

**Deutsche Bank**



**Sprawozdanie Zarządu z działalności**

**Deutsche Bank Polska S.A.**

**(dawniej Deutsche Bank PBC S.A.)**

**w 2013 roku**

## Spis treści

<b>I. KALENDARIUM WYDARZEŃ ISTOTNYCH DLA BANKU W 2013 ROKU .....</b>	<b>2</b>
<b>II. ZEWNĘTRZNE WARUNKI DZIAŁANIA BANKU .....</b>	<b>3</b>
<b>III. SYTUACJA FINANSOWA .....</b>	<b>6</b>
<b>IV. KIERUNKI ROZWOJU BANKU.....</b>	<b>9</b>
4.1 Strategia działania .....	9
4.2 Główne kierunki rozwoju biznesu .....	10
4.3 Nakłady inwestycyjne .....	21
4.4 Kanaly dystrybucji.....	23
<b>V. PERSPEKTYWY ROZWOJU BANKU W 2014 ROKU .....</b>	<b>23</b>
<b>VI. ZAGADNIENIA ZWIĄZANE Z RYZYKIEM W BANKU .....</b>	<b>25</b>
<i>Działalność Banku związana jest z następującymi rodzajami ryzyka: .....</i>	25
6.1. Ryzyko kredytowe.....	25
6.2. Ryzyko rynkowe i płynności.....	27
6.3. Ryzyko operacyjne.....	29
<b>STRUKTURA WŁASNOŚCIOWA I WŁADZE BANKU .....</b>	<b>32</b>
7.1 Struktura własnościowa .....	32
7.2 Władze Banku.....	32

## I. KALENDARIUM WYDARZEŃ ISTOTNYCH DLA BANKU W 2013 ROKU

- ❑ Rok 2013 był rokiem, w którym Deutsche Bank Polska S.A. (dawniej Deutsche Bank PBC S.A., dalej „Bank”) z sukcesami realizował główne założenia przyjętej strategii oraz sukcesywnie wypełniał założenia planu naprawczego, zatwierdzonego przez Komisję Nadzoru Finansowego w dniu 6 lutego 2013 roku, które ukierunkowane były na poprawę efektywności działania Banku. Potwierdzeniem tego faktu, jest osiągnięcie przez Bank rekordowych wyników finansowych za 2013 rok.
- ❑ W dniu 28 marca 2013 roku złożony został wniosek do XII Wydziału Gospodarczego Krajowego Rejestru Sądowego zawierający plan połączenia Deutsche Bank PBC S.A. z Deutsche Bank Polska S.A. sporządzony zgodnie z art. 499 §1 oraz § 2 ksh. Następnie w dniu 29 marca 2013 roku ówczesne: Deutsche Bank PBC S.A. oraz Deutsche Bank Polska S.A., złożyły do Komisji Nadzoru Finansowego wnioski o wydanie zezwolenia na połączenie obu Banków. Zgodnie z planem głównymi celami połączenia była realizacja naturalnych synergii kapitałowych i płynnościowych pomiędzy jednostkami Grupy DB działającymi w Polsce.
- ❑ Począwszy od drugiego kwartału 2013 roku Banki przystąpiły do intensywnych prac mających na celu doprowadzenie do prawnego i operacyjnego połączenia obu podmiotów z początkiem 2014 roku. Głównymi założeniami projektu połączenia Banków było zapewnienie, niezakłóconej obsługi Klientów połączonego Banku przy zachowaniu bezpieczeństwa zgromadzonych w nim środków. Do najistotniejszych wyzwań, przed którymi stanęły Banki w trakcie projektu połączenia, były także: zaprojektowanie i budowa ujednoczonego systemu rozliczeń pieniężnych dla połączonego Banku, oraz połączenie ksiąg rachunkowych i systemów sprawozdawczych dla obu instytucji.
- ❑ Na posiedzeniu w dniu 3 września 2013 roku Komisja Nadzoru Finansowego jednogłośnie zezwoliła na połączenie Deutsche Bank Polska S.A. z Deutsche Bank Polska S.A. poprzez przeniesienie całego majątku Deutsche Bank Polska S.A. na Deutsche Bank Polska S.A.. Jednocześnie na tym samym posiedzeniu, Komisja Nadzoru Finansowego wydała zgodę dla Deutsche Bank Aktiengesellschaft (DB AG) na przekroczenie 50% głosów na Zgromadzeniu Akcjonariuszy Banku, zezwalając tym samym na zmianę dotychczasowego akcjonariusza Banku.

## Wydarzenia po dniu bilansowym

- W związku z podjętymi uchwałami zgromadzenia akcjonariuszy w roku 2013 oraz w wyniku wniosku złożonego do XII Wydziału Gospodarczego Krajowego Rejestru Sądowego, w dniu 31 stycznia 2014 roku Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy dokonał wpisu połączenia Banków do Krajowego Rejestru Sądowego. Tym samym nastąpiła prawna i organizacyjna integracja Deutsche Bank Polska S.A. oraz Deutsche Bank PBC S.A. Od tego dnia bank działa pod nazwą Deutsche Bank Polska S.A.
- Proces połączenia został przeprowadzony poprzez przeniesienie całego majątku tj. aktywów i pasywów Deutsche Bank Polska S.A., na rzecz Deutsche Bank PBC S.A. z równoczesnym podwyższeniem kapitału zakładowego Deutsche Bank PBC S.A. w ramach emisji akcji wydanych dotychczasowemu akcjonariuszowi Deutsche Bank Polska S.A. – Deutsche Bank AG. W konsekwencji kapitał zakładowy połączonego Banku został podwyższony o kwotę 813 920 tys. PLN.
- W dniu połączenia Deutsche Bank PBC S.A. oraz Deutsche Bank Polska S.A. pozostają pod wspólną kontrolą Deutsche Bank AG. Równocześnie Połączony Bank jest jedynym akcjonariuszem Domu Maklerskiego DB Securities S.A.
- Połączenie nie ma wpływu na wycenę składników majątku i zobowiązań Banku na dzień 31 grudnia 2013 roku Bank będzie kontynuował działalność w ramach połączonej struktury.
- W związku z połączeniem zmianie uległ skład Zarządu, który na dzień sporządzenia sprawozdania finansowego obejmuje następujące osoby:
  - Krzysztof Kalicki – Prezes Zarządu
  - Leszek Niemycki – Wiceprezes Zarządu
  - Zbigniew Bętkowski – Członek Zarządu
  - Piotr Gemra – Członek Zarządu
  - Tomasz Kowalski – Członek Zarządu
  - Radosław Kudła – Członek Zarządu
  - Kamil Kuźmiński – Członek Zarządu
  - Piotr Olendski – Członek Zarządu
  - Magdalena Rogalska – Członek Zarządu.

## II. ZEWNĘTRZNE WARUNKI DZIAŁANIA BANKU

- W 2013 roku dynamika PKB obniżyła się do 1,6% w porównaniu do 1,9% w 2012 roku. W roku 2013 głównym motorem gospodarki był eksport netto, przy prawie zerowej kontrybucji spożycia prywatnego oraz negatywnej kontrybucji inwestycji do PKB. Czynnikiem stabilizującym wzrost było spożycie publiczne, które w II kw. 2013 roku kompensowało ujemną kontrybucję inwestycji

do PKB. Gospodarka Polski osiągnęła dołek koniunktury w I kw. 2013 roku ze wzrostem PKB zaledwie o 0,5% r/r. W kolejnych kwartałach wzrost gospodarczy przyśpieszał do 2,7% r/r w IV kw. 2013 roku i był generowany głównie przez eksport netto. Taka struktura wzrostu nie powodowała presji na wzrost inflacji.

- Inflacja średnioroczna w 2013 roku spadła do 0,9% w porównaniu do 3,7% w roku 2012, utrzymując się znacznie poniżej dolnej granicy celu inflacyjnego (2,5% +/-1%) od lutego 2013 roku do końca roku. Inflacja osiągnęła najniższy poziom 0,2% r/r w czerwcu 2013 roku a najwyższy 1,7% r/r w styczniu 2013 roku. Spadek inflacji w 2013 roku wynikał głównie ze spadku cen energii oraz relatywnie niskiego wzrostu cen żywności. Inflacja powinna utrzymywać się poniżej dolnej granicy celu inflacyjnego przez większość miesięcy 2014 roku i prawdopodobnie wzrośnie do 1,7% w grudniu 2014 roku.
- W 2013 roku średni kurs złotego wobec euro wyniósł 4,1975 PLN za EUR, co oznaczało osłabienie o 0,3% w stosunku do średniego kursu wobec euro w 2012 roku. Średni kurs złotego wobec dolara w 2013 roku wyniósł 3,1608 PLN za USD, co oznacza umocnienie złotego o 3,0% w stosunku do średniego kursu wobec USD w 2012 roku. Złoty w szczególności okazał się odporny na osłabienie wobec USD po zapowiedzi w połowie 2013 roku stopniowego wycofywania się Fed z łagodzenia ilościowego (tzw. *tapering*), co spowodowało osłabienie walut na rynkach wschodzących. Złoty w okresie styczeń-kwiecień pozostawał relatywnie stabilny wobec EUR, następnie osłabiając się do 4,35 PLN za EUR w czerwcu aby następnie stopniowo się umacniać do 4,15 PLN za EUR na koniec 2013 r. Złoty osłabił się wobec USD do poziomu 3,38 PLN za USD w lipcu, aby następnie umocnić się do 3,02 PLN za USD na koniec 2013 roku.
- Deficyt budżetowy w 2013 roku wyniósł ok. -43,6 mld PLN (84,5% planu na 2013 roku po nowelizacji) w porównaniu do deficytu -30,4 mld PLN (87% planu) w roku 2012. Według wstępnych szacunków deficyt sektora rządowego i samorządowego w 2013 roku prawdopodobnie wzrósł o 0,25% PKB do -4,6% PKB.
- W 2013 roku Rada Polityki Pieniężnej kontynuowała cykl obniżek stóp zapoczątkowany w listopadzie 2012 roku obniżając stopy procentowe o 225 punktów bazowych co oznaczało spadek głównej stopy referencyjnej z 4,25% na początku roku do 2,50% w lipcu, w serii 6 obniżek stóp procentowych (o 25 pb w styczniu, lutym, maju, czerwcu i lipcu oraz o 50 pb w marcu), co było reakcją na bardzo szybki spadek inflacji oraz niski wzrost gospodarczy w I połowie 2013 roku. Po zakończeniu cyklu obniżek stóp w lipcu, RPP zadeklarowała utrzymanie stóp procentowych bez zmian (ze stopą referencyjną na poziomie 2,5%) do połowy 2014 roku.
- W 2013 roku. deficyt obrotów bieżących wyniósł -5,9 mld EUR w porównaniu do deficytu

obrotów bieżących w wysokości -14,1 mld EUR w 2012 roku. W 2013 roku Polska osiągnęła nadwyżkę handlową (w ujęciu płatniczym) w wysokości 1,9 mld EUR w porównaniu do deficytu handlowego w wysokości -5,2 mld EUR w 2012 roku. Wyrażony w euro eksport w 2013 roku wzrósł o 4,5% r/r a import zmniejszył się o 0,3% r/r. Znacząca poprawa bilansu handlowego wynikała z relatywnie silnego popytu na polski eksport, przy osłabieniu importu spowodowanym słabym popytem krajowym. Deficyt obrotów bieżących wyniósł ok. -1,5% PKB w 2012 roku oraz powinien umiarkowanie wzrosnąć -2,5% PKB w 2014 roku.

