważniejsze zdarzenia mające wpływ na działalność Banku w 2017 roku

Zmiana inwestora strategicznego Banku na jesieni 2015 roku stała się podstawą do stworzenia nowej strategii rozwoju Banku. Rok 2017 był drugim rokiem realizacji tej strategii, a osiągnięte w tym roku wyniki w pełni potwierdziły słuszność przyjętych założeń i obranych w strategii kierunków działań. Najważniejsze elementy strategii zostały opisane w dalszej części niniejszego sprawozdania. Strategia Banku została zawarta w zaktualizowanym Programie Postępowania Naprawczego Banku zaakceptowanym przez KNF pismem z dnia 18 marca 2016 roku.

Do najważniejszych wydarzeń mających wpływ na działalność Banku w 2017 roku należały:

- istotne wzmocnienie sprzedaży w strategicznych segmentach poprzez rozbudowę oferty produktowej adresowanej do dotychczasowych, a także nowych grup klientów,
- reorganizacja, rewitalizacja oraz dalsza rozbudowa sieci oddziałów własnych i partnerskich, która istotnie zwiększyła obecność Banku bliżej naszych klientów,
- dynamiczny wzrost liczby rachunków klientów oraz aktywności klientów depozytowych, który pozwolił na dynamiczny wzrost bazy depozytowej Banku przy równoczesnej optymalizacji kosztu finansowania,
- rozbudowa systemu zarządzania ryzykiem oraz systemów informacji zarządczej, które przyczyniły się do zmniejszenia kosztów ryzyka oraz dalszej optymalizacji strategii cenowej,
- wprowadzenie nowych produktów w strategicznych segmentach działalności Banku, w tym wdrożenie zupełnie nowych dla Banku produktów inwestycyjnych,
- realizacja strategii marketingowej nowej marki Banku przekładająca się na istotny wzrost świadomości marki Nest Bank.

3. Strategia działalności Banku

Misja Banku: Najbardziej preferowana i rentowna marka finansowa w Polsce

Wizja Banku: Skutecznie reagujemy na zmiany i nieustannie usprawniamy nasze działania, aby szybko dostarczać najlepszą ofertę dla klientów indywidualnych i mikroprzedsiębiorstw. Nasza marka jest bliska rodzinom, a oferta dostępna dzięki odpowiedniemu zarządzaniu ryzykiem i wielokanałowej sieci dystrybucji. Na wszystkie działania patrzymy przez pryzmat budowy wartości firmy.

Podstawowe założenia strategii Banku

Strategia Banku zakłada systematyczny wzrost portfela kredytowego w strategicznych segmentach klientowskich Banku, jakimi są mikroprzedsiębiorstwa oraz klienci detaliczni. Realizacja strategii wiąże się z istotnymi nakładami, które w początkowym okresie przekładają się na generowanie straty netto z działalności. Bank zamierza jednak systematycznie poprawiać wyniki w kolejnych latach i osiągnąć trwałą rentowność począwszy od 2018 roku.

Strategiczne ukierunkowanie Banku na segmenty: detaliczny oraz mikroprzedsiębiorstw oznacza koncentrację na wysokomarżowych, niewielkich jednostkowo transakcjach, przy odpowiednim wsparciu sprawnymi procesami operacyjnymi, szybkim procesem decyzyjnym i nowoczesnymi rozwiązaniami informatycznymi. Celem Banku jest również budowa bankowości relacyjnej z klientami.

W zakresie kanałów dystrybucji planowane jest utrzymanie obecnej sieci oddziałów własnych, wraz z ich dalszym wzmocnieniem zasobowym. Bank planuje również dalszy rozwój w kanale pośredników finansowych oraz sieci franczyzowej.

Bank planuje kontynuację strategii budowy tańszego finansowania detalicznego. W tym celu Bank zamierza dalej rozwijać działalność skoncentrowaną na pozyskiwaniu aktywnych rachunków klientów oraz zwiększanie udziału klientów z rachunkiem podstawowym w Banku. Wsparciem tych planów jest rozwój nowoczesnych rozwiązań dla bankowości mobilnej i internetowej.

Działalność skarbowa Banku koncentruje się na inwestowaniu płynności, zabezpieczaniu ryzyka rynkowego, pozyskiwaniu depozytów korporacyjnych oraz rozwoju oferty sprzedażowej dla segmentów mikroprzedsiębiorstw i klientów detalicznych.

4. Rozwój biznesu w 2017 roku

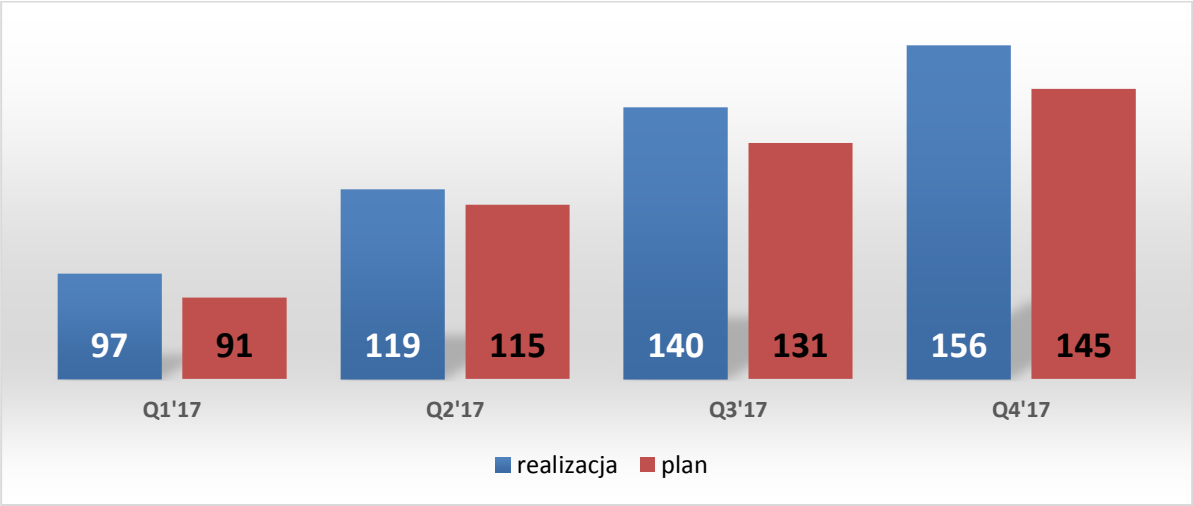
Kanały dystrybucji

Bank obsługuje klientów z wykorzystaniem zarówno kanałów tradycyjnych jak i nowoczesnych rozwiązań cyfrowych. Klienci Banku obsługiwani przez oddziały własne oraz partnerskie, pośredników oraz kanały cyfrowe (centrum kontaktowe, Internet i kanały mobilne).

Prowadzone w 2017 roku projekty ukierunkowane na rozwój sieci dystrybucji umożliwiły zakończenie roku z liczbą 57 oddziałów własnych oraz 156 franczyzowych zlokalizowanych na terenie całej Polski. Na dzień 31 grudnia 2017 roku Bank współpracował również z 40 dużymi integratorami na szczeblu centralnym oraz około 1,7 tys na szczeblu lokalnym (z czego prawie 700 aktywnie współpracujących).

W trakcie 2017 roku największy wzrost zasięgu odnotowała sieć placówek partnerskich, która przyrosła o 76 placówek, przekraczając wcześniejsze plany o 11 placówek.

Wykres nr 1. Przyrost liczby placówek partnerskich Banku w 2017 roku



Dzięki otwarciu 7 nowych oddziałów w największych miastach Polski, wzrósł również zasięg sieci oddziałów własnych Banku. Sprzedaż w sieci własnej generowana była przez ponad 430 doradców pracujących w oddziałach, obsługujących zarówno klientów z segmentu mikroprzedsiębiorstw jak i klientów detalicznych (w trakcie 2017 roku liczba doradców przyrosła o 20%).

Dodatkowo, uzupełniając dotychczasowe kanały dystrybucji, Bank w 2017 roku nawiązał współpracę z nowobudowaną niezależną siecią pośredniczą, działającą na wyłączność dla banku – Finfaktorią – która pod koniec 2017 roku otworzyła 6 placówek, również w największych miastach w Polsce. W placówkach tych produkty Bankowe na koniec 2017 roku oferowało 70 doświadczonych doradców.

W ramach sieci dystrybucji produktów dla klientów Consumer Finance do końca 2017 roku Bank miał podpisane i aktywne umowy z 40 dużymi Integratorami, którzy odpowiedzialni są za obsługę 5,500 agentów bezpośrednio sprzedających produkty kredytowe Banku.

Elektroniczne kanały komunikacji w postaci bankowości internetowej i mobilnej pozwalały Bankowi przede wszystkim kontynuować strategię budowy tańszego finansowania detalicznego. W trakcie 2017 roku Bank konsekwentnie rozwijał nowoczesne procesy sprzedaży rachunków i depozytów oparte o nowoczesne technologie umożliwiające zdalną obsługę klientów, w tym m.in. nowe metody weryfikacji tożsamości klientów bazujące na analizie biometrycznej i połączeniu video z doradcą bankowym. Podstawą rozwoju kanałów zdalnych zarówno w roku 2017, jak i w następnych latach było i jest m.in. przygotowanie Banku do zmian regulacyjnych oraz do trendów związanych z digitalizacją administracji publicznej. Bank skupiał się nad opracowaniem zmian pod kątem PSD2, RODO, Split Payments w ramach kontynuowanego projektu rozwoju platform bankowości internetowej i mobilnej. Wdrożenie w/w zmian planowane jest na rok 2018. W zakresie wzmocnienia obsługi posprzedażowej oraz procesów aktywacji klientów i x-sell'u w 4 kwartale 2017 roku Bank

wdrożył nowy system CRM integrujący wiedzę o kliencie i komunikację z klientem, zarówno w kanałach cyfrowych, jak i pozostałych kanałach dystrybucji.

4.1. Rozwój segmentu Mikroprzedsiębiorstw

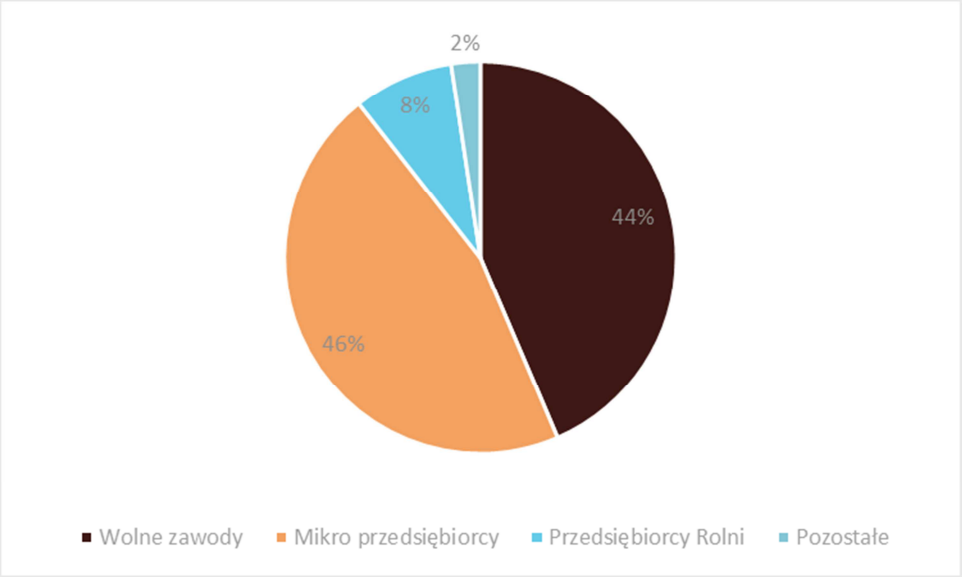
W 2017 roku nastąpiło istotne wzmocnienie sprzedaży linii biznesowej Mikroprzedsiębiorstw, związane z rozwojem sieci dystrybucji własnej i franczyzowej, przebudową oferty produktowej oraz usprawnieniem procesów kredytowych i rozpoczęciem finansowania nowej grupy - przedsiębiorców rolnych.

W trakcie 2017 roku Bank udzielił kredytów w segmencie mikroprzedsiębiorstw o łącznej wysokości 1,54 mld zł. Uruchomienia kredytów w tym segmencie w 2017 roku były o 54% wyższe niż w 2016 roku. Również sprzedaż w każdym kwartale 2017 roku była wyższa niż w analogicznym kwartale roku poprzedzającego

Wykres nr 2. Sprzedaż produktów kredytowych w segmencie mikroprzedsiębiorstw w 2016 i 2017 roku [tys zł]

Uzyskanie tak dużych przyrostów portfela kredytowego w segmencie mikroprzedsiębiorstw możliwe było m.in. dzięki dalszej rozbudowie oferty produktowej oraz poszerzeniu rynku docelowego klientów firmowych. Bank zakończył z sukcesami wdrożenia nowej oferty kredytowej dedykowanej przedsiębiorcom rolnym jak i szeregu zmian rozwojowych w ofercie dla mikroprzedsiębiorców.

Wykres nr 3. Udział sprzedaży do poszczególnych grup Klientów firmowych Nest Banku w 2017 roku



Dodatkowo dzięki cyklicznemu i proaktywnemu zarządzaniu polityką cenową bank osiągnął 20% wyższą rentowność nowej sprzedaży w 2017 roku w porównaniu do roku ubiegłego. Na wyższą rentowność miała wpływ również systematyczna poprawa jakości portfela klientów firmowych osiągnięta dzięki wdrożeniu dwóch nowych kart scoringowych dla tzw. wolnych zawodów oraz Mikro Przedsiębiorstw, a także nie finansowaniu klientów generujących potencjalne starty kredytowe przekraczające akceptowany przez Bank apetyt na ryzyko.

Zalety oferty kredytowej Banku zostały również zauważone w mediach, czego przykładem może być wdrożony w lipcu 2017 roku kredyt dla firm rodzinnych Sukcesja.

