



# ◀ Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy BRE Banku SA w 2012 roku ▶

Warszawa, 7 marca 2013 roku

## SPIS TREŚCI

<b>I. KRÓTKA CHARAKTERYSTYKA GRUPY BRE BANKU .....</b>	<b>4</b>
<b>II. ROK 2012 - NAJWAŻNIEJSZE WYDARZENIA W GRUPIE BRE BANKU .....</b>	<b>8</b>
II.1. ROK 2012 W LICZBACH .....	8
II.2. KWARTALNE PODSUMOWANIE 2012 ROKU.....	11
II.3. ISTOTNE TRANSAKCJE W GRUPIE BRE BANKU W 2012 ROKU .....	12
II.4. NAJWAŻNIEJSZE PROJEKTY W GRUPIE BRE BANKU W 2012 ROKU.....	12
II.5. NAGRODY I WYRÓŻNIENIA.....	14
<b>III. GOSPODARKA I SEKTOR BANKOWY W 2012 ROKU .....</b>	<b>17</b>
III.1. STOPNIOWE WYHAMOWYWANIE TEMPA ROZWOJU .....	17
III.2. SEKTOR BANKOWY LUSTREM GOSPODARKI .....	18
III.3. ZMIANY W REKOMENDACJACH KOMISJI NADZORU FINANSOWEGO (KNF) DOTYCZĄCYCH BANKÓW .....	21
III.4. PRZEWIDYWANE TENDENCJE W GOSPODARCE W 2013 ROKU I ICH WPLYW NA SEKTOR BANKOWY .....	23
<b>IV. STRATEGIA GRUPY BRE BANKU NA LATA 2012-2016 I JEJ REALIZACJA .....</b>	<b>24</b>
<b>V. RATINGI BRE BANKU I SPÓŁEK GRUPY.....</b>	<b>27</b>
V.1. RATING AGENCJI FITCH .....	27
V.2. RATING AGENCJI MOODY'S INVESTORS SERVICE .....	28
V.3. RATING STANDARD & POOR'S.....	29
V.4. RATING POLSKI, BRE BANKU I COMMERZBANKU - PORÓWNANIE.....	29
<b>VI. AKCJONARIAT I NOTOWANIA AKCJI BRE BANKU NA GPW .....</b>	<b>29</b>
VI.1. AKCJE BRE BANKU .....	29
VI.2. AKCJONARIUSZE BRE BANKU .....	31
VI.3. RELACJE INWESTORSKIE W BRE BANKU.....	32
<b>VII. SYTUACJA FINANSOWA GRUPY BRE BANKU W 2012 ROKU .....</b>	<b>33</b>
VII.1. RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT GRUPY BRE BANKU .....	33
VII.2. ZMIANY W SKONSOLIDOWANYM SPRAWOZDANIU Z SYTUACJI FINANSOWEJ.....	41
VII.3. WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI .....	43
<b>VIII. GRUPA BRE BANKU NA RYNKU USŁUG FINANSOWYCH W 2012 ROKU .....</b>	<b>44</b>
<b>IX. ROZWÓJ GRUPY BRE BANKU W SEGMENTIE KORPORACJE I RYNKI FINANSOWE.....</b>	<b>45</b>
IX.1. KLIENCI KORPORACYJNI I INSTYTUCJE.....	45
IX.1.1. <i>Przyrost liczby klientów</i> .....	46
IX.1.2. <i>Oferowane produkty i usługi</i> .....	46
IX.1.3. <i>Placówki Bankowości Korporacyjnej</i> .....	48
IX.2. SPÓŁKI W OBSZARZE KLIENCI KORPORACYJNI I INSTYTUCJE.....	49
IX.3. DZIAŁALNOŚĆ HANDLOWA I INWESTYCYJNA .....	50
IX.3.1. <i>Instytucje Finansowe</i> .....	52
IX.3.2. <i>Usługi powiernicze w BRE Banku</i> .....	53
IX.4. SPÓŁKI Z OBSZARU DZIAŁALNOŚĆ HANDLOWA I INWESTYCYJNA.....	53
<b>X. OBSZAR BANKOWOŚCI DETALICZNEJ .....</b>	<b>54</b>
X.1. KLIENCI DETALICZNI.....	54
X.2. OFERTA PRODUKTOWA.....	55
X.3. SIĘĆ DYSTRYBUCJI .....	58
X.4. SPÓŁKI W OBSZARZE BANKOWOŚCI DETALICZNEJ.....	59

<b>XI. POZOSTAŁA DZIAŁALNOŚĆ GRUPY BRE BANKU .....</b>	<b>61</b>
<b>XII. GŁÓWNE KIERUNKI ZMIAN ORAZ PODSTAWOWE RODZAJE RYZYKA W DZIAŁALNOŚCI GRUPY BRE BANKU .....</b>	<b>61</b>
XII.1. GŁÓWNE KIERUNKI ZMIAN W OBSZARZE RYZYKA.....	61
XII.2. PODSTAWOWE RODZAJE RYZYKA W DZIAŁALNOŚCI GRUPY BRE BANKU .....	62
XII.3. RYZYKO KREDYTOWE .....	62
XII.3.1. <i>Jakość portfela kredytowego</i> .....	63
XII.4. RYZYKO PŁYNNOŚCI .....	65
XII.5. RYZYKO RYNKOWE .....	65
XII.6. RYZYKO OPERACYJNE .....	69
XII.7. ADEKWATNOŚĆ KAPITAŁOWA .....	70
<b>XIII. ROZWÓJ W OBSZARZE KADR .....</b>	<b>70</b>
XIII.1. ZMIANY W POZIOMIE ZATRUDNIENIA .....	70
XIII.2. SZKOLENIA .....	71
XIII.3. SYSTEM MOTYWACYJNY W BRE BANKU .....	73
XIII.4. MBO (ZARZĄDZANIE PRZEZ CELE) - SYSTEM PLANOWANIA I OCENY .....	74
<b>XIV. NAKŁADY INWESTYCYJNE .....</b>	<b>74</b>
<b>XV. DZIAŁALNOŚĆ BRE BANKU NA RZECZ OTOCZENIA.....</b>	<b>74</b>
XV.1. FUNDACJA BRE BANKU .....	74
XV.2. INNE DZIAŁANIA NA RZECZ SPOŁECZEŃSTWA.....	76
<b>XVI. OŚWIADCZENIE BRE BANKU O STOSOWANIU ZASAD ŁADU KORPORACYJNEGO W 2012 ROKU.....</b>	<b>77</b>
XVI.1. ZASADY ŁADU KORPORACYJNEGO KTÓRYM PODLEGA BRE BANK .....	77
XVI.2. STOSOWANIE ZASAD ŁADU KORPORACYJNEGO .....	78
XVI.3. SYSTEM KONTROLI WEWNĘTRZNEJ I ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W PROCESIE SPORZĄDZANIA SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH BRE BANKU.....	80
XVI.4. ZNACZNE PAKIETY AKCJI.....	81
XVI.5. SPECJALNE UPRAWNIENIA KONTROLNE I OGRANICZENIA DOTYCZĄCE AKCJI.....	82
XVI.6. ZASADY POWOŁYWANIA I ODWOŁYWANIA CZŁONKÓW ZARZĄDU .....	83
XVI.7. ZASADY ZMIAN STATUTU SPÓŁKI.....	83
XVI.8. SPOSÓB DZIAŁANIA WALNEGO ZGROMADZENIA, JEGO ZASADNICZE UPRAWNIENIA ORAZ OPIS PRAW AKCJONARIUSZY I SPOSOBU ICH WYKONYWANIA .....	84
XVI.8.1. <i>Sposób działania Walnego Zgromadzenia</i> .....	84
XVI.8.2. <i>Zasadnicze uprawnienia Walnego Zgromadzenia</i> .....	84
XVI.8.3. <i>Prawa akcjonariuszy</i> .....	85
XVI.8.4. <i>Zwyczajne Walne Zgromadzenie w 2012 roku</i> .....	86
XVI.9. SKŁAD OSOBOWY I ZMIANY W ZARZĄDZIE I RADZIE NADZORCZEJ BANKU ORAZ ZASADY DZIAŁANIA TYCH ORGANÓW ....	87
XVI.9.1. <i>Skład osobowy Zarządu</i> .....	87
XVI.9.2. <i>Kompetencje i zasady działania Zarządu</i> .....	89
XVI.9.3. <i>Skład osobowy Rady Nadzorczej, zmiany w 2012 roku</i> .....	91
XVI.9.4. <i>Kompetencje i zasady działania Rady Nadzorczej</i> .....	94
XVI.9.5. <i>Działalność Rady Nadzorczej i jej Komisji w 2012 roku</i> .....	97
<b>XVII. OŚWIADCZENIA ZARZĄDU .....</b>	<b>100</b>

## I. Krótka charakterystyka Grupy BRE Banku

BRE Bank SA powstał w 1986 roku (wówczas pod nazwą Bank Rozwoju Eksportu SA), a działalność operacyjną rozpoczął na początku 1987 roku. W ciągu 26 lat istnienia, z niedużego specjalistycznego banku przekształcił się w jeden z największych banków uniwersalnych w Polsce.

Od początku był to bank nakierowany na dostarczanie innowacyjnych usług i produktów, co wyróżniało go spośród działających wówczas na rynku instytucji. W pierwszych latach jego działalność polegała głównie na udzielaniu polskim firmom kredytów dewizowych na zakup dóbr inwestycyjnych i technologii. Z czasem oferta produktów i usług dla firm stopniowo rozszerzała się o obsługę transakcji handlu zagranicznego, różnorodne produkty depozytowe i kredytowe, instrumenty pochodne, czy też cash management.

W roku 1998 do grona klientów BRE Banku dołączyły osoby o wysokich dochodach, głównie reprezentujące firmy, będące klientami Banku, którym zaoferowano usługi Private Banking.

Istotną zmianą biznesowego profilu BRE Banku było uruchomienie w końcu 2000 roku detalicznego ramienia BRE Banku pod nazwą mBank, pierwszego internetowego banku w Polsce, skierowanego na obsługę klientów masowych i mikroprzedsiębiorstw. Rok później BRE Bank uruchomił MultiBank, drugi detaliczny projekt, nakierowany na zamożniejszych, wymagających klientów, oczekujących spersonalizowanych usług i doradztwa.

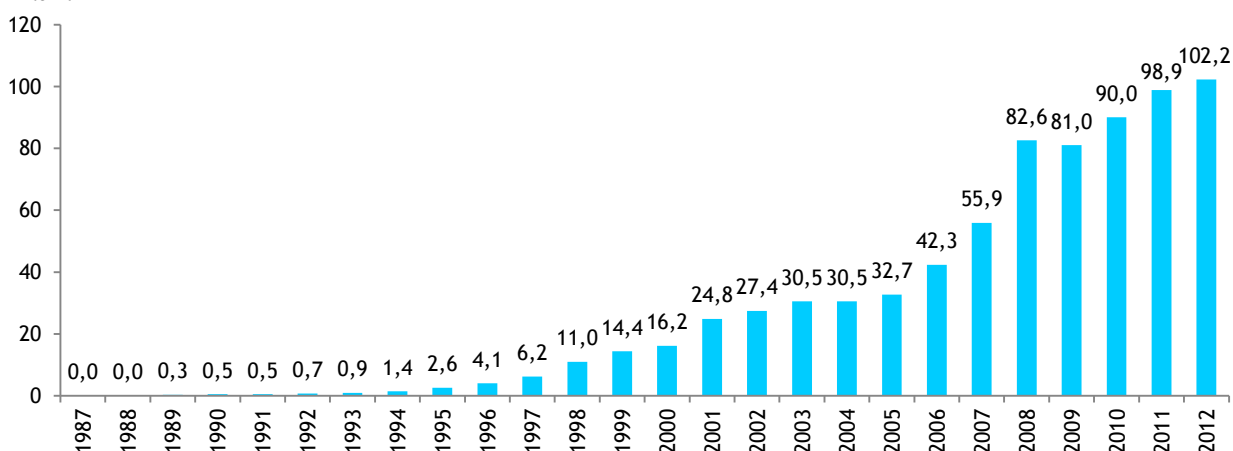
Po krajowym sukcesie mBanku, w roku 2007 bankowość detaliczna przekroczyła granice Polski - otworzono pierwsze placówki mBanku w Czechach i na Słowacji. Natomiast w 2012 roku ogłoszono projekt uruchomienia Nowego mBanku, który w założeniach ma być jedną z najnowocześniejszych platform bankowości detalicznej na świecie.

Dzisiaj BRE Bank jest bankiem w pełni uniwersalnym. Obsługuje zarówno wielkie korporacje, jak i firmy sektora MSP, mikroprzedsiębiorstwa, a także osoby prywatne. Baza klientów obejmuje 4,1 mln klientów detalicznych oraz prawie 15,1 tys. klientów korporacyjnych.

Rozwojowi Banku towarzyszy zakładanie lub zakup spółek oferujących produkty i usługi finansowe, komplementarne do bankowych i zaspakajające potrzeby jego klientów (m.in. leasingowe, faktoringowe, prowadzące działalność maklerską oraz ubezpieczeniową), które razem z BRE Bankiem tworzą Grupę BRE Banku.

### Suma bilansowa Grupy BRE Banku

mld zł



Grupa BRE Banku zakończyła rok 2012 mocnym akcentem: zyskiem brutto w wysokości 1 472,1 mln zł - najwyższym w historii Grupy.

## Skład Grupy BRE Banku na koniec grudnia 2012 roku

Do najważniejszych spółek Grupy należały: BRE Leasing, BRE Bank Hipoteczny, Dom Inwestycyjny BRE Banku, BRE Faktoring oraz BRE Ubezpieczenia. Na koniec 2012 roku konsolidacją objętych było 16 spółek.

Podział działalności Grupy BRE Banku na segmenty i obszary biznesowe przedstawiał się następująco:

Grupa BRE Banku			
Segment	Korporacje i Rynki Finansowe		Bankowość Detaliczna
Bank	Klienci Korporacyjni i Instytucje	Działalność Handlowa i Inwestycyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>mBank (klienci detaliczni i mikroprzedsiębiorstwa)</li> <li>MultiBank (klienci zamożni)</li> <li>Private Banking</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obsługa korporacji (Grupy kapitałowe)</li> <li>Obsługa finansowa dużych przedsiębiorstw</li> <li>Obsługa małych i średnich przedsiębiorstw</li> <li>Finansowanie strukturalne i mezzanine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ryzyko i Zarządzanie Płynnością</li> <li>Rynki Finansowe</li> <li>Instytucje Finansowe</li> <li>Działalność Maklerska</li> </ul>	
Spółki konsolidowane	<ul style="list-style-type: none"> <li>BRE Leasing Sp. z o.o.</li> <li>BRE Faktoring SA</li> <li>Transfinance a.s.</li> <li>BRE Holding Sp. z o.o.</li> <li>MLV 35 Sp. z o.o.</li> <li>Garbary Sp. z o.o.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dom Inwestycyjny BRE Banku SA</li> <li>BRE Bank Hipoteczny SA</li> <li>BRE Finance France SA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BRE Wealth Management SA</li> <li>Aspiro SA</li> <li>BRE Ubezpieczenia TUiR SA</li> <li>BRE Ubezpieczenia Sp. z o.o.</li> <li>BRE Agent Ubezpieczeniowy Sp. z o.o.</li> </ul>
	Inne spółki	<ul style="list-style-type: none"> <li>BRE.locum SA</li> <li>BRE Centrum Operacji Sp. z o.o.</li> </ul>	

W porównaniu z końcem 2011 roku, do Grupy BRE Banku dołączyły dwie nowe spółki: BRE Agent Ubezpieczeniowy Sp. z o.o. oraz MLV 35 Sp. z o.o. W grudniu 2012 roku Grupa zaprzestała konsolidacji BRE GOLD Fundusz Inwestycyjny Zamknięty Aktywów Niepublicznych (BRE GOLD FIZAN) w związku z umorzeniem wyemitowanych przez fundusz certyfikatów i na dzień 31 grudnia 2012 roku nie posiadała żadnych certyfikatów BRE GOLD FIZAN. Zgodnie ze standardami MSSF wszystkie powyższe spółki są konsolidowane metodą pełną. Działalność wybranych spółek została pokrótce przedstawiona w częściach poświęconym obszarom biznesowym, do których zostały zaliczone.

