

# **SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI**



**Deutsche Bank**



**Sprawozdanie Zarządu z działalności**

**Deutsche Bank PBC S.A.**

**w 2011 roku**

---

## Spis treści

<b>I. KALENDARIUM WYDARZEŃ ISTOTNYCH DLA BANKU W 2011 ROKU .....</b>	<b>2</b>
<b>II. ZEWNĘTRZNE WARUNKI DZIAŁANIA BANKU .....</b>	<b>4</b>
<b>III. SYTUACJA FINANSOWA .....</b>	<b>5</b>
<b>IV. KIERUNKI ROZWOJU BANKU.....</b>	<b>7</b>
4.1 Strategia działania .....	7
4.2 Główne kierunki rozwoju biznesu .....	8
4.3 Nakłady inwestycyjne .....	10
4.4 Kanały dystrybucji.....	12
<b>V. PERSPEKTYWY ROZWOJU BANKU W 2012 ROKU .....</b>	<b>12</b>
<b>VI. ZAGADNIENIA ZWIĄZANE Z RYZYKIEM W BANKU .....</b>	<b>13</b>
6.1. Ryzyko rynkowe i płynności.....	13
6.2. Ryzyko kredytowe.....	15
6.3. Ryzyko operacyjne.....	17
<b>VII. STRUKTURA WŁASNOŚCIOWA I WŁADZE BANKU.....</b>	<b>18</b>
7.1 Struktura własnościowa .....	18
7.2 Władze Banku.....	19

## I. KALENDARIUM WYDARZEŃ ISTOTNYCH DLA BANKU W 2011 ROKU

- ❑ W obszarze windykacji należności Bank kontynuował projekt transferu i konsolidacji kolejnych portfeli kredytowych w ramach zdefiniowanych grup produktowych (w tym przede wszystkim kredytów mieszkaniowych). W efekcie uzyskano automatyzację i znaczący wzrost efektywności działań windykacyjnych, przy utrzymaniu stabilnych kosztów funkcjonowania tego obszaru. Pod koniec roku, wraz z wprowadzeniem strategii sekwencyjnych, efektywność procesów windykacyjnych Banku znacznie przekroczyła poziomy rynkowe.
- ❑ W 1 kwartale roku Bank sfinalizował proces sprzedaży części niepracującego portfela kredytów konsumpcyjnych, udzielonych do pierwszej połowy 2009. Uzyskana cena przekroczyła wartość księgową sprzedanych ekspozycji.
- ❑ Bank konsekwentnie kontynuował projekt wdrożenia Internal Rating Based Approach (IRBA) przy wyliczaniu parametrów ryzyka kredytowego i wymogów kapitałowych z tytułu ryzyka kredytowego (w ramach projektu Basel II, DB Group approach). Zgodnie z harmonogramem projektu w roku 2012 Grupa Deutsche Bank wystąpi o certyfikację wdrożenia IRBA do Nadzoru niemieckiego (BaFin). Zamiarem Banku jest również, aby kolejnym krokiem po otrzymaniu certyfikacji BaFin było rozpoczęcie projektu mającego na celu możliwość wystąpienia o certyfikację modelu IRBA przez Komisję Nadzoru Finansowego.
- ❑ W Banku rozpoczęto prace w ramach dwóch dużych projektów dotyczących zarządzania ryzykiem: wdrożenie metody kompleksowego rozpoznawania zabezpieczeń kredytowych oraz zaawansowanych metod zarządzania ryzykiem operacyjnym. Zakończenie prac projektowych planowane jest odpowiednio w 2012 i 2013 roku.
- ❑ W 3 kwartale Bank otrzymał wyniki ankiety BION (według stanu badania na koniec marca 2011). Wyniki wskazały na znaczną poprawę jakości systemu zarządzania ryzykiem w Banku we wszystkich badanych obszarach.
- ❑ W 2 kwartale Bank zakończył wdrożenie Systemu Wyliczania, zgodnie z wymogami Ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym. Kontrola Systemu Wyliczeń, przeprowadzona przez BFG w grudniu nie wykazała żadnych krytycznych uchybień systemu.
- ❑ Bank kontynuował politykę wydłużania zapadalności lokat międzybankowych pozyskanych z Grupy Deutsche Bank z przeznaczeniem na finansowanie portfela kredytów mieszkaniowych denominowanych w walutach obcych.
- ❑ W 4 kwartale Bank całkowicie zrezygnował z udzielania nowych kredytów mieszkaniowych denominowanych w CHF.
- ❑ W grudniu Bank podjął decyzję o znaczącym zaostrzeniu kryteriów oceny zdolności kredytowej klientów ubiegających się o kredyty mieszkaniowe denominowane w EUR. Podniesiono limit minimalnego, akceptowalnego dochodu (do pow. 12 tys. PLN netto) oraz maksymalnego współczynnika LtV (60% dla domów i 70% dla mieszkań oraz odpowiednio do 90% i 95% w przypadku ubezpieczenia niskiego wkładu własnego). Celem tych zmian jest znaczący wzrost

udziału kredytów denominowanych w PLN w nowej akwizycji.

- ❑ Bank dwukrotnie w ciągu ubiegłego roku dokonał podwyższenia kapitałów własnych (w sierpniu o kwotę 121.861 tys. zł oraz w październiku o kwotę 300.000 tys. zł). Działanie Właściciela w tym zakresie, na wniosek Zarządu, były zgodne z planem kapitałowym Banku zakładającym dalszy rozwój portfela kredytowego i wygenerowanie zysków pozwalających Bankowi na osiągnięcie samowystarczalności kapitałowej w średnim okresie (m.in. w wyniku zatrzymywania bieżących zysków).
- ❑ Na początku roku Bank otrzymał zalecenia poinpekcyjne Komisji Nadzoru Finansowego (w ramach inspekcji przeprowadzonej na przełomie listopada i grudnia 2010). Najistotniejszym z zaleceń była konieczność utrzymania współczynnika wypłacalności powyżej 10% (2 pkt. proc. powyżej minimalnego wymogu przewidzianego prawem bankowym), przy zastrzeżeniu, iż współczynnik kapitałów podstawowych Tier 1, powinien być nie niższy niż 8%. Komisja uzasadniła zalecenie głównie wystąpieniem straty bilansowej w roku 2009 (od roku 2010 Bank nieprzerwanie generuje zyski) oraz strukturą portfela kredytów mieszkaniowych (wysoka jakość, w tym profil klienta, lecz duża proporcja kredytów denominowanych w walutach obcych). W odpowiedzi na zalecenie Zarząd poinformował Komisję o planowanych krokach w tym zakresie, w tym o będącym w przygotowywanym wniosku do Właściciela o podwyższenie kapitałów własnych Banku (zgodnie z planem kapitałowo-finansowym oraz propozycją planu postępowania naprawczego z czerwca 2010).
- ❑ W roku 2011 wdrożono systemy wspierające procesy sprzedażowe. Sieć dystrybucji otrzymała do użytkowania profesjonalne narzędzie typu client relationship management (Activa), natomiast pracownicy zarządzający siecią sprzedaży jak i indywidualni sprzedawcy – profesjonalny system rozliczania wyników sprzedaży (projekt FAB). System oparty jest o zasadę, że za sprzedaż wolumenową jak i za przychody dla Banku wyliczane są na bieżąco punkty służące za element do okresowego rozliczania działalności pracownika.