- ❑ Stopa bezrobocia spadła w 2013 roku z 14,4% w lutym do 13,4% w grudniu, pozostając na wciąż wysokim poziomie, powodującym umiarkowany wzrost wynagrodzeń netto. Utrzymująca się wysoka stopa bezrobocia w 2013 roku powodowała, że w 2013 roku było brak presji na wzrost wynagrodzeń, co z kolei powodowało, że inflacja utrzymywała się na niskim poziomie.
- ❑ Spodziewamy się, że w 2014 roku Bank będzie działał w otoczeniu makroekonomicznym charakteryzującym się przyśpieszającym wzrostem gospodarczym w Polsce przy bardzo umiarkowanej presji inflacyjnej. Struktura PKB powinno poprawiać się w kolejnych kwartałach, przy stopniowo zmniejszającym się udziale eksportu netto a zwiększającym udziale spożycia prywatnego i inwestycji w PKB. W 2014 roku spodziewamy się wzrostu PKB o 3,2% oraz niewielkiego wzrostu inflacji do 1,2% średniorocznie. W 2014 roku stopa bezrobocia powinna się stabilizować w pierwszej połowie roku i nieznacznie spadać w drugiej połowie roku do poziomu 12,8% na koniec roku.
- ❑ Spodziewamy się utrzymania stóp procentowych przez RPP bez zmian w 2014 roku. Cykl podnoszenia stóp procentowych powinien rozpocząć się w I kw. 2015 roku. i sądzimy, że stopa referencyjna NBP wzrośnie o 75-100 pb do końca 2015 roku.
- ❑ Strefa euro w roku 2014 prawdopodobnie będzie rozwijać się w tempie 1,0%, a gospodarka Niemiec w tempie 1,5%. Gospodarka Polski będzie korzystać z przyśpieszenia wzrostu PKB w Niemczech w 2014 roku.
- ❑ Spodziewamy się stopniowego umocnienia złotego względem EUR do ok. 4,02 PLN za EUR na koniec 2014 roku. W kolejnych latach aprecjacja złotego wobec EUR powinna odbywać się w tempie ok. 2,5% rocznie.

### III. SYTUACJA FINANSOWA

W roku 2013 Bank osiągnął rekordowy wynik finansowy brutto w wysokości 235 mln PLN, co stanowi 24% wzrost względem roku ubiegłego. Jest to najlepszy wynik roczny od rozpoczęcia działalności biznesowej w Polsce, stanowiący potwierdzenie, że zmiana strategii jaka miała miejsce w roku 2009 (zaprzestanie działalności consumer finance skierowanej do segmentu masowego) była działaniem prawidłowym i efektywnym.

Głównym wyzwaniem Banku w roku 2013 było osiągnięcie planu przychodowego, poprzez rozwój nowej sprzedaży oraz optymalizację wydajności posiadanych portfeli aktywów i pasywów. Wykonanie budżetu przychodowego było niższe o 1% od roku 2012 i stanowiło 88% planu na rok 2013.

W obszarze Klienta Indywidualnego główne problemy w realizacji przychodów zgodnie z budżetem wynikały z braku możliwości realizacji planu w kategorii kredytów lombardowych, w ramach których zaostrenie polityki ryzyka kredytowego, a w szczególności zakresu uznawanych przez Bank zabezpieczeń, spowodowało znaczące ograniczenie potencjału sprzedażowego. Niedobór przychodów z tytułu kredytów lombardowych był jednak skutecznie uzupełniany zwiększoną produkcją niezabezpieczonych kredytów finansujących potrzeby osobiste, głównie gotówkowe. Dzięki poszerzaniu sieci dystrybucji o nowe formy sprzedaży mobilnej (agencyjnej) Bank uzyskał całościowe wykonanie planów dla grupy produktów finansowania osobistego i konsumpcyjnego na poziomie 93% co jest uznane za wynik dobry w świetle ograniczeń polityki kredytowej dla kredytów lombardowych jak również w stosunku do wysokiej aktywności konkurencji. W zakresie kredytów hipotecznych uzyskano przekroczenie planowanego budżetu o 2%, dzięki utrzymaniu wysokiego udziału w rynku nowej sprzedaży (efekty cross-sell wynikające z pakietyzacji produktowej) oraz intensywnej pracy nad kontrolą marży i warunków kontraktowych uzasadniających jej modyfikację (zwyżki/zniżki).

Poziom realizacji planów przychodowych w obszarze Klienta Biznesowego był niski (71%) i nieadekwatny do strategicznej koncentracji Banku na małych i średnich przedsiębiorstwach. W wykonaniu wysokich planów wzrostu akcji kredytowej oraz liczby nowych Klientów główną barierą była walka cenowa z bankami o dużo wyższych udziałach rynkowych, posiadających elastyczność cenową w krótkim i długim okresie. Pozytywnymi sygnałami w finansowaniu przedsiębiorstw było: przeniesienie centrum relacji z Klientem z kwestii zapewniania finansowania (kredyty) na całościowy pakiet usług (systematyczne zwiększanie cross-sell i zarządzanie warunkami umów), wzrost sprzedaży zaawansowanych produktów bankowych (np. transakcje zamiany stopy procentowej – Interest Rate Swap/IRS) oraz ożywienie aktywności w produktach trade finance i factoringu.

Najniższy poziom realizacji planów przychodowych (67%) zanotowano w produktach depozytowych. Kluczowym czynnikiem powstania niedoboru było obniżenie referencyjnych stóp procentowych na rynku

Polskim do rekordowo niskich poziomów. Bank przeprowadził szereg działań optymalizujących marżę depozytową co jednak nie było wystarczające do uzupełnienia przychodów. Optymalizacja przychodów była prowadzona również w odniesieniu do opłat i prowizji związanych z obsługą rachunków i transakcjami. Dzięki tym pracom przychody transakcyjne wypracowały 96% założonego planu.

Przychody z produktów inwestycyjnych i ubezpieczeniowych w roku 2013 przekroczyły plan o 34%. Głównymi silnikami wzrostu przychodów było korzystne środowisko makroekonomiczne (niskie stopy procentowe skłaniające Klientów do poszukiwania produktów o stopach zwrotu przekraczających ceny depozytów) jak również partnerstwa strategiczne, w ramach których możliwe było uzyskanie przez Bank dodatkowych źródeł przychodów z tytułu premii za wysoką jakość generowanej sprzedaży i ścisłą współpracę nad rozwojem istotnych dla rynku produktów oszczędnościowych i inwestycyjnych.

W roku 2013 po raz kolejny koszty rezerw kredytowych były niższe od przewidywanych. Wypracowanie 71% budżetu rezerw było możliwe przez utrzymanie wysokiej jakości portfela budowanego z nowej produkcji oraz przez pełną koncentrację na ciągłości i efektywności procesów windykacyjnych.

Koszty Banku w roku 2013 były niższe o 2% względem planu, ale aż o 8% niższe niż w roku 2012. Należy zauważyć, że Bank osiągnął poprawę kosztów pomimo szeroko zakrojonych prac związanych z transformacją biznesową i inwestycjami, szczególnie w obszarze zarządzania sprzedażą (projekt optymalizacji dystrybucji „Poland Consolidation”, budowa oferty Private Banking) i ryzyka kredytowego (projekt IRBA).

Wypracowanie rekordowego wyniku finansowego było w wysokim stopniu umożliwione przez pozytywne efekty wykonania planu w obszarze rezerw kredytowych oraz kosztów. Jednocześnie niewykonanie budżetu przychodowego jest zjawiskiem wymagającym poprawy w kontekście oczekiwanej sytuacji finansowej Banku w latach kolejnych. Biorąc pod uwagę strukturę czynników wpływających na poziom zysku i ich elastyczność, wzmocnienie bazy przychodowej jest priorytetowym zadaniem Zarządu w roku 2014. Dodatkowo rozwój bazy przychodowej musi być realizowany zgodnie z zamierzeniami strategicznymi, powodując zmniejszenie udziału produktów hipotecznych w przychodach na rzecz produktów inwestycyjnych, finansowania potrzeb konsumpcyjnych oraz bankowości przedsiębiorstw.



## Aktywa pracujące

- ❑ Rozwój akcji kredytowej - w stosunku do stanu na 31 grudnia 2013 roku kredyty i pożyczki udzielone klientom wykazały przyrost o 2.264.911 tys. zł, tj. o 9,6%; dalszy wzrost działalności kredytowej nastąpił głównie dzięki rozwojowi sieci dystrybucji oraz częściowej automatyzacji procesów kredytowych;  
w porównywanych okresach udział kredytów w strukturze aktywów wzrósł (93,4% za 2013, 86,2% za 2012).
- ❑ Wzrost portfela inwestycji w dłużne papiery wartościowe – na przestrzeni roku zaangażowanie w tej pozycji aktywów zwiększyło się o 706.942 tys. zł, tj. o 224%% a jej udział w strukturze aktywów zwiększył się z poziomu 1,1% na 31 grudnia 2012 roku do poziomu 3,7% na 31 grudnia 2013 roku.
- ❑ Spadek zaangażowania na rynku międzybankowym - o 744.712 tys. zł, tj. o 82,7% w porównaniu do 2012 roku; udział tej pozycji w strukturze aktywów znacznie się zmniejszył z poziomu 3,3% na 31 grudnia 2012 roku do poziomu 0,6% na 31 grudnia 2013 roku.

## Pozyskanie zasobów

- ❑ W głównej pozycji zasobowej (depozytach klientów) na przestrzeni 2013 roku zanotowano spadek o 1.913.397 tys. zł. Udział tej pozycji w sumie bilansowej zmienił się z 43% w roku 2012 do 35,6% w roku 2013.
- ❑ Depozyty z rynku międzybankowego wzrosły w 2013 roku o 2.023.192 tys. zł, Udział tej pozycji w sumie bilansowej wzrósł o 6,7% w porównaniu do roku 2012.