4.2. Rozwój segmentu Consumer Finance

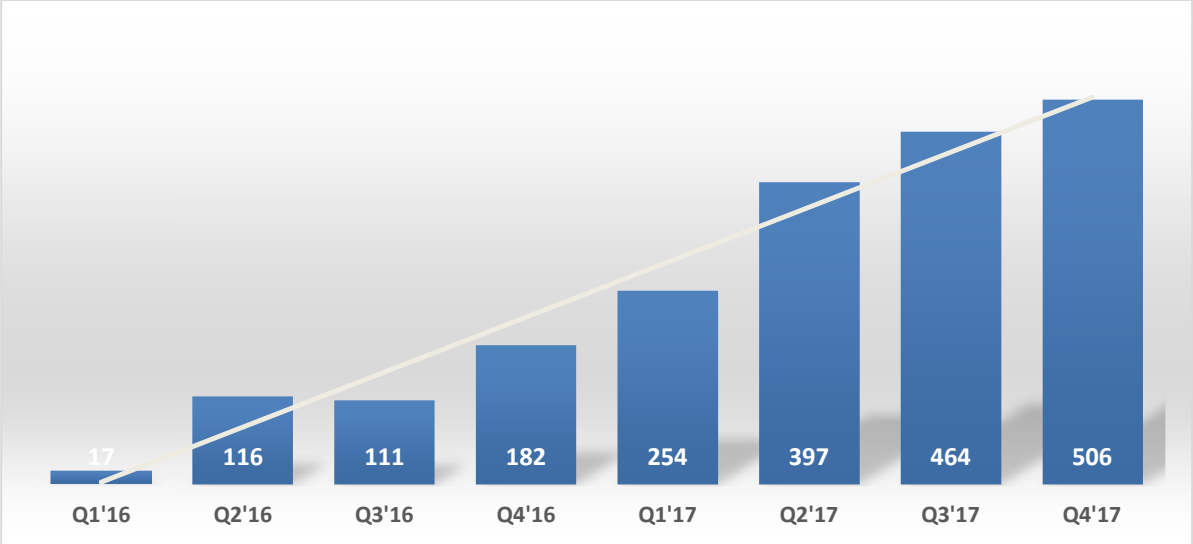
Segment Consumer Finance od 2016 roku budowany był od podstaw wraz z realizacją nowej strategii Banku. W pierwszym okresie Bank wprowadził ofertę kredytów gotówkowych i konsolidacyjnych, a następnie ofertę kredytów ratalnych. W 2017 roku Bank wprowadził do oferty limit odnawialny w koncie dla osób fizycznych.

Rok 2017 był okresem istotnego wzrostu segmentu Consumer Finanace. Wartość udzielonych w 2017 roku kredytów dla klientów Consumer Finance wyniosła 1.621 mln zł, podczas gdy w trakcie całego 2016 roku Bank udzielił w tym segmencie kredytów o łącznej wysokości 425 mln zł (4-krotny wzrost wartości udzielonych kredytów r/r). W sprzedaży Banku 90% udzielonych kredytów stanowiły kredyty gotówkowe i konsolidacyjne (1.460 mln zł), a pozostałą część kredyty ratalne (161 mln zł).

Tak duży przyrost sprzedaży kredytów gotówkowych w segmencie Consumer Finance był możliwy m.in. dzięki dalszemu rozwojowi i uatrakcyjnianiu oferty produktowej, co zostało potwierdzone w najważniejszym plebiscycie branżowym Złoty Bankier, w którym kredyt Nest Gotówka zajął pierwsze miejsce w kategorii kredytów gotówkowych. Bank konsekwentnie rozwijał ofertę w celu poszerzenia docelowego rynku klientów, koncentrując swoje działania szczególnie na segmentach charakteryzujących się lepszą jakością portfela kredytowego (profesjonaliści, sektor budżetowy, rolnicy). Oferta produktowa linii Consumer Finance wspierała także przyjętą w Banku strategię marketingową, utrwalając wizerunku Banku-Opiekuna, który działa z myślą o rodzinie. W tym celu wdrożony został promocyjny kredyt bez oprocentowania i bez prowizji na fotelik samochodowy. Sprzedaż

tego produktu wspierała szeroko komentowana w mediach kampania marketingowa „Superfotelik CHRONI NA BANK”

Wykres nr 4. Sprzedaż produktów kredytowych w segmencie Consumer Finance w 2017 roku [mln zł]



W 2017 roku sieć partnerska uruchomiła wolumen kredytów gotówkowych w wysokości 449 mln zł, co oznaczało realiację planów kanału dystrybucji w 121% i ponad 7 krotny wzrost w stosunku do 2016 roku. W najlepszym miesiącu sprzedaży kredytów gotówkowych w sieci partnerskiej wyniosła prawie 54 mln zł. Średnia sprzedaż na placówkę wyniosła około 300 tys. zł.

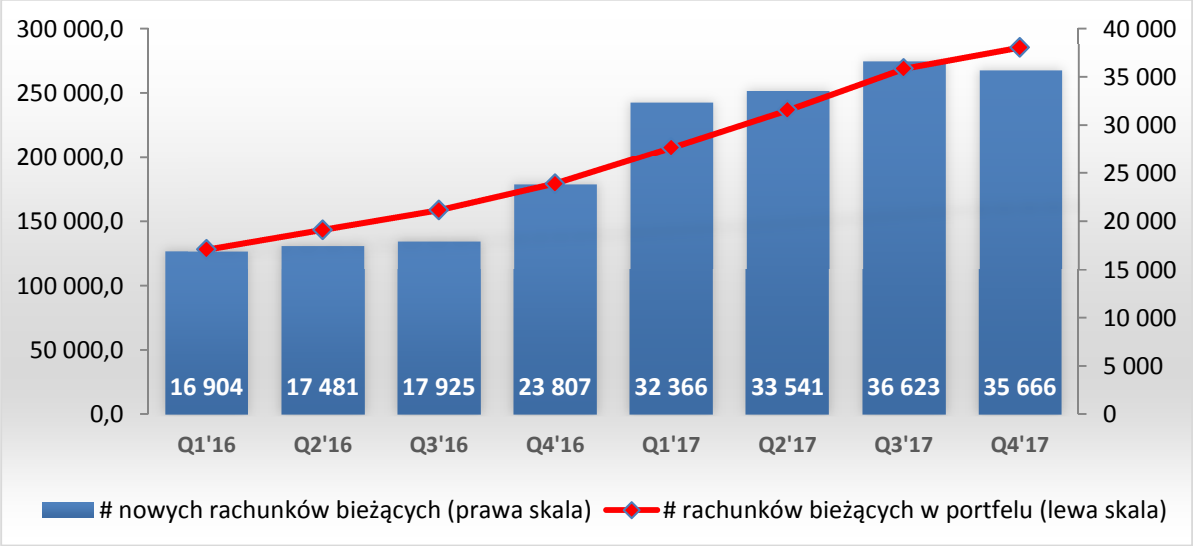
W 2017 roku Bank znacząco rozwinął ofertę dla segmentu Consumer Finance także w sieci oddziałów własnych, osiągając rekordowe wyniki sprzedaży (prawie 300 mln zł) i tym samym zwiększając roczną sprzedaż 5-krotnie w porównaniu do 2016 roku.

W 2017 roku Bank konsekwentnie umacniał swoją pozycję w sieci pośredników kredytowych, sprzedając 727 mln zł kredytów gotówkowych, co oznaczało blisko 2,5 krotny wzrost w porównaniu do roku 2016. Z uwagi na dynamiczny wzrost sprzedaży w kanałach własnych (sieć partnerska, oddziały), udział w sprzedaży kanału pośredniczego spadł z 72% w 2016 roku do 50% w 2017 roku.

4.3. Rozwój bazy klientów

W roku 2017 Bank odnotował dalsze sukcesy w zakresie rozwoju bazy obsługiwanych rachunków bieżących klientów, zwiększając w trakcie roku liczbę prowadzonych rachunków o 59%. Przyrost taki oznacza, że w 2017 Bank był roku liderem tempa wzrostu na polskim rynku, a w zakresie przyrostu nominalnego liczby kont Bank plasował się na 7 miejscu w Polsce. Tak duże wzrosty w istotnej mierze wynikały z atrakcyjności oferty Banku, a także z uzyskanej automatyzacji i szybkości procesu otwierania nowych rachunków oraz szerokiej sieci dystrybucji. Wraz ze wzrostem liczby rachunków dynamicznie przyrastało saldo na nieoprocentowanych rachunkach bieżących (na koniec 2017 roku przekroczyło 0,5 mld zł) co wpływa pozytywnie na zmniejszanie kosztów finansowania Banku.

Wykres nr 5. Przyrost liczby rachunków klientów detalicznych



Wraz z liczbą obsługiwanych rachunków, istotnemu wzrostowi uległa liczba obsługiwanych przez Bank klientów ze 178 tys. na koniec 2016 roku do 315 tys. na koniec 2017 roku. Wśród klientów Banku największy udział mieli klienci detaliczni (liczba prowadzonych rachunków przedstawiona została na wykresie nr 5). Istotny udział mieli również przedsiębiorcy, spośród których 25 tys. posiadało produkt kredytowy na koniec 2017 roku. Bank prowadził również 44 tys. rachunków rozliczeniowych dla przedsiębiorstw.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klientów Bank w 2017 kontynuował rozwój oferty rachunkowo-depozytowej, wprowadzając nowe depozyty terminowe dla lojalnych Klientów, płatności mobilne Andorid-Pay, dedykowany rachunek dla osób małoletnich, specjalne programy rabatowe w ramach programu VISA oferty, możliwość zawnioskowania o terminal płatniczy czy specjalne akcje aktywujące Klientów (np. Kieszonkowe dla dzieci). Bank rozpoczął również budowę nowej linii produktowej i wdrożył do oferty pierwszy produkt inwestycyjny. Dzięki wprowadzonym zmianom Bank dwukrotnie zwiększył udział Klientów przelewających wynagrodzenie do Banku. Atrakcyjność oferty Banku została również doceniona przez media, dzięki czemu rachunki i lokaty Banku wielokrotnie w 2017 roku znajdowały się na najwyższych miejscach branżowych portali.

4.4. Działania marketingowe, rozwój marki Nest Bank

Kontynuacja skutecznej strategii marketingowej

W 2017 roku zdecydowano się na kontynuację strategii marketingowej obranej w 2016 roku. Strategia Banku-Opiekuna okazała się skuteczna już po pierwszych dwóch miesiącach jej implementowania. Wskazywały na to badania świadomości marki przeprowadzone w grudniu 2016. Marka Nest Bank była wówczas rozpoznawana przez 29% osób w grupie docelowej[1]. W związku z tym podjęto decyzję o kontynuacji dotychczasowej strategii komunikacyjnej w celu budowania pożądanego wizerunku i umacniania świadomości marki wśród konsumentów.

[1] *Źródło: Monitoring polskiego rynku bankowego, MEC A&I,CAWI, All 20+*

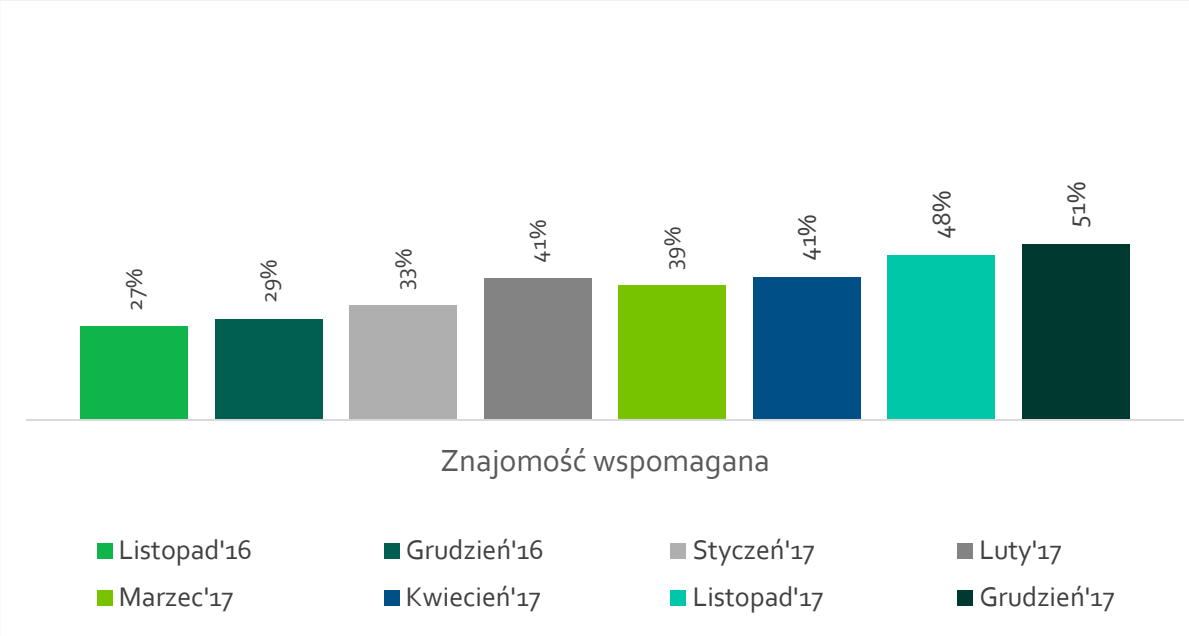
Pozycjonowanie i komunikacja w 2017 roku

Jako główny cel komunikacyjny na 2017 rok postawiono sobie umacnianie wizerunku Banku-Opiekuna, który działa z myślą o rodzinie. Komunikację konsekwentnie prowadzono w oparciu o platformę komunikacyjną stworzoną w 2016 roku przy użyciu szeroko zasięgowych mediów.

W komunikacji telewizyjnej rozszerzono zakres promowanych produktów. Po raz pierwszy pojawiły się komunikaty dotyczące kredytów dla klientów detalicznych i mikroprzedsiębiorców.

Konsekwentna realizacja obranej strategii przyniosła pożądane rezultaty. Reklama TV obecna przez 34 tygodnie w głównych kanałach telewizyjnych dotarła co najmniej raz do 98% dorosłych Polaków[2]. Rezultatem tego jest znaczący wzrost świadomości marki wśród konsumentów do 51% w grudniu 2017 roku[3].