### **Wydarzenia po dniu bilansowym**

- ❑ W reakcji na konieczność dostosowania warunków oferty do planowanych zmian legislacyjnych Bank zdecydował o likwidacji możliwości skorzystania przez klientów z mechanizmu tarczy anty-podatkowej, stosowanej dotąd w przypadku niektórych lokat.
- ❑ Zgodnie z oczekiwaniami Banku w znaczącym stopniu zmieniła się struktura walutowa przy nowej akwizycji kredytów mieszkaniowych (na korzyść kredytów w PLN, kosztem kredytów w EUR).
- ❑ W reakcji na brak zgody Komisji Nadzoru Finansowego odnośnie możliwości zaliczenia pożyczki podporządkowanej do funduszy uzupełniających (a tym samym uwzględnienia przy wyliczaniu współczynnika wypłacalności), Zarząd wystąpił do właściciela o zgodę na zamianę pożyczki na kapitał pochodzący z emisji akcji (110 mln PLN). Pierwotną intencją Zarządu, wspartą przez Właściciela, było pozyskanie instrumentu kapitałowego pozwalającego na zabezpieczenie

poziomu współczynnika wypłacalności przed zmiennością kursu PLN/EUR.

- ❑ W marcu Komisja Nadzoru Finansowego zobowiązała Bank do przedstawienia nowej wersji programu postępowania naprawczego, uwzględniającego konieczność podwyższenia współczynnika wypłacalności do 12% oraz wskaźnika funduszy podstawowych do 9%. Swoje stanowisko w tym zakresie Komisja uzasadniła faktem znaczącego udziału w bilansie Banku aktywów denominowanych w walutach obcych, narażonych na wahania kursu (kredyty mieszkaniowe w CHF i EUR). Jednocześnie Komisja nie zgłosiła uwag względem jakości kredytowej tego portfela. Komisja wyraziła również oczekiwanie, iż Bank będzie stopniowo równoważył źródła przychodów poprzez odejście od silnej dominacji oferty kredytów mieszkaniowych oraz doprowadzi do zdywersyfikowania pasywów.
- ❑ Bilans Banku cechuje strukturalna nadpłynność w walucie krajowej. Aktywa denominowane w walutach obcych finansowane są długoterminowymi, korzystnie oprocentowanymi pasywami pozyskanymi z Grupy Deutsche Bank.

## II. ZEWNĘTRZNE WARUNKI DZIAŁANIA BANKU

W porównaniu do roku 2010 sektor bankowy w Polsce pozostaje stabilny... Polska gospodarka, pomimo znacznego pogorszenia się sytuacji w krajach Europy Zachodniej, odnotowała kolejny rok wysokiego wzrostu, przede wszystkim dzięki eksportowi i rosnącej konsumpcji wewnętrznej. Dynamika wybranych danych i wskaźników makroekonomicznych:

- ❑ Dynamika wzrostu PKB w całym roku 2011 wyniosła 4,3%.
- ❑ Stopa bezrobocia w styczniu bieżącego roku kształtowała się na poziomie 13,3 % i była wyższa w porównaniu do analogicznego okresu ubiegłego roku. Zakładając, że prognozowany wzrost PKB w nadchodzącym roku ma być niewiele niższy niż w 2011, nie należy spodziewać się znaczących zmian wskaźnika bezrobocia wyłączając prace sezonowe.
- ❑ Kształtowanie się kursu polskiej waluty w 2011 roku dyktowane było w dużej mierze przez czynniki zewnętrzne i bardzo duży wzrost awersji do ryzyka spowodowany kryzysem długu w strefie euro oraz napiętą sytuacją na Węgrzech. Szczególnie druga połowa roku okazało się dla złotego bardzo słaba, kiedy to doszło do skumulowania się w/w negatywnych czynników, co w konsekwencji doprowadziło do deprecjacji polskiej waluty w stosunku do euro o ponad 15 %. Pomimo, że wysoki kurs sprawia, iż polski eksport staje się bardziej konkurencyjny, nie sprzyja on stabilności, która dla większości przedsiębiorców jest bardzo ważna przy budżetowaniu i podejmowaniu decyzji biznesowych.
- ❑ Rada Polityki Pieniężnej od stycznia do czerwca 2011 roku sukcesywnie podnosiła koszt pieniądza, ustalając ostatecznie podstawową stopę referencyjną na poziomie 4,5. Decyzje Rady podyktowane były przede wszystkim troską o zbyt wysoką inflację, która wyraźnie znajduje się powyżej celu inflacyjnego. Pomimo, że na poziom cen bardzo duży wpływ mają słaby złoty i

wysokie ceny paliw, to niepokojący jest ciągły wzrost inflacji bazowej i utrzymujące się na wysokim poziomie oczekiwania inflacyjne. Nie stwarza to możliwości w najbliższym czasie do obniżenia stóp procentowych i Rada zapewne pozostanie przy przyjętej strategii wyczekiwania.

Warunki zewnętrzne w 2011 roku uległy znacznemu pogorszeniu, na co największy wpływ miał dramatyczny spadek zaufania do krajów strefy euro, jak również do instytucji finansowych działających w tych krajach. Pomimo działań podjętych przez banki centralne, rynek nadal nie jest stabilny. Ma to bezpośrednie przełożenie na sektor polskiej bankowości, którego działania nie pozostają bez wpływu czynników kształtujących globalną gospodarkę. Największym zagrożeniem pozostaje nadal perspektywa głębszej recesji w strefie euro.. Mogłoby to doprowadzić do drastycznego pogorszenia się stanu polskiej gospodarki, co w konsekwencji odbiłoby się negatywnie na polskich przedsiębiorstwach i polskim konsumencie.

### **III. SYTUACJA FINANSOWA**

Bank realizuje założenia określone w zatwierdzonej przez Grupę Deutsche Bank pod koniec roku 2009 strategii działania Deutsche Bank PBC SA . pod nazwą "New Poland", przewidzianej na lata 2010-2014. Głównym celem strategicznym Banku w tym okresie jest dalszy rozwój skali działania modelu bankowości doradczej, w oparciu o zrównoważony wzrost aktywów i pasywów klientów, przy zapewnieniu odpowiedniego poziomu rentowności oraz ryzyko wysokiej jakości portfela kredytowego.

Obecny model biznesowy zakłada kontynuację rozwoju w segmencie klientów zamożnych oraz małych i średnich przedsiębiorstw. Kluczowymi produktami w ofercie Banku pozostają: w Obszarze Klienta detalicznego - kredyty mieszkaniowe w PLN, kredyty gotówkowe kierowane do średniozamożnych oraz zamożnych Klientów indywidualnych, depozyty i produkty rozliczeniowe, a także produkty inwestycyjne, w tym fundusze inwestycyjne, plany emerytalne oraz produkty strukturyzowane, a w Obszarze Klienta Biznesowego - pełna obsługa przedsiębiorstw realizujących transakcje krajowe i międzynarodowe.

Zgodnie ze strategią zaprzestania działań w segmencie Consumer Products, Bank realizował politykę udzielania kredytów gotówkowych oraz sprzedaży kart kredytowych wyłącznie dla Klientów średniozamożnych i zamożnych. Działania sprzedażowe realizowano według wymogów zmienionej w 2009 roku polityki kredytowej, co pozwoliło na utrzymanie wysokiej jakości portfela niezabezpieczonych produktów kredytowych. Bank zrealizował szereg działań mających na celu poszerzenie relacji z Klientami poza wymiar kredytowy, oferując głównie produkty rozliczeniowe, depozytowe oraz inwestycyjne. Zgodnie z zamierzeniem strategicznym Bank aspiruje do pozycji głównego Banku Klienta, stanowiącego centrum bilansowania potrzeb finansowych, w krótkim i długim okresie.