## Wynik z działalności bankowej

- ❑ Wynik odsetkowy w 2013 roku zmniejszył się w porównaniu do roku ubiegłego o 10.573 tys. zł, tj. o ok. 1,8%.
- ❑ Znaczny wzrost wyniku z tytułu prowizji w 2013 roku wyniósł ok. 49,7% tj. o 68.459 tys. zł. w porównaniu do roku 2012.
- ❑ Wynik z instrumentów wycenianych do wartości godziwej przez rachunek zysków i strat oraz z rewaluacji wyniósł w 2013 roku 117 mln zł. i był niższy o 105 mln zł. (47,3%) od wyniku za 2012 rok. Spadek ten jest wynikiem zmniejszenia akcji udzielania kredytów hipotecznych w walutach obcych w 2013 roku.

## Wynik finansowy - uwarunkowania

W 2013 roku Bank osiągnął zysk netto w wysokości 177.501 tys. zł. Wynik finansowy netto ukształtował się na poziomie znacznie wyższym niż w roku poprzednim. Na osiągnięty wynik netto miał wpływ uzyskany wynik z działalności bankowej oraz spadek odpisów z tytułu utraty wartości oraz wzrost przychodów z tytułu odzyskanych należności nieściągalnych.

## Działalność maklerska

Działalność maklerska Banku w roku 2013 była przedmiotem dynamicznego rozwoju i zwiększania udziałów rynkowych. Poprzez udostępnienie nowoczesnych narzędzi analiz i obrotu instrumentami giełdowymi, Bank zwiększył liczbę rachunków maklerskich o 145% i uzyskał trzykrotnie wyższe obroty transakcyjne w ujęciu kwartalnym. Udział Banku w rynku działalności maklerskiej wzrósł do poziomu 3%, względem udziału 0,7% w roku 2012. W aspekcie produktowym Bank koncentrował się na podstawowych operacjach działalności maklerskiej, realizując czynności przyjmowania i przekazywania zleceń nabycia lub zbycia maklerskich instrumentów finansowych oraz oferowania maklerskich instrumentów finansowych.

## IV. KIERUNKI ROZWOJU BANKU

### 4.1 Strategia działania

Strategia na lata 2014-2016 zakłada kontynuację zainicjowanej w 2010 roku strategii „New Poland”, która od roku 2012 i w latach kolejnych jest realizowana pod projektowym hasłem „Consolidation Poland”. Pojęcie „konsolidacji” odzwierciedla oczekiwania Zarządu, iż inwestycje poczynione w latach ubiegłych w ludzi, procesy i technologie będą konsekwentnie stosowane do rozwoju Banku, w zakresie wzrostu przychodów, ograniczania kosztów, minimalizacji rezerw kredytowych oraz ulepszania pozycji kapitałowej.

Strategia głównej linii biznesowej Banku - PBC przewiduje utrzymanie koncentracji na Klientach zamożnych oraz małych i średnich przedsiębiorstwach. W szczególności, PBC będzie kontynuować realizowanie modelu biznesowego bankowości doradczej, której podstawą jest aktywny dialog z Klientem. Współpraca z Klientami ma być realizowana w całym cyklu życia Klientów, z uwzględnieniem krótkiego i długiego okresu planowania zarówno po stronie depozytowej jak i kredytowej. Nadrzędnym celem PBC jest zwiększanie zamożności Klientów, wspieranie ich planów rozwojowych oraz wzmocnienie stabilności przepływów finansowych. Budowanie długotrwałych relacji pomiędzy Klientami a Bankiem wymaga wspólnego stosowania koncepcji „sprawiedliwego udziału” („fair-share”) - w zyskach,

ale również kosztach i ryzyku realizowanych strategii zarządzania finansami osób oraz przedsiębiorstw.

Zgodnie z założeniami strategii „New Poland”, w latach 2014-2016 PBC będzie prowadzić aktywność komercyjną w pięciu głównych obszarach:

1. **Inwestycje i ubezpieczenia**, w tym produkty długoterminowego oszczędzania i usługi biura maklerskiego
2. **Bankowość przedsiębiorstw** (małych i średnich),
3. **Finansowanie potrzeb konsumpcyjnych** (kredyty i pożyczki konsumpcyjne),
4. **Depozyty i rachunki bankowe** oraz produkty rozliczeniowo-transakcyjne,
5. **Finansowanie potrzeb mieszkaniowych** (kredyty i pożyczki hipoteczne),

Bank stawia sobie za cel, w kolejnych latach, kontynuację zmiany struktury bilansu i przychodów poprzez:

- zmniejszenie udziału portfela hipotecznego w bilansie Banku na rzecz portfeli bankowości przedsiębiorstw oraz produktów kredytowych dla Klienta indywidualnego
- zwiększanie udziału przychodów prowizyjnych i transakcyjnych
- optymalizację marży kredytowej w celu optymalnego dopasowania ceny do kosztów i ryzyk
- zwiększanie aktywów produktów inwestycyjnych
- poszerzanie bazy Klientów, szczególnie w segmencie Klientów zamożnych (affluent) oraz małych i średnich przedsiębiorstw
- ożywienie relacji Klientów nieaktywnych, szczególnie posiadających wysokie zaangażowanie kredytowe i niski udział produktów transakcyjnych, inwestycyjnych i depozytowych
- wykorzystanie efektów synergii sprzedażowych wynikających z połączenia Deutsche Bank PBC S.A. z Deutsche Bank Polska S.A.

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

Kierunki rozwoju biznesu przedstawiono dla każdego z obszarów aktywności komercyjnej wskazanych w punkcie 4.1:

##### **1. Inwestycje i ubezpieczenia**

Produkty inwestycyjne pozostają głównym elementem strategii Banku i realizowanego przez Bank modelu bankowości doradczej. W połączeniu z tradycyjnymi produktami depozytowo-oszczędnościowymi – inwestycje oraz programy emerytalne stanowią kluczowe mechanizmy zwiększania zamożności Klientów Banku oraz dostosowywania przepływów finansowych do stylu życia i wynikających z niego potrzeb Klientów. Dystrybucja produktów inwestycyjnych jest jednym z priorytetów działań sprzedażowych Banku, realizowanych głównie przez własne, wysoko kwalifikowane kadry.

Dokonując rozwoju oferty produktów inwestycyjnych Bank kieruje się podstawowymi zasadami obowiązującymi w grupie DB:

1. **Podejście „sprawiedliwego udziału”** (ang. fair share approach) – produkty inwestycyjne powinny generować wartość dodaną zarówno dla Banku, jak i dla Klienta,
2. **Przejrzystość i niska złożoność produktów** – produkty powinny być zrozumiałe dla Klienta i łatwe dla Doradcy - w przekazie, w procesie sprzedaży,
3. **Związek z realną gospodarką** – produkty powinny odzwierciedlać realne zjawiska gospodarcze, a nie korzystać z krótkoterminowych baniek spekulacyjnych ,
4. **Etyka i branże zakazane** – produkty w generowaniu wartości dodanej dla Klienta nie mogą korzystać z branż nieetycznych (przykładowo: zajmujących się handlem bronią, wykorzystujących pracę nieletnich, związanych z niewypłacalnością instytucji prywatnych i państw).

Grupa DB jest dla Banku źródłem kompetencji i doświadczenia w opracowywaniu produktów zgodnie z przedstawionymi zasadami, w dostosowaniu do wymogów Regulacyjnych i oczekiwań rynku Polskiego.

Zgodnie z przyjętą strategią stałego wzrostu portfela produktów inwestycyjnych w latach 2013-2016 oraz wprowadzenia w drugim kwartale roku 2013 modelu relacyjno-doradczego w procesie obsługi Klientów, Bank zamierza prowadzić politykę produktową oraz sprzedażową w kierunku rozwoju oferty funduszy inwestycyjnych.

Bank – jako jeden z pierwszych banków na polskim rynku – wdrożył strategię otwartej architektury w zakresie funduszy inwestycyjnych. Mocną stroną oferty Banku w tym zakresie jest zróżnicowanie, a więc dostępność poprzez fundusze inwestycyjne do wielu rynków krajowych i zagranicznych, różny stopień ryzyka produktów dający możliwość dopasowania oferty do potrzeb Klienta, dostępność we wszystkich Oddziałach Banku i za pośrednictwem bankowości elektronicznej oraz elastyczność cenowa. Przed nawiązaniem współpracy Bank prowadzi samodzielnie lub zleca renomowanej firmie konsultingowej przeprowadzenie badania due dilligence, którego celem jest potwierdzenie, że przyszły partner biznesowy dysponuje niezbędnymi narzędziami, know how, wykwalifikowaną kadrą, procesami, dzięki którym zapewni właściwą obsługę Klientom Banku. Bank dostrzega i docenia zalety prowadzenia otwartej architektury. Współpraca z wieloma profesjonalnymi uczestnikami rynku finansowego to przede wszystkim udostępnienie szerokiej palety funduszy i możliwości wyboru optymalnego rozwiązania inwestycyjnego przez Klienta, ale także podwyższanie kwalifikacji wśród pracowników oferujących produkty inwestycyjne poprzez szkolenia z zakresu rynków finansowych i oferty produktowej, współorganizowane z TFI.

W procesie sprzedaży produktów inwestycyjnych w tym funduszy inwestycyjnych, Bank przywiązuje szczególną uwagę do badania potrzeb Klienta a także jego doświadczenia, wiedzy i akceptacji ryzyka. W

tym celu Bank stosuje ankietę „Profil Inwestycyjny Klienta (PIK)”, w wyniku, której Klient dowiaduje się o swoim indywidualnym profilu inwestycyjnym w skali: 1 ( klient akceptujący niskie ryzyko) – 5 (klient akceptujący wysokie ryzyko). Ma to szczególne znaczenie przy wyborze produktów inwestycyjnych, z oferty, gdzie Bank stosując klasyfikację produktów pod kątem ryzyka nadaje każdemu obecnemu i nowemu produktowi określoną klasę ryzyka w skali: 1 (ryzyko niskie) – 5 (ryzyko wysokie). Nadając klasę ryzyka, Bank kieruje się wewnętrzną polityką klasyfikacji produktów opartą o wytyczne i know how Grupy Deutsche Bank, biorąc pod uwagę między innymi ryzyko rynkowe, ryzyko walutowe, ryzyko kredytowe (emitenta) itp.