## Grupa BRE Banku - podstawowe dane

Podstawowe dane dla Grupy BRE Banku na koniec roku	2008	2009	2010	2011	2012
Suma bilansowa (mln zł)	82 605,2	81 023,9	90 038,8	98 875,6	102 236,0
Kredyty i pożyczki udzielone klientom (mln zł)	52 142,5	52 468,8	59 374,1	67 851,5	67 059,3
Zobowiązania wobec klientów (mln zł)	37 750,0	42 791,4	47 151,0	54 244,4	57 983,6
Wartość księgowa (mln zł)	3 894,5	4 120,2	6 909,3	8 048,8	9 685,5
Zysk brutto z działalności kontynuowanej i zaniechanej (w mln zł)	1 000,1	209,4	872,5	1 467,1	1 472,1
Zysk netto z działalności kontynuowanej i zaniechanej, przypadający na akcjonariuszy BRE Banku SA (w mln zł)	857,5	128,9	641,6	1 135,0	1 203,2
Współczynnik wypłacalności (%)	10,04	11,50	15,90	14,96	18,73
ROE brutto (%)	30,8	5,1	15,6	21,0	17,9
Wskaźnik poziomu kosztów (C/I w %)	55,1	54,2	51,8	47,7	46,4
Zatrudnienie (etaty na koniec roku)	6 133	5 566	6 018	6 294	6 138
Liczba placówek korporacyjnych BRE Banku na koniec roku					
oddziałów	24	24	24	29	29
biur	21	21	21	19	19
Liczba placówek detalicznych BRE Banku na koniec roku					
mBank Polska	161	142	115	97	94
mBank Czechy	27	26	26	26	26
mBank Słowacja	16	9	9	9	9
MultiBank	131	134	133	135	133
Podstawowe wskaźniki giełdowe dla Grupy	2008	2009	2010	2011	2012
Liczba akcji na koniec roku	29 690 882	29 690 882	42 086 674	42 102 746	42 138 976
Zysk z działalności kontynuowanej i zaniechanej na akcję (zł)	24,49	4,34	17,49	26,96	28,57
Wartość księgowa na akcję (zł)	131,17	138,77	164,17	191,17	229,85
Cena/zysk na akcję	7,08	52,89	17,38	9,12	11,41
Cena/wartość księgowa	1,32	1,65	1,85	1,29	1,42
Cena akcji na ostatniej sesji w roku (dla lat 2008 - 2009 przeliczona wskaźnikiem 0,88275 w związku z emisją nowych akcji w 2010)	173	230	304	246	326

## Władze BRE Banku (na koniec 2012 roku)

## Rada Nadzorcza BRE Banku SA

Na koniec grudnia 2012 roku skład Rady przedstawiał się następująco:

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

W dniu 13 lutego 2012 roku Pan Eric Strutz, Członek Rady Nadzorczej BRE Banku złożył rezygnację z pełnionej funkcji z dniem 30 marca 2012 roku. W dniu 30 marca 2012 roku, XXV Walne Zgromadzenie BRE Banku powołało z dniem 1 kwietnia 2012 roku na członka Rady Nadzorczej Pana Stephana Engelsa, na wspólną kadencję Rady Nadzorczej BRE Banku SA.

W dniu 9 lipca 2012 roku wpłynęła rezygnacja członka Rady Nadzorczej Pana Saschy Klausa z pełnionej funkcji z dniem 25 lipca 2012 roku. Nowym członkiem Rady Nadzorczej został Pan Dirk Wilhelm Schuh, który będzie pełnił swoje obowiązki do czasu zakończenia obecnej kadencji Rady Nadzorczej.

#### **Zarząd BRE Banku SA**

Na koniec 2012 roku skład Zarządu BRE Banku przedstawiał się następująco:

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

W związku poinformowaniem o zamiarze rezygnacji z funkcji Wiceprezesa Zarządu, Dyrektora Banku ds. Finansów przez Panią Karin Katerbau w dniu 9 grudnia 2011 roku, nastąpiła zmiana na tym stanowisku w 2012 roku. Z dniem 16 kwietnia 2012 roku, nowym członkiem Zarządu, Dyrektorem Banku ds. Finansów w Zarządzie BRE Banku został Pan Jörg Hessenmüller.

W dniu 27 stycznia 2012 roku Pan Christian Rhino, Członek Zarządu nadzorujący Pion Operacji i IT, poinformował o zamiarze złożenia rezygnacji z pełnionej funkcji z dniem 31 marca 2012 roku. Z dniem 1 kwietnia 2012 roku został on zastąpiony przez Pana Jarosława Mastalerza, dotychczasowego członka Zarządu, Dyrektora Banku ds. Bankowości Detalicznej. W związku z powyższą zmianą z dniem 1 kwietnia 2012 roku na stanowisko członka Zarządu, Dyrektora Banku ds. Bankowości Detalicznej powołano Pana Cezarego Kocika, dotychczasowego Dyrektora Banku ds. sprzedaży i procesów biznesowych bankowości detalicznej.

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

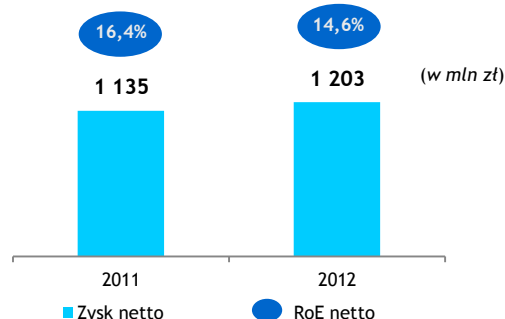
## II. Rok 2012 - najważniejsze wydarzenia w Grupie BRE Banku

### II.1. Rok 2012 w liczbach

#### Kluczowe dane finansowe

##### Solidna zyskowność pozwalająca na wypłatę dywidendy

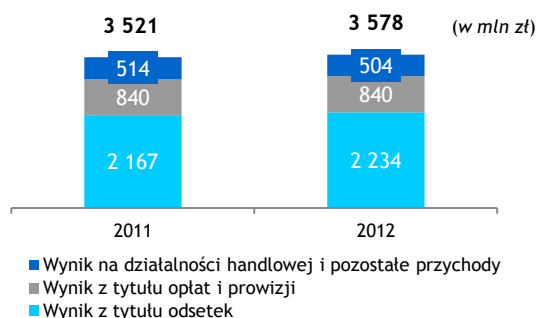
- Zysk brutto Grupy BRE Banku na poziomie 1 472 mln zł w 2012 roku (+5 mln zł, tj. +0,3% rok do roku).
- Wzrost zysku netto przypadający na akcjonariuszy BRE Banku o 68 mln zł, tj. 6,0%.
- Zmniejszenie wskaźnika efektywności ROE netto o 1,8 p.p. na koniec 2012 roku.



#### Poprawiające się dochody i skuteczne zarządzanie kosztami

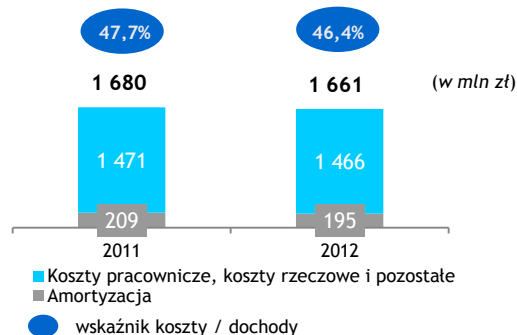
##### Dynamiczne dochody z działalności podstawowej

- Wzrost wyniku z tytułu odsetek o 67 mln zł, tj. 3,1%.
- Wynik z tytułu opłat i prowizji na niezmiennym, stabilnym poziomie.
- Wzrost dochodu ogółem o 57 mln zł, tj. 1,6% w skali całego 2012 roku.



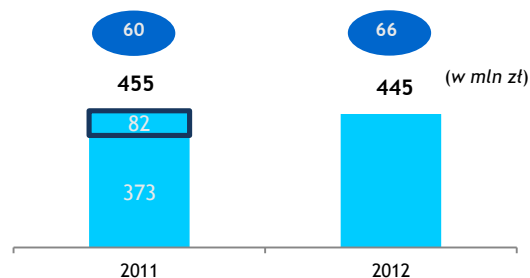
##### Lepsza efektywność, pomimo znacznych inwestycji w przyszły wzrost

- Spadek wskaźnika kosztów do dochodów o 1,3 p.p. na koniec 2012 roku.
- Spadek kosztów administracyjnych wraz z amortyzacją o 19 mln zł, tj. 1,1% w skali całego 2012 roku.



##### Rozważne zarządzanie ryzykiem

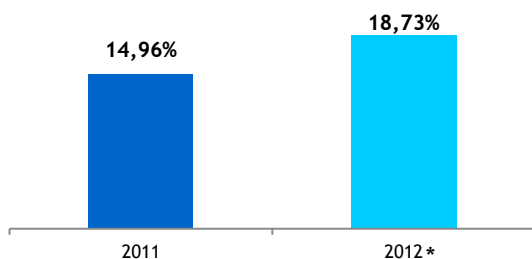
- Spadek odpisów netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek o 10 mln zł, tj. 2,3%, po uwzględnieniu rozwiązania rezerw w 2011 roku w związku ze sprzedażą części portfela kredytów detalicznych.



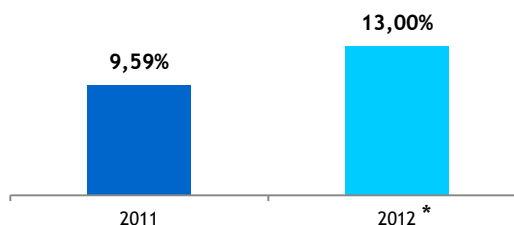
- Sprzedaż detalicznego portfela kredytów z utratą wartości w II kw. 2011 r.
- Odpisy na rezerwy
- Koszty ryzyka (bps)

## Solidny bilans spełniający wymogi Bazylei

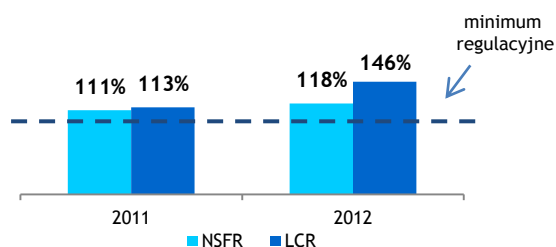
### Współczynnik wypłacalności (CAR)



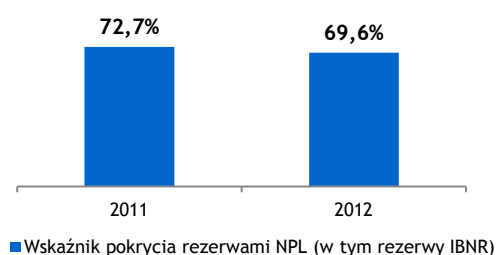
### Współczynnik Core Tier 1 powyżej wymogów regulacyjnych



### Wskaźniki płynności powyżej wymogów Bazylei III



### Odpowiedni poziom rezerw

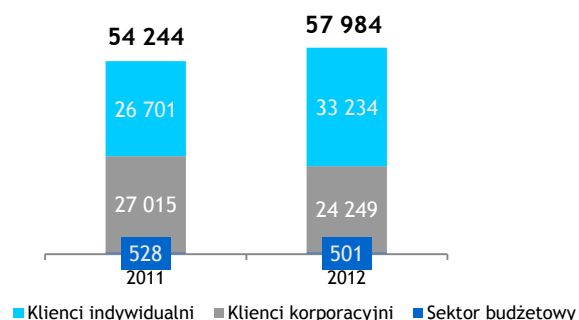


\* metodologia AIRB

## Dynamika kredytów i depozytów

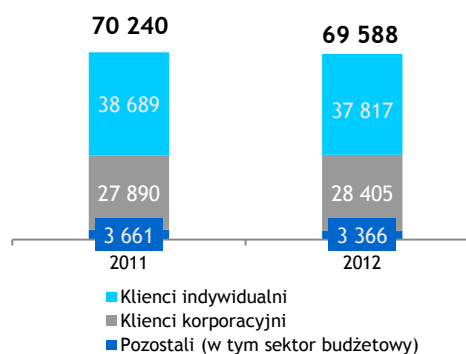
### Dynamika depozytów

- Wzrost wolumenu depozytów ogółem o 3 740 mln zł, tj. 6,9%.
- Wzrost poziomu depozytów detalicznych o 6 533 mln zł, tj. 24,5%, natomiast spadek depozytów korporacyjnych o 2 776 mln zł, tj. 10,2%.



### Dynamika kredytów brutto

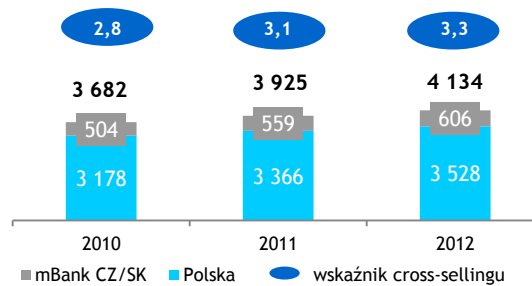
- Spadek wartości portfela kredytów brutto o 652 mln zł, tj. 0,9%, spowodowany spowolnieniem gospodarki.
- Wzrost wolumenu kredytów w bankowości korporacyjnej o 515 mln zł, tj. 1,8%, przy spadku wolumenu kredytów udzielonych Klientom indywidualnym o 872 mln zł, tj. 2,3%.



### Kontynuacja wzrostu liczby klientów

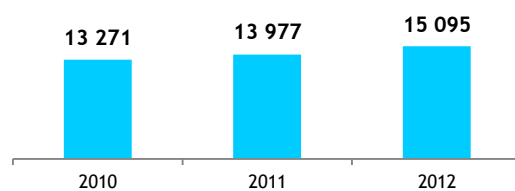
#### Klienci detaliczni (w tys.)