Wykres nr 6. Znajomość wspomagana marki Nest Bank



Działania CSR

W celu budowania rozpoznawalności marki i wzmocnienia komunikacji oferty kredytowej zdecydowano się na przeprowadzenie wysokozasięgowej kampanii CSR.

W kampanii „Superfotelik – Chroni na bank!" skupiono się na bezpieczeństwie dzieci – szerokim problemie niezwykle ważnym dla grupy docelowej banku. Na potrzeby kampanii powstały jednocześnie materiały wspierające rodziców w wyborze odpowiednio dobranego fotelika. Powstał również specjalny produkt – darmowy i bezprowizyjny kredyt na fotelik samochodowy. Kredyt na fotelik stał się elementem uwiarygadniającym i wzmacniającym przekaz kampanii, budującym pomost pomiędzy bezpieczeństwem dzieci, a bezpieczeństwem finansowym rodziny.

[2] *Źródło: NAM, 2017, All 18+, posiadający odbiorniki telewizyjne*
[3] *Źródło: Monitoring polskiego rynku bankowego, MEC A&I,CAWI, All 20+*

W akcję zaangażowali się eksperci, patroni oraz influencerzy, co zapewniło sukces medialny kampanii. Kampania wciąż przynosi kolejne efekty medialne, dziennikarze są niezmiennie zainteresowani tematem. To spory potencjał na podtrzymanie zainteresowania marką.

Standardy obsługi i jakość

W pierwszym kwartale 2017 roku zostały wypracowane i zaimplementowane Standardy Sprzedaży i Obsługi Klienta Nest Banku dla wszystkich punktów styku z klientem. Celem standardów jest przełożenie pozycjonowania marki na doświadczenie klienta i zrealizowanie obietnicy banku przyjaznego rodzinom i rodzinnym biznesom.

W celu poprawienia jakości obsługi przygotowano szereg materiałów informacyjnych zawierających zbiór standardów, zasad, a nawet gotowych zwrotów do wykorzystania podczas rozmowy z klientami.

Wprowadzone standardy obsługi klienta zostały poddane audytowi startowemu, dzięki któremu zidentyfikowano obszary do poprawy. W efekcie przeprowadzonych zmian i wdrożonych standardów Nest Bank zadebiutował w rankingu Newsweeka zajmując wysokie 7 miejsce.

5. Organizacja Banku

Pod względem organizacyjnym Bank składa się z pięciu pionów oraz departamentów i oddziałów podległych poszczególnym Członkom Zarządu.

W 2017 roku działalność bankowa sieci sprzedaży koncentrowała się na dalszym aktywnym rozwoju sieci placówek partnerskich oraz oddziałów własnych. Na dzień 31 grudnia 2017 roku Bank posiadał czynnych 57 oddziałów własnych, 156 placówek partnerskich oraz współpracował z 40 dużymi integratorami na szczeblu centralnym.

Na dzień zatwierdzenia niniejszego sprawozdania do publikacji w skład Zarządu Banku wchodziły następujące osoby:

Marek Kulczycki, Prezes Zarządu, nadzoruje Pion Prezesa Zarządu.

Bartosz Chytła, Pierwszy Wiceprezes Zarządu, odpowiada za Pion Bankowości Detalicznej i Przedsiębiorstw.

Miłosz Bednarczyk, Członek Zarządu, odpowiada za Pion Finansowy.

Grażyna Musiatowicz-Podbiał, Członek Zarządu, odpowiada za Pion Operacji, Logistyki i IT.

Michał Sobiech, Członek Zarządu, odpowiada za Pion Ryzyka.

W trakcie 2017 roku miały miejsce dwie zmiany w składzie Zarządu Banku. W dniu 21 września 2017 roku rezygnację z funkcji członka Zarządu złożył pan Tomasz Maciejewski ze skutkiem na ten sam dzień, a uchwałą Rady Nadzorczej Banku nr 55/2017 z dnia 21 września 2017 roku powołano na członka Zarządu Banku pana Miłosza Bednarczyka.

Na dzień zatwierdzenia niniejszego sprawozdania do publikacji w skład Rady Nadzorczej Banku wchodziły następujące osoby

Jacek Kseń, Przewodniczący Rady Nadzorczej

Peter Bramwell Cartwright, Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej

Piotr Henryk Stępniak, Członek Rady Nadzorczej

Jacek Gdański, Członek Rady Nadzorczej

Tod Alan Kersten, Członek Rady Nadzorczej

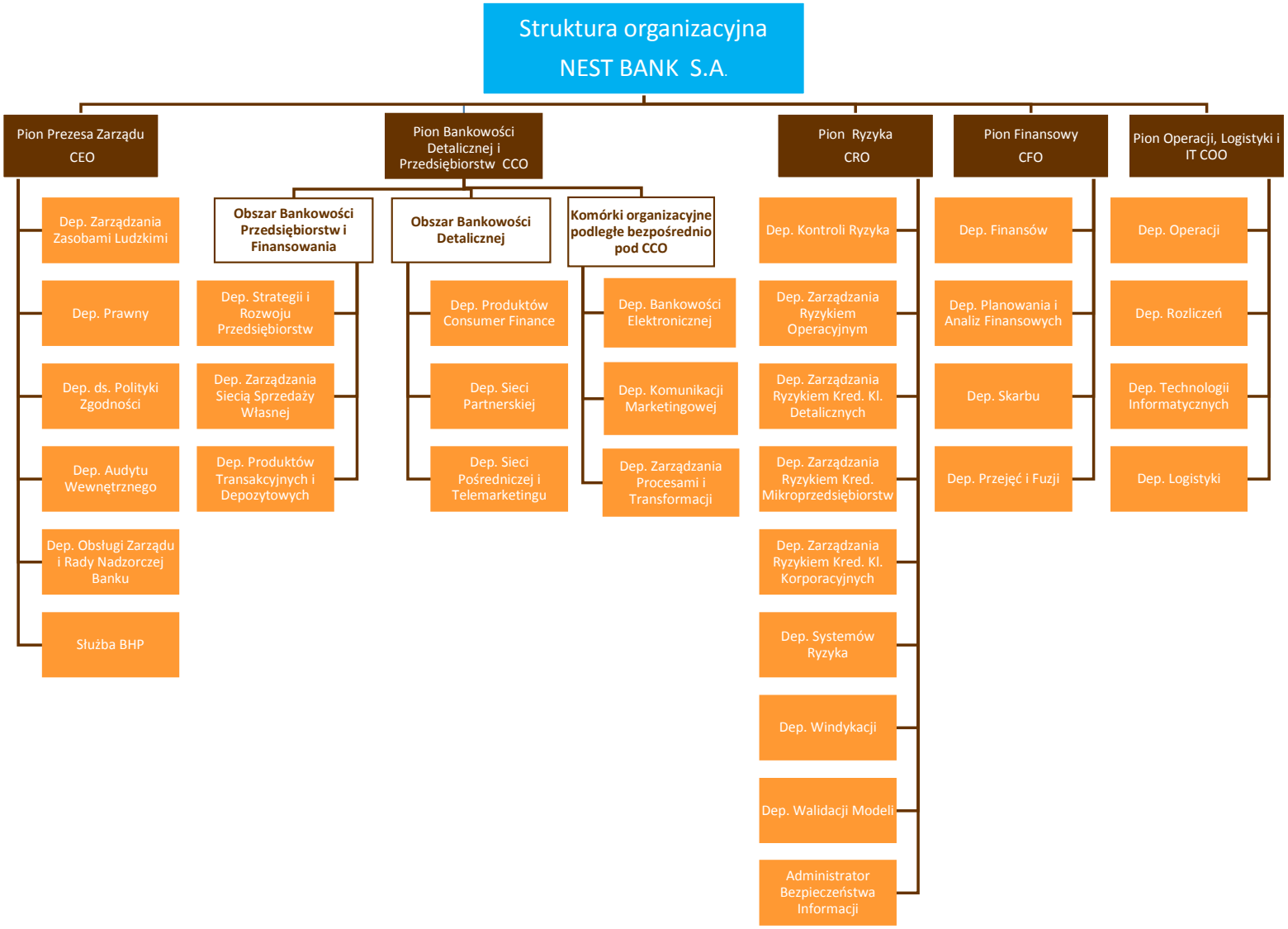
Benjamin James Hollowood, Członek Rady Nadzorczej

Błażej Kochański, Członek Rady Nadzorczej

W trakcie 2017 roku miały miejsce następujące zmiany w składzie Rady Nadzorczej Banku:

- W dniu 22 marca 2017 roku pan Tomasz Bieske złożył rezygnację z pełnienia funkcji Przewodniczącego Rady Nadzorczej ze skutkiem na dzień 29 marca 2017 roku.
- Uchwałą Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy Banku nr 3 z dnia 6 lipca 2017 roku powołano pana Jacka Gdańskiego do Rady Nadzorczej Banku.
- Uchwałą Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy Banku nr 3 z dnia 14 września 2017 roku powołano pana Jacka Ksenia w skład Rady Nadzorczej Banku.
- Uchwałą Rady Nadzorczej nr 66/2017 z dnia 21 września 2017 roku powołano pana Jacka Ksenia na stanowisko Przewodniczącego Rady Nadzorczej Banku.

Schemat nr 1. Struktura organizacyjna Nest Bank S.A. na dzień zatwierdzenia sprawozdania do publikacji



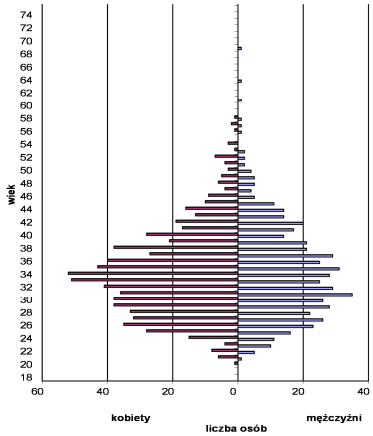
Struktura zatrudnienia w Banku

Na koniec roku Bank zatrudniał w przeliczeniu na pełne etaty 1.290 osób, z czego 58% stanowiły kobiety.

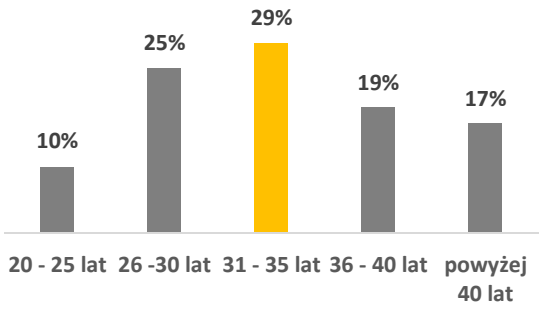
Struktura wiekowa pracowników Banku wykazuje największe zatrudnienie pracowników w przedziale wiekowym 26 – 35 lat.

Spośród pracowników Banku zatrudnionych na koniec 2017 roku 45% związanych było z funkcjami bezpośrednio sprzedażowymi, a 15% ze wsparciem sprzedaży. Pozostali pracownicy zatrudnieni byli w funkcjach związanych z zarządzaniem organizacją i operacjami.

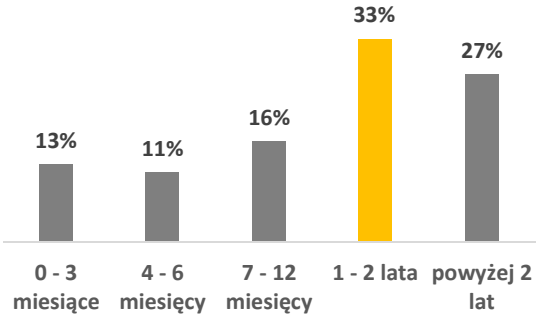
Wykres nr 7. Struktura wiekowa pracowników Banku



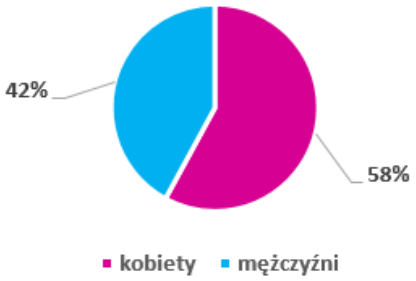
Wykres nr 8. Struktura zatrudnienia wg wieku



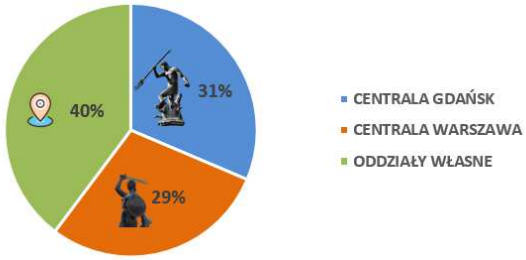
Wykres nr 9. Struktura zatrudnienia wg stażu pracy



Wykres nr 10. Struktura zatrudnienia wg płci



Wykres nr 11. Struktura zatrudnienia wg lokalizacji



6. Zarządzanie ryzykiem

Celem systemu zarządzania ryzykiem w Nest Banku S.A. jest zapewnienie zestawu praktycznych zasad, procesów i narzędzi umożliwiających ostrożne i stabilne zarządzanie Bankiem.

Jako istotne, Bank zidentyfikował następujące ryzyka:

- kredytowe,
- płynności,
- rynkowe,
- operacyjne,
- braku zgodności i reputacji,
- makroekonomiczne,
- strategiczne,
- modeli.

Ryzyko kredytowe oznacza możliwość poniesienia straty w wyniku niewykonania przez dłużnika zobowiązania dotyczącego kapitału, odsetek lub innych należności. Ryzyko kredytowe przejawia się również w postaci spadku wartości aktywów i udzielonych zobowiązań warunkowych, będącego następstwem pogorszenia oceny jakości kredytowej dłużnika. Ryzyko kredytowe obejmuje następujące podkategorie ryzyka: ryzyko bazowe (niewypłacalności dłużnika), ryzyko kontrahenta (przedrozliczeniowe), ryzyko koncentracji (koncentracja wspólnych czynników ryzyka) oraz ryzyko rezydualne (nieskuteczności zabezpieczeń). Celem zarządzania ryzykiem kredytowym jest ograniczenie strat wynikających z materializacji ryzyka kredytowego, w tym wystąpienia zagrożenia utratą wartości, przy zachowaniu oczekiwanego poziomu dochodowości i spełnieniu założeń planów biznesowych Banku.