Klienci Banku mają możliwość inwestowania także w pośredni sposób w fundusze inwestycyjne poprzez znajdujące się w ofercie Banku następujące rodzaje produktów ubezpieczeniowych:

- Ubezpieczenia strukturyzowane - są głównie oferowane, jako ubezpieczenia na życie i dożycie klasyfikowane do grupy 1 dział I ubezpieczeń na życie zgodnie z załącznikiem do ustawy o działalności ubezpieczeniowej; W przeważającej większości (z uwagi na oczekiwania Klientów) zapewniają 100% ochronę zainwestowanej składki na dzień zakończenia ochrony ubezpieczeniowej (średnio 1-3 lata) oraz w ramach linii produktowej db Elita Funduszy, oferują ekspozycję na wybrany fundusz(e) inwestycyjny(e). Przy wysokim udziale (95-100%) we wzrostach funduszu Klient zachowuje bezpieczeństwo kapitału przed spadkami oraz potencjał na zysk przekraczający oprocentowanie depozytów bankowych. Bank postrzega potencjał rozwoju tego typu produktów, zwłaszcza wśród Klientów, którym brak doświadczenia w bezpośrednim inwestowaniu w fundusze inwestycyjne lub niską tolerancję ryzyka. W przypadku aktywów innych niż fundusze inwestycyjne (indeksy giełdowe, akcje, waluty, itp.) Bank oferuje strukturyzowane produkty ubezpieczeniowe w linii produktowej db Gwarancja.
- Ubezpieczenia z Ubezpieczeniowym Funduszem Kapitałowym (UFK) - Bank oferuje zarówno ubezpieczenia ze składką jednorazową, jak i składką regularną umożliwiając Klientowi gromadzenie oszczędności w indywidualnie utworzonym przez niego portfelu, składającym się z różnych UFK, które inwestują środki w fundusze inwestycyjne prowadzone przez niezależne od siebie towarzystwa funduszy inwestycyjnych. Dla Klientów z mniejszym doświadczeniem w produktach znajdują się również portfele modelowe, gdzie optymalny pakiet funduszy dobierany jest przez zarządzających danym portfelem. Wartością dodaną polis unit-linked jest nie tylko możliwość wyboru różnych funduszy z szerokiej oferty, ale też fakt, że zarządzają nimi doradcy inwestycyjni różnych TFI. Z punktu widzenia dywersyfikacji ryzyka inwestycyjnego ma to ogromne znaczenie. Dodatkowo towarzystwa w uzgodnieniu z Bankiem dokonują corocznej weryfikacji oferowanych UFK w celu wykluczenia z oferty funduszy osiągających słabe wyniki, a dodania do produktów funduszy z lepszą perspektywą zysku.

## Inwestycje i ubezpieczenia - rozwój biznesu

W kolejnych latach Bank będzie rozwijać ofertę produktów inwestycyjnych opartą na pięciu głównych grupach produktów i usług:

1. **Fundusze inwestycyjne** (otwarte i zamknięte)
2. **Produkty systematycznego oszczędzania** (ubezpieczenia)
3. **Produkty strukturyzowane** (certyfikaty)
4. **Usługi maklerskie** (usługa przyjmowania i przekazywania zleceń)

Do roku 2016 Bank planuje zmianę struktury aktywów, przesuując środek ciężkości w kierunku funduszy inwestycyjnych (53% udziału w roku 2016) oraz certyfikatów strukturyzowanych (18% w 2016). Planowane jest utrzymanie w kolejnych latach stałego udziału produktów systematycznego oszczędzania (17% od 2013 do 2016). Oczekiwany silny wzrost wynika z finalizacji szeregu inicjatyw rozwojowych w obszarze produktów, procesów i technologii, które powinny pozwolić na znaczące zwiększenie rozmiarów działalności.

### Założenia strategiczne

- Produkty inwestycyjne, jako **obowiązkowy element oferty w modelu bankowości doradczej**,
- Rynek produktów inwestycyjnych w Polsce jest nadal w fazie intensywnego rozwoju**, a w porównaniu z krajami Europy Zachodniej cechuje się zdecydowanie wyższym udziałem produktów depozytowych w długoterminowych strategiach oszczędnościowych obywateli.

### Cele strategiczne

- Zwiększenie bazy aktywów jednostek funduszy inwestycyjnych** - osiągnięcie poziomu co najmniej 2% udziału w rynku (+90%),
- Intensywny udział w rozwoju rynku długoterminowych planów systematycznego oszczędzania**
  - osiągnięcie poziomu co najmniej 1% udziału w rynku (podwojenie),
- Zwiększenie liczby Klientów korzystających z usług maklerskich za pośrednictwem Banku**
  - osiągnięcie poziomu 1% udziału w liczbie rachunków na rynku polskim.

## 2. Bankowość przedsiębiorstw

Bank stawia sobie za cel osiągnięcie pozycji jednego z wiodących banków dla segmentu Małych i Średnich Przedsiębiorstw (MŚP). Zestaw produktów i usług dla Klientów z segmentu MŚP jest szeroki i podlega ciągłemu rozwojowi i modyfikacjom. W celu wsparcia działań sprzedażowych Bank udoskonala procesy kredytowe mając na uwadze ograniczanie ryzyka kredytowego. Dla realizacji wyznaczonych

celów został podjęty szereg działań w zakresie dystrybucji, segmentacji oraz optymalizacji produktów kierowanych do przedsiębiorstw.

Polskie przedsiębiorstwa wykazują wysoką zdolność adaptacji do warunków makro i mikro ekonomicznych na poziomie kraju oraz w relacjach handlowych z osobami i podmiotami zagranicznymi. Wzmocnienie konkurencyjności firm MŚP jest również widoczne w stale rosnącym zapotrzebowaniu na zaawansowane produkty rozliczeniowe i zabezpieczające stabilność planów finansowych, szczególnie w odniesieniu do transakcji walutowych. Nadal istotną rolę w finansach MŚP odgrywa zapotrzebowanie na środki obrotowe i inwestycyjne. Bank planuje kontynuować oferowanie firmom segmentu MŚP elastycznych produktów kredytowych, przy czym niezbędnym warunkiem dla dalszego rozwoju segmentu MŚP jest utrzymanie wysokiej jakości portfela. Bank osiąga ten cel poprzez unikanie ryzyka koncentracji na jednej, bądź ograniczonej grupie branż lub określonym regionie. Stałemu monitoringowi podlega jakość portfela pozwalająca identyfikować na jak najwcześniejszym etapie ewentualne pogorszenie sytuacji Klienta. Proces ten jest realizowany zarówno na poziomie doradców, jak i wysoko kwalifikowanego zespołu monitorującego po stronie ryzyka kredytowego.

#### **Bankowość przedsiębiorstw - rozwój biznesu**

W roku 2014 i latach kolejnych strategicznym zadaniem będzie dalsza dywersyfikacja portfela i zwiększenie udziału segmentu firm **Małych** (1-10 milionów PLN obrotów) oraz **Mikro** (do 1 miliona PLN obrotów). Oferując innowacyjną i odpowiednią do potrzeb Klientów paletę produktów po cenach adekwatnych do możliwości rynku Bank generuje dodatkową wartość i jakość dla Klientów. W ten sposób Bank uzyska lepszy dostęp do segmentu Klientów MŚP, jako podstawowej grupy docelowej. Realizacja planów sprzedażowych jest wspierana wewnątrznie poprzez sprawny proces decyzji kredytowych oparty o zaawansowane metody zarządzania ryzykiem. Zarówno proces jak i narzędzia decyzyjne (wykorzystujące dane aplikacyjne oraz analizę zachowań Klienta) uzyskał pozytywną ocenę niemieckiej Komisji Nadzoru Finansowego (BaFin), dzięki czemu - na potrzeby Grupy DB - został uznany jako spełniający wymogi stawiane przed zaawansowaną metodą ratingów wewnętrznych (IRBA).

Jednocześnie parametry ryzyka opisujące ryzyko portfela hipotecznego i MŚP są wykorzystywane przez Grupę DB w procesie szacowania kapitału ekonomicznego. Jego poziom dedykowany na pokrycie ryzyka kredytowego jest aktualnie znacząco niższy niż kapitał regulacyjny czy ekonomiczny utrzymywany przez Bank lokalnie na pokrycie tego ryzyka. Wynika to z wysokiej jakości budowanego portfela, a Bank zgromadzoną wiedzę i doświadczenie aktywnie wykorzystuje budując strategię rozwoju.

Planowany rozwój współpracy z Klientami jest znaczący, jednakże mocno osadzony w szacowanym potencjale rynku polskiego. W roku 2014 Bank widzi potencjał dla dalszego zwiększania konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, szczególnie w odniesieniu do rosnących kosztów produkcji

w krajach azjatyckich i ogólnych problemów jakościowych istniejących w modelach outsourcingu produkcji poza gospodarkę Unii Europejskiej. Polskie firmy mają szansę na zwiększenie uczestnictwa w procesach produkcyjnych UE, wykorzystując nadal istniejącą różnicę kosztów wytwarzania, legitymując się jednocześnie wyższą jakością i większą zdolnością do integracji w ramach Wspólnoty Europejskiej. Nie bez znaczenia pozostają tu również inwestycje w infrastrukturę logistyczną (drogową, kolejową lotniczą), prowadzone przez państwo polskie, przy wsparciu Unii Europejskiej.

Wsparcie założeń planistycznych na kolejne lata obejmuje szereg działań rozwojowych i optymalizacyjnych, m.in.:

- Udoskonalenie procesów kredytowych opartych o wytyczne metody zaawansowanej ratingów wewnętrznych (IRBA), umożliwiającą wykorzystanie jej do kalkulacji wymogów kapitałowych w ujęciu grupowym (dla celów lokalnej sprawozdawczości kapitałowej obecnie utrzymana zostaje metoda standardowa) ,
- Zapewnienie szerokiej oferty specjalistycznych produktów kredytowych organizowanych przez instytucje funkcjonujące w UE (KfW, EIB, EIF) i współpracujące z BGK
- Projekt finansowania firm z pod-segmentu Mikro i Małe Firmy,
- Kontynuacja prac nad modelem efektywnych procesów w metodologii „lean processes” i wprowadzenie do oferty kredytowej Banku standaryzowanych ofert kredytowych, dla Klientów spełniających wybrane i rygorystyczne kryteria oceny ryzyka, przetwarzanych w ścieżce przyspieszonej,
- Dalszy rozwój produktów finansowania handlu zagranicznego, factoringu oraz transakcji rynku walutowego, jako kluczowych produktów Banku dla przedsiębiorstw,
- Usprawnienia systemu bankowości elektronicznej (db PowerNet).