### Aktywów pracujących

- ❑ **znaczący rozwój akcji kredytowej** - w stosunku do stanu na 31 grudnia 2010 roku kredyty i pożyczki udzielone klientom wykazały przyrost o 4.458.661 tys. zł, tj. o 24,6%; ożywienie działalności kredytowej nastąpiło głównie dzięki rozwojowi sieci dystrybucji, poszerzeniu oferty produktowej oraz częściowej automatyzacji procesów kredytowych; w porównywanym okresie udział kredytów w strukturze aktywów utrzymał się na poziomie roku ubiegłego (87% za 2010, 88,8% za 2011)
- ❑ **spadek portfela inwestycji w dłużne papiery wartościowe** – na przestrzeni roku zaangażowanie w tej pozycji aktywów zmniejszyło się o 251.851 tys. zł, tj. o 19,9% a jej udział w strukturze aktywów zmniejszył się z 6,1% na 31 grudnia 2010 r. do poziomu 4% na 31 grudnia 2011.
- ❑ **wzrost zaangażowania na rynku międzybankowym** - o 16.844 tys. zł, tj. o 108,6%; udział tej pozycji w strukturze aktywów osiągnął poziom 0,1% na 31 grudnia 2011 (analogicznie jak na 31 grudnia 2010 roku).

### Pozyskanych zasobów

- ❑ **w głównej pozycji zasobowej** (depozytach klientów) na przestrzeni 2011 roku zanotowano niewielki spadek o 36.891 tys. zł, tj. o 0,3 %;
- ❑ **depozyty z rynku międzybankowego** wzrosły znacząco w 2011 roku o 4.056.418 tys. zł, tj. o 49,5%; w pozycji tej jest również ujęta pożyczka z Kreditanstalt für Wiederaufbau jej wykorzystanie na 31 grudnia 2011 roku wynosiło 30.769 tys. EUR (135.902 tys. zł) oraz pożyczka z DB Malta w kwocie 385.000 tys. EUR (1.700.468 tys. zł) , co stanowiło 7,2 % udziału w tej pozycji pasywów.

### Przychodów z działalności bankowej:

- ❑ skutkiem utrzymującego się wzrostu aktywów pracujących na rzecz pozycji o wyższej rentowności (kredyty, w tym w szczególności kredyty konsumenckie), **wynik odsetkowy** w 2011 roku wzrósł w porównaniu do roku ubiegłego o 64.143 tys. zł, tj. o 13%,
- ❑ **udział odsetek od klientów i sektora budżetowego w przychodach odsetkowych** w 2011 roku utrzymał się na poziomie zbliżonym do 2010 roku i wyniósł 88,6 %,
- ❑ **zwiększenie wyniku z tytułu prowizji** w 2011 roku wynosiło 134,7 % (82 505 tys. zł)
- ❑ **wynik z instrumentów wycenianych do wartości godziwej przez rachunek zysków i strat oraz z rewaluacji** wyniósł w 2011 roku 266 mln PLN i był niższy o 37 mln PLN (12,2%) od wyniku za 2010 rok. Spadek ten wynika przede wszystkim ze znaczących wahań kursów walut notowanych w trakcie 2011 roku.

### Wynik finansowy - uwarunkowania:

W 2011 roku Bank osiągnął zysk netto w wysokości 165.666 tys. zł. Nakłady inwestycyjne w 2011 roku wyniosły 51 601 tys. zł. Z całkowitej kwoty wydatków 47.383 tys. zł zostało przeznaczonych na finansowanie projektów informatycznych, natomiast 4.218 tys. zł dotyczyło środków trwałych.

### Działalność maklerska

Od 13 marca 2007 r. Bank prowadzi działalność maklerską. Działalność ta jest prowadzona w ramach wyodrębnionej w Banku jednostki organizacyjnej na podstawie decyzji Komisji Nadzoru Finansowego numer PW/DDM/M/4040/10/1/KNF26/2006 z dnia 13 października 2006 r.

Działalność maklerska Banku polegała głównie na przyjmowaniu i przekazywaniu zleceń nabycia lub zbycia maklerskich instrumentów finansowych, oferowania maklerskich instrumentów finansowych, zawodowym doradztwie w zakresie obrotu papierami wartościowymi oraz zarządzaniu portfelami instrumentów finansowych na zlecenie.

## IV. KIERUNKI ROZWOJU BANKU

### 4.1 Strategia działania

W 2011 roku Bank kontynuował realizację wprowadzonej w 2009 roku strategii „New Poland” zmierzającej do dalszej koncentracji na segmencie Klientów średniozamożnych oraz zamożnych, a także małych i średnich przedsiębiorstw. Ewolucyjnym krokiem dla „New Poland” było uruchomienie w październiku 2010 roku kolejnego etapu realizacji strategii, funkcjonującej pod nazwą SIR (ang. Sales Integration and Rebranding). W ramach SIR w 2011 roku przeprowadzono reorganizację sieci i metod sprzedaży oraz pełen rebranding placówek i procesów Banku. Pozwoliło to na finalną rezygnację z marki db kredyt i stosowanie samej nazwy db kredyt wyłącznie do komunikacji dotyczącej niezabezpieczonych produktów kredytowych dla Klienta indywidualnego. Reorganizacja sprzedaży obejmowała całościową optymalizację organizacji, procesów, narzędzi oraz zasobów ludzkich. Jako krytyczne należy wymienić:

- produkcyjne uruchomienie dwóch obszarów sprzedaży: Obszaru Klienta Detalicznego (OKD) oraz Obszaru Klienta Biznesowego (OKB) i sfinalizowanie alokacji celów sprzedażowych i zasobów między te obszary
- przeprowadzenie w obszarze OKD pełnej reorganizacji zarządzania sprzedażą, w ramach którego powołano trzy makroregiony oraz 30 rynków. Idea rynków to połączenie kontroli menadżerskiej doświadczonych oddziałów Banku z odpowiedzialnością za wybrane, dawne placówki db kredyt. Takie rozwiązanie pozwoliło na bardziej efektywne zarządzanie zespołami doradców, transfer najlepszych praktyk, wzajemne szkolenia oraz wspólne ustalanie i monitorowanie działań sprzedażowych i obsługi Klienta

- ❑ przeprowadzenie w obszarze OKB integracji dotychczasowo funkcjonujących w Oddziałach doradców Klienta Biznesowego do nowych struktur nazwanych Centrum Korporacyjne (CK). Jednostki te zostały fizycznie wydzielone do dedykowanej przestrzeni biurowej, a doradcy zostali przeniesieni wraz z większością Klientów o średniej i dużej relacji produktowej z Bankiem. Podobnie jak w OKD, działania integrujące miały na celu zwiększenie sprawności procesów sprzedaży i obsługi Klienta poprzez efekty synergii i koncentracji całości zespołu (dyrektor oraz doradcy) na pracy na rzecz Klientów Biznesowych
- ❑ reorganizację funkcji wsparcia sprzedaży i obsługi Klienta w OKD i OKB
- ❑ rezygnację z dotychczasowych systemów monitorowania i motywowania sprzedaży i przejście na system FAB (ang. Fostering Activities in the Branches), oparty o metodę punktową, kalkulowaną jako NPV
- ❑ podniesienie kwalifikacji personelu sprzedażowego (szkolenia, coaching, rotacja), szczególnie w kierunku obsługi relacyjnej i wielo-produktowej Klientów średniozamożnych i zamożnych
- ❑ zwiększenie jakości i efektywności działań cross-sell poprzez uporządkowanie przygotowania i przeprowadzania kampanii, z wykorzystaniem modelu Customer Value Matrix (CVM)
- ❑ mobilizacja sprzedaży zdalnej przez Centrum Kontaktów (nadanie celów sprzedażowych, koordynacja kampanii).