Ryzyko płynności jest to zagrożenie utraty zdolności do finansowania aktywów (ryzyko refinansowania) i terminowego wykonywania zobowiązań w toku normalnej działalności lub w innych warunkach, które można przewidzieć, powodujące konieczność poniesienia nieakceptowalnych strat. Nadrzędnym celem zarządzania ryzykiem płynności jest zapewnienie możliwości realizowania zobowiązań na bazie dziennej, zdolności do utrzymywania płynności w krótkim, średnim i długim okresie zarówno w normalnych warunkach, jak i w przypadku wystąpienia zdarzeń kryzysowych.

Ryzyko rynkowe jest to ryzyko utraty wartości aktywów, wzrostu poziomu zobowiązań lub zmiany wyniku finansowego w rezultacie wrażliwości na zmienność parametrów rynkowych (kursów walutowych, stóp procentowych, cen aktywów i kontraktów). Ryzyko rynkowe dotyczy pozycji bilansowych, jak i pozabilansowych. Ryzyko rynkowe obejmuje następujące podkategorie ryzyka: ryzyko stopy procentowej (IR), w tym ryzyko stopy procentowej w księdze handlowej i księdze bankowej, ryzyko walutowe (FX), ryzyko cen dłużnych papierów wartościowych, ryzyko kapitałowych papierów wartościowych, ryzyko cen towarów oraz ryzyko korekty wyceny kredytowej. Celem zarządzania ryzykiem rynkowym jest ograniczenie ewentualnych strat wynikających ze zmian stawek rynkowych do akceptowalnego poziomu poprzez kształtowanie odpowiedniej struktury pozycji bilansowych i pozabilansowych.

Ryzyko operacyjne to możliwość wystąpienia straty wynikającej z niedostosowania lub zawodności procesów wewnętrznych, ludzi i systemów lub ze zdarzeń zewnętrznych. Ryzyko operacyjne obejmuje w szczególności:

ryzyko systemów IT, ryzyko outsourcingu, ryzyko kadrowe oraz ryzyko bezpieczeństwa. Podstawowym celem zarządzania ryzykiem operacyjnym jest optymalizacja efektywności operacyjnej Banku poprzez minimalizowanie strat operacyjnych oraz zwiększenie adekwatności i szybkości reakcji Banku na zdarzenia wewnętrzne i zewnętrzne.

Ryzyko braku zgodności to ryzyko zaistnienia negatywnych skutków, w tym sankcji prawnych bądź regulaminowych, materialnych strat finansowych lub utraty dobrej reputacji, na jakie narażony jest Bank w wyniku nie przestrzegania powszechnie obowiązujących przepisów prawa, regulacji nadzorczych, przepisów wewnętrznych czy przyjętych przez siebie standardów i kodeksów postępowania mających zastosowanie w jego działalności. Celem zarządzania ryzykiem jest zapewnienie zgodności Banku z obowiązującymi regulacjami oraz przyjętymi standardami funkcjonowania.

Ryzyko reputacji to bieżące lub przyszłe ryzyko dla wyniku finansowego, funduszy własnych lub płynności, powstałe na skutek naruszenia wizerunku Banku. Celem zarządzania ryzykiem reputacji jest ograniczenie negatywnego wpływu zdarzeń wizerunkowych na wynik finansowy, fundusze własne lub poziom płynności Banku poprzez prowadzenie działań zapobiegawczych i osłonowych.

Ryzyko makroekonomiczne to ryzyko wynikające z nieuwzględnienia przez wewnętrzne modele ryzyka wpływu cyklu gospodarczego, wskutek czego następuje uzależnienie wielkości wymogów kapitałowych/kapitału wewnętrznego od fazy cyklu gospodarczego. Celem zarządzania tym ryzykiem jest ograniczenie ewentualnych strat wynikających z niepełnego ujęcia w wewnętrznych modelach aktualnej fazy cyklu koniunkturalnego.

Ryzyko strategiczne Ryzyko strategiczne związane jest z podejmowaniem niekorzystnych lub błędnych decyzji strategicznych, brakiem lub wadliwą realizacją przyjętej strategii oraz ze zmianami w otoczeniu zewnętrznym i niewłaściwą reakcją na te zmiany. Celem zarzadzania tym ryzykiem jest zapewnienie poprawności podejmowanych decyzji oraz właściwym ich wdrożeniu.

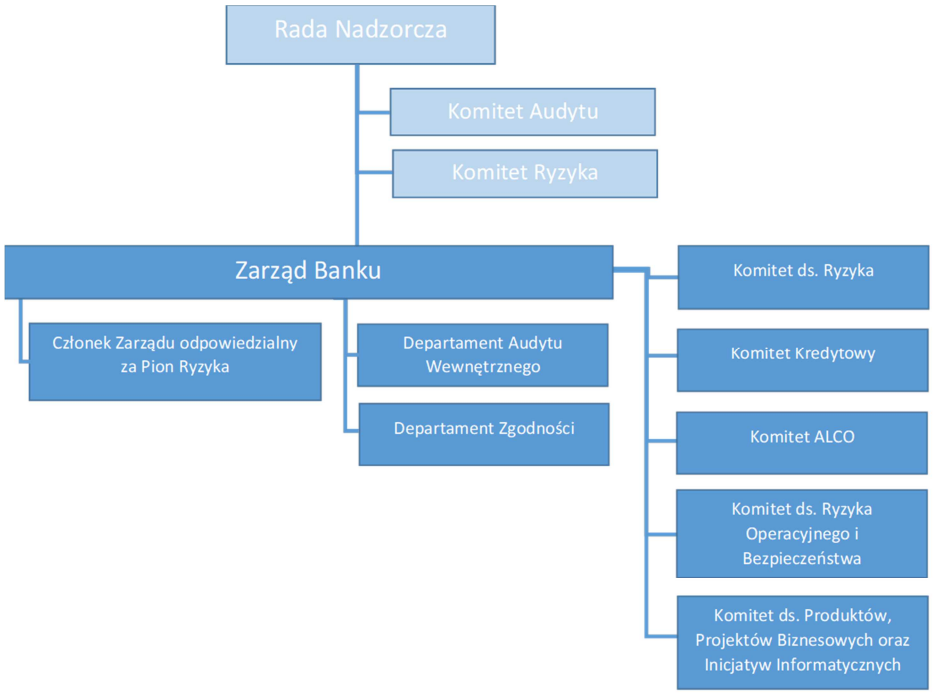
Ryzyko modeli polega na możliwości poniesienia negatywnych skutków finansowych lub pogorszenie reputacji Banku w wyniku podejmowania niewłaściwych decyzji biznesowych na podstawie niewłaściwie funkcjonujących w Banku modeli. Celem zarządzania ryzykiem jest zapewnienie właściwego funkcjonowania modeli w Banku.

Bank przestrzega następujących ogólnych zasad zarządzania ryzykiem:

- system zarządzania ryzykiem oparty jest o pisemne zasady ujęte w „Strategii zarządzania ryzykiem" oraz szczegółowych regulaminach zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka;
- zakres odpowiedzialności poszczególnych jednostek organizacyjnych w zakresie zarządzania ryzykiem jest ściśle określony, przy czym zapewnione jest oddzielenie funkcji pomiaru, kontrolowania i raportowania ryzyka od sprzedaży oraz działalności operacyjnej;
- zarządzanie ryzykiem jest częścią procesu całościowego zarządzania Bankiem;
- poziom tolerancji na ryzyko określany jest w odniesieniu do kapitału ekonomicznego oraz poprzez strategiczne limity ryzyka i jest zatwierdzany przez Radę Nadzorczą;
- Bank koncentruje się w swojej działalności na obszarach, w których posiada doświadczenie umożliwiające rzetelną ocenę ryzyka, natomiast wprowadzenie nowych produktów jest poprzedzone oceną ryzyka z nimi związanego.

Proces zarządzania ryzykiem odbywa się w ramach zdefiniowanych zakresów odpowiedzialności, zgodnie z przepisami wewnętrznymi oraz z wykorzystaniem odpowiedniej infrastruktury informatycznej. W celu zapewnienia aktualności proces ten jest przedmiotem cyklicznych przeglądów oraz weryfikacji przez audyt wewnętrzny.

Schemat nr 2. Struktura organizacyjna w zakresie obszaru zarządzania ryzykiem



W procesie zarządzania ryzykiem w Banku uczestniczą:

- Rada Nadzorcza wraz z dedykowanymi komitetami,
- Zarząd Banku wraz z dedykowanymi komitetami,
- jednostki organizacyjne w ramach struktury Banku.

W ramach sprawowania nadzoru przez Radę Nadzorczą nad procesem zarządzania ryzykiem, powołane zostały następujące Komitety Rady:

- Komitet Ryzyka,
- Komitet Audytu.

Zarządzanie ryzykiem wpisane jest w schemat organizacyjny Banku w szczególności poprzez wskazanie Członka Zarządu odpowiedzialnego za zarządzanie ryzykiem oraz podległego mu Pionu Ryzyka. Poszczególne jednostki organizacyjne Banku mają przypisanie określone role w zakresie monitorowania, pomiaru i raportowania ryzyka. W ramach struktury Banku powołane są ną nastepujące komitety: Komitetu ds. Ryzyka, Komitetu Kredytowego, Komitetu ALCO, Komitetu ds. Ryzyka Operacyjnego i Bezpieczeństwa, Komitetu ds. Produktów, Projektów Biznesowych oraz Inicjatyw Informatycznych.

Dodatkową linia obrony w procesie zarzadzania ryzykiem w Banku są niezależnie funkcjonujące: Departament Zgodności oraz Departament Audytu Wewnętrznego.

Podział obowiązków zapewnia rozdzielenie funkcji sprzedażowych od funkcji podejmowania decyzji kredytowych. Bank wdrożył również rozdział kompetencji w zakresie podejmowania decyzji kredytowych od funkcji ustalania zasad wydawania decyzji kredytowych oraz od funkcji monitorowania i kontroli ryzyka kredytowego. Powyższa dywersyfikacja zadań pozwala w efektywny sposób zarządzać ryzykiem kredytowym oraz w trybie ciągłym monitorować proces kredytowy. Zapewnia to prawidłowe działanie poszczególnych elementów zarządzania ryzykiem oraz szybkie diagnozowanie i naprawianie ewentualnych nieprawidłowości.

W 2017 Bank kontynuował usprawnianie i doskonalenie systemu zarządzania ryzykiem kredytowym. Zarówno w obszarze produktów dla mikroprzedsiębiorstw jak i detalicznych, wdrożone zostały udoskonalone karty scoringowe. Wdrożone zostały także zmiany w polityce kredytowej uwzględniające zarówno realizację zaleceń KNF jak i inne zmiany mające na celu poprawę jakości zarządzania ryzykiem.

Dalszemu rozwojowi podlegał także system monitorowania portfelowego ryzyka kredytowego dla mikroprzedsiębiorstw i klientów detalicznych. Zautomatyzowanie i rozszerzenie informacji zarządczej umożliwia kompleksowe monitorowanie poziomu ryzyka kredytowego zarówno z punktu widzenia portfelowego jak i jakości nowoudzielanych kredytów.

W roku 2017 zakończony także został projekt dostosowania się do regulacji IFRS9. Zbudowany został i wdrożony model odpisów zgodnych z nowymi standardami rachunkowości, obejmujący portfel kredytowy Banku jak i nie kredytowe instrumenty finansowe.

W obszarze zarządzania ryzykiem operacyjnym, po zakończeniu centralizacji zarządzania, doskonalono narzędzia detekcji i zwalczania nadużyć zewnętrznych i wewnętrznych, zarządzania jakością danych, monitoringu jakości procesów obsługi oraz zapewnienia ciągłości działania (BCP). Kontynuowano działania zwiększające stopień bezpieczeństwa informatycznego, w tym w szczególności związane z obszarem bankowości elektronicznej oraz zagrożeniami internetowymi.

W obszarze ryzyka płynności, Bank udoskonalił narzędzia służące do pomiaru stabilności depozytów oraz wdrożył nowy model służący kalkulacji ich stabilnej części, zgodnie z wymogami kalkulacji Nadzorczych Miar Płynności. Dodatkowo, Bank dostosował system pomiaru i limitowania ryzyka do zmian regulacyjnych polegających na pełnym wdrożeniu od 01.01.2018 miary LCR jako podstawowego wskaźnika płynności krótkoterminowej.

7. Rozwój działalności operacyjnej i funkcji wsparcia

Technologie Informatyczne

Rok 2017 był okresem kontynuacji działań rozwojowych we wszystkich obszarach związanych z technologiami informatycznymi. Realizowano zadania zdefiniowane w nowej strategii Banku dotyczące dalszej rozbudowy rozwiązań informatycznych na potrzeby rozwoju procesów i produktów strategicznych segmentów działalności Banku (tj. Mikroprzedsiębiostwa oraz Consumer Finance).

Dynamiczny rozwój wszystkich linii biznesowych kreował kierunki i szybkość dostosowania architektury IT do bieżących potrzeb biznesowych wraz z zapewnieniem wysokiej jakości usług IT. Oprócz projektów

inwestycyjnych zrealizowano liczne projekty IT wynikające z wymogów regulacyjnych, jak również wdrożono dodatkowe rozwiązania wynikające z potrzeb optymalizacji procesów biznesowych i infrastruktury IT.

Kontynuowano prace mające na celu:

- zwiększenie efektywności i wykorzystania posiadanych i nowo tworzonych systemów,
- eliminację nadmiarowości wśród systemów IT,
- zapewnienie zgodności z wymaganiami bezpieczeństwa oraz optymalizację kosztów związanych z utrzymaniem całej infrastruktury informatycznej.

Dbając o jakość świadczonych usług IT dostosowano istniejącą strukturę organizacyjną IT do nowych potrzeb biznesowych. W tym celu zwiększono stan osobowy DTI - na koniec 2017 roku było łącznie 109 pracowników w porównaniu ze stanem 78 pracowników na koniec 2016.

Architektura systemów IT

W 2017 roku kontynuowano prace związane z uproszczeniem architektury systemów IT. Podjęte działania umożliwiły kolejną optymalizację kosztów związanych z utrzymaniem całej infrastruktury informatycznej.