- Zwiększenie bazy Klientów detalicznych w 2012 roku o 209 tys., tj. 5,3%.
- Dalsza poprawa wskaźnika cross-sellingu na koniec 2012 roku.



#### Klienci korporacyjni

- Wzrost liczby Klientów korporacyjnych w 2012 roku o 1 118.



## II.2. Kwartalne podsumowanie 2012 roku

### I kwartał 2012

- Ogłoszenie projektu uruchomienia Nowego mBanku, jako jednej z najnowocześniejszych platform bankowości detalicznej.
- Udostępnienie internetowej platformy wymiany walut iBRE FX, umożliwiającej transakcje spot i forward.
- mBank wybrany zwycięzcą plebiscytu internautów „Złoty Bankier”.
- Dywersyfikacja finansowania w zł poprzez emisję certyfikatów depozytowych na łączną kwotę 1 mld zł.

### II kwartał 2012

- Podpisanie umowy Programu Emisji Euroobligacji (Euro Medium Term Notes - EMTN) pomiędzy BRE Finance France SA a BRE Bankiem SA.
- Wprowadzenie nowego produktu dla klientów bankowości detalicznej - mSaver - innowacyjnego i pionierskiego programu do regularnego oszczędzania.
- Uruchomienie wersji on-line raportu rocznego Grupy BRE Banku.

### III kwartał 2012

- Pozyskanie czteromilionowego klienta detalicznego.
- MultiBank wybrany najlepszym bankiem tradycyjnym, a mBank najlepszym wśród oferujących bankowość mobilną w rankingu „Przyjazny Bank Newsweeka”.
- Udostępnienie klientom korporacyjnym serwisu informacyjnego iBRE News - źródła informacji dla biznesu.
- Rozszerzenie funkcjonalności raportu rocznego on-line o interaktywne narzędzie służące do analizowania danych - BRE Analyser.

### IV kwartał 2012

- Emisja pierwszej transzy euroobligacji o wartości nominalnej 500 mln euro i terminie wykupu w 2015 roku w ramach Programu EMTN.
- Wdrożenie przelewu HaCash pozwalającego na przesłanie i natychmiastową wypłatę środków z bankomatu przy użyciu telefonu komórkowego.
- Zbycie wszystkich posiadanych akcji BRE Banku przez Commerzbank Auslandsbanken AG na rzecz Commerzbank AG, w drodze wewnętrznego przeniesienia akcji w ramach Grupy Commerzbanku.
- Pełna implementacja zaawansowanej metody wewnętrznych ratingów (ang. Advanced Internal Ratings-Based Approach - AIRB), do pomiaru wskaźników kapitałowych Grupy.

## **II.3. Istotne transakcje w Grupie BRE Banku w 2012 roku**

### **Zmiany własnościowe w Grupie BRE Banku**

W dniu 28 czerwca 2012 roku zostało zarejestrowane podwyższenie kapitału zakładowego Spółki Aspiro o kwotę 109,3 mln zł w drodze emisji 109 342 akcji imiennych zwykłych serii B. Akcje zostały objęte przez BRE Bank w drodze subskrypcji prywatnej oraz zostały pokryte wkładem niepieniężnym w postaci 12 941 177 akcji imiennych zwykłych Spółki BRE Ubezpieczenia Towarzystwo Ubezpieczeń i Reasekuracji SA. Powyższe działanie jest efektem reorganizacji sieci sprzedaży w obszarze bankowości detalicznej.

### **Zmiany w akcjonariacie Grupy BRE Banku**

W dniu 27 grudnia 2012 roku Commerzbank AG poinformował o nabyciu 29 352 897 akcji BRE Banku od Commerzbank Auslandsbanken AG. Akcje te uprawniają do 29 352 897 głosów na Walnym Zgromadzeniu BRE Banku i stanowią 69,66% kapitału zakładowego BRE Banku i ogólnej liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu. Przed nabyciem wyżej wymienionych akcji, Commerzbank posiadał akcje BRE Banku pośrednio poprzez Commerzbank Auslandsbanken AG. Zbycie akcji BRE Banku nastąpiło w drodze wewnętrznego przeniesienia akcji w ramach Grupy Commerzbanku i nie spowodowało zmiany ostatecznego podmiotu dominującego wobec BRE Banku.

## **II.4. Najważniejsze projekty w Grupie BRE Banku w 2012 roku**

### **Ogłoszenie planu utworzenia Nowego mBanku**

W 2012 roku trwały prace nad nowoczesną platformą bankowości internetowej, w ramach projektu Nowy mBank, ogłoszonego 28 marca 2012 roku. Nowy mBank powstaje od podstaw, niezależnie od funkcjonującego już od 11 lat mBanku i ma odpowiedzieć na zmieniające się potrzeby klientów, którzy stają się coraz bardziej aktywnymi użytkownikami nowoczesnych technologii. Jego celem jest również ustanowienie nowych standardów na krajowym rynku bankowości detalicznej.

Użytkownicy Nowego mBanku otrzymają między innymi nowy, intuicyjny serwis transakcyjny z systemem do zarządzania finansami osobistymi, a dzięki video-rozmowom z doradcami wizyty w placówkach BRE Banku staną się zbędne. Każdy element nowego serwisu internetowego został przemyślany i zaprojektowany zupełnie od początku, wzorując się na najlepszych praktykach światowych z różnych branż (Amazon, Mint, Google, Zappos, Facebook, czy Apple). Jedną z głównych idei, jaka przyświecała BRE Bankowi podczas projektowania serwisu, było uczynienie go jeszcze prostszym, bardziej ergonomicznym i szybszym w użyciu. Osiągnięte to zostanie poprzez zminimalizowanie liczby kliknięć oraz ekranów potrzebnych do wykonania przelewu, sprawdzenia historii rachunku, czy zakupu innego produktu bankowego. Niniejsze funkcjonalności pozwolą zaoszczędzić czas oraz ułatwią klientowi zrozumienie jego przeszłej, obecnej, a nawet przyszłej sytuacji finansowej. Nowy serwis będzie miał na celu zachęcenie klientów do częstszego korzystania z produktów i usług.

Nowy mBank zagwarantuje też użytkownikom pełną mobilność, co pozwoli na dostęp do pełnego systemu bankowego, zarówno za pośrednictwem komputerów, jak i urządzeń przenośnych.

W ramach pierwszej fazy projektu Nowy mBank, w II kwartale 2013 roku wdrożony zostanie szeroki wachlarz usług takich jak:

- narzędzie do kompleksowego zarządzania budżetem domowym - Personal Finance Manager,
- możliwość rozmowy i zakupu produktów bankowych u doradcy przy użyciu video rozmowy,

- program rabatowy w postaci aplikacji na Facebook'a, umożliwiającej podtrzymywanie relacji ze znajomymi dzięki możliwości podarowywania i dzielenia się otrzymanymi zniżkami na wybrane produkty i usługi,
- ulepszona platforma bankowości mobilnej - możliwość ciągłego śledzenia stanu swojego konta bez konieczności każdorazowego logowania do aplikacji.

Równocześnie, w II połowie 2013 roku, będą toczyły się prace nad drugą fazą projektu, w ramach której, poza dalszym rozwojem wymienionych wyżej usług, wdrożone zostaną kolejne innowacyjne rozwiązania.

### **Program Emisji Euroobligacji**

W dniu 12 kwietnia 2012 roku Zarząd BRE Banku podał do wiadomości, że BRE Finance France SA jako emitent oraz BRE Bank jako gwarant, podpisały umowę Programu Emisji Euroobligacji (Euro Medium Term Notes - EMTN) do kwoty 2 mld euro. Program ma na celu umożliwienie emisji papierów dłużnych w wielu transzach i walutach, o różnej strukturze odsetkowej. Giełda w Luxemburgu dopuściła Program do notowań. Papiery dłużne będą bezwarunkowo i nieodwołalnie gwarantowane przez BRE Bank, który zobowiązał się do gwarancji płatności wszystkich kwot z tytułu papierów dłużnych wyemitowanych w ramach Programu.

Program Emisji Euroobligacji otrzymał ratingi agencji Fitch Ratings i Moody's Investors Service. Agencja Fitch przyznała dla emisji długu niepodporządkowanego w ramach Programu rating długoterminowy na poziomie „A” i rating krótkoterminowy „F1”, co odpowiada ratingowi BRE Banku. Agencja Moody's przyznała dla emisji długu niepodporządkowanego wstępny rating (P) „Baa2” (rating pod obserwacją z możliwością obniżenia), tj. zgodnie z aktualnym poziomem i perspektywą ratingu długoterminowego BRE Banku.

W dniu 4 października 2012 roku BRE Finance France SA dokonało emisji pierwszej transzy euroobligacji o wartości nominalnej 500 mln euro i terminie wykupu w 2015 roku. Oprocentowanie obligacji wyniosło 2,75% w skali rocznej. Środki pozyskane w ramach emisji papierów dłużnych zostały przekazane przez emitenta na własność BRE Bankowi, jako gwarantowi emisji, w postaci kaucji na zabezpieczenie z tytułu udzielonej gwarancji spłaty. Składająca kaucję spółka BRE Finance France SA będzie otrzymywać od BRE Banku w okresach rocznych odsetki oparte na stałej stopie procentowej oraz dodatkową premię wykupową równą 2 230 tys. euro. Środki pochodzące z kaucji wykorzystane będą na finansowanie ogólnej działalności bankowej BRE Banku.

W dniach 5 i 10 października 2012 roku agencje Fitch Ratings i Moody's Investors Service przyznały ratingi dla pierwszej transzy obligacji w ramach Programu Emisji Euroobligacji (EMTN). Ratingi te pokrywają się z przyznanymi dla całego Programu.

### **Kontynuacja projektu Cross Border**

W ramach działań mających na celu usprawnienie współpracy transgranicznej w Grupie Commerzbanku w zakresie obsługi jej międzynarodowych klientów niemieckojęzycznych, w BRE Banku wdrożono projekt wymiany danych dotyczących wspólnych klientów BRE Banku i Commerzbanku. Nadrzędnym celem tego projektu jest dążenie do pełnego wykorzystania potencjału aktualnych klientów Commerzbanku z segmentu MSP, którzy sami lub przez spółki córki prowadzą biznes w Polsce, poprzez oferowanie im produktów i usług dostępnych dla krajowych klientów BRE Banku. Dodatkowo, BRE Bank dąży do wzrostu dochodowości na aktualnych klientach wspólnych oraz zwiększenia liczby nowych klientów części korporacyjnej, pozyskiwanych na bazie tej współpracy. Na koniec 2012 roku liczba klientów międzynarodowych była wyższa o 469 od liczby klientów na koniec 2011 roku i wyniosła 3 202 firmy, natomiast dochód z tej grupy klientów wzrósł 21,0% w porównaniu do dochodu osiągniętego w 2011 roku.

## Raport Roczny Grupy BRE Banku w wersji on-line

Grupa BRE Bank, jako pierwsza na polskim rynku, uruchomiła wersję on-line raportu rocznego, umożliwiającą inwestorom, analitykom, dziennikarzom i wszystkim pozostałym interesariuszom wygodny i wysoce interaktywny dostęp do danych finansowych pochodzących z audytowanego sprawozdania finansowego Grupy BRE Banku. Tradycyjne treści raportu rocznego zostały rozszerzone i wyposażone w multimedialne materiały, interaktywne wykresy i tabele, jak również możliwość pobierania i drukowania wybranych części.

Funkcjonalność raportu rocznego on-line jest poszerzona o interaktywne narzędzie służące do analizowania danych (BRE Analyzer). Raport Grupy BRE Banku za 2011 rok jest dostępny pod adresem [www.raportroczny.brebank.pl](http://www.raportroczny.brebank.pl) w polskiej i angielskiej wersji językowej.

## Innowacyjne i wygodne narzędzie do analizowania danych - BRE Analyzer

BRE Analyzer umożliwia użytkownikom analizowanie i dostosowywanie danych finansowych i biznesowych Grupy BRE Banku w wielu różnych wymiarach. Pozycje i kluczowe wskaźniki są prezentowane w tabelach i na wykresach, natomiast użytkownik może wybierać spośród kwartałów i lat, jak również trzech walut (euro, złotego, dolara amerykańskiego). Dane obejmują wszystkie okresy począwszy od I kwartału 2006 roku i mogą być łatwo eksportowane jako oddzielne arkusze programu Excel.

Aby ułatwić nawigację i efektywne wyszukiwanie danych, struktura serwisu jest podzielona na pięć następujących kategorii:

- Podsumowanie kluczowych danych i wskaźników finansowych;
- Rachunek zysków i strat ze szczegółami każdej ujętej w nim pozycji;
- Bilans, gdzie oprócz standardowych pozycji dostępne są także struktura walutowa i jakość portfela (z danymi o kredytach z utratą wartości i wskaźniku NPL);
- Dane biznesowe w podziale na segmenty: Bankowość Detaliczna (w tym Polska, mBank CZ i mBank SK oddzielnie) oraz Korporacje i Rynki Finansowe;
- Adekwatność kapitałowa wraz z wyczerpującym raportem dotyczącym kapitału Grupy.

W obszarze relacji inwestorskich i raportowania finansowanego, BRE Analyzer jest jednym z pierwszych tego typu rozwiązań na świecie i jedynym w Polsce. Dostępny jest zarówno na stronie raportu on-line jak i pod adresem [www.breanalyzer.brebank.pl](http://www.breanalyzer.brebank.pl).

## II.5. Nagrody i wyróżnienia

Działalność BRE Banku i spółek została w 2012 roku doceniona zarówno przez klientów jak i zewnętrznych ekspertów, co znalazło wyraz w przyznaniu szeregu nagród i wyróżnień. Do najważniejszych należy zaliczyć następujące:

### BRE Bank i Bankowość Korporacyjna:

- BRE Bank został uznany najlepszym bankiem w Polsce przez magazyn Global Finance. Nagrodę przyznano w dorocznym konkursie "Best Emerging Market Banks in CEE (Najlepsze Banki Rynków Wschodzących - Europa Środkowo-Wschodnia)". Nagroda została przyznana przez międzynarodowe jury, które oceniało banki prowadzące działalność na rynkach wschodzących. Brano pod uwagę m.in. wzrost aktywów, wyniki finansowe, jakość obsługi klienta czy konkurencyjność cenową oferty. Istotnym kryterium był również poziom innowacyjności.