Ze względu na planowany rozwój biznesu z Klientami Firmowymi, Bank planuje również kolejne zmiany organizacyjne, mające na celu wzrost efektywności oraz wydajności procesu kredytowego. Kluczową zmianą organizacyjną jest utworzenie nowej, specjalistycznej jednostki wsparcia procesu kredytowego MŚP, której zadaniem będzie optymalizacja przetwarzania wniosków kredytowych, w tym poprzez zwiększenie odpowiedzialności, własności i kontroli procesu.

#### Założenia strategiczne

- Zajęcie i utrzymanie pozycji **wiodącej instytucji finansowej obsługującej małe i średnie przedsiębiorstwa,**
- Utrzymanie najwyższej jakości portfela kredytów dla przedsiębiorstw,** poprzez zachowanie konserwatywnej polityki oceny ryzyka kredytowego.



#### Cele strategiczne

- Wzrost liczby Klientów** w segmentach docelowych,
- Zwiększenie udziałów w rynku nowej sprzedaży produktów dla przedsiębiorstw**, szczególnie w odniesieniu do firm małych i mikro w efekcie osiągnięcie 2% udziału w rynku, określonego liczbą obsługiwanych podmiotów,
- Zwiększenie proporcji przychodów transakcyjnych w stosunku do kredytowych**, poprzez rozwój produktów finansowania handlu zagranicznego, factoringu oraz wymiany walutowej,
- Rozwój bazy depozytowej podążający za rozwojem portfela kredytowego** (samofinansowanie na poziomie linii biznesowej).

### 3. Finansowanie potrzeb konsumpcyjnych

W 2009 roku Bank zrezygnował ze strategii ukierunkowanej na aktywne zdobywanie rynku Klienta masowego (model „consumer finance”) i koncentracji na relacji mono-produktowej w ramach linii biznesowej DBkredyt. Doświadczenia zdobyte w trakcie wdrażania modelu consumer finance stanowiły dobrą podstawę do relatywnie szybkiego przejścia w kierunku oferowania kredytów konsumpcyjnych osobom posiadającym wysoką i stabilną zdolność do regulowania zobowiązań. Obecną docelową grupą Klientów, do których Bank kieruje ofertę kredytów konsumenckich, jest segment Klientów zamożnych, korzystających z szerokiej oferty produktów bankowych. W odróżnieniu od portfela historycznego (linii biznesowej DBkredyt) **nowa sprzedaż charakteryzuje się bardzo niską szkodowością**, stąd ryzyko kredytowe wyrażone poziomem realizowanych i zakładanych rezerw na straty kredytowe jest na bardzo niskim i kontrolowanym poziomie oraz utrzymuje się w założonym przez Bank przedziale apetytu na ryzyko. W obszarze kredytów konsumpcyjnych wyróżniamy trzy grupy produktów o charakterze strategicznym dla Banku:

- kredyty gotówkowe - niezabezpieczone**, z przeznaczeniem na dowolny cel konsumpcyjny i fakultatywną opcją ubezpieczenia na życie oraz od następstw utraty pracy,
- karty kredytowe** - w segmencie silver, gold i platinum oraz karty partnerskie,
- pożyczki lombardowe** - produkty zabezpieczone na aktywach płynnych Klienta tj. w szczególności lokatach terminowych, jednostkach funduszy inwestycyjnych oraz wybranych papierach wartościowych, notowanych na GPW i charakteryzujących się wysoką płynnością.

Wszystkie wymienione produkty są istotne dla stabilności finansowej Klientów, realizujących swoje życiowe potrzeby i aspiracje, zarówno po stronie konsumpcyjnej (kredyty gotówkowe), transakcyjno-płynnościowej (karty kredytowe) jak również inwestycyjnej (pożyczki lombardowe).

W realizacji założeń planistycznych Bank zamierza korzystać z szeregu źródeł przewagi konkurencyjnej, takich jak:

- ❑ **szeroki wachlarz produktów kredytowych** z możliwością dopasowania oferty do wymagań Klientów z segmentu docelowego,
- ❑ **wielokanałowa sieć dystrybucji** z istotnym udziałem wykwalifikowanych doradców bezpośrednich, których celem jest „wyjście do Klienta”, czyli umożliwianie kontaktu z Bankiem w porach i lokalizacjach wygodnych dla Klientów,
- ❑ **preferencyjne warunki cenowe dla Klientów posiadających rozbudowaną relację z Bankiem,**
- ❑ **konkurencyjne parametry oferty produktowej** w zakresie kredytów gotówkowych i pożyczek lombardowych,
- ❑ **oferta cenowa oparta o segmentację Klienta** pod względem zakresu relacji z Bankiem i profilu ryzyka,
- ❑ **zaawansowany proces monitoringu i windykacji** zapewniający wysoką wydajność działań zabezpieczania portfela.

### **Finansowanie potrzeb konsumpcyjnych - rozwój biznesu**

Celem strategicznym w kolejnych latach jest **dalsze zwiększanie sprzedaży kredytów konsumpcyjnych przy jednoczesnym utrzymaniu kontrolowanego, niskiego poziomu ryzyka kredytowego**. W ramach nowej strategii kredyty gotówkowe mają stanowić z jednej strony środek do rozszerzania relacji z istniejącymi Klientami Banku (dostarczając im elastycznych form finansowania), a z drugiej strony mają służyć budowaniu nowej, stabilnej bazy Klientów. Bank zakłada, że Klient produktu konsumpcyjnego, który nie ma jeszcze relacji z Bankiem, zostanie zachęcony do skorzystania z oferowanego przez Bank modelu doradczego i stanie się aktywnym użytkownikiem szeregu produktów, w tym: konta osobistego, produktów depozytowych, produktów inwestycyjnych oraz kredytów hipotecznych.

Realizacja wyznaczonej strategii jest wspierana przez kluczowe zmiany w zakresie oferty produktowej, procesów sprzedaży, i sieci dystrybucji, w tym:

1. **Rozwój kanałów sprzedaży** (sieć agentów własnych, bezpośrednich i partnerów zewnętrznych, zwiększenie liczby doradców specjalistycznych),
2. **Rozwój produktu** (zmiana strategii cenowych, optymalizacja oferty ubezpieczeń, weryfikacja listy zabezpieczeń dla kredytów lombardowych, sprzedaż krzyżowa/ wielo-produktowa (cross-sell),
3. **Optymalizacja procesów kredytowych** (dostosowanie czynności procesowych do profilu Klienta i zakresu relacji Klienta z Bankiem, centralizacja procesów, optymalizowanie systemu IT, centralna koordynacja działań cross-sell).

#### Założenia strategiczne

- ❑ **Utrzymanie najwyższej jakości portfela kredytów konsumpcyjnych**, poprzez zachowanie konserwatywnej polityki oceny ryzyka kredytowego i koncentrację na Klientach zamożnych (zablokowanie ofert dla Klientów masowych),
- ❑ **Konkurowanie indywidualnym doradztwem i procesem, a nie warunkami cenowymi**, przy jednoczesnym stosowaniu praktyki wyceny opartej o ryzyko (ang. risk based pricing).

#### Cele strategiczne

- ❑ **Osiągnięcie miesięcznych poziomów sprzedaży** kredytów konsumpcyjnych - gotówkowych na poziomie minimum 100M PLN, przy zachowaniu wysokiej jakości portfela
- ❑ **Rozbudowa sieci sprzedaży** - zwiększenie liczby partnerów Banku oraz zasięgu penetracji geograficznej sieci dystrybucji,
- ❑ **Zapewnienie, że Klienci kredytów konsumpcyjnych traktują Bank jako główny bank transakcyjny** (wyrażone poprzez otwarte rachunki z wpływem wynagrodzenia),

## 4. Depozyty i rachunki bankowe oraz produkty rozliczeniowo-transakcyjne

Rynek bankowy w Polsce od czasu kryzysu zapoczątkowanego upadkiem Banku Lehman Brothers wykazuje zwiększone zapotrzebowanie na płynność, szczególnie w zakresie płynności długoterminowej, związanej z niedopasowaniem struktur bilansów banków. Niedopasowanie to wynika głównie z niskiej skłonności Klientów do długookresowego oszczędzania, jak również z problemów w finansowaniu długoterminowych kredytów walutowych - w sytuacji wysokiej zmienności kursów walutowych i ograniczonego zaufania pomiędzy światowymi instytucjami finansowymi. Utrzymujące się relatywnie wysokie stopy referencyjne względem inflacji, wywołują dodatkową presję na wysokość stóp zwrotu dla Klientów powierzających swoje depozyty bankom w Polsce i tym samym rosnące koszty odsetkowe. Równoległe zmiany wprowadzone od 31.03.2012, w sposobie naliczania podatku od przychodów kapitałowych powodują, iż rynek produktów depozytowych ulega w ostatnim okresie bardzo dynamicznym przemianom. Sytuacja Bank w zakresie kształtowania się bazy depozytowej i dostępu do źródeł finansowania jest dobra i stabilna. Bank konsekwentnie realizuje politykę finansowania długoterminowych aktywów poprzez odpowiednie depozyty międzybankowe w walutach obcych, o relatywnie długim terminie wymagalności (średnio powyżej 4 lat), dopasowując tym samym strukturę bilansu zarówno pod względem walut jak i terminów wymagalności. Niska dynamika akcji kredytowej w PLN w latach 2010-2011 dodatkowo powodowała, iż strukturalna nadpłynność w PLN utrzymywała się na wysokim poziomie. W roku 2012 Bank dokonał istotnego przeglądu strategii zarówno w kontekście dalszej akcji kredytowej w walutach obcych jak również zwiększenia dynamiki finansowania przedsiębiorstw. Zmiany te stawiają przed Bankiem nowe wyzwania w zakresie zwiększania bazy depozytowej w PLN i poszerzaniu źródeł jej pozyskiwania.

## Depozyty i rachunki bankowe oraz produkty rozliczeniowo-transakcyjne- rozwój biznesu

W kolejnych latach Bank planuje skoncentrować się na zwiększeniu dywersyfikacji i poprawie stabilności szerokiej bazy Klientów detalicznych i biznesowych poprzez dalszą akwizycję nowych rachunków. W celu zapewnienia realizacji tego zadania Bank planuje poszerzyć ofertę i aktywnie promować nowe produkty depozytowe premiujące lojalność Klienta oraz długoterminowe oszczędzanie. Bank, wraz z rozwojem elektronicznych kanałów dostępu, sukcesywnej promocji przelewu wynagrodzenia na konto oraz poszerzaniu dostępnej palety produktów liczy na zwiększenie udziału Klientów transakcyjnych, dla których DB będzie „bankiem pierwszego wyboru”. Wzrost bazy Klientów transakcyjnych powinien przełożyć się na zwiększenie salda na rachunkach bieżących i oszczędnościowych, co z jednej strony gwarantuje niższe koszty pozyskania, a z drugiej wykazuje wyższą ogólną stabilność niż wysoko oprocentowane terminowe lokaty promocyjne, należące do Klientów poszukujących najwyższej ceny na rynku i cechujących się brakiem lojalności depozytowej.