Istotne działania:

- przeprowadzono analizę całej architektury systemów IT, w wyniku której zidentyfikowano ok. 40 komponentów infrastruktury aplikacyjnej (m.in. serwery aplikacyjne, bazy danych), które zaplanowano do wyłączenia,
- rozpoczęto sukcesywne wyłączanie powyższych komponentów (10 komponentów zostało już wyłączonych),
- konsekwentnie realizowano kolejne działania w ramach przyjętej mapy drogowej optymalizacji architektury istniejących systemów i aplikacji IT, których funkcjonalności są dublowane w innych rozwiązaniach lub które wykorzystują technologię niewspieraną przez producentów,
- zaktualizowano listę systemów IT - na liście używanych w Banku systemów i aplikacji znajduje się obecnie 128 pozycji, a do końca 2018 planowane jest wyłączenie kolejnych sześciu systemów IT,
- wdrożony został nowy system do obsługi wyciągów bankowych (System Wyciągów Bankowych), który zastąpił funkcjonujący wcześniej system e-Wyciągi.
- uruchomione zostały nowe systemy wspierające procesy autentykacji klienta przez Internet - rozwiązania do OCR dowodu osobistego oraz do videoweryfikacji i videochat'u. (idenTT oraz AlvaVox)
- wdrożono system raportowania danych transakcji skarbowych do APA w ramach MIFIR (Tradeweb Viewer).

Dodatkowo pod koniec 2017 roku przeprowadzono z sukcesem testy proof of concept rozwiązania RPA (robotic proces automation), które zaplanowane jest do wdrożenia w pierwszym półroczu 2018 roku. RPA ma na celu zwiększenie efektywności procesów biznesowych przy zachowaniu bezpieczeństwa przetwarzania danych, z wykorzystaniem istniejących systemów, bez konieczności ich nadmiernej rozbudowy.

Strategiczne projekty IT

W 2017 roku w obszarze aplikacji IT zrealizowano wdrożenia złożonych projektów IT, w ramach przyjętego w organizacji portfela projektów strategicznych. Projekty te obejmowały w szczególności:

- zakończenie ostatniej fazy wdrożenia systemu Falcon – portalu sprzedażowego wykorzystywanego głównie przez Pośredników, Franczyzobiorców oraz w strategicznych liniach biznesowych Banku,
- wdrożenie systemu eArchiwum,
- udostępnienie rozwiązania Ferryt API – funkcjonalność dla kolejnych pośredników obsługujących produkty dla mikroprzedsiębiorców (poszerzenie grupy pośredników współpracujących z Bankiem i wykorzystujących własne aplikacje front-endowe),
- wdrożenie platform CRM Analityczny i CRM Operacyjny - automatyzujących procesy planowania, realizacji i rozliczania kampanii sprzedażowych oraz systemu miniCRM na potrzeby procesów związanych z obsługą reklamacji,
- wdrożenie modułu nIPO do naliczania prowizji oraz wdrożenie nowego modułu do generowania wyciągów bankowych,
- wdrożenie platformy Sharepoint - w ramach której udostępniono silnik dla nowego portalu intranetowego oraz uruchomiono pierwszy procesy workflow do obsługi wybranych spraw pracowniczych (np. eObiegówka),
- wymieniono wersję systemu kadrowego TETA 2000 na TETA Constellation (usługa zew.).

Bezpieczeństwo IT

W 2017 roku wdrożono kolejne rozwiązania kontrolne i narzędzia IT podnoszące znacząco poziom cyberbezpieczeństwa Banku.

W warstwie kontroli bezpieczeństwa systemów IT:

- przeprowadzono kontrolę uprawnień użytkowników w strategicznych systemach IT, w tym w Głównym Systemie Bankowym (def3000), Systemie Bankowości Internetowej (BIM) oraz Platformie sprzedażowej (Ferryt)) oraz uprawnień administratora lokalnego na platformie Windows.

W warstwie bezpieczeństwa infrastruktury IT:

- rozbudowano funkcjonalności systemu SIEM o kolejne polityki bezpieczeństwa w reakcji na występujące globalne zagrożenia cyberbezpieczeństwa,
- wdrożono system NAC, który nadzoruje urządzenia podłączane do sieci teleinformatycznej Banku.
- skonfigurowano system NAC pod infrastrukturę WIFI, co umożliwia obecnie bezpieczne łączenie się komputerów z korporacyjną siecią WIFI.
- wdrożono pułapki (HoneyPots) identyfikujące fakt naruszenia zabezpieczeń sieci teleinformatycznej Banku oraz zintegrowano alerty z systemem SIEM,
- wybrano dostawcę systemu IDM (zarządzania tożsamością) oraz rozpoczęto kolejną fazę projektu obejmującą opracowanie szczegółowego harmonogramu prac wdrożeniowych w 2018.

Monitoring systemów IT oraz zapewnienie poziomów wsparcia usług (SLA)

W celu realizacji zobowiązań podjętych w zawartych w 2017 umowach SLA z jednostkami biznesowymi, wprowadzono całodobową obsługę systemów monitoringu przez operatorów DTI pracujących w trybie 24/7/365 -na miejscu w Centrali Banku.

Dodatkowo powołano nowe zespoły testerów systemów IT w ramach Biura Zapewnienia Jakości oraz pod koniec roku rozpoczęto rozbudowę zespołów programistów w Biurze Realizacji Zmian (dla technologii: .NET, Java, Android, SQL).

Ponadto w 2017 roku:

- rozszerzono zakres monitorowanych parametrów IT dla kluczowych systemów Banku (tj. Ferryt, def3000 oraz BIM) raportowanych w ramach SIZ,
- wdrożono rozwiązania klasy Application Performance Monitoring (APM) monitorujące parametry wydajności oraz wskazujące zakłócenia działania głównych systemów z perspektywy użytkownika końcowego,
- określono wymagania technologiczne i organizacyjne jakie muszą zostać spełnione aby można było wdrożyć SLA dla środowisk testowych systemu Ferryt w 2018,
- zakończono również prace dotyczące rozwoju monitoringu warstwy bazodanowej na nowych platformach systemowych IBM Power7 a później Power8 AIX 7.2 (Oracle 12c) oraz Microsoft Windows Server 2016 (MS SQL Server 2016)

Dzięki powyższym rozwiązaniom ulepszono standard raportów kwartalnych IT, które informują Zarząd Banku o jakości parametrów systemowych.

Infrastruktura sieciowa i telekomunikacyjna

Znaczące zmiany zostały zrealizowane także w obszarze Infrastruktury IT. Ze względu na wysoki stopień skomplikowania zadań analityczno-konfiguracyjnych projekty wdrożeniowe dla infrastruktury IT realizowane były etapami, w kolejnych kwartałach 2017:

- na początku roku zakończono prace modernizacyjne sieci rozległej, w szczególności dotyczące uzupełnienia infrastruktury IT o nowe przełączniki 10Gb oraz wdrożenia powiązanej z nimi aplikacji dedykowanej do monitoringu parametrów pracy urządzeń sieciowych,
- w lokalizacji zapasowego Data Center Domaniewska kontynuowano prace konfiguracyjne komponentów sieciowych oraz przeprowadzono połączenie obu struktur sieciowych w obu lokalizacjach Data Center (produkcyjnego i zapasowego). W wyniku zrealizowanych prac osiągnięto ujednolicenie i uproszczenie struktury sieci rdzeniowej Banku oraz poprawiono wydajność poprzez udostępnienie interfejsów o przepustowości 10 Gb i 40 Gb.
- zakupiono i wdrożono z sukcesem technologię Vplex dedykowaną do systemów informatycznych działających w rozproszonym trybie active-active pozwalającą na równoczesny zapis danych w dwóch lokalizacjach oraz umożliwiającą przełączenie działającego systemu z jednego ośrodka do drugiego w przypadku niedostępności jednej lokalizacji.

- podniesiono poziom bezpieczeństwa informacji danych w Banku w ramach Systemu Centralnego Wydruku poprzez wdrożenie odpowiedniej konfiguracji funkcji wydruku spersonalizowanego (wydruk z kontrolą dostępu),
- w zakresie kontroli dostępu użytkowników końcowych do zasobów Internetu (proxy) zakończono migrację usług do mechanizmu kontroli zintegrowanego z Active Directory funkcjonującego w ramach klastra zewnętrznych filtrów ruchu sieciowego,
- zakończono proces reorganizacji połączeń do KIR uwzgledniający rozbudowę sieci łączy do produkcyjnego i zapasowego ośrodka KIR z obu Data Centre Banku,
- wdrożono System Centralnego Backupu (SCB) co istotnie podniosło poziom bezpieczeństwa w obszarze zabezpieczenia awaryjnego danych (zrealizowano zalecenie poinspekcyjne KNF),
- w ostatnim kwartale zrealizowano strategiczny projekt przeniesienia jednego z Data Centre Banku (DC Domaniewska) do nowej lokalizacji oraz pod koniec kwartału uruchomiono zadania przygotowujące przeprowadzkę 2 warszawskich Centrali Banku do nowej siedziby,
- zaimplementowano nowe polityki bezpieczeństwa na firmowych telefonach pracowników.

Na koniec 2017 roku zakończono również prace rozwojowe dotyczące usługi Active Directory:

- wdrożono nową architekturę zwiększającą dostępność rozwiązania,
- zaimplementowano funkcjonalność Active Directory Federation Services pozwalającą na autoryzację z wykorzystaniem firmowych danych logowania w powiązanych aplikacjach zewnętrznych bez udostępniania firmom zewnętrznym żadnych danych pozwalających na ujawnienie haseł stosowanych przez pracowników Banku

W 2017 roku rozpoczęto także strategiczną z punktu wydajności Głównego Systemu Bankowego migrację obecnej platformy Def3000 na nowszą - realizując upgrade wersji bazy danych z Oracle 11 do Oracle 12 oraz migrację platformy serwerowej IBM na Power8 AIX 7.2.

Operacje i logistyka

Wraz z reorganizacją dostosowującą działalności Banku do realizacji nowej strategii, konieczne było odpowiednie dostosowanie procesów operacyjnych wspierających efektywną realizację zakładanych celów. Rok 2017 był dla Banku okresem ciągłego rozwoju i dążenia do doskonałości procesów zarówno nastawionych na klientów zewnętrznych, jak i procesy wsparcia.

Wśród najistotniejszych projektów zrealizowanych w 2017 roku w tym zakresie można wymienić m.in.:

- zakończenie modernizacji oddziałów własnych Banku oraz rozbudowę sieci o 7 nowych oddziałów,
- centralizację procesu monitoringu sytuacji ekonomiczno-finansowej Klientów z segmentu mikroprzedsiębiorstw,
- wdrożenie modułu umożliwiającego rejestrację zgłoszeń telefonicznych w ramach wsparcia operacyjnego dla kanałów sprzedaży,

- wdrożenie mechanizmu umożliwiającego automatyczny import dużej ilości danych bezpośrednio do Bazy kontrahentów,
- usystematyzowanie nadzoru nad procesem outsourcingu w Banku poprzez dodanie kontroli sytuacji ekonomiczno-finansowej dla podmiotów prowadzących uproszczoną księgowość,
- outsourcing w zakresie procesów: massprinting, e-kancelaria, archiwizacja,
- wdrożenie nowego systemu do obsługi wyciągów bankowych, udostępnianego klientom zewnętrznym,
- wideo weryfikacja – nowy kanał dla procesu otwierania rachunków bankowych – poprzez udostępnienie połączenia video z konsultantem banku,
- zmiany IVR: podniesienie jakości nagrań dla zapowiedzi infolinii; utworzenie nowej kolejki Bankowości Internetowej i Mobilnej,
- wdrożenie II fazy systemu służącego do gromadzenia historii i obsługi kontaktów posprzedażowych Klientów Banku oraz systemu do obsługi kancelaryjno-archiwalnej,
- zastosowanie automatycznych ankiet oceny jakości dla procesu: obsługa telefoniczna klienta oraz obsługa reklamacji,
- start nowego programu coachingowego „Sięgnij po" mającego na celu poprawę jakości pracy oraz efektywności pracowników infolinii Banku,
- rozwój systemu szkoleń adaptacyjnych oraz jakościowych dla pracowników Biura Obsługi Klientów,
- wykorzystanie narzędzia eLearningowego do sprawdzania wiedzy pracowników oraz badania zadowolenia pracowników z prowadzonych projektów,
- przejęcie obsługi ruchu połączeń telefonicznych w zakresie zajęć egzekucyjnych,
- wdrożenie szeregu zmian usprawniających procesy realizacji zleceń i dyspozycji posprzedażowych w systemach Banku,
- wdrożenie nowego modelu rozliczeń w kanale Sieci Pośredniej i Sieci Partnerskiej, w tym zwiększenie częstotliwości raportowania i płatności kanałom sprzedaży,
- usprawnienie procesu płatności w kanałach Sieci Pośredniej i Partnerskiej, w tym skrócenie czasu realizacji płatności do 2 dni roboczych.

W celu dalszej optymalizacji wydatków Banku przeprowadzony z udziałem zewnętrznego konsultanta został przegląd poszczególnych kategorii zakupowych, a w ich następstwie podjęto uzgodnione działania. Szacowane oszczędności tego projektu (w skali jednego roku) szacowane są na 815 tys zł. W tym samym okresie własna komórka zakupowa Banku uzyskała 23,5% wskaźnik efektywności prowadzonych przez siebie negocjacji, zapewniając kolejne wymierne oszczędności.

W trakcie 2017 roku po raz kolejny rozbudowana została struktura lokalizacji Centrali Banku w Gdańsku oraz przeprowadzono przygotowania do połączenia warszawskich biur Centrali w jednej, nowej lokalizacji.