- W konkursie „Najlepszy Bank” organizowanym przez Gazetę Bankową, BRE Bank otrzymał tytuł „Banku XX-lecia” i nagrodę specjalną jako bank, który od początku konkursu najczęściej stawał na podium. 
- BRE Bank otrzymał Wyróżnienie Honorowe oraz Godło Promocyjne „Bank Przyjazny dla Przedsiębiorców” z 7 Złotymi Gwiazdami. Konkurs organizowany jest co roku przez Krajową Izbę Gospodarczą oraz Polsko-Amerykańską Fundację Doradztwa dla Małych Przedsiębiorstw. Szczególnie doceniono BRE Bank za rozwój „Kanonu Jakości Obsługi Klienta Segmentu MSP” i związane z nim najwyższe standardy obsługi, za ofertę produktów bankowych dających wymierne i konkretne korzyści, a także wysoką kulturę współpracy bankowców z przedsiębiorcami. 
- BRE Bank został uhonorowany nagrodą branży private equity „Najlepszy Bank Roku”, w konkursie „Diamenty Private Equity”. Oceniano liczbę, wartość i różnorodność finansowania nowych projektów inwestycyjnych. Celem konkursu jest promowanie osób, firm i instytucji związanych z branżą private equity, które poprzez swoje działania przyczyniły się do wzrostu wartości polskich przedsiębiorstw, a także dodatkowo wyróżniają się wysokim poziomem merytorycznym, efektywnością ekonomiczną i innowacyjnością. 
- Bankowość prywatna BRE Banku została po raz piąty nagrodzona tytułem „Best Private Banking in Poland” przez brytyjski magazyn finansowy Euromoney Magazine. BRE Private Banking & Wealth Management otrzymał tą nagrodę także w 2007, 2009, 2010 i 2011 roku. Ekspertki Euromoney wybierają najlepsze banki w każdym kraju, biorąc pod uwagę między innymi zakres świadczonych usług, relacje z klientami, ofertę produktową, przeciętny wzrost zdeponowanych przez klientów środków, zmiany w liczbie obsługiwanych klientów, a także wysokość aktywów pod zarządzaniem oraz wynik finansowy. 
- BRE Bank zajął pierwszą pozycję w rankingu Narodowego Banku Polskiego, będącym podsumowaniem oceny aktywności banków kandydujących do pełnienia w 2013 roku funkcji „Dealera Rynku Pieniężnego”. Punktacji podlegał okres od 1 listopada 2011 roku do 30 kwietnia 2012 roku. Wybór przez NBP kontrahentów pełniących w danym roku kalendarzowym funkcję „Dealera Rynku Pieniężnego” następuje na podstawie oceny potencjału rozliczeniowego i ofertowego kandydata oraz jego aktywności na rynkach niezabezpieczonych depozytów międzybankowych, operacji warunkowych, FX swap, instrumentów pochodnych krajowej stopy procentowej FRA i IRS oraz instrumentów pochodnych krajowej stopy procentowej OIS.
- Platforma wymiany walut iBRE FX uznana została za najlepsze tego typu rozwiązanie w Polsce i nagrodzona wyróżnieniem w kategorii „Best in Online Treasury Services” w konkursie organizowanym przez Global Finance.
- W konkursie organizowanym przez Central European Electronic Card, karta MasterCard eMoney PayPass „American Classic Car” wydana przez BRE Bank zwyciężyła w kategorii na najładniejszą kartę w Polsce. 
- W konkursie dla spółek giełdowych „The Best Annual Report”, organizowanym przez Instytut Rachunkowości i Podatków (IRIP) raport roczny Grupy BRE Banku zdobył drugą nagrodę wśród instytucji finansowych. Dodatkowo wersja on-line raportu rocznego wygrała w kategorii najlepszy raport roczny w Internecie. 
- Krzysztof Olszewski został wybrany najlepszym bankowym rzecznikiem prasowym w Polsce, a jego zastępca, Piotr Rutkowski, zajął trzecie miejsce według „Badania opinii dziennikarzy na temat banków i ich polityki Public Relations” przeprowadzonego przez instytut ARC Rynek

i Opinia. Zespoły prasowe mBanku i MultiBanku (działające wspólnie od 2011 roku), zostały docenione za najszybszą komunikację na rynku, profesjonalizm pracowników, proaktywność oraz zrozumienie specyfiki pracy dziennikarskiej.

### Bankowość Detaliczna BRE Banku:

- W prestiżowej, dziesiątej już edycji rankingu „Przyjazny Bank Newsweeka” w 2012 roku, MultiBank zwyciężył w kategorii bank tradycyjny, a mBank został uznany za najlepszy wśród instytucji oferujących bankowość mobilną. Dodatkowo mBank znalazł się na drugim miejscu w kategorii bankowości internetowej.
- MultiBank zwyciężył w rankingu „Jakość na bank TNS Polska”. Badanie zostało zorganizowane przez TNS Polska, Deloitte i Puls Biznesu. Tajemniczy klienci odwiedzili oddziały 22 banków, oceniając standardy obsługi klienta (m.in. estetykę w placówce, wygląd pracownika i stanowiska pracy, ale przede wszystkim analizę potrzeb i prezentację oferty).
- mBank po raz trzeci z rzędu został nagrodzony przez internautów w plebiscycie „Złoty Bankier”. Zatriumfował w trzech kategoriach: najlepsze konto osobiste dla internauty, najlepsza bankowość mobilna oraz najlepsze konto firmowe dla przedsiębiorcy internetowego, a otrzymując łącznie najwięcej punktów we wszystkich kategoriach wywalczył tytuł „Złotego Banku 2011”.
- MultiBank zajął pierwsze miejsce w internetowym rankingu „Jakość Obsługi 2012” w kategorii banki. Konsumenci docenili poziom świadczonych przez nas usług zarówno w oddziałach, jak i na infolinii oraz za pośrednictwem strony internetowej.
- mBank Czechy został uznany najlepszym bankiem internetowym w kraju w dorocznym konkursie „World’s Best Internet Banks in Central & Eastern Europe” organizowanym przez Global Finance, a mBank Słowacja uzyskał trzy wyróżnienia w konkursie „Złota Moneta 2012”: nagrodę publiczności za mKonto oraz dwa miejsca na podium za mKreditka oraz mKonto.
- mBank został uznany drugim najlepszym bankiem w Czechach w prestiżowym konkursie „Złoty Portfel 2012”. Plebiscyt jest organizowany przez Měšec.cz, jeden z najbardziej opiniotwórczych serwisów finansowych w Czechach.



### Grupa BRE Banku:

- W dorocznym rankingu miesięcznika Forbes, zespół analityków Domu Inwestycyjnego BRE Banku został uznany za najlepszy na rynku. Zarządzający funduszami oceniali profesjonalizm, kompleksowość oferty oraz jakość i przydatność raportów przygotowywanych przez analityków największych domów maklerskich w kraju. Dom Inwestycyjny BRE Banku został uznany także za najlepszy w Polsce w dorocznym rankingu Gazety Giełdy Parkiet otrzymując tytuł „Domu Maklerskiego Roku”.
- BRE Private Banking & Wealth Management otrzymał pięciogwiazdkową, najwyższą ocenę w badaniu jakości oferty dla najbardziej zamożnych klientów polskich banków zrealizowanym na zlecenie miesięcznika Forbes metodą „tajemniczego klienta”.



### III. Gospodarka i sektor bankowy w 2012 roku

#### III.1. Stopniowe wyhamowywanie tempa rozwoju

Rok 2012 zakończył się wyhamowaniem wzrostu polskiej gospodarki do 2,0% wobec 4,3% w 2011 roku. Spowolnieniu wzrostu gospodarczego towarzyszyło niewielkie spowolnienie inflacji, która po osiągnięciu 4,3% w 2011 roku spadła do 3,7% w roku 2012.

Zmiana średnioterminowego trendu wzrostu PKB i inflacji skłoniła Radę Polityki Pieniężnej (RPP) do przejścia od polityki restrykcyjnej, zakończonej ostatnią podwyżką stóp procentowych w maju, poprzez neutralną, aż do akomodacyjnej, która zaowocowała pierwszą obniżką stóp procentowych w listopadzie, a kolejną w grudniu 2012 roku. W konsekwencji, główna stopa procentowa NBP na koniec 2012 roku wyniosła 4,25%. Na posiedzeniach RPP w styczniu i w lutym 2013 roku stopy procentowe zostały ponownie obniżone, każdorazowo o 25 p.p.

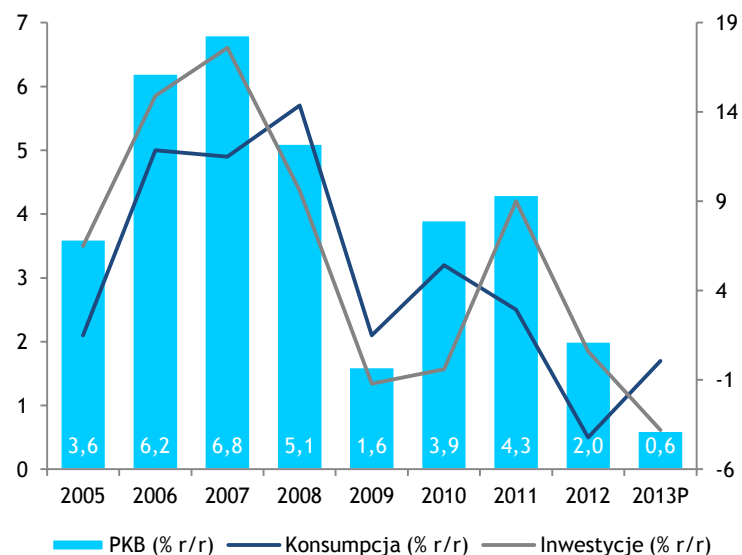
Rok 2012 był bardzo łagodny dla polskiej waluty, która po rozpoczęciu roku na poziomie 4,50 umocniła się w okolice 4,10 wobec euro na koniec grudnia 2012 roku. Umocnienie nie było ściśle jednokierunkowe, gdyż epizody osłabienia złotego zbiegały się w czasie ze wzrostem rynkowej awersji do ryzyka w związku z problemami strefy euro. Moment szczególnego umocnienia polskiej waluty przypadł na przełom 2012 i 2013 roku, kiedy wsparciem dla polskiej waluty okazały się wzmożone napływy kapitału portfelowego z zagranicy na polski rynek obligacji. W poszukiwaniu dodatnich stóp zwrotu inwestorzy zagraniczni zostali zmuszeni do zwiększenia średniej zapadalności swoich portfeli i/lub alokowania środków w papiery o nieco wyższym, lecz nie nadmiernym ryzyku kredytowym. Polski rynek obligacji okazał się idealnym miejscem dla tego typu alokacji.

#### Wzrost gospodarczy i inflacja

Pod koniec 2011 roku tempo wzrostu PKB wyniosło 4,6% rok do roku. Szacunkowe dane Banku wskazują, że w IV kwartale 2012 roku obniżyło się ono do poziomu około 0,5% w stosunku do roku 2011 (a nawet niżej). Przyczyny wyhamowania polskiej gospodarki były dwójakiego rodzaju. Z jednej strony, znacząco spadła dynamika eksportu (z 7,7% w całym 2011 roku do 0,7% w III kwartale 2012 roku), która była pochodną spadkowej trajektorii PKB oraz restrykcyjnej polityki fiskalnej krajach strefy euro. Z drugiej strony, w Polsce nastąpiło silne ograniczenie popytu wewnętrznego, wynikające z:

- dalszego spadku tempa wzrostu konsumpcji (z 1,7% rok do roku w I kwartale 2012 roku do około 1% w IV kwartale 2012 roku), które było kontynuacją trendu spadkowego, zapoczątkowanego po niewielkim cyklicznym ożywieniu z 2010 roku. Przyczyn osłabienia konsumpcji należy upatrywać głównie w spadku realnego dochodu rozporządzalnego, na który wpływ miała wysoka inflacja w I połowie 2012 roku, a następnie postępujące w szybkim tempie spadki tempa wzrostu płac,

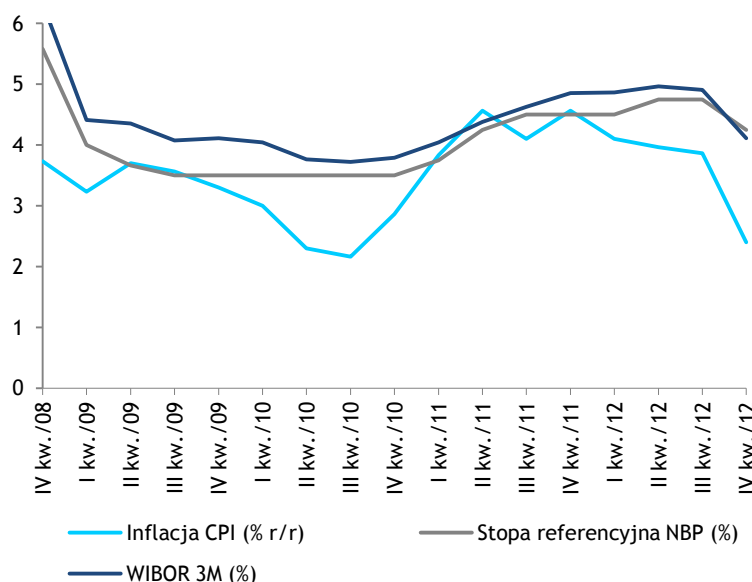
Dynamika PKB, konsumpcji i inwestycji



- spowolnienia dynamiki wzrostu inwestycji z 6% rok do roku w I kwartale 2012 roku do około -1% w IV kwartale 2012 (już w III kwartale dynamika inwestycji była ujemna). Na spowolnienie popytu inwestycyjnego wpływ ma tymczasowe ograniczenie wydatków publicznych na infrastrukturę oraz spowolnienie prywatnych inwestycji, które reagują z opóźnieniem na koniunkturę w gospodarce.

Na początku 2012 roku inflacja CPI wyniosła około 4% rok do roku i pozostawała na stabilnym poziomie w I połowie 2012 roku. W kolejnych miesiącach, na obniżenie inflacji wpływ miały efekty bazy statystycznej, umocnienie złotego oraz spadki cen żywności i paliw, które sprowadziły inflację do poziomu 2,4% na koniec 2012 roku (cel NBP). W tym samym czasie następował spadek inflacji bazowej z 2,5% rok do roku na początku 2012 roku do 1,4% na koniec 2012 roku, dlatego też spadki cen miały również podłoże związane z cyklicznym hamowaniem polskiej gospodarki.

Inflacja CPI, stopa referencyjna NBP, WIBOR 3M



### Stopy procentowe

Początek roku charakteryzował się restrykcyjną polityką pieniężną. W maju 2012 roku, RPP podniosła stopy procentowe do poziomu 4,75%, ignorując cykliczne symptomy nadchodzącego spowolnienia gospodarczego oraz ryzyko spadku inflacji.

We wrześniu 2012 roku polityka RPP stała się bardziej neutralna, natomiast w październiku została zapowiedziana listopadowa obniżka stóp procentowych, która faktycznie miała miejsce (4,50%). W grudniu 2012 roku stopy procentowe spadły do 4,25%, w styczniu 2013 roku zostały obniżone do 4,00%, a w lutym do 3,75%.

Obniżki stóp procentowych zbiegły się ze spadkiem inflacji. Skutkiem tego był wzrost realnych stóp procentowych w gospodarce. W konsekwencji, również kurs złotego utracił uzyskaną w 2008 roku cykliczność i nie osłabiał się wraz ze spadkiem dynamiki PKB. Zdaniem BRE Banku, nie będzie to neutralne wobec trajektorii dynamiki PKB w 2012 roku. Cykliczność zaburzały też wspomniane napływy kapitału na polski rynek obligacji. Faworyzowały one dłuższe terminy zapadalności papierów skarbowych. W 2012 roku udział inwestorów zagranicznych w finansowaniu polskiego długu zbliżył się do 50%.