W związku z brakiem dostępności średnio i długoterminowego finansowania na rynku międzybankowym, Bank będzie kontynuować aktywne działania przy współpracy z jednostkami Grupy DB, w celu dotarcia do dużych firm zainteresowanych lokowaniem środków w średnim terminie po cenach zbliżonych do stawki WIBOR. Dodatkowo przedstawiciele Banku działają aktywnie na forum Związku Banków Polskich w zakresie zmian legislacyjnych dotyczących emisji listów zastawnych przez banki uniwersalne oraz nowych rozwiązań takich jak sub-partycypacja, mogących zaadresować rosnące zapotrzebowanie rynku bankowego na długoterminowe finansowanie w PLN.

### Założenia strategiczne

- Udzielanie kredytów powiązane z kompleksową obsługą finansową Klienta w Banku**, głównie poprzez założenie w Banku rachunku, na który dokonywany jest przelew wynagrodzenia, oraz z którego Klient regularnie realizuje płatności i transakcje,
- Rozwój kanałów bankowości elektronicznej i mobilnej**, jako kluczowego elementu rozwoju współpracy z Klientami Banku oraz stymulowania wzrostu bazy depozytowej, w tym głównie w sieci Internet oraz z zastosowaniem centrum kontaktów (call center).

### Cele strategiczne

- Dywersyfikacja bazy depozytowej**, głównie poprzez dalsze zwiększenie liczby deponentów oraz ich różnorodności ,
- Zwiększenie bazy depozytowej**, przy utrzymaniu założonych planów przychodowych ,
- Zwiększenie liczby Klientów**, w tym posiadających środki na rachunkach bieżących, wykorzystywane w regularnych transakcjach rozliczeniowych, ze szczególnym uwzględnieniem Klientów firmowych,

- Dywersyfikacja źródeł depozytów podmiotów regulowanych** poprzez wykorzystanie rynku międzybankowego.

## 5. Finansowanie potrzeb mieszkaniowych

Kredyty hipoteczne są w opinii Banku jednym z kluczowych produktów dla segmentu Klientów zamożnych, w realizowanym przez Bank modelu bankowości doradczej. Model doradczy zakłada współpracę z Klientem w całym cyklu zarządzania finansami osobistymi, którego istotnym elementem jest zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych, przy jednoczesnym budowaniu pozycji majątkowej w długim okresie. Z punktu widzenia Banku, kredyt hipoteczny jest podstawą do tworzenia szerokiej relacji z Klientem, opartej o wiele produktów – kredytowych, depozytowych, rozliczeniowych i inwestycyjnych.

### Finansowanie potrzeb mieszkaniowych - rozwój biznesu

Bank przewiduje kontynuację rozwoju portfela hipotecznego w stopniu umiarkowanym, uwzględniając następujące zmiany w ramach portfela kredytowego:

- dynamiczny rozwój portfela w walucie lokalnej (PLN),
- zmniejszanie portfela w EUR wynikające z naturalnej spłaty salda przy niszowej akwizycji,
- zmniejszenie portfela w CHF wynikające z naturalnej spłaty salda przy braku nowej akwizycji,
- incydentalny i niematerialny charakter akwizycji kredytów w walucie USD.

### Założenia strategiczne

- Utrzymanie w ofercie produktów hipotecznych**, jako istotnego elementu zarządzania finansami Klientów indywidualnych, w szczególności zamożnych,
- Produkty walutowe, jako nisza**, spełniająca wymagania niestandardowych Klientów (osiągających dochody w walucie obcej lub uzyskujących bardzo wysokie dochody),
- Utrzymanie najwyższej jakości portfela hipotecznego**, poprzez kontynuowanie przyjętej konserwatywnej polityki oceny ryzyka kredytowego i stosowanie buforów bezpieczeństwa wykraczających poza standardy rynkowe,
- Poszerzenie relacji produktowych z Klientem kredytu hipotecznego**, poprzez oferowanie produktów i usług z pełnej oferty Banku (cross-sell),
- Aktywne informowanie Klientów o dostępnych mechanizmach zmniejszających ryzyko walutowe**, w tym możliwość zmiany waluty kredytu (dla Klientów, którzy mogą odnieść dodatkową korzyść w postaci różnicy między kursem wypłaty a kursem waluty kredytu w momencie przejścia na PLN), instrumenty zabezpieczające kursy walutowe oraz stopy procentowe, depozyty zabezpieczające.

#### Cele strategiczne

- Zmniejszenie udziału biznesu hipotecznego w całości bazy przychodowej Banku**
- Zwiększanie zwrotu z kapitału (TCD/RORWA/RAROC)**

#### **4.3 Nakłady inwestycyjne**

W roku 2013 kontynuowano zadania maksymalizacji wykorzystania istniejących zasobów infrastrukturalnych, ludzkich i kapitałowych do osiągania celów finansowych i pozafinansowych. Szczególną uwagę poświęcono kwestiom eliminacji praktyk biurokratycznych (np. kserowanie dokumentów dostępnych elektronicznie) oraz zwiększeniu stopnia digitalizacji procesów (np. elektroniczna teczka 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 2013 prowadzono projekty informatyczne we wszystkich głównych jednostkach organizacyjnych Banku. Strategiczne inicjatywy obejmowały:

1. „Consolidation Poland” – program zmian strategicznych, mających na celu podniesienie jakości modelu bankowości doradczej i wykorzystanie go do zwiększenia sprzedaży i przychodów. Program obejmuje następujące złożone działania:
  - Resegmentacja Klientów
  - Reportfelowanie portfeli doradców
  - Zwiększanie efektywności sprzedaży
  - Private banking co-management
  - Ustalanie celów sprzedażowych i przychodowych (SPM)
  - Optymalizacja sieci zewnętrznych
  - Nowe strategie kontaktów z Klientami
  - Optymalizacja oddziałów
  - Wprowadzenie middle-office
  - Zmniejszanie rotacji pracowników sprzedaży
  - Szkolenia i certyfikacje
2. OpEx (Operational Excellence) to inicjatywa polegająca na identyfikacji procesów i praktyk, które można zoptymalizować w celu osiągnięcia długoterminowych oszczędności. W ramach optymalizacji przeprowadzono szereg optymalizacji, które przyniosą korzyści w latach kolejnych
3. TWS (Target Workforce Structure) jest inicjatywą polegającą na udokumentowaniu i ustaleniu docelowej postaci struktury organizacyjnej Banku. W ramach TWS określono archetypy stanowisk pracy, opisano zakresy obowiązków dla tych archetypów i przypisano do nich każdego pracownika Banku. TWS stanowi oś prac analitycznych dla zmian strukturalnych, analiz kosztów

i planowania rozwoju

4. IRBA, czyli uzyskanie zgodności organizacji z Grupowym wymogiem stosowania zaawansowanej metody ocen Klientów, według wytycznych Basel II (metoda IRBA). Projekt ten obejmował 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. W roku 2013 kontynuowana domykanie otwartych kwestii z fazy 1 IRBA i realizowano fazę 2:
  - Pierwszą fazę projektu (Step 1), obejmującą portfel hipoteczny, lombardowy oraz bankowość przedsiębiorstw zakończono przeprowadzonym z sukcesem audytem niemieckiej komisji nadzoru finansowego (BaFin),
  - W roku 2012 uruchomiono również drugą fazę projektu (Step 2), obejmującą produkty finansowania potrzeb Klientów indywidualnych (kredyty gotówkowe, karty kredytowe), która będzie prowadzona do roku 2015.
5. Kontynuację inicjatywy PSP polegającej na migracji architektury technicznej Banku z lokalizacji własnych do zaawansowanej infrastruktury IT zapewnianej przez firmę IBM. Celem prac jest zwiększenie niezawodności i bezpieczeństwa architektury IT, co jest krytyczne przy rosnącej skali biznesu.
6. FAB 4 (Fostering Activities In the Branches) to kontynuacja inicjatywy mającej na celu zwiększenie sprawności działań sprzedażowych oraz obsługi Klienta. W roku 2013 FAB koncentrował się na rozwoju hurtowni danych i systemów raportowania dla sprzedaży w oparciu o platformę SAS. Jednocześnie prowadzono szereg prac optymalizacyjnych w obszarze zarządzania efektami sprzedażowymi (Sales Performance Management – SPM)
7. 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 opracowano nowe funkcjonalności oraz mechanizmy techniczne usprawniające działanie interfejsów Klienta. W roku 2013 uruchomiono nową wersję systemu powerNet, która zostanie wdrożona w pierwszym kwartale 2014 roku. Na platformie dla Klientów indywidualnych wprowadzono przyspieszenie czasu przetwarzania operacji (synchronizacji), co pozwoliło na zdecydowaną poprawę użyteczności aplikacji

Wszystkie wymienione powyżej projekty strategiczne z roku 2013 będą kontynuowane w roku 2014. 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 planowanych wydatków na oprogramowanie i systemy informatyczne 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. W ramach tych działań przewiduje się relokację i/lub konsolidację wybranych placówek.

#### **4.4 Kanały dystrybucji**

Dystrybucja usług w 2014 roku będzie prowadzona poprzez istniejące kanały dystrybucji:

- Oddziały bankowości doradczej (149)
- Centra doradztwa dla firm (18)
- Sieć agentów dla Klientów Indywidualnych (443)
- Sieć agentów dla Klientów Biznesowych (70)
- Sieć pośredników dla Klientów Indywidualnych (710)
- Sieć pośredników dla Klientów Biznesowych (150)
- Internet (systemy easyNet oraz powerNet)
- Centrum Kontaktów (Call Center) – rozmowy przychodzące (55)
- Centrum zdalnej sprzedaży (37)

## **V. PERSPEKTYWY ROZWOJU BANKU W 2014 ROKU**

Bank będzie w roku 2014 funkcjonować w warunkach wysokiej konkurencji, w tym wynikającej z efektów konsolidacji sektora finansowego w Polsce. Jednocześnie utrzymana zostanie niepewność rynków finansowych, wraz z umiarkowaną poprawą koniunktury na rynku lokalnym i w Unii Europejskiej, w szczególności w krajach będących partnerami importowymi i eksportowymi dla Polski.