System Informacji Zarządczej

W 2017 roku wprowadzone zostały nowe procesy bądź znaczące usprawnienia dotychczasowych procesów w obszarze SIZ. Zmiany te w szczególności objęły:

- Rozwój performance managementu w Banku,
- Usprawnianie procesu i narzędzi w obszarze budżetowania i planowania finansowego,
- Efektywne uwzględnienie zmian regulacyjnych w obszarze budżetowania i planowania finansowego,
- W zakresie zarządzania ofertą cenową udoskonalanie procesu uzależniającego cenę dla klienta od jego profilu ryzyka oraz kosztów obsługi,
- Dalsze usprawnienie procesu zarządzania i kontroli kosztów,
- Wzmocnienie roli funkcji PMO – centrum oceny i zarządzania portfelem projektów,
- Aktualizację oraz istotne rozszerzonie procesu raportowania wewnętrznego,
- Udoskonalonie regularnego miesięcznego procesu sporządzania prognozy finansowej.

HR

Najważniejsze zrealizowane zmiany i projekty w dziedzinie HR w 2017 roku to:

- wdrożenie nowych systemów premiowych,
- przeprowadzenie projektu polegającego na stworzeniu widełek płacowych na poszczególnych stanowiskach pracy,
- zaimplementowanie programu rozwoju kompetencji menadżerskich,
- wprowadzenie modyfikacji w zakresie programu szkoleń dla nowych pracowników Banku.

8. Podsumowanie wyników finansowych Banku w 2017 roku

Nest Bank S.A. zamknął rok finansowy 2017 stratą netto w wysokości -41,1 mln zł. Wynik ten jest lepszy od wyniku za rok 2016 o 35,8 mln zł. Analizując osiągniętą przez Bank stratę należy zwrócić uwagę na: z jednej strony istotne koszty obciążające wyniki 2017 roku związane z początkowym etapem realizacji nowej strategii Banku, a z drugiej strony na rosnące wyniki na podstawowej działalności Banku (wynik odsetkowy i prowizyjny), które wskazują, że realizacja nowej strategii przynosi oczekiwane efekty. Projekcje finansowe Banku zakładają, że osiągnie on trwałą rentowność już w 2018 roku.

W 2017 roku wynik z tytułu odsetek wyniósł +276,9 mln zł (w porównaniu ze +153,4 mln zł w 2016 roku) a wynik z tytułu opłat i prowizji +40,4 mln zł (w porównaniu z +33,6 mln w 2016 roku). Tak wysokie wzrosty w 2017 roku są efektem istotnego przyrostu portfela kredytowego Banku oraz liczby obsługiwanych klientów. Wynik z tytułu operacji finansowych instrumentami przeznaczonymi do obrotu, pozycji wymiany oraz na sprzedaży aktywów dostępnych do sprzedaży w 2017 roku wyniósł +2,8 mln zł i był o 1,4 mln wyższy niż w 2016 roku. Koszty wynagrodzeń oraz pozostałe koszty działalności wraz z amortyzacją wyniosły w 2017 roku -223,3 mln zł (w 2016 roku -197,0 mln zł). Wynik z tytułu ryzyka w 2017 roku wyniósł -144,0 mln zł w stosunku do -79,9 mln zł w 2016 roku. Na wynik z tytułu ryzyka złożyły się odpisy z tytułu utraty wartości (-155,4 mln zł w 2017 roku oraz -89,3 mln zł w 2016 roku), oraz dodatni wynik na sprzedaży portfeli kredytowych i innych należności (+11,4 mln zł w 2016 roku oraz +9,4 mln zł w 2016 roku).

Tabela nr 1. Zmiana podstawowych kategorii rachunku zysków i strat Banku r/r

[tys zł]	2017	2016	r/r	r/r [%]
Wynik odsetkowy	276 946	153 426	123 520	81%
Wynik prowizyjny	40 403	33 564	6 839	20%
Wynik z operacji handlowych	2 795	1 419	1 376	97%
Koszt ryzyka	-143 997	-79 883	-64 114	80%
Koszty operacyjne	-211 604	-188 178	-23 426	12%
Amortyzacja	-11 720	-8 815	-2 905	33%
Pozostałe koszty i przychody	1 395	-2 214	3 609	-163%
Wynik brutto	-45 782	-90 681	44 899	
Podatek	4 674	13 787	-9 113	
Wynik netto	-41 108	-76 895	35 787	

W związku z realizacją nowej strategii w 2017 roku Bank poniósł istotne koszty związane z inwestycjami w rozwój. W efekcie tego koszty operacyjne Banku wzrosły w 2017 roku w stosunku do roku ubiegłego o 23,4 mln zł i wyniosły 211,6 mln zł. Największy wzrost został odnotowany w ramach kosztów pracowniczych (przyrost o 10,5 mln zł) w związku ze wzrostem zatrudnienia (w tym rozwój sieci sprzedaży własnej). Wyższe o 1,5 mln zł koszty marketingu są związane przede wszystkim z promocją marki Nest Bank (koszty kampanii w mediach, koszty agencji kreatywnych, koszty akwizycji rachunków). Wzrost został również odnotowany na kosztach podwykonawców - w zakresie usług teleinformatycznych, związanych z rozwojem infrastruktury Banku oraz realizowanymi projektami inwestycyjnymi, jak również koszt czynszów i mediów związany z rozwojem sieci oddziałów Banku oraz wzrostem zatrudnienia. W porównaniu do 2016 rok Bank poniósł istotnie niższe koszty usług doradctwa (-3,6 mln zł r/r).

W związku z odnotowaną przez Bank w 2017 roku stratą, wskaźnik Koszty / Przychody (Cost Income Ratio, CIR) za 2017 rok wyniósł 126% (z uwzględnieniem kosztów ryzyka). Wskaźnik wyliczony jako wartość procentowa kosztów administracyjnych i amortyzacji względem sumy wyniku odsetkowego, prowizyjnego i operacji finansowych przed kosztami ryzyka za 2017 rok wyniósł 70%. Projekcje finansowe Banku zakładają, że dalszy wrost skali oraz ciągła poprawa efektywności operacyjnej przyczynią się do zwiększenia efektywności kosztowej, a co za tym idzie poprawę wskaźnika CIR.

Rentowność aktywów (RoA) za 2017 rok wyniosła -1,03%.

Suma bilansowa na koniec roku 2017 wyniosła 5.038 mln zł w stosunku do 2.924 mln zł na koniec roku 2016. Zmiana była skutkiem istotnych przyrostów portfela kredytowego w strategicznych segmentach działalności Banku (mikroprzedsiębiorstwa i Consumer Finance). Największymi pozycjami aktywów były papiery wartościowe (697,2 mln zł), kredyty i pożyczki (3.909 mln zł), należności międzybankowe (110,1 mln zł) oraz kasa i operacje z Bankiem Centralnym (81,2 mln zł). Wartość majątku trwałego wyniosła 81,6 mln zł.

Aktywa były finansowane przede wszystkim z kapitałów własnych o łącznej wartości 815 mln zł oraz depozytów klientów (bieżących i terminowych) wynoszących 4.107 mln zł.

Stan zobowiązań pozabilansowych z tytułu udzielonych otwartych linii kredytowych oraz gwarancji na koniec 2017 roku wyniósł 72,2 mln zł, w stosunku do 103,0 mln zł na koniec 2016.

Przedstawione w niniejszej części sprawozdania wartości w zakresie rachunku wyników a także sprawozdania z sytuacji finansowej zgodne są z odpowiednimi pozycjami sprawozdania finansowego Banku za rok finansowy zakończony 31 grudnia 2017 roku.

9. Adekwatność kapitałowa Banku

Współczynnik wypłacalności Banku na koniec 2017 roku wyniósł 18,13%, a całkowita ekspozycja na ryzyko 3.127 mln zł. Strukturę całkowitego wymogu kapitałowego przedstawia poniższa tabela:

Tabela nr 2. Wysokość wymogów kapitałowych na koniec 2017 roku

Wymóg kapitałowy z tytułu:	**Wartość w tys. zł**
Ryzyka kredytowego oraz ryzyka kredytowego kontrahenta	**224 971**
ryzyka kredytowego	224 915
ryzyka kredytowego kontrahenta	56
Ryzyka związanego z korektą wyceny kredytowej (CVA)	**24**
Ryzyka rynkowego	**182**
ryzyka ogólnego stóp procentowych	182
Ryzyka operacyjnego	**24 962**
Wymogi kapitałowe razem	**250 139**

Kapitał regulacyjny (wymogi kapitałowe) Banku obliczany jest w ściśle określony sposób dla wymienionych w przepisach rodzajów ryzyka, zgodnie z zasadami określonymi w Rozporządzeniu CRR (*Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012*). W procesie wyznaczania adekwatności kapitałowej każda z klas ekspozycji klasyfikowana jest zgodnie z Artykułem 112 Rozporządzenia CRR do poszczególnych klas ekspozycji. W strukturze ekspozycji kredytowych Banku dominują ekspozycje zaklasyfikowane do kategorii ekspozycji detalicznych.

Tabela nr 3. Wymogi w zakresie funduszy własnych na 31 grudnia 2017 roku

	Wartość w tys. zł
Kapitał podstawowy Tier I	566 870
Kapitał dodatkowy Tier I	0
Kapitał Tier 1 (kapitał Tier 1 = podstawowy Tier I + dodatkowy Tier I)	566 870
Kapitał Tier II	0
Łączny kapitał (łączny kapitał = kapitał Tier I + kapitał Tier II)	**566 870**
Aktywa ważone ryzykiem razem	**3 126 735**
Współczynniki kapitałowe	
Kapitał podstawowy Tier I (wyrażony jako odsetek łącznej kwoty ekspozycji na ryzyko)	18,13%
Kapitał Tier I (wyrażony jako odsetek łącznej kwoty ekspozycji na ryzyko)	18,13%
Łączny kapitał (wyrażony jako odsetek łącznej kwoty ekspozycji na ryzyko)	**18,13%**

10. Oświadczenie na temat informacji niefinansowych

10.1. Podstawy prawne

Podstawą prawną niniejszego oświadczenia jest Ustawa o Rachunkowości, w szczególności artykuł 49b oraz artykuł 55. Poza niniejszym oświadczeniem stanowiącym wyodrębnioną część Sprawozdania Zarządu z działalności Bank nie publikuje odrębnego sprawozdania na temat informacji niefinansowych.

10.2. Opis modelu biznesowego Banku

Nest Bank S.A. jest bankiem detalicznym skoncentrowanym na klientach indywidualnych oraz mikroprzedsiębiorcach. Właścicielem Banku jest **Porto Group Holdings Limited**, której większościowym udziałowcem jest **AnaCap Financial Partners** III, L.P. (dalej: „**AnaCap**").

Najważniejsze elementy modelu biznesowego Banku zostały określone w zaktualizowanym Programie Postępowania Naprawczego Banku zaakceptowanym przez KNF pismem z dnia 18 marca 2016 roku. Bank jest na etapie realizacji tego programu, która przebiega zgodnie z planem.

Model biznesowy Banku oparty jest na segmentacji klientów wyodrębniającej mikroprzedsiębiorstwa oraz klientów detalicznych (w tym klientów kredytowych obsługiwanych w ramach linii Consumer Finance oraz oszczędnościowych i transakcyjnych w ramach linii Funding).

Strategiczne cele Banku obejmują m.in.:

- dalszą ekspansję segmentu detalicznego celem zapewnienia wsparcia klientom w zakresie ich potrzeb kredytowych, oszczędnościowych i transakcyjnych w modelu dystrybucji omnichannel,
- dalszy rozwój i poszerzanie strategicznego segmentu mikro adresujący zidentyfikowane potrzeby klientów,
- intensywny wzrost liczby klientów w kluczowych segmentach działalności Banku
- dalsze zwiększenie relacyjności klientów Banku i zrównoważone zwiększanie roli cross-sellingu,
- dalszą poprawę efektywności operacyjnej przedsiębiorstwa wraz ze wzostem skali operacji oraz ciągłbym dążeniem do doskonałości procesów,
- optymalizację kosztu ryzyka kredytowego poprzez lepszą analizę klientów na podstawie pogłębionych stosunków z klientami i efektywnego wykorzystania danych oraz modelowania ryzyka kredytowego.

Rozwój Banku oparty jest o silną pozycję kapitałową przy zachowaniu najwyższych standardów w zakresie zarządzania ryzykiem a także z uwzględnieniem ciągłego dążenia do poprawy efektywności operacyjnej.

Bank oferuje innowacyjne oraz konkurencyjne na rynku polskim produkty i usługi, wysoki poziom obsługi klientów oraz dostępność produktów poprzez ciągle rosnącą sieć oddziałów własnych i partnerskich, a także z profesjonalnym centrum obsługi telefonicznej.

10.3. Kluczowe niefinansowe wskaźniki efektywności związane z działalnością Banku

	2017	2016
Liczba klientów (w tys.)	316	178
Wynik netto za okres (w tys. PLN)	-41 108	-76 895
RoE (netto)	-6.6%	-12.9%
Kredyty / Depozyty	96.1%	87.7%
Współczynnik wypłacalności	18.13%	27.51%

Wybrane kluczowe wskaźniki niefinansowe zostały również przedstawione w części 10.4 niniejszego sprawozdania.

10.4. Opis polityk stosowanych przez Bank w odniesieniu do zagadnień społecznych, pracowniczych, środowiska naturalnego, poszanowania praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji, a także opis rezultatów stosowania tych polityk

Polityki Banku stosowane w odniesieniu do zagadnień społecznych oraz poszanowania praw człowieka

Jako bezpieczna instytucja finansowa działająca na rynku polskim, Nest Bank stawia za priorytet budowanie świadomości w zakresie zarządzania finansami wśród Polaków. Działania edukacyjne Banku skierowane są do młodszego pokolenia, które dzięki lekcjom prowadzonym przez naszych wolontariuszy w szkołach, otrzymuje istotną wiedzę w zakresie zarządzania własnym budżetem, inwestowania posiadanych środków oraz ryzyk związanych z nierozsądnym rozporządzaniem środkami finansowymi. Lekcje prowadzone w szkołach przez naszych pracowników realizowane są pod szyldem projektu „BAKCYL" którego patronem jest Fundacja Warszawski Instytut Bankowości. Bank, będąc partnerem projektu przeznacza również środki finansowe w formie darowizny, na realizację celów statutowych ww. fundacji. W 2017 roku Bank aktywnie uczestniczył również w kampanii edukacyjnej realizowanej przez Warszawski Instytut Bankowości w ramach projektu Bankowcy dla Edukacji. W kampanię zaangażowany był Prezes Nest Banku, który wystąpił w jednym z filmów edukacyjnych w roli eksperta w zakresie bezpieczeństwa tożsamości w sieci (link do filmu: https://youtu.be/0Mh_rx-b8M4).