## III.2. Sektor bankowy lustrem gospodarki

Rok 2012, pod względem wyników finansowych okazał się lepszy dla polskiego sektora bankowego od rekordowego 2011 roku. Zysk netto sektora wyniósł 16,1 mld zł, wobec 15,5 mld zł za 2011 rok (+3,9%). Wynik finansowy po rozłożeniu na poszczególne miesiące wykazuje w 2012 roku większą stabilność niż w ubiegłym roku. Przy założeniu, że w 2013 roku nie wystąpią żadne nieprzewidziane okoliczności, zysk netto sektora bankowego z dużym prawdopodobieństwem powinien charakteryzować się stabilnością.

Do wzrostu zysku netto przyczynił się przede wszystkim wzrost dochodu (+2,6%), który w 2012 roku wyniósł 58,8 mld zł w porównaniu do 57,3 mld zł w 2011 roku. Z kolei na wzrost dochodu wpływ miały wszystkie jego główne składowe, w tym wynik odsetkowy (35,5 mld zł, tj. +1,5% rok do roku;) oraz wynik prowizyjny (14,3 mld zł, tj. +0,4% rok do roku;).

W 2012 roku banki starały się utrzymywać dyscyplinę kosztową, aczkolwiek w ujęciu procentowym koszty wzrosły bardziej niż dochody. Koszty działania banków w 2012 roku wyniosły 27,8 mld zł (30,3 mld zł łącznie z amortyzacją), co stanowi wzrost o 4,1% w porównaniu z rokiem 2011 (+3,7% łącznie z amortyzacją).

W 2012 roku obserwowano lekkie pogorszenie się portfeli kredytowych banków, co przełożyło się na wzrost odpisów z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek o 7,2% w porównaniu z rokiem 2011 do 8,0 mld zł w 2012 roku.

Rok 2012 upłynął w sektorze bankowym w Polsce pod znakiem stale polepszającej się adekwatności kapitałowej banków. Współczynnik wypłacalności, w przeciwieństwie do roku 2011, pozostawał w trendzie wzrostowym i na koniec 2012 roku wyniósł 14,74% w porównaniu z 13,10% na koniec 2011 roku. Podobnie współczynnik wypłacalności liczony na bazie funduszy podstawowych (współczynnik Core Tier 1) wzrósł z 11,71% na koniec 2011 roku do 13,13% na koniec 2012 roku.

Od strony oferty polski sektor bankowy cechowały w 2012 roku następujące trendy:

- ograniczanie wartości finansowania zagranicznego działalności banków na rzecz rozwoju bazy depozytowej (i wzrost kosztów związanych z pozyskiwaniem depozytów klientów) oraz emisje długoterminowych instrumentów dłużnych,
- spadek tempa wzrostu kredytów, zarówno dla przedsiębiorstw, jak i dla gospodarstw domowych (mieszkaniowych i konsumpcyjnych),
- zaostrzenie polityki kredytowej banków wobec MSP (w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami),
- spadek jakości kredytów dla sektora budowlanego,
- rozwój bankowości mobilnej i dostęp do konta lub do innych usług bankowych za pomocą urządzeń przenośnych takich jak telefony komórkowe, smartfony, tablety: w chwili obecnej prawie wszystkie liczące się na rynku banki komercyjne oferują mniej lub bardziej zaawansowaną bankowość mobilną,
- niemal całkowite ograniczenie nowej akcji kredytowej w walutach obcych dla klientów detalicznych wynikające z wprowadzonej przez KNF od stycznia 2012 roku Rekomendacji S,
- wygaśnięcie z końcem roku 2012 programu dopłat rządowych „Rodzina na swoim”.

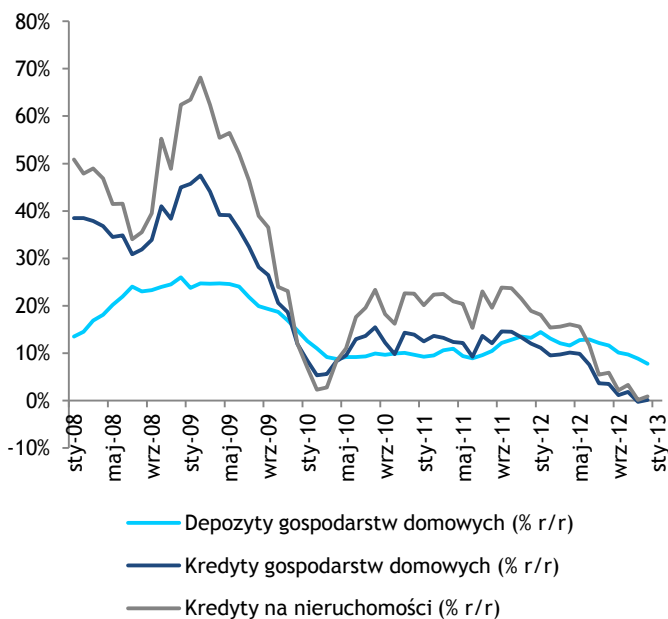
Suma bilansowa polskiego sektora bankowego wzrosła o 4,5% w porównaniu z końcem 2011 roku i przekroczyła 1,3 biliona zł. Po stronie pasywnej zdecydowanie szybciej rosły kapitały (+14,2%) niż zobowiązania (+3,4%).

Rok 2012, w przeciwieństwie do 2011, cechował się zdecydowanym osłabieniem dynamiki wzrostu zarówno kredytów jak i depozytów. Miało to miejsce zarówno w obszarze gospodarstw domowych jak i przedsiębiorstw. Bardziej szczegółowo sytuacja przedstawiała się następująco:

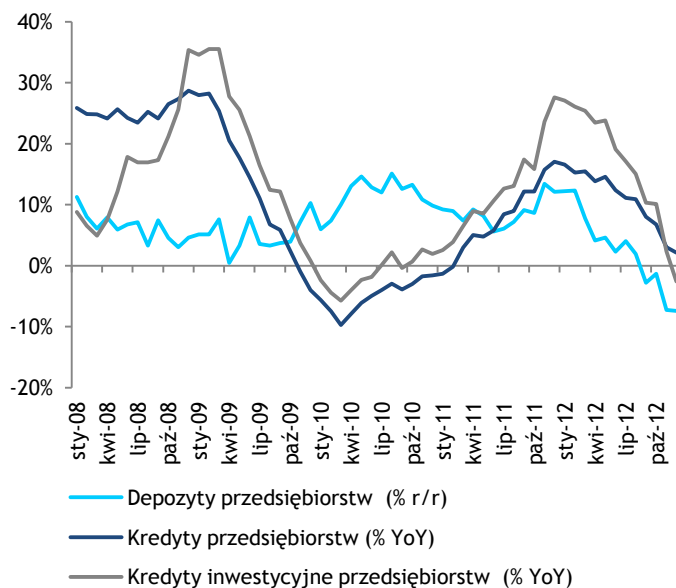
- Depozyty gospodarstw domowych wzrosły w 2012 roku o 38,6 mld zł, tj. 8,1% do kwoty 516 mld zł, ale zaobserwować można było wolniejszy przyrost oszczędności. Dla porównania w roku 2011 wzrost wyniósł 55 mld zł, tj. 13,0%. Towarzyszyła temu wysoka dynamika zmian wartości aktywów ulokowanych w TFI - w całym 2012 roku wzrosła ona o 27,2% rok do roku, z czego za 45,6% odpowiedzialne było dodatnie saldo wpłat i wypłat.

- Wzrost wartości kredytów udzielonych gospodarstwom domowym był w 2012 symboliczny i wyniósł zaledwie 1,2 mld zł, tj. 0,2%. Dla porównania w roku 2011 wzrost ten wyniósł ponad 56 mld zł, tj. 12,0%. Dynamika kredytów dla gospodarstw domowych spadła w grudniu 2012 roku do poziomu 0,1% (po wyłączeniu zmian kursowych wyniosła 2,8%). Tak duży spadek w dużej mierze związany jest z umocnieniem złotego i ciągle ponad 50% udziałem kredytów walutowych w portfelu należności hipotecznych gospodarstw domowych:
  - Dynamika kredytów mieszkaniowych wyniosła w grudniu 2012 roku około 4,5% rok do roku wobec 9,9% w grudniu 2011 (po wyłączeniu efektów kursowych);
  - Wolumen kredytów konsumpcyjnych w grudniu 2012 roku obniżył się do 128,3 mld zł, a roczna stopa wzrostu wyniosła -4,6% (po raz pierwszy od połowy 2009 roku).
- Depozyty przedsiębiorstw na koniec 2012 roku spadły o 14,7 mld zł, tj. 7,1% w porównaniu z końcem 2011 roku. Jeszcze w ciągu 2011 roku cechował je wzrost (+22,4 mld zł). Poza negatywnym efektem wysokiej bazy statystycznej z końca 2011 roku za wynik odpowiedzialne są słabe wyniki finansowe przedsiębiorstw.
- W przypadku przedsiębiorstw wartość udzielonych kredytów wzrosła o 7,6 mld zł, tj. 2,9%, ale był to znacznie skromniejszy wzrost niż w roku 2011 (+44,8 mld zł, tj. 20,4%). Co więcej, nowa akcja kredytowa przeznaczana jest głównie na finansowanie bieżące. Najsilniejszy spadek inwestycji nastąpił w branżach usługowych oraz wśród firm działających wyłącznie na rynku krajowym, co wskazuje na dużą korelację zmian inwestycji i zachowania konsumentów.

#### Kredyty i depozyty gospodarstw domowych



#### Kredyty i depozyty przedsiębiorstw



Podobnie jak w roku 2011, również w roku 2012 wśród banków komercyjnych (nie spółdzielczych) dał się zaobserwować trend konsolidacyjny. W fuzjach brały udział także te z pierwszej dziesiątki największych banków. Efektem tego trendu jest zmniejszająca się liczba banków komercyjnych w Polsce. Na koniec 2012 roku było ich 45 w porównaniu z 47 na koniec 2011 roku oraz 49 na koniec 2010 roku.

### **III.3. Zmiany w rekomendacjach Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) dotyczących banków**

#### **Nowelizacja Rekomendacji T**

Rekomendacja T, dotycząca dobrych praktyk w zakresie zarządzania ryzykiem detalicznych ekspozycji kredytowych obowiązuje od grudnia 2010 roku. 26 lutego 2013 roku Komisja Nadzoru Finansowego wydała nowelizację Rekomendacji, której postanowienia dotyczą wszystkich banków objętych przepisami prawa polskiego oraz działających na terenie Polski oddziałów instytucji kredytowych. Zakres przedmiotowy Rekomendacji również uległ zmianie, gdyż nowa Rekomendacja T zakłada rozdzielenie kompetencji Rekomendacji T i Rekomendacji S, poprzez wyłączenie z Rekomendacji S ekspozycji kredytowych finansujących nieruchomości, które nie są zabezpieczone hipotecznie, i skupienie się jedynie na rynku kredytów hipotecznych. W konsekwencji, Rekomendacja T dotyczy wszystkich kredytów detalicznych z wyłączeniem kredytów hipotecznych oraz kredytów udzielanych na zakup papierów wartościowych.

Zgodnie z nową Rekomendacją T, w obszarze relacji z klientami, bank powinien posiadać sporządzone w formie pisemnej procedury wewnętrzne zgodne z ustawą o kredycie konsumenckim, określające formę i zakres informowania każdego klienta ubiegającego się o kredyt detaliczny.

Nowelizacja wprowadza zwiększenie wymogów w zakresie udzielania i zarządzania walutowymi ekspozycjami kredytowymi, dotyczących m.in. na uzyskaniu przez bank pisemnego oświadczenia potwierdzającego, że klient ma świadomość ryzyka i konsekwencji związanych z zaciąganiem zobowiązaniem oraz, że klient otrzymał od banku wszelkie informacje niezbędne do podjęcia decyzji w zakresie zaciągania kredytu (dotyczące wpływu spreadu walutowego na wielkość kredytu i poziom obciążenia jego spłatą).

Ponadto, nowa Rekomendacja zakłada wprowadzenie uproszczonych zasad badania zdolności kredytowej klientów detalicznych oraz odejście od ustalania przez KNF sztywnych norm dotyczących maksymalnego poziomu wskaźnika zadłużenia do dochodu (Dtl). Wartość wskaźnika Dtl powinna być określona przez zarząd banku i ustalona w zatwierdzonej przez radę nadzorczą banku strategii zarządzania ryzykiem.

Rekomendacja T jednoznacznie wskazuje na konieczność każdorazowego korzystania przez banki z zewnętrznych baz danych, np. z Biura Informacji Kredytowej czy z informacji udostępnianych przez biura informacji gospodarczej, w procesie oceny zdolności kredytowej klienta detalicznego.

KNF oczekuje, że zalecenia znowelizowanej Rekomendacji T zostaną wprowadzone nie później niż do dnia 31 lipca 2013 roku.

#### **Nowelizacja Rekomendacji S**

W dniu 21 grudnia 2012 roku Komisja Nadzoru Finansowego przedstawiła projekt planowanych zmian w Rekomendacji S, dotyczącej dobrych praktyk w zakresie zarządzania ekspozycjami kredytowymi zabezpieczonymi hipotecznie. Jej postanowienia mają być skierowane nie tylko do wszystkich banków objętych przepisami prawa polskiego, ale również do działających na terenie Polski oddziałów instytucji kredytowych.

Zgodnie z nowelizacją Rekomendacji S, walutowe kredyty mieszkaniowe powinny być produktem niszowym, oferowanym wyłącznie kredytobiorcom uzyskującym trwałe dochody w walucie kredytu. Ponadto bank nie powinien kredytować pełnej wartości nieruchomości stanowiącej przedmiot zabezpieczenia, mając na uwadze wysokie ryzyko po stronie klienta, banku i gospodarki, związane z wysokimi współczynnikami zadłużenia do wartości jego zabezpieczenia (LtV) oraz wysokie koszty obsługi kredytu przez klienta.

W projekcie Rekomendacji S wprowadzono ograniczenie dotyczące maksymalnego poziomu wskaźnika LtV do 80%, a w razie dodatkowego ubezpieczenia kredytu u wiarygodnego ubezpieczyciela - do 90% przy zastosowaniu dwuletniego okresu przejściowego. Przez pierwszy rok obowiązywania Rekomendacji limit wynosiłby 100%, w drugim roku 90%, a w kolejnych okresach, tak jak wskazano powyżej, odpowiednio 80% lub 90%. Biorąc pod uwagę wpływ długiego okresu kredytowania na wysokość raty oraz koszt odsetkowy całego kredytu, w treści nowelizowanej Rekomendacji S zaproponowano wydłużenie maksymalnego okresu kredytowania przyjmowanego na potrzeby analizy zdolności kredytowej z 25-letniego do 30-letniego.