Rozwój biznesu Banku będzie wspierany przez następujące czynniki:

- Rosnąca siła marki Bank, szczególnie związana z połączeniem Deutsche Bank PBC S.A. oraz Deutsche Bank Polska S.A. w jeden, uniwersalny Bank
- Środowisko niskich stóp procentowych, w których Klienci poszukują produktów inwestycyjnych oraz zwiększają swoje zainteresowanie modelem bankowości doradczej
- Niski udział w rynku pozostawiający szereg możliwości dalszego poszerzania bazy Klientów, w szczególności poprzez systematyczne budowanie wartości dodanej jaką Bank oferuje w modelu doradczym dla Klientów zamożnych i małych i średnich przedsiębiorstw
- Duże możliwości optymalizacji procesów biznesowych (automatyzacja, digitalizacja,



archiwizowanie) skoncentrowane na zwiększeniu efektywności działań sprzedażowych oraz obsługi posprzedażowej

- Pozytywna perspektywa ekonomiczna dla Polski, wynikająca z rekordowo wysokiej alokacji budżetu EU na rozwój (105,8 miliardów EUR na lata 2014-2020, w porównaniu z poprzednim budżetem w wysokości 102 miliardów EUR)

Jednocześnie zwiększanie udziału w rynku będzie ograniczone przez:

- Wysoki poziom walki konkurencyjnej (w tym cenowej) na rynku głównych obszarów koncentracji działalności Banku, w szczególności w zakresie bankowości przedsiębiorstw oraz kredytowaniu indywidualnych potrzeb finansowych (w formie niezabezpieczonej).
- Trudności w pozyskiwaniu nowych Klientów, w warunkach wysokiej lojalności Polaków w stosunku do dotychczasowych dostawców usług bankowych, szczególnie w świetle wysokiej zależności nowej akwizycji od rozwoju biznesu hipotecznego
- Ograniczenia w wydatkach marketingowych
- Selektywne podejście do wydatków na rozwój technologii informatycznych
- Silny wpływ regulacji kredytowych, ubezpieczeniowych i finansowo-księgowych na zdolność do kontynuacji dotychczasowych modeli produktowych

Bank będzie w roku 2014 intensyfikować prace nad:

- Wzrostem wielkości i dywersyfikacji aktywów produktów inwestycyjnych sprzedanych i obsługiwanych z uczestnictwem Banku
- Bankowością przedsiębiorstw, z ukierunkowaniem na niższe segmenty i poziomy zaangażowania kredytowego
- Finansowaniem indywidualnych potrzeb kredytowych (poza-hipotecznych)
- Pozyskiwaniem nowych Klientów i nowych środków
- Działalnością cross-sell i kampaniami do bazy Klientów

Rozwój biznesu Bank będzie dodatkowo wspierany korzyściami wynikającymi z połączenia Deutsche Bank PBC S.A. z Deutsche Bank Polska S.A. Efekty synergii oczekiwane są głównie w szerszym adresowaniu potrzeb Klientów biznesowych oraz wyższym wykorzystaniu zaawansowanych produktów transakcyjnych i finansowych.

## VI. ZAGADNIENIA ZWIĄZANE Z RYZYKIEM W BANKU

Działalność Banku związana jest z następującymi rodzajami ryzyka:

- ryzyko kredytowe
- ryzyko rynkowe
- ryzyko płynności
- ryzyko operacyjne

### 6.1. 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 jak również wymogi regulatora Grupy Deutsche Bank – BAFIN - korzystając z bogatego doświadczenia i know-how Grupy DB.

Zarządzaniu ryzykiem kredytowym służą m.in. przejrzysty proces kredytowy, narzędzia identyfikacji, pomiaru, kontroli oraz akceptacji 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 ekspozycjami na etapie udzielania nowych zaangażowań oraz zmian istniejących ekspozycjach wspierane jest poprzez wdrożoną w Banku aplikację SMOK 2.0, której sposób działania w zakresie parametrów ryzyka, algorytmów, zasad wyceny zabezpieczeń oraz zarządzania kompetencjami do podejmowania decyzji kredytowych jest nadzorowany przez jednostki Ryzyka Kredytowego.

Portfelowe Zarządzanie ryzykiem kredytowym odbywa się poprzez kształtowanie procedur związanych z działalnością kredytową, w tym określanie dopuszczalnych parametrów ryzyka dla poszczególnych Klientów, produktów i ekspozycji 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.

W Banku dla większości portfeli wdrożono proces ratingowy oceniający wiarygodność klienta, zdolność do spłaty oraz parametry transakcji w celu wsparcia procesu podejmowania decyzji kredytowych i oceny ryzyka w przypadku akceptacji nowej transakcji, weryfikacji istniejącego zaangażowania. W konsekwencji wdrożony został również proces re-ratingowy pozwalający na comiesięczną aktualizację oceny ratingowej klienta i wykorzystywanie jej wyników do bieżącego zarządzania portfelem kredytowym, jego

monitoring oraz kalkulację parametrów ryzyka dla celów kalkulacji wymogów kapitałowych na poziomie Grupy Deutsche Bank.

Zarządzanie portfelem kredytowym uzależnione jest zarówno od profilu ryzyka, sposobu wyceny jak również od wielkości ekspozycji kredytowej. W zakresie wyceny ekspozycji kredytowych w Banku funkcjonuje podział na ekspozycje wyceniane kolektywnie tzw. portfel homogeniczny oraz wyceniany indywidualnie tzw. portfel niehomogeniczny. Portfel ekspozycji homogenicznych wyceniany jest za pomocą modeli statystycznych. Indywidualnie istotne ekspozycje kredytowe (portfel niehomogeniczny) z przesłankami utraty wartości podlegają indywidualnej wycenie dokonywanej, co najmniej w okresach kwartalnych przy użyciu metody zdyskontowanych 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. W Banku wdrożono proces automatycznych przeglądów ekspozycji kredytowych korzystający m.in. z wyników procesu re-ratingowego umożliwiającego cykliczną aktualizację oceny ratingowej w oparciu o zgromadzone w systemach informacje. Celem monitorowania jest wczesna identyfikacja zagrożeń w celu podjęcia działań zapobiegawczych oraz minimalizowanie następstw ryzyka kredytowego.

W 2013 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 Bank optymalizował akceptowalne ryzyko kredytowe dostosowując swój poziom apetytu na ryzyko.

W zakresie business bankingu nastąpiła modyfikacja strategii w zakresie finansowania nieruchomości komercyjnych poprzez m.in. rezygnację z finansowania spółek celowych oraz działania na rzecz dywersyfikacji portfela kredytowego.

W zakresie finansowania mieszkalnictwa Bank kontynuował strategię minimalizacji portfela udzielanego w walutach obcych.

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 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 procesie restrukturyzacji i windykacji klientów indywidualnych uczestniczy również Departament Restrukturyzacji. Koncentruje się na klientach, których łączne zaangażowanie kredytowe z uwagi na kwotę lub charakter finansowania generują wyższy poziom ryzyka, przez co wymaga zindywidualizowanego podejścia.

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. Jednocześnie w 2013 roku kontynuowano pracę zmierzającą do wdrożenia w Banku nowego narzędzia wspierającego proces restrukturyzacji i windykacji ekspozycji kredytowych nadzorowanych przez Departament Restrukturyzacji.

Rok 2013 był rokiem, w którym kontynuowano prace nad drugim etapem projektu mającym na celu wdrożenie zasad zarządzania ryzykiem kredytowym, procesów, metodologii i infrastruktury informatycznej niezbędnych do stosowania metody zaawansowanej wewnętrznych ratingów do szacowania wymogów kapitałowych z tytułu ryzyka kredytowego. Tym razem prace skupiają się na portfelu ekspozycji konsumpcyjnych dla klienta indywidualnego, tzw. Consumer Finance. Prace te będą kontynuowane w 2014 roku w celu doprowadzenia do certyfikacji w roku 2015.

Jednocześnie, w związku z planowanym na początek 2014 roku połączeniem z działającym w ramach Grupy Deutsche Bank bankiem Deutsche Bank Polska S.A., w trakcie 2013 roku Bank realizował prace nad budową zintegrowanego systemu zarządzania ryzykiem kredytowym dla połączonej instytucji.

W 2013 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.

## **6.2. Ryzyko rynkowe i płynności**

Ryzyko rynkowe i ryzyko płynności w Bank 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, transakcje IRS zawarte z klientami oraz private placement. Opcje walutowe, transakcje IRS zaliczone do księgi handlowej 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 oraz zabezpieczające je międzybankowe transakcje fx swap. 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 Zarządzania. Aktywami i Pasywami 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 finansowych wyłącznie na zasadach pośrednictwa lub w ogóle nie dokonuje transakcji handlowych na własnych rachunek, narażony jest 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 Bank 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 zaakceptowanymi planami pozyskiwania źródeł finansowania, Bank w 2013 roku korzystał z długoterminowych pożyczek zaciągniętych od innych podmiotów z Grupy Deutsche Bank. Stąd też, w 2013 roku Bank przyjął depozyty długoterminowe (powyżej 1 roku) na kwoty: 435 mln CHF, 178 mln EUR oraz 443 mln PLN, co pozwoliło nie tylko odnowić zapadające w tym okresie transakcje ale również zawrzeć nowe (w miejsce krótko- i średniookresowych transakcji FX Swap). Przyczyniło się to do dalszego ograniczania ryzyka płynności długoterminowej.

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

### **6.3. Ryzyko operacyjne**

#### **6.3.1. Strategia i proces zarządzania ryzykiem operacyjnym w Banku**

Ryzyko operacyjne rozumiane jest jako ryzyko straty wynikającej z niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, ludzi i systemów lub ze zdarzeń zewnętrznych, obejmując także ryzyko prawne. Definicja ryzyka operacyjnego nie obejmuje ryzyka biznesowego i ryzyka reputacji.

Przyjęta w Banku Strategia w zakresie zarządzania ryzykiem operacyjnym określa podstawowe procesy niezbędne do zarządzania ryzykiem operacyjnym. Stopień formalizacji i złożoności Strategii jest dostosowany do specyfiki działania Banku i do aktualnego i docelowego profilu ryzyka.

W kwestiach zarządzania tym ryzykiem Bank kieruje się zapisami odpowiednich obowiązujących regulacji, w tym Uchwał oraz Rekomendacji Komisji Nadzoru Finansowego.