W roku 2011 Bank kontynuował rozwój bankowości bezpośredniej (direct banking) zorientowanej na obsługę Klientów detalicznych poprzez kanały zdalne: Internet oraz centrum kontaktów (call center). Rachunek z obsługą internetową (dbNet), utrzymał wysokie zainteresowanie ze strony rynku, oferując korzystne warunki cenowe przy zachowaniu podstawowych wymogów aktywności Klienta. Dynamika przyrostu nowych rachunków dbNet została wysoka, co pozwoliło na osiągnięcie blisko 100 tysięcy Klientów tego produktu. Dzięki właściwemu rozpoznaniu potrzeb Klientów i opracowaniu prostego, ale funkcjonalnego produktu - Bank utrzymał wysoką pozycję w rankingach na najlepszy rachunek internetowy. Bankowość bezpośrednia była w 2011 roku rozwijana pod kątem funkcjonalnym i wydajnościowym. Zmiany obejmowały wprowadzanie nowych produktów (np. dbMarket ubezpieczeniowy), korekty ergonomii, optymalizację restrykcji, nowe funkcjonalności standardowe (np. hasła SMS, wyciągi elektroniczne dla kart) oraz poprawę niezawodności i wydajności. Sprawna bankowość bezpośrednia jest krytyczna dla Klientów Banku i w kolejnych latach będzie podlegała dalszym procesom rozwojowym.

#### **4.2 Główne kierunki rozwoju biznesu**

Podstawowe planowanie rozwoju Banku jest realizowane według sześciu głównych ofert produktowych:

##### **Produkty inwestycyjne i ubezpieczeniowe**

Produkty inwestycyjne oraz inwestycyjno-ubezpieczeniowe pozostają kluczowym i docelowym przedmiotem działalności Banku. W tym obszarze działalności, Bank aspiruje do osiągnięcia pozycji lidera w zakresie:

- dostarczania stabilnych rozwiązań emerytalnych, w ramach których ochrona kapitału i regularne oszczędzanie są bilansowane z bardziej dynamicznymi strategiami o potencjalnie wysokim zwrocie z inwestycji, celem maksymalizacji korzyści Klienta w długim okresie czasu
- kompletności i różnorodności oferty produktów i usług, wykorzystującej znajomość i dostęp do globalnego rynku inwestycji
- najlepszych doradców Klientów, posiadających: szeroką znajomość rynków i produktów inwestycyjnych, pełne zrozumienie standardu MIFID oraz mających na uwadze długoterminowe korzyści dla Klienta (pozytywne i negatywne przepływy pieniężne)
- wielokanałowego dostępu do usług, w tym poprzez kanały bezpośrednie (eBrokerage).

### Bankowość dla przedsiębiorstw

Małe i średnie przedsiębiorstwa są uznawane przez Bank jako podstawa silnej i odpornej na kryzysy gospodarki krajowej. Wsparcie dla MŚP pozostaje jednym z głównych obszarów działalności Banku, który świadczy szerokie, ale zrównoważone usługi w zakresie:

- zapewniania finansowania bieżącego i inwestycyjnego, z przewagą większej ilości mniejszych i krótszych ekspozycji kredytowych oraz większej aktywności transakcyjnej
- obsługi gotówkowej
- doradztwa dotyczącego finansowania transakcji handlowych, w tym międzynarodowych, z uwzględnieniem złożoności walutowej i terminowej przeprowadzanych operacji
- obsługi depozytów i nadwyżek finansowych, również poprzez ofertę produktów inwestycyjnych.

### Bankowość hipoteczna

Planowany jest dalszy rozwój kredytów hipotecznych, przede wszystkim kredytów denominowanych w polskich złotych, przy utrzymaniu ścisłych reguł oceny ryzyka kredytowego, mających na celu zachowanie obecnej, bardzo wysokiej jakości portfela. Produkty hipoteczne będą nadal wzbogacane o ofertę produktów powiązanych, w tym: ubezpieczeń, planów inwestycyjnych oraz kont. Produkty hipoteczne walutowe będą oferowane głównie Klientom uzyskującym przychody w walutach obcych oraz osobom, których zdolność kredytowa znacząco przekracza wymogi Komisji Nadzoru Finansowego wynikające z rekomendacji SII/T oraz pozostałych zaleceń.

### Depozyty i płatności

Rozwój działalności depozytowej Banku jest ukierunkowany na ciągłe poszukiwanie optymalnych rozwiązań produktowo-bilansowych, pozwalających na osiągnięcie celów płynnościowych oraz przychodowych, w tym:

- dbałość o lojalność Klientów i utrzymanie stabilnej bazy depozytowej
- elastyczne produkty depozytowe (konta oszczędnościowe, depozyty o zmiennym

oprocentowaniu w okresach, powiązanie depozytów i inwestycji)

- zwiększanie transakcyjności Klientów (rachunek bieżący jako główne centrum zarządzania finansami domowymi lub firmowymi)
- w roku 2011 Bank posiadał w ofercie depozyty z dzienną kapitalizacją odsetek, jednak w roku 2012 zostaną one wycofane, zgodnie z zaleceniami KNF.

### Finansowanie Potrzeb Klienta Indywidualnego

Produkty kredytowe dla Klienta indywidualnego pozostają istotnym elementem rozwoju działalności Banku, przy czym głównym założeniem dla ich dystrybucji jest dbałość o zgodność z docelowym modelem segmentacji Klientów. Planowany jest dalszy rozwój sprzedaży skierowanej do specyficznych grup zawodowych, charakteryzujących się odpowiednią wysokością i stabilnością osiąganych dochodów. Jednocześnie do Klientów zamożnych kierowana będzie nadal oferta finansowania pod zastaw aktywów.

### Karty Kredytowe

Rozwój obszaru kart kredytowych będzie prowadzony równoległe w następujących wymiarach:

- stabilny wzrost bazy Klientów, dla których posiadanie karty kredytowej stanowi naturalną konsekwencję przyjęcia Banku jako głównego miejsca zarządzania finansami (obecna baza Klientów) oraz nowi Klienci wszystkich oferowanych modeli bankowości (doradczej, produktowej oraz bezpośredniej)
- promowanie aktywności kartowej poprzez zapewnianie standardów technologicznych (np. płatności zbliżeniowe Paypass)
- programy partnerskie i lojalnościowe, w oparciu o karty typu co-brand.

### **4.3 Nakłady inwestycyjne**

Zgodnie z ogólną Strategią Banku, w roku 2011 realizowano zadania maksymalizacji wykorzystania istniejących zasobów infrastrukturalnych, ludzkich i kapitałowych do osiągnięcia celów finansowych i pozafinansowych. Infrastruktura kanałów dystrybucji, w szczególności oddziałów Banku, była poddawana ulepszeniom, polegającym przykładowo na zwiększaniu powierzchni dostępnej do obsługi Klientów oraz pracy doradców. Nie prowadzono działań rozbudowy sieci oddziałów, a jedynie optymalizacji przestrzeni, w tym również fizycznego wydzielenia jednostek, które w latach ubiegłych funkcjonowały wspólnie. Głównym obszarem zmian było utworzenie lokalizacji zespołów Doradców ds. Klienta Biznesowego, tzw. Centrów Korporacyjnych (CK). Jednostki CK zostały utworzone w większości w oparciu o istniejące zasoby ludzkie, które zostały przeniesione z oddziałów do dedykowanej przestrzeni biurowej, klasyfikowanej jako „zaplecze”, czyli zasadniczo nie oferującej bezpośredniej obsługi Klienta.