Ostatnią istotną zmianą w treści nowelizowanej Rekomendacji S jest wprowadzenie zaleceń dotyczących relacji z klientami. W szczególności zalecenia przewidują, aby klient przed zawarciem umowy otrzymał wszystkie informacje istotne dla oceny ryzyka i kosztów związanych z zawarciem umowy.

Nowelizacja Rekomendacji S ma wejść w życie w marcu 2013 roku, z sześciomiesięcznym terminem implementacji.

### **Rekomendacja J**

W dniu 11 września 2012 roku Komisja Nadzoru Finansowego przyjęła nową Rekomendację J, dotyczącą dobrych praktyk zarządzania ryzykiem kredytowym związanym z ekspozycjami kredytowymi zabezpieczonymi hipotecznie lub dla których zabezpieczeniem docelowym ma być hipoteka, w zakresie gromadzenia i przetwarzania przez banki danych o rynku nieruchomości zawartych we własnych i międzybankowych bazach danych. Nowe przepisy dotyczyć będą wszystkich banków, dla których udział ekspozycji zabezpieczonych hipotecznie w portfelach kredytowych przekracza 10%.

Zgodnie z Rekomendacją J, banki mają stosować jednolite standardy gromadzenia, przetwarzania i udostępniania danych o rynku nieruchomości. Informacje będą przechowywane w „wiarygodnych bazach”, w których znajdują się odpowiednie informacje identyfikujące daną nieruchomość (wg ustaleń KNF). Rekomendacja J wejdzie w życie 1 października 2013 roku. Wyjątek stanowią rekomendacje nr 11 i 12, dotyczące m.in. stosowania modeli statystycznych, które zaczną obowiązywać dopiero od 1 kwietnia 2014 roku.

Rekomendacja J, stanowi dopełnienie zasad określonych w Rekomendacji S dotyczącej dobrych praktyk w zakresie zarządzania ekspozycjami kredytowymi finansującymi nieruchomości i zabezpieczonymi hipotecznie oraz rekomendacji T dotyczącej dobrych praktyk w zakresie zarządzania ryzykiem detalicznych ekspozycji kredytowych, a co za tym idzie wyznacza wskazane w Rekomendacji S, minimalne kryteria wiarygodności baz danych.

### **Nowelizacja rekomendacji M**

W dniu 8 stycznia 2013 roku Komisja Nadzoru Finansowego przedstawiła znowelizowaną wersję Rekomendacji M, wprowadzonej po raz pierwszy w 2004 roku, a dotyczącej ryzyka operacyjnego banków.

Nowelizacja Rekomendacji M dotyczy funkcjonowania wnętrza organizacji (awarie systemów informatycznych, zawodność procedur, etc.). Banki zostały zobowiązane m.in. tworzenia tzw. map ryzyka, tworzenia procedur, które zmniejszają ryzyko operacyjne oraz przeprowadzania testów i symulacji, które mają pokazać w jakim stopniu instytucje są przygotowane na najgorsze scenariusze.

Rekomendacja M powinna wejść w życie do końca czerwca 2013 roku. Część zapisów, dotycząca publikowania informacji o zarządzaniu ryzykiem operacyjnym zacznie obowiązywać z końcem 2013 roku.

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

W dniu 27 listopada 2012 roku Komisja Nadzoru Finansowego (KNF) przyjęła stanowisko w sprawie zasad polityki dywidendowej instytucji finansowych (banki, zakłady ubezpieczeń i reasekuracji, powszechne towarzystwa emerytalne, towarzystwa funduszy inwestycyjnych oraz domy maklerskie). KNF uznała, iż w warunkach utrzymującego się podwyższonego ryzyka w otoczeniu zewnętrznym, przejawiającego się w szczególności sytuacją na międzynarodowych rynkach finansowych oraz prognozami spowolnienia gospodarczego, należy kontynuować politykę wzmacniania bazy kapitałowej polskich instytucji finansowych jako podstawy ich stabilności, bezpieczeństwa oraz dalszego rozwoju. Zgodnie z zaleceniami KNF, do wypłaty dywidendy uprawnione będą banki spełniające łącznie następujące kryteria:

- Wartość współczynnika wypłacalności powyżej 12%;
- Wartość współczynnika Core Tier 1 powyżej 9%;
- Prognozowana wartość współczynnika wypłacalności i współczynnika Core Tier 1 na koniec 2013 roku we wszystkich scenariuszach testów warunków skrajnych (bazowym, szokowym I i II) odpowiednio powyżej 12% i 9%;
- Ocena BION, zarówno w zakresie poziomu kapitału, jak i adekwatności kapitałowej lepsza niż 2,5;
- Ogólna ocena BION lepsza niż 2,5.

Banki, które nie spełnią jednego lub więcej z powyżej wymienionych kryteriów zostały zobligowane do zatrzymania 100% wypracowanego w 2012 roku zysku. Wszystkie pozostałe banki mogą wypłacić dywidendę za 2012 rok podatkowy, ale do maksymalnej wysokości nieprzekraczającej 75% rocznego zysku.

### **III.4. Przewidywane tendencje w gospodarce w 2013 roku i ich wpływ na sektor bankowy**

Zdaniem Głównego Ekonomisty BRE Banku w 2013 roku tempo wzrostu PKB będzie niższe niż w 2012 roku i wyniesie 0,6%. Dodatkowo tempo wzrostu generowane będzie jednak przez pewne ożywienie gospodarcze w II połowie 2013 roku, natomiast w I połowie 2013 roku, BRE Bank spodziewa się recesji z ujemnym tempem wzrostu PKB biorąc pod uwagę napływające dane oraz zaobserwowane zależności ekonomiczne. Z kolei, przypuszczenie dotyczące ożywienia w II połowie 2013 roku oparte jest na historycznych własnościach szeregów czasowych i może być ono odłożone w czasie, a nawet słabsze niż spodziewane.

W rezultacie, będzie to wiązało się z dalszym spadkiem inflacji poniżej celu NBP w połowie 2013 roku oraz dalszymi obniżkami stóp NBP do poziomu 3,25% na koniec 2013 roku. Nieantycypowana przez rynki finansowe recesja w I połowie 2013 roku doprowadzi do osłabienia złotego wobec euro (skalę tego osłabienia BRE Bank szacuje na 4,30 w I kwartale 2013 roku), jednak w miarę umacniania się globalnego ożywienia złoty może się umocnić do poziomu 4,10 na koniec 2013 roku. Mniejszej skali osłabienia sprzyjać będzie większe zrównoważenie zewnętrzne polskiej gospodarki (cykliczna poprawa deficytu na rachunku obrotów bieżących).

Uspokojenie cen surowców na globalnych rynkach, obniżki cen kontrolowanych w Polsce (gaz) oraz spowolnienie inflacji w związku z luką popytową sugerują, że inflacja w I połowie 2013 roku może obniżyć się poniżej 1,5% (dolnej granicy celu inflacyjnego NBP). Niska inflacja oraz nieantycypowane, głębsze spowolnienie gospodarcze zachęci RPP do dalszych cięć stóp procentowych. W konsekwencji, BRE Bank prognozuje, że główna stopa NBP spadnie do 3,25% na koniec 2013 roku.

Patrząc przez pryzmat oddolnych działań banków, nabierające tempa spowolnienie odbiło się w danych o agregatach monetarnych i zdeterminowało ostrożną politykę ofertową banków. Obecnie kształtuje się tendencja w kierunku zaostrzania kryteriów przyznawania kredytów oraz spadku presji konkurencyjnej na wzrost depozytów. Przewidywania co do kierunków rozwoju polskiej gospodarki przekładają się na warunki funkcjonowania banków, i tak:

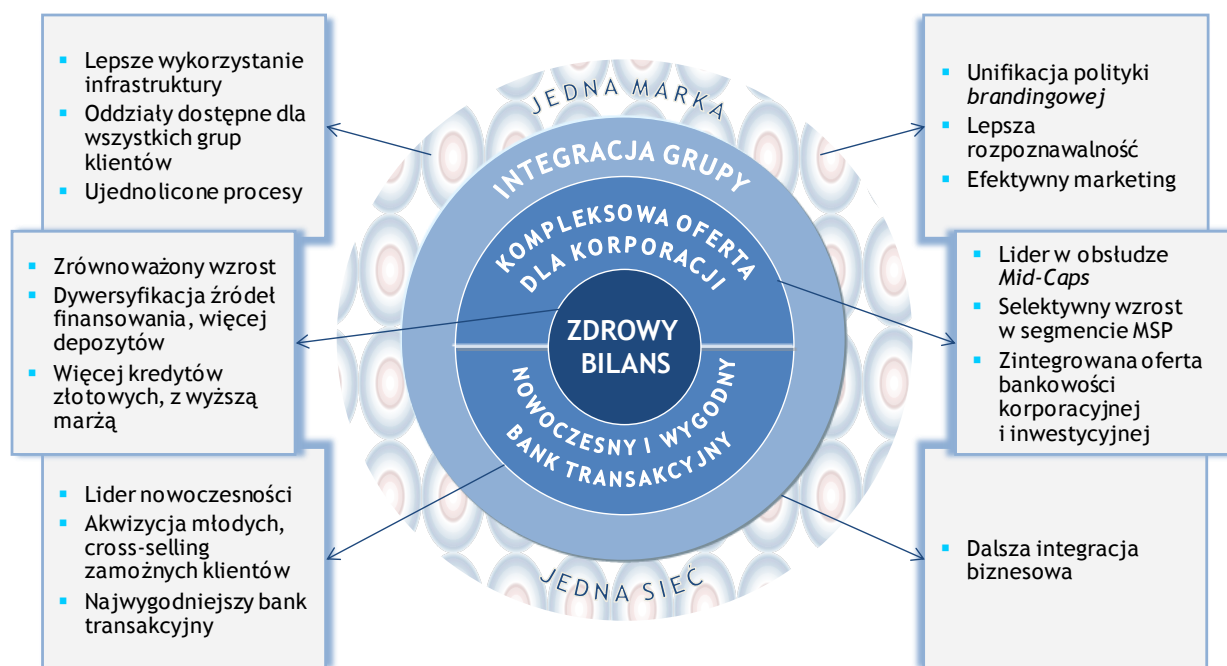
- w całym 2013 roku oczekiwany jest wzrost depozytów korporacyjnych o około 2%; natomiast w I połowie 2013 roku, BRE Bank oczekuje kontynuacji spadku wolumenu z uwagi na dążenie przedsiębiorstw do finansowania jedynie niezbędnych wydatków ze środków własnych;
- w odniesieniu do depozytów detalicznych, prognozy BRE Banku wskazują, że ich roczna dynamika będzie miała nadal tendencję spadkową do poziomu zbliżonego do zera w pierwszej połowie 2013 roku. Jest to wynikiem spadku realnego dochodu rozporządzalnego oraz znacznym zainteresowaniem funduszami inwestycyjnymi;
- recesyjny scenariusz BRE Banku na I połowę 2013 roku przekłada się na wzmocnienie silnego trendu spadkowego akcji kredytowej zarówno dla przedsiębiorstw, jak i gospodarstw domowych:
  - akcja kredytowa dla gospodarstw domowych została ograniczona poprzez wygaśnięcie programu dopłat rządowych „Rodzina na swoim” z końcem 2012 roku oraz odroczeniem uruchomienia nowego programu „Mieszkania dla młodych” przynajmniej do 2014 roku. Sumarycznie, w 2013 roku, BRE Bank spodziewa się około 2% dynamiki wzrostu wolumenu kredytów na nieruchomości (po wyłączeniu zmian kursowych);
  - kredyty korporacyjne odnotują największe spadki w 2013 roku zarówno na dynamikach, wynikające w dużej mierze z efektów bazowych z końca 2011 roku, jaki i wolumenach, wynikające z dalszego osłabienia koniunktury.

#### IV. Strategia Grupy BRE Banku na lata 2012-2016 i jej realizacja

W dniu 25 lipca 2012 roku Rada Nadzorcza Grupy BRE Banku zatwierdziła Strategię BRE Banku na lata 2012-2016. W pracę nad nową Strategią, oprócz Zarządu, zaangażowanych było wielu pracowników BRE Banku z różnych szczebli oraz reprezentujących wszystkie pionierzy organizacyjne BRE Banku. Dzięki tej formule powstała spójna koncepcja silniejszej integracji organizacyjnej i biznesowej Grupy BRE Banku. Przewodnią myślą obecnie przygotowywanej Strategii jest Jeden Bank.

Strategia Jeden Bank to kompleksowy zestaw kierunków rozwoju Grupy, który obejmuje zarówno stojące przed Grupą wyzwania zewnętrzne (np. warunki makroekonomiczne, regulacyjne, zmieniające się potrzeby, zachowania i profile klientów), jak również wewnętrzne (usprawnienia wewnętrzne zorientowane na klienta, służące dalszej lepszej efektywności działania Grupy).





Koncepcja „Jeden Bank” to przede wszystkim:

- Jeden Zespół, oparty na pracownikach zorientowanych na realizację strategicznych celów. Podstawę zmian w kulturze całej organizacji stanowić będzie zarządzanie oparte na współpracy, zaufaniu i otwartej komunikacji;
- Jedna Marka, czyli ujednolicenie wizerunku Grupy poprzez zastąpienie trzech głównych marek BRE Banku przez najsilniejszą markę w portfolio, tj. „mBank”;
- Jedna Sieć, tj. proces uniwersalizacji oddziałów BRE Banku, które integrować będą sprzedaż i działania posprzedażowe dla wszystkich klientów Bankowości Detalicznej oraz Korporacyjnej;
- Jedna Grupa, a więc silniejsza współpraca i integracja biznesowa w ramach Grupy, ukierunkowana na realizację większych synergii w Grupie oraz długoterminowo wzmacniająca przewagę konkurencyjną w budowaniu najtrwalszych relacji z klientami.

W ramach nowej Strategii BRE Bank działać będzie na rzecz optymalizacji swojego bilansu tak pod kątem rentowności, jak i struktury, zwiększając udział finansowania depozytami klientów, silniej dywersyfikując szerszą bazę finansowania oraz podnosząc udział aktywów o większej rentowności. Cel optymalizacji bilansu wytyczać będzie szczegółowe inicjatywy strategiczne podejmowane w poszczególnych segmentach biznesowych. W związku z tym, kierunki rozwoju segmentów Bankowości Detalicznej oraz Korporacji i Rynków Finansowych obejmują:

- kontynuację umacniania pozycji Grupy w segmencie dużych firm, w którym istnieje znaczny potencjał cross-sellingu produktów o wysokich marżach, poprzez zapewnienie zintegrowanych rozwiązań obejmujących finansowanie, doradztwo, produkty transakcyjne i inne produkty niekredytowe, a także wzmocnienie kompetencji BRE Banku w zakresie obsługi małych i średnich przedsiębiorstw, zwłaszcza w obszarze zintegrowanych rozwiązań finansowych;
- dalszy rozwój oferty Bankowości Detalicznej Grupy BRE Banku, zapewniający klientom dostęp do innowacyjnych i najwygodniejszych rozwiązań transakcyjnych, a także utrzymanie przez BRE Bank pozycji lidera w obszarze innowacyjnych technologii i wizerunku instytucji finansowej wyznaczającej standardy nowoczesnej bankowości;
- koncentrację na segmencie klientów zamożnych, najbardziej perspektywicznym segmencie młodych klientów oraz na przedsiębiorcach i właścicielach małych firm w obszarze Bankowości

Detalicznej. Poza kluczową działalnością w Polsce, w większym stopniu BRE Bank będzie rozwijać się na rynkach czeskim oraz słowackim;

- nową edycję banku detalicznego bazującego na interaktywności, mobilności i social media: Nowy mBank. Rozwiązania wypracowane w ramach tego projektu zostaną zaoferowane klientom już w 2013 roku (szerzej opisane w rozdziale „Najważniejsze projekty w Grupie BRE Banku w 2012 roku”);

Szereg uniwersalnych zasad, które stanowiły podstawę poprzedniej strategii BRE Banku (w latach 2010-2012), pozostaje aktualnych:

- zrównoważony i rentowny rozwój organiczny,
- zdyscyplinowane podejście do zarządzania bazą kosztów,
- ostrożne zarządzanie ryzykiem oraz
- utrzymanie odpowiedniego poziomu kapitału, zarówno w celu spełnienia zaostrzonych wymogów regulacyjnych, jak i umożliwienia dalszego rozwoju w atrakcyjnych obszarach.