W celu dopasowania zarządzania ryzykiem do rodzaju oraz skali prowadzonej działalności, został wdrożony w Banku zintegrowany proces zarządzania ryzykiem operacyjnym obejmujący:

- identyfikację ryzyka,
- analizę i ocenę ryzyka, która umożliwi wycenę ekspozycji na ryzyko,
- reakcję na ryzyko czyli wybór i realizację odpowiednich działań dostosowanych do ekspozycji na ryzyko (ograniczenie, transfer, akceptacja, unikanie),
- monitorowanie ryzyka,
- raportowanie wyników analizy i oceny ryzyka w usystematyzowany sposób,
- określenie uczestników procesu i ich ról, obowiązków i zakresu odpowiedzialności.

Na podstawie odpowiednich procedur przeprowadzana jest identyfikacja oraz szacowanie ryzyka operacyjnego w produktach, procesach bankowych oraz czynnościach zleczanych na zewnątrz zarówno przed ich wdrożeniem jak i w ciągu cyklu ich funkcjonowania.

W ramach identyfikacji obszarów podwyższonego ryzyka operacyjnego Bank gromadzi informacje o występujących stratach operacyjnych, monitoruje poziom zdefiniowanych kluczowych wskaźniki ryzyka stanowiących instrument wczesnego ostrzegania, a także stosuje inne elementy procesu (pozwalające na sprawne zarządzanie tym ryzykiem) takie jak: prowadzenie regularnych kontroli z zakresu ryzyka operacyjnego, (przede wszystkim w terenowych jednostkach sieci dystrybucji Banku), samoocena ryzyk, analiza scenariuszy.

### **6.3.2. Struktura i organizacja jednostek zarządzania ryzykiem operacyjnym w Banku**

Struktura zarządzania ryzykiem operacyjnym została zatwierdzona przez Zarząd Banku. Została ona wdrożona w całej organizacji pozwalając na uświadomienie wszystkim pracownikom (na różnych szczeblach organizacyjnych) ich obowiązków w odniesieniu do ryzyka operacyjnego. Zgodnie z procesem każda jednostka operacyjna Banku odpowiada za aktywne zarządzanie ryzykiem operacyjnym pojawiającym się w powierzonym im obszarze działalności Banku.

W Banku obowiązuje podział obowiązków pracowników oraz zasada dwóch par oczu zaimplementowana zarówno w procedurach jak i systemach informatycznych, do których dostęp uzależniony jest od zakresu obowiązków wykonywanych przez danego pracownika.

Bank, w celu zapewnienia efektywnego zarządzania ryzykiem operacyjnym powołał dwie dedykowane do tego celu komórki:

- Biuro Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym, którego głównymi zadaniami są m.in. koordynacja oraz kontrola podstawowych procesów związanych z zarządzaniem ryzykiem operacyjnym, opracowywanie i wdrażanie narzędzi, procedur oraz zasad zarządzania ryzykiem operacyjnym,
- Biuro Wsparcia Biznesu w Zakresie Ryzyka Operacyjnego, którego głównymi zadaniami są m.in.: kontrola jednostek Banku pod kątem ryzyka operacyjnego, bezpośrednie wsparcie 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.)

### **6.3.3. Zakres i rodzaj systemów raportowania i pomiaru ryzyka**

W Banku zostały określone zasady eskalacji, raportowania i monitorowania ryzyka operacyjnego. Zidentyfikowane działania ograniczające podlegają monitoringowi do momentu całkowitego wdrożenia. Wszystkie obszary działalności Banku są objęte identyfikacją ryzyk operacyjnych, które następnie są szacowane pod względem potencjalnej wysokości straty i częstości jej występowania. Wyniki identyfikacji i oceny ryzyka operacyjnego są monitorowane na bieżąco i analizowane w czasie oraz podlegają cyklicznemu raportowaniu do naczelných organów Banku.

Ponadto Bank wylicza corocznie (na bieżący rok) apetyt na ryzyko operacyjne, stanowiący wielkość ryzyka, która może być przez Bank zaakceptowana biorąc pod uwagę jego strukturę. Na podstawie skalkulowanego apetytu na ryzyko operacyjne określone są limity, których przestrzeganie podlega okresowemu monitoringowi i kwartalnemu raportowaniu.

### **6.3.4. Stosowane metody wyliczania kapitału na pokrycie ryzyka operacyjnego**

Począwszy od 2011 roku Deutsche Bank PBC S.A. stosuje standardową (TSA – Standardized Approach) metodę wyliczania wymogu regulacyjnego z tytułu ryzyka operacyjnego.

### 6.3.5. Straty z tytułu ryzyka operacyjnego odnotowane w latach 2012 - 2013 w procentowym podziale na rodzaj i kategorie zdarzeń

Rozkład strat operacyjnych brutto odnotowanych przez Bank w latach 2012 - 2013 w podziale na poszczególne kategorie zdarzeń operacyjnych prezentuje poniższa tabela.

Kategoria zdarzeń operacyjnych	Udział w łącznej kwocie strat operacyjnych brutto w roku	
	2013	2012
1. Oszustwa wewnętrzne	1,4 %	18,5 %
2. Oszustwa zewnętrzne	40,8 %	26,6 %
3. Zasady dotyczące zatrudnienia oraz bezpieczeństwo w miejscu pracy	7,6 %	2,2 %
4. Klienci, produkty i praktyki operacyjne	34,7 %	15,5 %
5. Szkody związane z aktywami rzeczowymi	5,4 %	1,8 %
6. Zakłócenia działalności banku i awarie systemów	0,1 %	0,1 %
7. Wykonanie transakcji, dostawa i zarządzanie procesami operacyjnymi	10,0 %	35,3 %

### 6.3.6. Zasady ograniczania ryzyka operacyjnego oraz strategię i procesy monitorowania skuteczności metod ograniczania ryzyka operacyjnego

Zgodnie z przyjętą strukturą zarządzania ryzykiem operacyjnym Bank realizuje model zarządzania ryzykiem operacyjnym, w którym odpowiedzialność za bieżące zarządzanie ryzykiem spoczywa na wszystkich pracownikach Banku, zgodnie z zakresem odpowiedzialności i przypisanych zadań, a w szczególności na kierujących komórkami organizacyjnymi. W toku bieżącej działalności pracownicy podejmują czynności ograniczające zidentyfikowane ryzyka operacyjne w swoich obszarach.

W Banku zidentyfikowane istotne ryzyka są objęte działaniami ograniczającymi z odpowiednimi terminami wdrożenia z uwzględnieniem ryzyka pozostałego po wprowadzeniu działań ograniczających.



## STRUKTURA WŁASNOŚCIOWA I WŁADZE BANKU

### 7.1 Struktura własnościowa

Na dzień 31 grudnia 2013 roku jedynym Akcjonariuszem Bank był Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG z siedzibą we Frankfurcie nad Menem, który zgodnie z posiadanymi przez Bank informacjami posiadał 100,00% udziału w kapitale zakładowym i głosach na Walnym Zgromadzeniu Banku.

Właściciel akcji	Liczba posiadanych akcji	Udział posiadanych akcji w kapitale zakładowym	Liczba głosów na WZA	Udział w ogólnej liczbie głosów na WZA
Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG	1.837.529.524	100%	1.837.529. 524	100%

W 2013 roku nie nastąpiły żadne zmiany w zakresie liczby akcji Banku.

### 7.2 Władze Banku

#### Rada Nadzorcza Banku

Na dzień 31 grudnia 2013 roku skład Rady Nadzorczej Banku był następujący:

Funkcja w Radzie Nadzorczej	Skład
Przewodniczący Rady Nadzorczej	Guido Heuvel dop
Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej	Hubert Janiszewski
Członek Rady Nadzorczej	Pedro Larena
Członek Rady Nadzorczej	Michael Berendes
Członek Rady Nadzorczej	Krzysztof Kalicki
Członek Rady Nadzorczej	Alexander Schuetz
Członek Rady Nadzorczej	Marek Kulczycki

W porównaniu ze stanem z końca grudnia 2012 roku, w składzie Rady Nadzorczej Banku w 2013 roku nie nastąpiła żadna zmiana personalna.

## Zarząd Banku

Na dzień 31 grudnia 2013 roku Zarząd Banku 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 2012 roku, w składzie Zarządu Banku w 2013 roku wystąpiła zmiana personalna, w związku z rezygnacją w dniu 29 października 2013 roku pana Andrzeja Krzemińskiego z pełnienia funkcji Wiceprezesa Zarządu Banku.


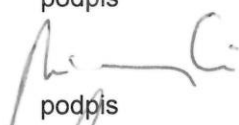

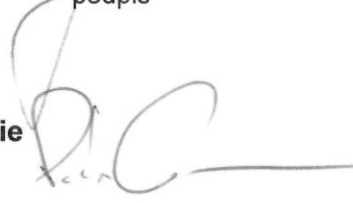


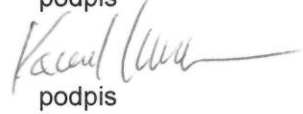


## Prokurenci:

Na dzień 31 grudnia 2013 roku prokurentami Banku byli:

- 1) pan Adam Podlewski,
- 2) pani Elżbieta Rucińska.

W porównaniu ze stanem z końca grudnia 2012 roku, w roku 2013 w zakresie prokury miała miejsce zmiana polegająca na odwołaniu w dniu 26 września 2013 roku przez Zarząd Banku prokury łącznej panu Adamowi Świrskiemu.

**Podpisy wszystkich Członków Zarządu**

<b>Krzysztof Kalicki</b> imię i nazwisko	<b>Prezes Zarządu</b> stanowisko/ funkcja	 podpis
<b>Leszek Niemycki</b> imię i nazwisko	<b>Wiceprezes Zarządu</b> stanowisko/ funkcja	 podpis
<b>Zbigniew Bętkowski</b> imię i nazwisko	<b>Członek Zarządu</b> stanowisko/ funkcja	 podpis
<b>Piotr Gemra</b>  imię i nazwisko	<b>Członek Zarządu Osoba, której powierzono prowadzenie ksiąg rachunkowych Banku</b> stanowisko/ funkcja	 podpis
<b>Tomasz Kowalski</b> imię i nazwisko	<b>Członek Zarządu</b> stanowisko/ funkcja	 podpis
<b>Radosław Kudła</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>Piotr Olendski</b> imię i nazwisko	<b>Członek Zarządu</b> stanowisko/ funkcja	 podpis
<b>Magdalena Rogalska</b> imię i nazwisko	<b>Członek Zarządu</b> stanowisko/ funkcja	 podpis

Warszawa, dnia 26 maja 2014 roku.