Nest Bank to bezpieczna bankowość dla tych, dla których rodzina jest zawsze na pierwszym miejscu. Dbamy o bezpieczeństwo finansowe naszych klientów, ale nie tylko. Rodzina, to nadrzędna wartość, o którą należy dbać również w innych aspektach. Dlatego też, w 2017 roku Bank zrealizował kampanię społeczną, której celem była edukacja w zakresie bezpieczeństwa w ruchu drogowym.

Potrzeba przeprowadzenia kampanii „Superfotelik – chroni na bank" została zdiagnozowana na podstawie badania opinii, które zrealizowała instytucja badawcza na zlecenie Nest Banku. Wyniki badania pokazały, jak ważnym problemem społecznym jest bezpieczeństwo dzieci w trakcie jazdy samochodem i jak ogromna jest potrzeba edukacji w tym zakresie. Okazało się, że aż 63,9% Polaków nie sprawdziło przed zakupem czy fotelik

samochodowy pasuje zarówno do dziecka, jak i samochodu, a jest to jeden z podstawowych czynników, aby zapewnić dziecku ochronę. Badania pokazały również, że zakup fotelika to duży wydatek dla rodziców, dlatego 62% z nich byłaby skłonna skorzystać z darmowej pożyczki na ten cel. Punktem wyjścia do zainicjowania kampanii edukacyjnej było stworzenie idei, która pokaże w innym świetle to, z czym na co dzień mierzy się fotelik samochodowy. Fotelik, niczym ochroniarz, zapewnia bezpieczeństwo zarówno na co dzień jak i w sytuacji zagrożenia, jaką może stać się jazda samochodem. Na potrzeby kampanii przygotowano dedykowany produkt: kredyt na fotelik samochodowy (0%, bez ukrytych kosztów). Integralną częścią kampanii były także spoty telewizyjne, edukacyjna strona www oraz działania PR mające na celu szerzenie wiedzy na temat prawidłowego doboru fotelika. Aby zwiększyć zasięg akcji i podnieść jej rangę merytoryczną zaangażowano w nią także ambasadorów i partnerów. W efekcie prowadzonych działań ukazało się ponad 291 publikacji w mediach ogólnopolskich.

Poza wymienionym wyżej działaniami Bank wspiera zaangażowanie swoich pracowników w inicjatywy społeczne. W 2017 pracownicy Banku wystartowali roku w biegu charytatywnym Business Run w Warszawie, Gdańsku, Łodzi, Katowicach i Poznaniu. Środki finansowe zebrane przez biegaczy-wolontariuszy na indywidualne konta założone przez organizatora biegu przekazane zostały na rzecz podopiecznych Fundacji Poza Horyzonty. Inną sportową inicjatywą charytatywną, w której wzięli udział pracownicy Banku był Bieg Firmowy, który odbył się w dniu 10 czerwca 2017 roku.

Bank intensywnie współpracuje również z organizacjami pożytku publicznego takimi jak: Fundacja Pożywienie Darem Serca oraz Fundacja Dobrych Inicjatyw. Owocem tej współpracy było przeprowadzenie w 2017 roku dwóch akcji charytatywnych, których beneficjentami byli podopieczni fundacji.

Pierwszą z nich stanowi akcja "Na dobry początek". Celem akcji było skompletowanie wyprawek szkolnych dla dzieci z ośrodków opiekuńczo-wychowawczych. Dzięki wrażliwości pracowników udało się skompletować około 30 zestawów szkolnych (plecaki, piórniki, inne artykuły szkolne).

W ramach kolejnej akcji "Zostań Świętym Mikołajem" opiekunowie z domów dziecka w Pacółtowie, Zambrowie oraz Kisielanach zostali poproszeni o zebranie od swoich podopiecznych listów, które napisali do Świętego Mikołaja. Wszystkie listy (80 listów) trafiły do pracowników Banku, którzy zgłosili chęć realizacji świątecznych marzeń dzieci. Akcja spotkała się z bardzo dużym zainteresowaniem ze strony pracowników. Pracownicy HR uczestniczyli w spotkaniu świątecznym dzieci z domów dziecka, w trakcie których wręczane były świąteczne prezenty od naszych pracowników.

Poza działaniami w ramach wolontariatu pracowniczego, Bank przekazał darowiznę na rzecz Fundacji "Pożywienie Darem Serca" celem wsparcia akcji o charakterze edukacyjnym: ECO Wiosna, skierowanej do podopiecznych fundacji.

Od trzech lat Bank bierze udział w inicjatywie Leopolis for Future poprzez przyjmowanie na staż studentów z Ukrainy. Ma to na celu ułatwienie zagranicznym studentom zdobywania kompetencji zawodowych oraz poszerzania wiedzy o świecie. W 2017 roku (podobnie jak w dwóch latach poprzedzających) w Banku w ramach tej inicjatywy pracowało i zdobywało doświadczenie dwóch studentów z Ukrainy.

Polityki Banku stosowane w odniesieniu do zagadnień pracowniczych

Szkolenia i rozwój:

Pracownicy Banku regularnie uczestniczą w szkoleniach dopasowanych do swoich potrzeb, umożliwiających w jak największym zakresie poszerzenie wiedzy i kompetencji. W procesie szkoleniowym ważną rolę odgrywa Departament HR, który pełni rolę doradczą, wspiera proces diagnozy potrzeb szkoleniowych, organizuje szkolenia w zakresie merytorycznym i logistycznym, a także prowadzi ewaluację poszkoleniową.

Bank posiada także oddzielną komórkę dedykowaną do realizacji polityki szkoleniowej dla pracowników Dep. Zarządzania Siecią Sprzedaży Własnej. Pracownicy Sieci Sprzedaży szkoleni są przez zespół trenerów wewnętrznych w zakresie produktów, usług oraz systemów bankowych.

Bank posiada własną wewnętrzną platformę Strefa Rozwoju, na której udostępnione zostały pracownikom szkolenia e-learningowe opracowane merytorycznie przez firmę House of Skills. Część szkoleń jest dostępna dla osób zarządzających zespołami. Szkolenia te mają na celu dalsze wzmocnienie ich kompetencji menedżerskich.

Poza szkoleniami do których dostęp mają wszyscy pracownicy Banku, stworzone zostały dwa programy rozwojowe skierowane do konkretnych grup pracowników.

Pierwszy program rozwojowy to Akademia Doradcy. Jest to program, którego celem było zrekrutowanie młodych, ambitnych, wchodzących na rynek pracy studentów i absolwentów. Uczestnicy Akademii to osoby, które wiążą swoją karierę ze sprzedażą. Program umożliwia młodym ludziom stawianie pierwszych kroków w bankowości pod okiem przydzielonych im mentorów. Uczestnicy Akademii otrzymali od Banku niezbędne szkolenia, wsparcie mentora oraz środki finansowe za swoją pracę (w tym premie od zrealizowanej sprzedaży). Najwybitniejsi absolwenci Akademii Doradcy otrzymają propozycję stałego zatrudnienia. Program realizowany był w placówkach Banku na terenie całej Polski od jesieni 2016 roku. W 2017 roku w akademii udział wzięło 30 adeptów. Po zakończeniu programu 9 z nich zdecydowało się zostać w organizacji i pracować na samodzielnym stanowisku w oddziale banku.

Kolejny program rozwojowy skierowany jest do kadry menedżerskiej Nest Banku. Akademia Menedżera to dwuletni program rozwojowy stworzony z myślą o kadrze zarządzającej. W ramach programu uczestnicy biorą udział w szkoleniach i warsztatach organizowanych w różnorodnych formułach, których celem jest rozwój umiejętności menedżerskich i przywódczych uczestników. Ścieżki szkoleniowe podzielone są na dwa typy: Silver Wings – zaprojektowana dla kadry menedżerskiej średniego szczebla oraz Golden Wings – stworzona z myślą o Dyrektorach Departamentów.

W realizacji programu Bank wspiera lider na rynku szkoleniowym, firma House of Skills – gwarantuje to ciekawe zajęcia z najwyższej klasy trenerami.

Po pierwszym roku szkoleń prowadzonych w ramach Akademii Menedżera 99% uczestników pozytywnie oceniło jakość dostarczanych szkoleń, a ewaluacja skuteczności programu metodą development center wykazała dalszy istotny wzrost efektywnego poziomu kompetencji menedżerskich.

W trakcie 2017 roku ze szkoleń zewnętrznych skorzystało 260 pracowników centrali Banku.

Ścieżki karier:

W 2017 roku wprowadzone zostały ścieżki karier dla pracowników sieci sprzedaży. Budowanie ścieżek karier w organizacji to jeden z kluczowych czynników decydujących o jej przyszłości. Głęboko wierzymy, że aby odnosić sukcesy rynkowe, trzeba zapewnić pracownikom możliwość rozwoju i samorealizacji. Tylko w ten sposób organizacja może w pełni wykorzystać potencjał swoich pracowników. Jednym ze sposobów aby tak się stało, jest zbudowanie systemu awansu zawodowego. Jego trzon stanowią ścieżki karier.

Nest Bank w 2017 roku zbudował i wprowadził ścieżki karier dla pracowników Sieci Sprzedaży, dzięki czemu oferujemy naszym pracownikom możliwość awansu pionowego oraz rozwój zawodowy za pośrednictwem innych różnorodnych form (mentoring, prowadzenie szkoleń, zasiadanie w radach pracowniczych, np. ds. jakości lub biznesu oraz innych jednostkach doradczych).

Pakiet socjalny:

Bank oferuje pracownikom świadczenia, które nie posiadają charakteru wynagrodzeniowego, w szczególności w postaci:

- Opieki zdrowotnej:

  Pracownicy objęci są szerokim pakietem prywatnej opieki medycznej finansowanym przez bank. Pracownicy mają również możliwość dokupienia dodatkowych pakietów w tym pakietu stomatologicznego, pakietu senior, pakietu dla członków rodziny.

- Dofinansowania świadczeń ubezpieczeniowych

  Bank dofinansowuje kwotę ubezpieczenia dla pracowników na podstawie złożonej przez pracownika deklaracji uczestnictwa.

  Pracownicy mają również możliwość dokupienia z własnych środków dodatkowych pakietów ubezpieczeniowych oraz pakietów dla współmałżonków/partnerów wg preferencyjnych wynegocjowanych przez bank stawek.

- Dofinansowania programu sportowo-rekreacyjnego:

  Pracodawca dofinansowuje pracownikom zakup karty sportowej, która uprawnia do korzystania z szerokiej oferty najpopularniejszych obiektów sportowych.

Przyjazne miejsce pracy:

Kultura organizacyjna Banku opiera się na pięciu kluczowych wartościach: zaradność, optymizm, współpraca, nieszablonowość, zaangażowanie.

Bank wierzy, że szacunek, zaufanie, zgodność celów oraz poczucie odpowiedzialności za grupę to kluczowe warunki skutecznej **współpracy**. Liczne sukcesy oraz dynamiczny rozwój organizacji to zasługa Pracowników Banku, którzy dzięki swej **zaradności** potrafią odnaleźć się w każdej sytuacji i w każdej znajdują rozwiązanie.

Optymizm, pozytywne patrzenie na świat, dostrzeganie zalet a nie wad to postawy, które budują przyjazną atmosferę pracy w Nest Banku. Dzięki nieustannemu poszukiwaniu świeżych inspiracji i dążeniu do lepszych rozwiązań pracownicy Banku wychodzą poza schematy podkreślając w ten sposób swoją **nieszablonowość**.

Recepta na sukces to wkładać serce w to co się robi, dlatego **zaangażowanie** stanowi jedną z kluczowych wartości pracowników Banku.

Zarząd Banku wierzy, że tylko postępując w zgodzie z wartościami Banku, może powstać zgrany i efektywny zespół, który z sukcesem osiągać będzie wyznaczone cele biznesowe.

Bank buduje kulturę organizacyjną opartą na wartościach m.in. doceniając pracowników, którzy wykorzystują wartości Banku przy wykonywaniu swoich codziennych zadań. Przykładem może być realizowany co kwartał konkurs "Warto działać w zgodzie z wartościami". Każdy pracownik ma możliwość nominowania do konkursu swojego współpracownika, który w jego ocenie prezentuje postawę zgodną z wartościami Banku. Raz na kwartał dwóch spośród nominowanych pracowników otrzymuje przewidzianą w konkursie nagrodę.

Ważnym elementem kultury organizacyjnej Banku jest również kultura komunikacji wewnętrznej. Dlatego też, we współpracy z pracownikami Banku wypracowane zostały zasady prowadzenia spotkań i pisania maili. Przestrzeganie zasad to gwarancja efektywnej komunikacji realizowanej w przyjaznej atmosferze.

Nest Bank to przyjazne miejsce pracy, nie tylko ze względu na charakteryzujące go elementy kultury organizacyjnej opartej na wartościach.

Będąc Bankiem utożsamianym z bezpieczeństwem oraz pielęgnowaniem wartości jaką jest rodzina, Bank realizuje szereg akcji adresowanych do pracowników, akcentujących istotność życia rodzinnego. Jedną z nich jest organizowany od kilku lat Dzień Dziecka. Z okazji tego dnia, do biur Banku w Warszawie oraz Gdańsku zapraszane są dzieci pracowników Banku. Jak co roku, tak i w ubiegłym na małych gości czekało wiele atrakcji m.in. warsztaty mydlarskie, teatr lalek, pokój wypełniony balonami oraz animatorzy prowadzący zabawy integracyjne.

Ponadto, w maju ubiegłego roku Bank zaprosił swoich pracowników do udziału w akcji "Dwie godziny dla rodziny", polegającej na skróceniu czasu pracy w wybranym dniu o dwie godziny, w celu spędzenia tego czasu z najbliższymi.