W latach 2012-2016 działalność BRE Banku zorganizowana będzie wokół następujących celów finansowych, które są już stopniowo osiągane:

Strategia na lata 2012-2016 - Cele finansowe i ich realizacja	
Cele finansowe	Stan na koniec 2012
Wskaźnik kredytów do depozytów około 115% do 2016 roku	115,7%
Wskaźnik stabilnego finansowania netto (NFSR): minimum 110%	118%
Wskaźnik Core Tier 1: około 11% */	13,0% */
Dynamika dochodów: około 6% średniorocznie	nie dotyczy
Wskaźnik kosztów do dochodów (C/I): maksymalnie 48%	46,4%
RoE brutto: minimum 15%	17,9%
RoA netto: minimum 1,4%	1,2%

\*/ Core Tier 1 liczony metodą AIRB.

Warunkiem sukcesu realizacji Strategii jest m.in. jej zrozumienie i poparcie przez pracowników. W 2012 roku BRE Bank podjął inicjatywę pod nazwą Akademia Jednego Banku, w ramach której doświadczeni menedżerowie Grupy BRE Banku prowadzą dla pracowników sesje warsztatowe poświęcone Strategii Jednego Banku. Docelowo, do połowy 2013 roku, w ramach inicjatywy kilkuset osobowa reprezentacja wszystkich jednostek organizacyjnych BRE Banku oraz reprezentanci spółek Grupy BRE Banku weźmie udział w dyskusjach nt. Strategii oraz sesjach kreatywnych skoncentrowanych na sposobach realizacji i zaangażowania się w poszczególne elementy Strategii.

## V. Ratingi BRE Banku i spółek Grupy

### V.1. Rating agencji Fitch

#### Rating BRE Banku

W 2012 roku rating nadany BRE Bankowi przez agencję Fitch Ratings nie uległ zmianie. Na koniec roku BRE Bank posiadał następujące oceny agencji Fitch:

Fitch Ratings Ltd. - oceny BRE Banku SA	
Rating długoterminowy podmiotu (Long-term IDR)	A (perspektywa stabilna)
Rating krótkoterminowy (Short-term IDR)	F1
Viability rating	bbb-
Rating wsparcia	1
Rating dla emisji długu niepodporządkowanego w ramach Programu Emisji euroobligacji (EMTN)	A; F1
<i>Transza obligacji w wysokości 500 mln euro wyemitowanych przez BRE Finance France SA w dniu 4 października 2012 roku</i>	A

W dniu 13 czerwca 2012 roku agencja podtrzymała dotychczasowe oceny ratingowe ze stabilną perspektywą dla ratingu długoterminowego.

Najważniejsze czynniki decydujące o ratingu BRE Banku to: solidna podstawa kapitałowa, stabilna i zdywersyfikowana baza depozytów, niska koncentracja zaangażowań i wysoka jakość aktywów (bardzo wysokie prawdopodobieństwo potencjalnego wsparcia ze strony Commerzbanku). W opinii agencji, rating odzwierciedla również potencjalne ryzyko związane z portfelem kredytów hipotecznych w walucie i wysoki udział Commerzbanku w strukturze długoterminowego finansowania. Według agencji spadek udziału Commerzbanku w finansowaniu powinien być korzystny dla ratingu „viability” pod warunkiem zapewnienia właściwej zapadalności i struktury walutowej nowego finansowania.

#### Ratingi BRE Leasing i BRE Banku Hipotecznego

Na koniec 2012 roku spółki BRE Leasing oraz BRE Bank Hipoteczny posiadały następujące oceny ratingowe:

Fitch Ratings Ltd. - oceny BRE Banku Hipotecznego i BRE Leasing	
Rating długoterminowy podmiotu (Long-term IDR)	A (perspektywa stabilna)
Rating krótkoterminowy (Short-term IDR)	F1
Rating wsparcia	1

Oceny te zostały podtrzymane w dniu 13 czerwca 2012 roku.

Ponadto, publiczne i hipoteczne listy zastawne emitowane przez BRE Bank Hipoteczny posiadały ocenę „A”.

## V.2. Rating agencji Moody's Investors Service

### Rating BRE Banku

Oceny ratingowe BRE Banku przez agencję Moody's Investors Service na koniec 2012 roku przedstawiały się następująco:

Moody's Investors Service Ltd.- oceny BRE Banku SA	
Długookresowa ocena depozytów	Baa2 (perspektywa negatywna)
Rating krótkoterminowy	Prime-2
Rating siły finansowej (BFSR)	D (ba2) (perspektywa stabilna)
Wstępny rating dla emisji długu niepodporządkowanego w ramach Programu Emisji euroobligacji (EMTN)	(P) „Baa2”
<i>Transza obligacji w wysokości 500 mln euro wyemitowanych przez BRE Finance France SA w dniu 4 października 2012 roku</i>	Baa2

W 2012 roku agencja Moody's dwukrotnie podejmowała akcje ratingowe wobec BRE Banku w następstwie zmian ratingu dominującego akcjonariusza BRE Banku. W dniu 19 stycznia 2012 roku agencja Moody's obniżyła rating długoterminowy BRE Banku z „Baa1” do „Baa2”. Było to spowodowane obniżeniem ratingu siły finansowej (BFSR) Commerzbanku z „C-” do „D+”. Zarówno rating długoterminowy BRE Banku „Baa2”, jak i rating krótkoterminowy „Prime-2” zostały umieszczone na liście obserwacyjnej z możliwością obniżenia. W dniu 6 czerwca 2012 roku ratingi długoterminowy i krótkoterminowy Commerzbanku zostały obniżone o jeden stopień, odpowiednio do „A3” i „Prime-2”. Rating siły finansowej (BFSR) Commerzbanku, uwzględniany w ocenie ratingu długoterminowego BRE Banku, został utrzymany na dotychczasowym poziomie („D+”), lecz z perspektywą negatywną. W konsekwencji, w dniu 11 czerwca 2012 roku agencja Moody's podtrzymała rating długoterminowy BRE Banku na poziomie „Baa2”. Perspektywa ratingu jest negatywna.

W uzasadnieniu ratingu długoterminowego BRE Banku agencja Moody's podkreśla wysokie prawdopodobieństwo wsparcia ze strony Commerzbanku i wsparcia systemowego. Główne czynniki wpływające na rating indywidualny to ugruntowana pozycja na rynku bankowym w Polsce, struktura finansowania składającego się z depozytów klientów i średnioterminowych środków w walutach obcych od głównego udziałowca, zapewniająca satysfakcjonujące dopasowanie terminów zapadalności dla portfela kredytów hipotecznych i wyższa efektywność w porównaniu z bankami o podobnym ratingu. Ewentualne ryzyka agencja wiąże ze znacznym portfelem kredytów hipotecznych w walucie i relatywnie niskim współczynnikiem kapitałowym Core Tier 1 w porównaniu do grupy rówieśniczej analizowanej przez Moody's.

### Rating BRE Banku Hipotecznego

W dniu 11 czerwca 2012 roku, agencja Moody's potwierdziła rating długoterminowy BRE Banku Hipotecznego na poziomie „Baa3” z perspektywą negatywną oraz rating siły finansowej „E+” z perspektywą stabilną.

Moody's Investors Service Ltd.- oceny BRE Banku Hipotecznego i listów zastawnych	
Długookresowa ocena depozytów	Baa3 (perspektywa negatywna)
Rating krótkoterminowy	Prime-3
Rating siły finansowej (BFSR)	E+ (b1) (perspektywa stabilna)
Rating dla publicznych listów zastawnych	A3
Rating dla hipotecznych listów zastawnych	Baa2

### V.3. Rating Standard & Poor's

Oprócz ratingów dwóch wymienionych wyżej agencji, BRE Bank posiada rating kredytowy „BBBpi” agencji Standard & Poor's. Jest to rating oparty wyłącznie na ogólnie dostępnych informacjach (pi-public information). Rating ten został potwierdzony w dniu 11 grudnia 2012 roku.

### V.4. Rating Polski, BRE Banku i Commerzbanku - porównanie

Poniższe zestawienie pokazuje porównanie ratingów długoterminowych dla Polski, BRE Banku i Commerzbanku na 31 grudnia 2012 roku.

Rating 31.12.2012	Polska	BRE Bank SA	Commerzbank AG
Moody's	A2 (stab.)	Baa2 (neg.)	A3 (neg.)
Fitch Ratings	A- (stab.) <sup>1)</sup>	A (stab.)	A+ (stab.)
Standard & Poor's	A- (stab.)	BBBpi	A (neg.) <sup>2)</sup>

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

1) W dniu 21 lutego 2013 roku agencja Fitch zmieniła perspektywę ratingu długoterminowego Polski dla zadłużenia w walucie ze stabilnej na pozytywną.

2) W dniu 7 lutego 2013 roku agencja Standard & Poor's umieściła rating Commerzbanku na liście obserwacyjnej z możliwością obniżenia.

## VI. Akcjonariat i notowania akcji BRE Banku na GPW

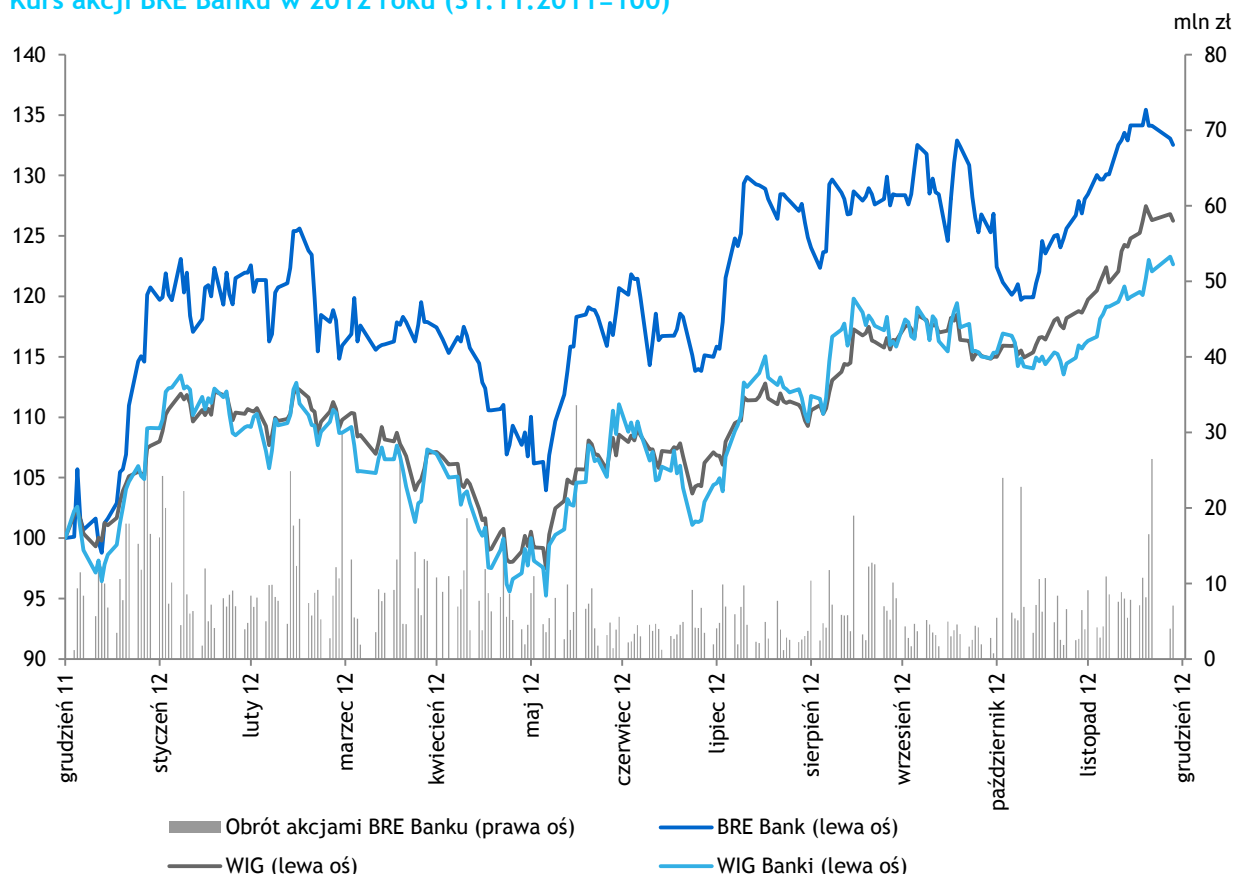
### VI.1. Akcje BRE Banku

Na 31 grudnia 2012 roku akcje BRE Banku charakteryzowały następujące parametry:

- Łączna liczba akcji BRE Banku: 42 138 976 akcji zwykłych i na okaziciela.
- Żadne akcje nie są uprzywilejowane, każda daje prawo do jednego głosu na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy.
- Wartość nominalna 1 akcji: 4,00 zł.
- Zarejestrowany kapitał akcyjny: 168 556 tys. zł, w całości opłacony.
- Akcje BRE Banku są notowane na GPW od 1992 roku.
- Akcje są składową indeksów GPW: WIG, WIG20 i WIG Banki; ponadto akcje wchodziły w skład indeksów WIG 20 short, WIG 20 lev i WIG PL.

W 2012 roku liczba akcji wzrosła łącznie o 36 230 akcji wyemitowane w związku z realizacją programu motywacyjnego dla BRE Banku. W efekcie nowych emisji zarejestrowany kapitał akcyjny wzrósł o 144,9 tys. zł.