Obszarem rozwoju, który tradycyjnie posiada bardzo szeroki wpływ na działalność Banku są projekty informatyczne, związane z uruchamianiem i/lub aktualizacją produktów i usług. W roku 2011 prowadzono projekty informatyczne we wszystkich głównych jednostkach organizacyjnych Banku. Strategiczne inicjatywy obejmowały:

1. „IRBA”, czyli uzyskanie zgodności organizacji z Grupowym wymogiem stosowania zaawansowanej metody ocen Klientów, według wytycznych Basel II (metoda IRBA). Projekt ten obejmuje wdrożenie zautomatyzowanych procesów oceny Klienta, opartych o nowe narzędzia gromadzenia i przetwarzania informacji, w tym workflow, hurtownię danych oraz szereg interfejsów z systemami decyzyjnymi, wspierającymi i raportowymi
2. „FAB 2” (Fostering Activities In the Branches) to kontynuacja inicjatywy mającej na celu zwiększenie sprawności działań sprzedażowych oraz obsługi Klienta. W roku 2011 FAB projekt koncentrował się na przygotowaniu macierzy wartości Klienta (Customer Value Matrix) jako głównego wkładu analityczno-decyzyjnego do obsługi kampanii marketingowych. Dodatkowo prowadzone były prace związane z rozwojem hurtowni danych, w szczególności w zakresie informacji potrzebnych do zwiększania efektywności sieci sprzedaży i obsługi Klientów
3. OLB (On-Line-Banking) to inicjatywa rozwoju kanału elektronicznego (aplikacje easyNet oraz powerNet pozwalające na dostęp do usług Banku z poziomu sieci Internet). W ramach tej inicjatywy uruchomiono nowe usługi (np. supermarket ubezpieczeniowy Deutsche Bank), poprawiano ergonomię oraz niezawodność systemu. Istotne było również zwiększenie możliwości przetwarzania dużych ilości transakcji, co wymagane było do realizowania zamierzeń biznesowych produktu dbNet (rachunek Internetowy dla Klientów aktywnych transakcyjnie).

Wszystkie wymienione powyżej projekty strategiczne z roku 2011 będą kontynuowane w roku 2012. Główne nakłady inwestycyjne będą ukierunkowane na dalsze podnoszenie efektywności i wydajności procesów sprzedaży oraz obsługi posprzedażowej, poprzez wdrożenia zaawansowanych narzędzi IT i usystematyzowanych metod pracy. Znacząca część wydatków na oprogramowanie i systemy informatyczne w 2012 obejmuje rozwój hurtowni danych oraz systemów raportowania, opartych o wiodące na rynku rozwiązanie SAS. W dodatku do inicjatyw rozwojowych, środki inwestycyjne w obszarze IT będą również przeznaczone na utrzymanie zgodności ze zmieniającymi się uwarunkowaniami prawnymi i wymaganiami regulacyjnymi.

Infrastruktura fizyczna sieci oddziałów będzie podlegała dalszej optymalizacji, pod kątem najlepszego skonfigurowania obsługi Klientów oraz wykorzystania potencjału biznesowego lokalnych rynków.

#### **4.4 Kanały dystrybucji**

Dystrybucja usług w 2012 roku będzie prowadzona poprzez istniejące kanały dystrybucji:

- Oddziały bankowości doradczej (168) oraz Regionalne Centra Inwestycyjne (5)
- 14 Centrów Korporacyjnych oraz 5 Centrów Doradztwa dla Firm (CDF)
- Sieć agentów dla Klientów Indywidualnych
- Sieć agentów dla Klientów Biznesowych
- Sieć pośredników
- Internet (systemy easyNet oraz powerNet)
- Centrum Kontaktów (Call Center)

### **V. PERSPEKTYWY ROZWOJU BANKU W 2012 ROKU**

W roku 2011 Bank wykonał zadanie aktualizacji strategii „New Poland” w perspektywie lat 2012-2015. Proces ten przebiegał w pełnej harmonizacji z procesem planowania strategii na poziomie Grupy Deutsche Bank. Koordynację z celami globalnymi i regionalnymi (PBC International) zapewniał centralny zespół do spraw strategii w Private & Business Clients International oraz przedstawiciele departamentu strategicznego Grupy Deutsche Bank (AfK). Dzięki takiemu podejściu zapewniono spójność analiz oraz planów, szczególnie z punktu widzenia wymogów kapitałowych, poziomów płynności jak również rozwoju rentowności działań Banku.

Strategia na lata 2012-2015 jest kontynuacją idei „New Poland” i zawiera następujące główne założenia:

- utrzymaną koncentrację na średniozamożnych i zamożnych Klientach indywidualnych oraz dalsze zmniejszanie zaangażowań w obszarze Consumer Finance
- koncentrację na małych i średnich przedsiębiorstwach
- rozwój biznesu bankowości przedsiębiorstw
- rozwój bankowości bezpośredniej, opartej o kanały elektroniczne/zdalne
- dalszą budowę portfela kredytów hipotecznych, ale z uwzględnieniem ograniczeń walutowych (koncentracja na walucie PLN)
- zdecydowane ożywienie sprzedaży produktów inwestycyjnych oraz emerytalnych

W roku 2012 oraz latach kolejnych oczekuje się wyraźnego zwrotu z inwestycji poczynionych w obszarze zarządzania sprzedażą, gdzie wprowadzono zestaw metod i narzędzi wspierających zarządzanie relacjami z Klientami (projekt FAB). Dodatkowo Bank oczekuje silnego pozytywnego efektu optymalizacji i reorganizacji zasobów kadrowych w sieci sprzedaży, która miała na celu lepsze powiązanie umiejętności i aspiracji pracowników z celami i możliwościami rozwoju oferowanymi przez Bank. Drugim obszarem oczekiwanego zwrotu z inwestycji jest wprowadzenie zaawansowanej metody oceny Klientów, zgodnej z wytycznymi Komitetu Bazylejskiego (Basel II). Zastosowanie automatyzacji procesów zbierania danych do procesów decyzyjnych oraz wspieranie ich podejmowania powinno zaowocować znaczącym zwiększeniem sprawności i efektywności procesów kredytowych, przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości portfela.

Rok 2012 stanowi okres próby wydajnościowej dla zoptymalizowanego i zintegrowanego modelu bankowości doradczej, która była w latach ubiegłych reorganizowana praktycznie we wszystkich wymiarach aktywności Banku. Zarówno zasoby ludzkie, jak i infrastrukturalne są ukierunkowane na realizowanie planów finansowych, w sposób stabilny i zgodny z etyką pracy Grupy Deutsche Bank, gdzie interesy Klienta i Banku są zaspokajane w prawidłowej proporcji. Głównym wyzwaniem w zakresie strategicznym są założenia wzrostu wolumenów biznesu, szczególnie w obszarze bankowości przedsiębiorstw, kredytowych produktów niezabezpieczonych oraz produktów inwestycyjnych i emerytalnych. Jesteśmy przekonani, że potencjał na operowanie na tych trzech wymienionych rynkach produktowych jest znaczący, a jego wykorzystanie ściśle zależne od umiejętności Banku w zakresie wykorzystywania przewag konkurencyjnych i dynamicznego reagowania na zmieniające się warunki mikro/makroekonomiczne. Model doradczy i spersonalizowana uwaga na potrzeby rynku jest tu podstawowym narzędziem starań o pozyskanie i utrzymanie szerokiej bazy lojalnych i zadowolonych Klientów.