Inną formą pozafinansowych świadczeń na rzecz pracowników, jest realizowany przez Bank autorski program Fitnest. Ma on na celu zaszczepienie w pracownikach potrzeby zdrowego trybu życia, odżywiania oraz uprawiania sportu. W ramach programu pracownicy zapraszani są do różnego rodzaju aktywności, mają okazje zapoznać się z przydatną wiedzą z zakresu zdrowego trybu życia oraz uczestniczyć w akcjach tematycznych o charakterze prozdrowotnym. Programem objęci są wszyscy pracownicy Banku.

W ramach przeprowadzanej wśród pracowników Banku ankiety Great Place to Work® 55% pracowników biorących udział w badaniu uznało Nest Bank S.A. za wspaniałe miejsce pracy.

Równe traktowanie w zatrudnieniu:

Promowanie polityki równego traktowania widoczne jest w przypadku programów stażowych kierowanych do studentów oraz absolwentów. W 2017 roku Bank przeprowadził projekt Akademia Doradcy. Był to trzy miesięczny program o charakterze stażowym, mający na celu zaznajomienie studentów i absolwentów ze specyfiką pracy w oddziale Banku. Uczestnicy Akademii, mimo iż brali udział w programie stażowym traktowani byli w organizacji jako pełnoprawni pracownicy – otrzymywali umowę o pracę na czas określony (bez okresu próbnego), uprawnieni byli do korzystania z benefitów pracowniczych na takich samych zasadach jak pracownicy Banku oraz objęci zostali systemem premiowym, dzięki któremu mieli możliwość otrzymywania dodatkowego wynagrodzenia za realizację sprzedaży produktów bankowych.

Dokumentem, który gwarantuje równość pracowników w zakresie:

- nawiązania i rozwiązania stosunku pracy,
- warunków zatrudnienia,
- awansowania,
- dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych,

w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy jest Regulamin Pracy. Z Regulaminu jasno wynika, iż obowiązkiem pracodawcy jest przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu. W dokumencie w sposób precyzyjny zdefiniowane zostało pojęcie dyskryminacji. Każdy nowozatrudniony pracownik zobowiązany jest do zapoznania się z regulaminem oraz potwierdzenia tego na piśmie.

W oparciu o przeprowadzony w 2016 roku projekt job gradingu, Bank wdrożył widełki płacowe na poszczególnych stanowiskach pracy. Projekt prowadzony był przy wsparciu zewnętrznego doradcy. Projekt ten miał na celu wprowadzenie w Banku unormowanej, przejrzystej polityki wynagrodzeń oraz zapewnienie odniesienia do wynagrodzeń rynkowych. Opracowane zostały widełki płacowe dla wszystkich stanowisk w oparciu o grady, konkurencyjność rynkową wynagrodzeń dla danej rodziny stanowisk i zdefiniowanej przez Bank wagi biznesowej.

Przy ustalaniu wynagrodzenia zasadniczego Bank bierze pod uwagę:

- jakość i ilość wykonywanej pracy, ze szczególnym uwzględnieniem zakresu i stopnia skomplikowania powierzonych obowiązków,
- kwalifikacje zawodowe, a w szczególności wykształcenie, doświadczenie oraz przebieg dotychczasowej kariery zawodowej,
- wysiłek wkładany w realizację powierzonych zadań,
- zakres odpowiedzialności,
- poziom zaszeregowania (job grading) oraz widełki płacowe przypisane do danego stanowiska.

W Banku funkcjonuje Regulamin przeciwdziałania zjawisku mobbingu. Pracownicy zobowiązani są do zapoznania się z regulaminem (co potwierdzają na piśmie) oraz przestrzegania jego zapisów. Każdy pracownik po zatrudnieniu szkolony jest z przeciwdziałania zjawisku mobbingu poprzez obowiązkowe ukończenie kursu e-learning na platformie szkoleniowej.

W Banku funkcjonuje Komisja Antymobbingowa, której zadaniem jest zapoznanie się ze skargą, wysłuchanie wyjaśnień składającego skargę pracownika i domniemanego sprawcy, przeprowadzenie postępowania dowodowego, podjęcie decyzji co do zasadności rozpatrywanej skargi i dalszym postępowaniu.

Postępowanie przed Komisją ma charakter poufny. Komisja nie udostępnia stronom protokołów z jej posiedzeń, jak również nie udostępnia protokołów z przesłuchań świadków.

Innym organem stojącym na straży równości w zatrudnieniu jest Rada Pracowników Nest Bank S.A. Każdy pracownik ma możliwość zgłoszenia jej wszelkich przejawów dyskryminacji lub naruszeń w zakresie zasad równego traktowania w zatrudnieniu. Rada Pracowników może reprezentować pracownika w ewentualnych sporach lub pełnić rolę mediatora. Zasady Rady Pracowników reguluje Regulamin Pracowników Nest Bank S.A.

W Banku działa również anonimowa skrzynka mailowa, na którą pracownicy mogą przesyłać wszelkie zgłoszenia dotyczące naruszeń w zakresie: prawa bankowego, bezpieczeństwa, prawa pracy, praw człowieka etc. Każdy e-mail, który trafia do ww. skrzynki mailowej kierowany jest do odpowiedniego adresata (w zależności od przedmiotu zgłoszenia). Wszelkie kwestie dotyczące spraw pracowniczych kierowane są bezpośrednio do Dyrektora Dep. HR, który po konsultacji z Radą Pracowników podejmie w tej sytuacji odpowiednie kroki mające na celu wyeliminowanie problemu.

Polityki Banku stosowane w odniesieniu do zagadnień przeciwdziałania korupcji

Zgodnie z przyjętą Polityką Zgodności w Nest Bank S.A., pracownikom Banku nie wolno wręczać lub przyjmować żadnych korzyści materialnych, które mogłyby mieć negatywny wpływ na relacje biznesowe z Klientami lub Kontrahentami, przyczyniać się do powstania konfliktu interesów, bądź zaszkodzić reputacji Banku. Prezent nie może być postrzegany przez obdarowanego jako korzyść mogąca wpłynąć na podejmowane przez niego decyzje biznesowe. Przestrzeganie obowiązującej polityki zgodności jest jednym z nadrzędnych priorytetów ładu korporacyjnego obowiązującego w Banku.

Pracownicy Banku od osób trzecich mogą przyjmować prezenty w zakresie zgodnym z powszechnie panującymi zwyczajami, jeśli stanowią one wyraz uprzejmości lub kurtuazji. Bezwzględnie zakazane są wszystkie próby łapownictwa i korupcji. Pracownikom nie wolno bezpośrednio ani pośrednio oferować, wręczać, przyjmować ani żądać łapówek (lub podobnych korzyści) bez względu na ich wysokość, rodzaj i charakter. W Banku prowadzony jest również rejestr prezentów wręczanych oraz rejestr prezentów otrzymywanych.

10.5. Opis istotnych ryzyk związanych z działalnością Banku mogących wywierać niekorzystny wpływ na zagadnienia społeczne, środowiskowe, pracownicze, poszanowania praw człowieka i przeciwdziałania korupcji

W Banku funkcjonuje system zarządzania ryzykiem, którego ramy wyznaczają standardy obowiązujące w sektorze bankowym oraz wytyczne zawarte w regulacjach i rekomendacjach nadzorczych. Wyodrębnione jednostki Banku odpowiadają za identyfikację, pomiar, monitorowanie i ograniczanie ryzyka. Poziom akceptowalnego ryzyka jest zatwierdzany przez Zarząd i zakceptowany przez Radę Nadzorczą Banku.

Pełny opis ryzyk istotnych oraz systemu zarządzania tymi ryzykami znajduje się w Rozdziale 6 niniejszego sprawozdania.

Z punktu widzenia negatywnego wpływu ryzyk na zagadnienia społeczne, środowiskowe, pracownicze, poszanowania praw człowieka i przeciwdziałania korupcji, szczególne znaczenie mają ryzyko operacyjne i ryzyko braku zgodności. Potencjalnych wpływ tych ryzyk na powyższe zagadnienia został przedstawiony w poniższej tabeli.

Tabela nr 1. Możliwy wpływ poszczególnych ryzyk na zagadnienia

Ryzyko	Opis ryzyka	Zarządzanie ryzykiem	Potencjalny wpływ ryzyka na zagadnienia				
			Społeczne	Pracownicze	Środowiskowe	Praw człowieka	Przeciwdziałania korupcji
Ryzyko operacyjne	ryzyko definiowane jako straty wynikającej z niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, ludzi, systemów lub zdarzeń zewnętrznych; nie obejmuje ryzyka reputacji i ryzyka strategicznego, które związane są z ryzykiem biznesowym, ale obejmuje kwestie związane z ryzykiem technologicznym i technicznym, ryzykiem outsourcingu, ryzykiem nadużyć, ryzykiem prania brudnych pieniędzy, ryzykiem bezpieczeństwa, ryzykiem prawnym, ryzykiem kadrowym oraz ryzykiem transakcyjnym.	Proces zarządzania ryzykiem operacyjnym został określony w ramach „Strategii zarządzania ryzykiem" (zatwierdzanej przez Radę Nadzorczą), regulaminie „Zarządzanie ryzykiem operacyjnym" (zatwierdzonym przez Zarząd Banku) oraz w procedurach szczegółowych dla wyodrębnionych podobszarów ryzyka operacyjnego. Nadrzędną rolę w procesie zarządzania ryzykiem operacyjnym pełni kierownictwo Banku - Rada Nadzorcza Banku (nadzoruje proces zarządzania ryzykiem operacyjnym) oraz Zarząd Banku (ustala proces zarządzania ryzykiem operacyjnym). W strukturze organizacyjnej Banku funkcjonuje: • Komitet ds. Ryzyka (monitoruje ogólny poziom ryzyka w Banku i koordynuje działania związane z zarządzaniem ryzykiem), • Komitet ds. Ryzyka Operacyjnego i Bezpieczeństwa (monitoruje bieżące kwestie operacyjne Banku; dokonuje oceny poziomu ryzyka operacyjnego i skali zagrożeń w sytuacjach kryzysowych; formułuje wnioski i rekomendacje dla Zarządu; podejmuje działania ograniczające skutki zrealizowanego ryzyka operacyjnego). • Departament Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym skupiający centralnie funkcje związane z zarządzaniem ryzykiem operacyjnym, w tym również dotyczące obszarów takich jak detekcja i prewencja nadużyć zewnętrznych i wewnętrznych, zarządzanie jakością danych oraz zapewnieniem ciągłości działania (BCP).	+	+	+	+	+
Ryzyko braku zgodności	ryzyko zaistnienia negatywnych skutków, w tym sankcji prawnych bądź regulaminowych, materialnych strat finansowych lub utraty dobrej reputacji, na jakie narażony jest Bank w wyniku nie przestrzegania powszechnie obowiązujących przepisów prawa, regulacji nadzorczych, przepisów wewnętrznych czy przyjętych przez siebie standardów i kodeksów postępowania mających zastosowanie w jego działalności.	Funkcja zgodności stanowi jeden z elementów systemu kontroli wewnętrznej oraz element systemu zarządzania ryzykiem w Banku. Nadzór nad zarządzaniem ryzykiem braku zgodności w Banku sprawuje Rada Nadzorcza. Zarząd Banku odpowiada za adekwatność i skuteczność zarządzania w Banku ryzykiem braku zgodności, w tym za adekwatność i skuteczność procedur anonimowego zgłaszania przez pracowników naruszeń. Zarząd Banku odpowiada za opracowanie polityki zgodności, zapewnienie jej przestrzegania i składanie sprawozdań Radzie Nadzorczej w sprawie zarządzania w Banku ryzykiem braku zgodności. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości w stosowaniu polityki zgodności, Zarząd Banku podejmuje środki naprawcze lub dyscyplinujące. Departament ds. Polityki Zgodności jest powołany do stałego, skutecznego i efektywnego zarządzania ryzykiem braku zgodności. Departament ds. Polityki Zgodności jest jednostką niezależną, podległą Prezesowi Zarządu. W Banku przyjęty jest hybrydowy model zarządzania ryzykiem braku zgodności. Oznacza to, że Departament ds. Polityki Zgodności odpowiada za systemowy proces zarządzania ryzykiem braku zgodności (w tym m.in. za monitorowanie jednostek biznesowych w zakresie ryzyka braku zgodności), natomiast jednostki biznesowe wykonują poszczególne zadania w zakresie zarządzania ryzykiem braku zgodności w swoich obszarach, w tym w szczególności mają za zadanie działanie zgodne z przepisami prawa, regulacjami nadzorczymi, przepisami wewnętrznymi i przyjętymi standardami. Proces zarządzania ryzykiem braku zgodności składa się z pięciu etapów: • Identyfikacja ryzyka braku zgodności, • Ocena /analiza zidentyfikowanego ryzyka braku zgodności,	+	+			+

		• Określenie działań minimalizujących ryzyko braku zgodności / środków kontrolnych, • Monitorowanie zidentyfikowanego ryzyka braku zgodności i zarządzanie nim, • Raportowanie zarządzania ryzykiem braku zgodności, w szczególności środków naprawczych podjętych w przypadku ewentualnych nieprawidłowości. W Banku funkcjonuje system zarządzania ryzykiem oraz system kontroli wewnętrznej zorganizowany na trzech, niezależnych poziomach gdzie: • na pierwszą linię obrony składa się zarządzanie ryzykiem w działalności operacyjnej Banku, • na drugą linię obrony składa się co najmniej zarządzanie ryzykiem przez pracowników na specjalnie powoływanych do tego stanowiskach lub w komórkach organizacyjnych, niezależnie od zarządzania ryzykiem na pierwszej linii obrony oraz działalność Departamentu ds. Polityki Zgodności, • na trzecią linię obrony składa się działalność Departamentu Audytu Wewnętrznego. Na wszystkich trzech liniach obrony, w ramach systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej, pracownicy Banku, w związku z wykonywaniem obowiązków służbowych, odpowiednio bstosują mechanizmy kontrolne lub niezależnie monitorują przestrzeganie mechanizmów kontrolnych					

Warszawa, 20 marca 2018 roku

Podpisy Członków Zarządu.

Marek Kulczycki
Prezes Zarządu

Bartosz Chytła
Pierwszy Wiceprezes
Zarządu

Miłosz Bednarczyk
Członek Zarządu

Grażyna
Musiatowicz-Podbiał
Członek Zarządu

Michał Sobiech
Członek Zarządu