## **VI. ZAGADNIENIA ZWIĄZANE Z RYZYKIEM W BANKU**

### **6.1. Ryzyko rynkowe i płynności**

W Deutsche Bank PBC S.A. ryzyko rynkowe i ryzyko płynności są dwoma głównymi rodzajami ryzyka zarządzanymi, mierzonymi i monitorowanymi w ramach procesu zarządzania aktywami i pasywami. Strategia Banku oparta jest w głównej mierze na zarządzaniu księgą bankową mimo, iż w związku z rozwojem oferty produktowej, w czerwcu 2008 roku, Bank spełnił warunek opisany w pkt. 2 §3.2 Uchwały nr 76/2010 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 10 marca 2010 roku (z późniejszymi zmianami) i od lipca 2008 roku uznaje skalę działalności handlowej za znaczącą. Ze względu na wymogi Uchwały, Bank, na potrzeby wyznaczania adekwatności kapitałowej, zalicza do portfela handlowego następujące transakcje: fx forward zawarte z klientami, opcje walutowe oraz private placement. Opcje walutowe oraz transakcje private placement należą do transakcji niegenerujących otwartych pozycji – transakcje zawierane z klientami są zamykane back-to-back na rynku międzybankowym. Dlatego też nie występuje ryzyko rynkowe z tytułu tych transakcji. W konsekwencji jedynymi instrumentami zaliczonymi do portfela handlowego, które generują ryzyko rynkowe, są transakcje fx forward zawierane z klientami. Ze względu na bardzo ograniczoną skalę tych transakcji oraz sposób zarządzania, Bank nie wydzielił specjalnego procesu do zarządzania ryzykiem z tytułu fx forward – transakcje te są uwzględniane i zarządzane w ramach pozycji całego Banku.

W Banku ustanowiony jest pełny proces zarządzania oraz kontroli ryzyka oparty na standardach Grupy Deutsche Bank. W procesie tym najważniejszą funkcję pełni Rada Nadzorcza oraz Zarząd Banku, natomiast bezpośredni nadzór sprawowany jest przez Komitet ds. Aktywów i Pasywów Banku (ALCO). Operacyjnym zarządzaniem aktywami i pasywami zajmuje się Departament Skarbu. Jednostką odpowiedzialną za pomiar, monitorowanie i raportowanie ryzyka jest Departament Analiz Finansowych (jednostka całkowicie niezależna od jednostek biznesowych).



### **Ryzyko rynkowe**

Ponieważ Bank działa na rynkach kapitałowych oraz towarowych wyłącznie na zasadach pośrednictwa lub w ogóle nie dokonuje transakcji, narażony jest tylko na dwa rodzaje ryzyka rynkowego: ryzyko stopy procentowej oraz ryzyko walutowe. Podstawową miarą ryzyka stosowaną do kontroli ryzyka rynkowego jest wartość zagrożona (VaR) liczona metodą parametryczną na poziomie ufności 99%, w horyzoncie czasowym równym 1 dzień, przy uwzględnieniu danych rynkowych z ostatnich 250 dni. Stąd też najważniejszym limitem ograniczającym ryzyko rynkowe jest limit na wielkość VaR liczony łącznie dla pozycji stopy procentowej i pozycji walutowej oraz dla każdej z tych pozycji osobno. Dodatkowo w Banku obowiązują limity na wartość bieżącą jednego punktu bazowego stopy procentowej (PV01) dla poszczególnych punktów czasowych w poszczególnych walutach oraz limity na otwarte pozycje walutowe. Ponadto ryzyko stopy procentowej monitorowane jest za pomocą luki stopy procentowej.

### **Ryzyko płynności**

Zapewnienie płynności polega na zapewnieniu zdolności do wywiązywania się z bieżących i przyszłych zobowiązań finansowych. W tym celu Deutsche Bank PBC S.A. m.in. analizuje zapotrzebowanie na środki pieniężne oraz źródła jego pokrycia, w odpowiedni sposób kształtuje strukturę terminową pozycji Banku, utrzymuje odpowiednią ilość aktywów płynnych oraz posiada zdywersyfikowaną bazę depozytową. Na wypadek wystąpienia niespodziewanych problemów z płynnością, Bank posiada opracowane plany awaryjne oraz na bieżąco przeprowadza analizy scenariuszowe sytuacji kryzysowych. Wsparcie Grupy Deutsche Bank jest bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na bezpieczeństwo działania Banku.

Oprócz nadzorczych miar płynności, które są najważniejszymi miarami ryzyka płynności, w Banku obowiązują wewnętrzne miary ryzyka oraz limity ograniczające poziom ryzyka w różnych horyzontach czasowych. Dodatkowe miary ryzyka mają na celu ułatwienie monitorowania i zarządzania ryzykiem płynności.

Zgodnie z planami pozyskiwania źródeł finansowania opracowanymi i zaakceptowanymi w Banku, w celu zmniejszenia ryzyka płynności w okresie długoterminowym, Bank w 2011 roku kontynuował zaciąganie długoterminowych pożyczek u inwestora strategicznego (Deutsche Bank PGK AG) oraz innych podmiotów Grupy Deutsche Bank. Stąd, w 2011 roku Bank zawarł długoterminowe depozyty we frankach szwajcarskich (powyżej 1 roku) na kwotę 335 mln CHF, zaś w ramach pożyczek od innych podmiotów Grupy (Norisbank oraz DB Malta) Bank pozyskał długoterminowe depozyty w kwocie 647 mln EUR; jednocześnie kapitał akcyjny został podniesiony o 422 mln PLN.

W ocenie Zarządu Banku system zarządzania ryzykiem rynkowym i płynności jest adekwatny do rodzaju oraz skali prowadzonej działalności.

## **6.2. Ryzyko kredytowe**

Głównym celem zarządzania ryzykiem kredytowym jest ochrona kapitału Banku poprzez utrzymanie jakości portfela kredytowego zgodnej z apetytem na ryzyko, przy zapewnieniu odpowiedniej dochodowości i optymalnej alokacji kapitału. W podejmowanych działaniach Bank uwzględnia rekomendacje Komisji Nadzoru Finansowego oraz korzysta z bogatego doświadczenia i know-how Grupy Deutsche Bank.

Zarządzaniu ryzykiem kredytowym służą m.in. przejrzysty proces kredytowy, narzędzia identyfikacji, pomiaru i kontroli ryzyka, system kompetencji kredytowych oparty o zasadę „dwóch par oczu”, z jednoczesnym skoncentrowaniem większości kompetencji kredytowych w jednostkach Ryzyka Kredytowego, oddzielenie funkcji sprzedażowych od funkcji analizy i oceny ryzyka kredytowego, wewnętrzne limity koncentracji wierzytelności oraz bieżący monitoring portfela kredytowego i efektywne zarządzanie ekspozycjami kredytowymi o podwyższonym ryzyku.

Zarządzanie ryzykiem portfelowym odbywa się poprzez kształtowanie procedur związanych z działalnością kredytową, w tym określanie dopuszczalnych parametrów ryzyka dla poszczególnych Klientów i produktów kredytowych, zasad oceny wiarygodności Klientów zarówno przed udzieleniem kredytu jak i w trakcie kredytowania, przypisania ich do właściwej klasy ryzyka oraz ustalanie limitów koncentracji wierzytelności i przeprowadzanie stress-testów portfela ekspozycji kredytowych. Sposób wyceny portfela kredytowego jest uzależniony zarówno od profilu ryzyka jak również od wielkości ekspozycji kredytowej. Portfel ekspozycji homogenicznych wyceniany jest za pomocą metody kolektywnej przy zastosowaniu modeli statystycznych. Indywidualnie istotne ekspozycje kredytowe (portfel niehomogeniczny) z przesłankami utraty wartości podlegają indywidualnej wycenie eksperckiej dokonywanej co najmniej w okresach kwartalnych metodą dyskontowania przyszłych przepływów pieniężnych.

Zarządzanie ryzykiem kredytowym w zakresie indywidualnych ekspozycji kredytowych odbywa się w drodze akceptacji jedynie tych zaangażowań, dla których wskaźniki ryzyka - wyznaczone zgodnie z obowiązującymi procedurami - kształtują się w zdefiniowanych przedziałach oraz poprzez monitoring poszczególnych zaangażowań i ich przeglądy wewnętrzne w trakcie okresu kredytowania. Celem monitorowania jest identyfikacja zagrożeń w celu podjęcia działań zapobiegawczych oraz minimalizowanie następstw ryzyka kredytowego.

W 2011 roku Bank konsekwentnie realizował swoją strategię kredytową koncentrując się na Klientach z wyższego segmentu rynku o ponadprzeciętnych dochodach i stabilnej sytuacji finansowej. Reagując na niestabilność otoczenia makroekonomicznego oraz rosnącą wraz z nią zmienność kursów wymiany walut Bank podejmował działania zmierzające do ograniczenia udzielania kredytów w walutach obcych ograniczając ich dostępność do grupy Klientów o dochodach pozwalających na pokrycie ryzyka kursowego poprzez podniesienie progu dochodu minimalnego.

W zakresie zarządzania ekspozycjami dla Klientów Indywidualnych, Bank prowadził konsekwentną politykę ścisłego monitoringu portfela oraz restrukturyzacji i windykacji należności skutkującą utrzymaniem stabilnego portfela kredytowego oraz profilu ryzyka zgodnego z założonym, niskim apetytem na ryzyko. Działania w tym zakresie były prowadzone głównie przez specjalistyczną jednostkę jaką jest Departament Windykacji Należności. Jednostka ta wyposażona jest w narzędzia, systemy i pracowników, którzy dbają o terminową obsługę zadłużenia przez Klientów Indywidualnych Banku. W celu zwiększenia efektywności podejmowanych działań w obszarze kredytów hipotecznych w 2011 roku wdrożono proces, zgodnie z którym po 45 dniach przeterminowania następuje podział portfela pomiędzy Departament Restrukturyzacji i Departament Windykacji Należności na mocy ustalonych kryteriów. Pozwala to na efektywne zarządzania procesem odzysku należności poprzez stosowanie odpowiednich strategii windykacyjnych w zależności od kwoty ekspozycji oraz rodzaju Klienta, przy wykorzystaniu wyspecjalizowanych służb bankowych oraz profesjonalnych narzędzi informatycznych.

W zakresie portfela kredytowego udzielonego Klientom Biznesowym Bank kontynuował indywidualne podejście do Klienta mające na celu wczesne zidentyfikowanie zagrożeń i restrukturyzację ekspozycji Klienta w przypadku wystąpienia zdarzeń negatywnych. Powyższe działania znajdują się w całości kompetencjach Departamentu Restrukturyzacji funkcjonującego w strukturach Ryzyka Kredytowego Banku.

Rok 2011 był rokiem intensywnych prac nad wdrożeniem metody zaawansowanej wewnętrznych ratingów do szacowania wymogów kapitałowych z tytułu ryzyka kredytowego, w celu bardziej precyzyjnego dopasowanie wymogów kapitałowych do skali ponoszonego ryzyka kredytowego. W wyniku tych prac nastąpiło przygotowanie, udoskonalenie oraz harmonizacja metodologii ratingowych służących do oceny ryzyka Klienta. Wdrożona koncepcja oceny ratingowej oparta jest na zastosowaniu modularnego podejścia do oceny klienta umożliwiające przeprowadzanie precyzyjnego pomiaru ryzyka oraz osiągnięcie wysokiej elastyczności łączenia komponentów ratingowych.

Zakończono budowę i wdrożenie narzędzi informatycznych wspierających wyznaczenie i raportowanie ocen ratingowych zarówno Klientów Indywidualnych jak i Biznesowych. Wdrożono nowy proces ratingowy umożliwiający wyznaczenie oceny ratingowej w ramach procesu podejmowania decyzji kredytowych przy wykorzystaniu aktualnych informacji o Kliencie pochodzących zarówno ze źródeł zewnętrznych (Biuro Informacji Kredytowej S.A.) jak i wewnętrznych. Dodatkowo zaimplementowano nowy proces re-ratingowy pozwalający na cykliczną aktualizację oceny ratingowej w oparciu o aktualne, posiadane przez Bank informacje o Kliencie.

Zakończono prace nad ujednocnieniem procesów kredytowych oraz wdrożono aplikację typu work-flow wspierającą proces oceny ryzyka oraz podejmowania decyzji kredytowych zarówno dla Klientów Indywidualnych jak i Biznesowych.

Kontynuowano proces cyklicznej aktualizacji wartości przyjmowanych przez Bank zabezpieczeń zarówno przy wykorzystaniu metod statystycznych jak również wyceny indywidualnej.

W 2011 roku dokonano również kompleksowego przeglądu i aktualizacji polityk i procedur kredytowych dostosowując je zarówno do zmian zachodzących w otoczeniu regulacyjnym jak i wdrożonych w Banku zmian w procesach i metodach szacowania ryzyka kredytowego.

### **6.3. Ryzyko operacyjne**

Deutsche Bank PBC S.A. definiuje ryzyko operacyjne, jako ryzyko poniesienia straty wynikającej z niedostosowania lub zawodności pracowników, specyfikacji umownych i dokumentacji, technologii, infrastruktury i klęsk żywiołowych, wpływów zewnętrznych oraz stosunków z klientami. W zakres ryzyka operacyjnego wchodzi ryzyko prawne, natomiast wyłącza się z niego ryzyko biznesowe, strategiczne i reputacji (dobrego imienia firmy).

W kwestiach zarządzania tym ryzykiem Bank stosuje się do wymogów zawartych w Rekomendacji M oraz uchwałach Komisji Nadzoru Finansowego.

Bank, w celu zapewnienia efektywnego zarządzania ryzykiem operacyjnym, zarządza nim poprzez dwie dedykowane do tego celu komórki: Biuro Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym, którego głównym zadaniem jest centralne tworzenie, koordynacja oraz kontrola podstawowych procesów związanych z zarządzaniem ryzykiem operacyjnym, opracowywanie i wdrażanie narzędzi, procedur i zasad zarządzania ryzykiem operacyjnym oraz Biuro Wsparcia Biznesu w Zakresie Ryzyka Operacyjnego, którego głównym zadaniem jest bezpośrednie wspieranie jednostek organizacyjnych Banku w rozwiązywaniu wszystkich problemów z zakresu ryzyka operacyjnego pojawiających się w codziennej pracy, takich jak błędy ludzkie, uszkodzenie mienia, podejrzenia defraudacji itp., jak również przeprowadzanie kontroli jednostek Banku pod kątem ryzyka operacyjnego. Bank rejestruje zdarzenia mogące generować ryzyko operacyjne (wg standardu raportowania ORX). Bank wylicza apetyt na ryzyko operacyjne, stanowiący wielkość ryzyka, którą może być przez Bank zaakceptowana biorąc pod uwagę strukturę Banku. Na podstawie skalkulowanego apetytu na ryzyko operacyjne określone są limity, których przekroczenie podlega okresowemu monitoringowi i raportowaniu. W Banku wdrożone zostały również procedury zarządzania ryzykiem operacyjnym, które są systematycznie aktualizowane w celu zapewnienia zgodności z obowiązującymi regulacjami nadzorczymi dot. tego obszaru oraz standardami Grupy DB.

Dla lepszego dopasowania zarządzania ryzykiem do rodzaju oraz skali prowadzonej działalności, został wdrożony w Banku proces zarządzania ryzykiem operacyjnym obejmujący standardowe etapy identyfikacji, szacowania, monitorowania i raportowania. Identyfikacja oraz szacowanie ryzyka operacyjnego w produktach, procesach bankowych oraz czynnościach zleczanych na zewnątrz polegająca na tym, że zanim nowe produkty, procesy oraz systemy zostaną przedstawione lub wdrożone w struktury Banku, oceniane jest wynikające z nich ryzyko operacyjne. W identyfikacji obszarów podwyższonego ryzyka operacyjnego pomaga także gromadzenie informacji o stratach

operacyjnych, które zaszły w Banku, kluczowe wskaźniki ryzyka stanowiące instrument wczesnego ostrzegania, a także inne elementy procesu, pozwalające na sprawne zarządzanie tym ryzykiem. Wszystkie zidentyfikowane w Banku obszary ryzyka operacyjnego są przez Bank szacowane pod względem potencjalnej wartości/dotkliwości i częstotliwości wystąpienia. Wyniki identyfikacji i oceny ryzyka operacyjnego są monitorowane i obserwowane w czasie oraz podlegają cyklicznemu raportowaniu do naczelnych organów Banku. Deutsche Bank, w 2011 roku, wyliczał wymóg na ryzyko operacyjne stosując metodę standardową (STA - Standardized Approach).

W ocenie Zarządu Banku system zarządzania ryzykiem operacyjnym jest adekwatny do rodzaju oraz skali prowadzonej działalności.

## VII. STRUKTURA WŁASNOŚCIOWA I WŁADZE BANKU

### 7.1 Struktura własnościowa

Jedynym Akcjonariuszem Deutsche Bank PBC S.A jest Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG z siedzibą we Frankfurcie nad Menem, który zgodnie z posiadanymi przez Bank informacjami według stanu zarówno na dzień 31 grudnia 2011 roku, jak i na dzień przekazania sprawozdania finansowego za 2011 posiadał 100,00% udziału w kapitale zakładowym i głosach na WZA Banku.

<i>Właściciel akcji</i>	<i>Liczba posiadanych akcji</i>	<i>Udział posiadanych akcji w kapitale zakładowym</i>	<i>Liczba głosów na WZA</i>	<i>Udział w ogólnej liczbie głosów na WZA</i>
<b>Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG</b>	<b>1 620 529 524</b>	<b>100%</b>	<b>1 620 529 524</b>	<b>100%</b>

Na koniec 2011 roku Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG posiadał 1 620 529 524 akcji Deutsche Bank PBC S.A. (co stanowiło 100 % udziału w kapitale zakładowym i głosach na walnym zgromadzeniu).

Mające miejsce w 2011 roku zmiany ilości akcji posiadanych przez jedynego akcjonariusza tj. Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG, były efektem przeprowadzonych dwóch emisji akcji.

W ramach XVII emisji przeprowadzonej na podstawie Uchwały Nr 2 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy Deutsche Bank PBC S.A. z dnia 8 lipca 2011 roku nastąpiło podwyższenie kapitału zakładowego w drodze subskrypcji zamkniętej o kwotę 121.860,972 tys. PLN, w drodze emisji 121 860 972 akcji imiennych zwykłych. Zarejestrowanie podwyższenia kapitału zakładowego z wysokości 1.198.669 tys. PLN do wysokości 1.320.529,524 tys. PLN nastąpiło na mocy postanowienia Sądu Rejonowego dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego z dnia 25 sierpnia 2011 roku.

Z kolei w ramach XVIII emisji przeprowadzonej na podstawie Uchwały Nr 2 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy Deutsche Bank PBC S.A. z dnia 3 października 2011 roku nastąpiło podwyższenie kapitału zakładowego w drodze subskrypcji zamkniętej o kwotę 300.000 tys. PLN, w drodze emisji 300.000.000 akcji imiennych zwykłych. Zarejestrowanie podwyższenia kapitału

zakładowego z wysokości 1.320.529,524 tys. PLN do wysokości 1.620.529,524 tys. PLN nastąpiło na mocy postanowienia Sądu Rejonowego dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego z dnia 24 października 2011 roku.

Wszystkie akcje XVII i XVIII emisji przydzielone zostały spółce Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG z siedzibą we Frankfurcie nad Menem, Niemcy.

## 7.2 Władze Banku

### Rada Nadzorcza Deutsche Bank PBC S.A.

Na dzień 31 grudnia 2011 roku skład Rady Nadzorczej Deutsche Bank PBC S.A. był następujący:

Funkcja w Radzie Nadzorczej	Skład
Przewodniczący Rady Nadzorczej	Guido Heuveloop
Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej	Hubert Janiszewski
Członek Rady Nadzorczej	Pedro Larena
Członek Rady Nadzorczej	Michael Berendes
Członek Rady Nadzorczej	Krzysztof Kalicki
Członek Rady Nadzorczej	Christian Ricken
Członek Rady Nadzorczej	Marek Kulczycki

W porównaniu ze stanem z końca grudnia 2010 roku w składzie Rady Nadzorczej Deutsche Bank PBC S.A. w 2010 roku nie nastąpiły zmiany personalne

## Zarząd Deutsche Bank PBC S.A.

Na dzień 31 grudnia 2011 roku Zarząd Deutsche Bank PBC S.A. działał w następującym składzie:

Funkcja w Zarządzie	Skład
Prezes Zarządu	Leszek Niemycki
Członek Zarządu	Tomasz Kowalski
Członek Zarządu	Piotr Gemra
Członek Zarządu	Kamil Kuźmiński

W porównaniu ze stanem z końca grudnia 2010 roku w składzie Zarządu Banku w 2011 roku wystąpiły zmiany personalne:

W dniu 12 października 2011 roku Rada Nadzorcza powołała do składu Zarządu pana Kamila Kuźmińskiego.

## Prokurenci:

Na dzień 31 grudnia 2011 roku prokurentami Deutsche Bank PBC S.A. są:

- 1) pan Adam Świrski,
- 2) pan Adam Podlewski

W roku 2011 w zakresie prokury miały miejsce następujące zmiany:

- ❑ w dniu 3 sierpnia 2011 roku Zarząd Deutsche Bank PBC S.A. udzielił prokury łącznej panu Adamowi Podlewskiemu;
- ❑ w dniu 12 października 2011 roku Zarząd Deutsche Bank PBC S.A. odwołał prokurę łączną pani Magdalenie Jędrzejewskiej;
- ❑ w dniu 16 czerwca 2011 roku Zarząd Deutsche Bank PBC S.A. odwołał prokurę łączną panu Mariuszowi Kaczmarkowi.

<b>Podpisy wszystkich Członków Zarządu</b>		
<b>Leszek Niemycki</b> imię i nazwisko	<b>Prezes Zarządu</b> stanowisko/ funkcja	 podpis
<b>Tomasz Kowalski</b> imię i nazwisko	<b>Członek Zarządu</b> stanowisko/ funkcja	 podpis
<b>Piotr Gemra</b> imię i nazwisko	<b>Członek Zarządu</b> stanowisko/ funkcja	 podpis
<b>Kamil Kuźmiński</b> imię i nazwisko	<b>Członek Zarządu</b> stanowisko/ funkcja	 Podpis
<b>Podpis osoby, której powierzono prowadzenie ksiąg rachunkowych Banku</b>		
<b>Piotr Gemra</b> imię i nazwisko	<b>Dyrektor Zarządzający Finansami – Członek Zarządu</b> stanowisko/ funkcja	 podpis

Warszawa, dnia 30 marca 2012 roku