## Kurs akcji BRE Banku w 2012 roku (31.11.2011=100)



Indeksy giełdowe zakończyły 2012 rok wyższą dynamiką niż w poprzednich dwóch latach. Sentyment inwestorów na GPW i giełdach europejskich poprawił się zwłaszcza w II półroczu pod wpływem tendencji na światowych rynkach finansowych. Tendencje te uwarunkowane były przede wszystkim łagodzeniem polityki pieniężnej przez banki centralne, publikacją danych makroekonomicznych z największych gospodarek świata, ogłoszeniem przez EBC na początku września 2012 roku programu skupu obligacji skarbowych krajów strefy euro na rynku wtórnym (Outright Monetary Transactions - OMT) oraz spadkiem ryzyka rozpadu strefy euro.

Roczna zmiana indeksu WIG wyniosła 26,2%, a WIG20 - 20,4%. Indeks WIG Banki wzrósł w ciągu roku o 22,6%. Akcje BRE Banku zachowywały się lepiej niż szeroki rynek i indeks bankowy. Kurs zamknięcia akcji BRE Banku w dniu ostatniej sesji w 2012 roku (28 grudnia) wyniósł 326,0 zł, co w porównaniu z kursem z końca 2011 roku oznaczało wzrost o 32,5%. Minimalny kurs akcji BRE Banku odnotowano 11 stycznia (243,0 zł), a maksymalny kurs został osiągnięty 19 grudnia (333,2 zł). Kapitalizacja Spółki na koniec 2012 roku wyniosła 13,7 mld zł (3,4 mld euro) wobec 10,4 mld zł (2,3 mld euro) przed rokiem.

Średnie dzienne obroty akcjami BRE Banku w 2012 roku wyniosły 7,6 mln zł wobec 12,8 mln zł w 2011 roku. Spadek obrotów akcjami BRE Banku był zgodny z generalnym trendem w zakresie wolumenu obrotów obserwowanym w 2012 roku na giełdach światowych i na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Na koniec 2012 roku, wskaźniki giełdowe dla akcji BRE Banku wyniosły odpowiednio:

- wskaźnik P/BV (cena do wartości księgowej) 1,4 wobec 1,3 przed rokiem,
- wskaźnik P/E (cena akcji/zysk na akcję) 11,4 wobec 9,1 przed rokiem.

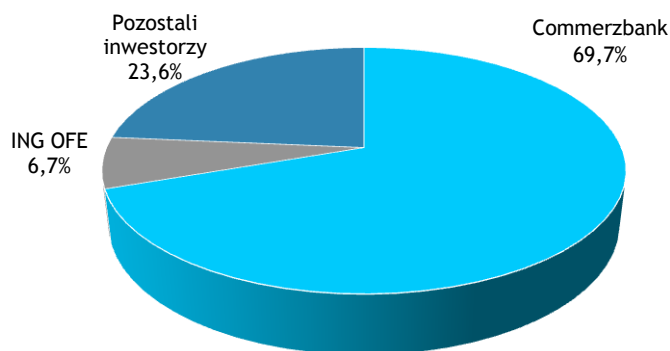
## VI.2. Akcjonariusze BRE Banku

Commerzbank AG jest strategicznym akcjonariuszem BRE Banku. Do 27 grudnia 2012 bezpośrednim akcjonariuszem była spółka Auslandsbanken Holding AG, w 100% zależna od Commerzbanku. W dniu 27 grudnia 2012 roku Commerzbank AG poinformował o nabyciu 29 352 897 akcji BRE Banku od Commerzbank Auslandsbanken AG. Akcje te uprawniają do 29 352 897 głosów na walnym zgromadzeniu BRE Banku i stanowią 69,66% kapitału zakładowego BRE Banku i ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu. Zbycie akcji BRE Banku nastąpiło w drodze wewnętrznego przeniesienia akcji w ramach Grupy Commerzbanku i nie spowodowało zmiany ostatecznego podmiotu dominującego wobec BRE Banku.

Udział Commerzbanku wzrastał od 21,0% w 1995 roku poprzez 50,0% w 2000 roku do poziomu 72,2% w 2003 roku. Począwszy od 2005 roku udział ten nieznacznie zmalał w związku z realizacją programów opcji menedżerskich w BRE Banku.

Drugim znaczącym akcjonariuszem BRE Banku jest ING Otwarty Fundusz Emerytalny, który posiada 6,7% akcji BRE Banku, dających 6,7% głosów na walnym zgromadzeniu BRE Banku.

Akcjonariat BRE Banku na dzień 31.12.2012



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

### Obszary współpracy z Commerzbankiem

Na mocy zawartego w 1994 roku porozumienia strategicznego BRE Bank był wielokrotnie dokapitalizowany, z czego ostatnie dokapitalizowanie przez Commerzbank w kwocie około 1,4 mld zł miało miejsce w 2010 roku, kiedy to Commerzbank objął około 70% akcji nowej emisji. Udzielono też BRE Bankowi pożyczek podporządkowanych w CHF, na łączną kwotę 950 mln CHF. Ich równowartość na koniec 2012 roku wyniosła 3,2 mld zł wobec 3,4 mld zł rok wcześniej (wyłącznie w wyniku zmian kursowych). Ponadto, BRE Bank korzystał z finansowania z Commerzbanku; wartość zadłużenia (bez zobowiązań podporządkowanych) na koniec 2012 roku osiągnęła 16,9 mld zł wobec 20,1 mld zł rok wcześniej.

Umowa o współpracy technicznej stworzyła BRE Bankowi możliwość dostępu do sieci operacyjnych Commerzbanku oraz sieci jego banków korespondentów na całym świecie.

Dodatkowo, Commerzbank udostępnił BRE Bankowi swój know-how, co obecnie znajduje wyraz we współpracy w wielu różnych obszarach, na mocy odrębnych umów. Wśród tych dziedzin obecnie do najważniejszych należy zaliczyć:

1) Kontrola Ryzyka, a w niej takie obszary jak:

- metodologie pomiaru ryzyka rynkowego oraz ryzyka płynności,
- metodologia monitorowania ryzyka operacyjnego,
- system ratingowy klientów,
- integracja procesu kredytowego,
- dostosowanie do wymogów Bazylei II i Bazylei III,

- i inne.

Mimo że decyzje dotyczące wszystkich rodzajów ryzyka zapadają w BRE Banku, w szczególności dotyczące operacji kredytowych, to jednak metodologie stosowane w zarządzaniu tym ryzykami są uzgadniane z Commerzbankiem.

- 2) Współpraca w obsłudze klientów międzynarodowych, w tym również klientów Commerzbanku,
- 3) Compliance i przeciwdziałanie praniu brudnych pieniędzy,
- 4) Współpraca w dziedzinie informatyki i logistyki,
- 5) Wspólny system raportowy w obszarze rachunkowości i controllingu.

BRE Bank jest również włączony w system wieloletniego planowania strategicznego Grupy Commerzbanku.

### **VI.3. Relacje inwestorskie w BRE Banku**

Tradycyjnie, BRE Bank szczególnie dużo uwagi poświęca zapewnieniu dobrej komunikacji z inwestorami i analitykami. Utrzymywaniem bieżących relacji z obecnymi i potencjalnymi inwestorami poprzez spotkania, rozmowy telefoniczne, udział w konferencjach i roadshow w Polsce, Europie i USA, zajmuje się Zespół Relacji Inwestorskich. Ponadto, analitycy i inwestorzy BRE Banku są na bieżąco informowani o ważnych wydarzeniach związanych z BRE Bankiem poprzez comiesięczne newslettery oraz wiadomości wysyłane drogą elektroniczną.

Kontynuując praktykę z lat ubiegłych, Zespół Relacji Inwestorskich w 2012 roku zorganizował cztery konferencje dla analityków i inwestorów poświęcone wynikom kwartalnym, które dla wygody odbiorców były także transmitowane przez Internet i są dostępne na stronach internetowych BRE Banku.

Członkowie Zarządu aktywnie uczestniczą w dialogu z inwestorami, analitykami oraz agencjami ratingowymi, biorąc udział w większości spotkań, które odbyły się w ciągu całego roku. Łącznie w 2012 roku, w 190 spotkaniach udział wzięło prawie 290 inwestorów. Przedstawiciele Zarządu BRE Banku uczestniczyli w sześciu zagranicznych konferencjach inwestorskich oraz w trzech krajowych. Spotkania z inwestorami odbywały się również podczas dwóch zagranicznych roadshow w Europie (Londyn, Sztokholm, Amsterdam) i USA oraz dwóch krajowych miniroadshow z TFI, OFE i PTE.

Dodatkowo, w związku z emisją pierwszej transzy euroobligacji w ramach programu EMTN, odbyły się spotkania z potencjalnymi nabywcami dłużnych papierów wartościowych w dziesięciu największych miastach Europy. Na potrzeby spotkań z tak specyficzną grupą inwestorów (w papiery dłużne), została przygotowana prezentacja zawierająca szczegółowy opis działalności BRE Banku oraz sektora bankowego w Polsce wraz z prognozą dotyczącą rozwoju gospodarczego Polski i Europy Środkowo-Wschodniej w najbliższych latach. Jak co roku, odbyły się również dwa przeglądy będące elementem regularnych spotkań z agencjami ratingowymi.

W internetowym serwisie relacji inwestorskich ([www.brebank.pl/relacje\\_inwestorskie](http://www.brebank.pl/relacje_inwestorskie)) znajdują się wszystkie istotne informacje o Grupie BRE Banku, między innymi o akcjonariacie BRE Banku, Walnych Zgromadzeniach, ratingach, notowaniach akcji BRE Banku na GPW, a także raporty okresowe, bieżące oraz konsensus prognozowanych wyników Grupy BRE Banku.

Grupa BRE Banku i jej wyniki są monitorowane przez analityków reprezentujących różne instytucje finansowe, banki i brokerów. Na koniec 2012 roku BRE Bank znajdował się na liście 20 krajowych i zagranicznych instytucji, których analitycy wydają rekomendacje dla akcji BRE Banku.

## VII. Sytuacja finansowa Grupy BRE Banku w 2012 roku

### Zmiany w prezentacji wyników

W 2012 roku, w celu lepszej prezentacji charakteru biznesowego wyników Grupy BRE Banku, zostały wprowadzone następujące zmiany:

- Wynik z tytułu punktów swap'owych został przeniesiony do wyniku z tytułu odsetek z wyniku na działalności handlowej;
- Zmiana w raportowaniu leasingu operacyjnego, która ma wpływ na wynik z tytułu odsetek, amortyzację i saldo pozostałych przychodów operacyjnych. Wynik leasingu operacyjnego został przesunięty z wyniku odsetkowego netto i amortyzacji do pozostałych przychodów operacyjnych.

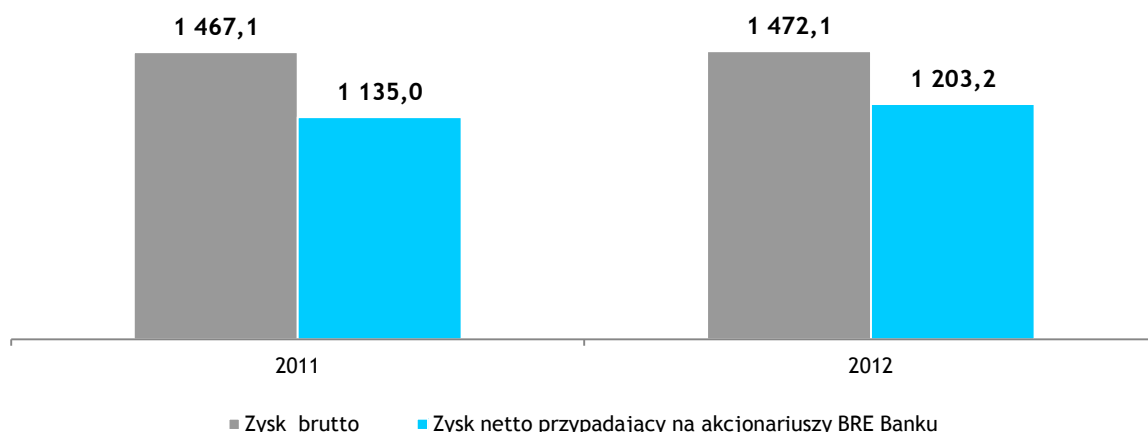
Zmiany te zostały szczegółowo omówione między innymi w punkcie 2.32. Dane porównawcze Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego Grupy BRE Banku.

### VII.1. Rachunek zysków i strat Grupy BRE Banku

Grupa BRE Banku zakończyła rok 2012 zyskiem brutto w wysokości 1 472,1 mln zł, wobec 1 467,1 mln zł zysku wypracowanego w 2011 roku (+5,0 mln zł, tj. 0,3%). Zysk netto przypadający na akcjonariuszy BRE Banku osiągnął 1 203,2 mln zł wobec 1 135,0 mln zł przed rokiem (+68,2 mln zł, tj. 6,0%).

#### Zysk Grupy BRE Banku

w mln zł



Głównymi czynnikami mającymi wpływ na rezultaty finansowe Grupy BRE Banku w 2012 roku były:

- **Wzrost dochodów**, które łącznie wyniosły 3 578,1 mln zł, co było poziomem wyższym od wyniku osiągniętego w poprzednim roku. Poprawie uległ wynik z tytułu odsetek i wynik z działalności handlowej. Poziom wyniku z tytułu prowizji pozostał na zbliżonym poziomie w stosunku do roku 2011.
- **Spadek kosztów działalności** w porównaniu do 2011 roku do poziomu 1 661,4 mln zł (łącznie z amortyzacją).
- **Wzrost efektywności** mierzony relacją kosztów do dochodów, która wyniosła na koniec 2012 roku 46,4% w porównaniu z 47,7% na koniec 2011 roku.
- **Utrzymanie wysokiej jakości portfela kredytowego** wobec czego odpisy na utratę wartości kredytów i pożyczek wyniosły 444,6 mln zł w 2012 roku.
- **Kontynuacja wzrostu organicznego i ekspansji biznesowej** przejawiająca się w:
  - Zwiększeniu bazy klientów indywidualnych do 4 134 tys. (+209 tys. klientów od końca 2011 roku);

- **Wzroście liczby klientów korporacyjnych** do najwyższego w historii poziomu 15 095 klientów (+1 118 od końca 2011 roku).

Wartość pożyczek i kredytów netto spadła o 1,2% w porównaniu do końca 2011 roku, zaś ogólny poziom depozytów klientów wzrósł o 6,9%. W wyniku tych zdarzeń poziom wskaźnika kredytów do depozytów uległ obniżeniu do 115,7% wobec 125,1% na koniec 2011 roku.

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

- ROE brutto na poziomie 17,9% (wobec 21,0% na koniec 2011 roku);
- ROE netto na poziomie 14,6% (wobec 16,4% na koniec 2011 roku).

Wskaźniki kapitałowe Grupy BRE Banku pozostawały na odpowiednim poziomie. Współczynnik wypłacalności na koniec grudnia 2012 roku wyniósł 18,73% wobec 14,96% w poprzednim roku. Współczynnik Core Tier 1 osiągnął wartość 13,00% wobec 9,59% na koniec 2011 roku. Począwszy od grudnia 2012 roku, Grupa BRE Banku raportuje wskaźniki adekwatności kapitałowej przy zastosowaniu zaawansowanej metody wewnętrznych ratingów (ang. Advanced Internal Ratings-Based Approach - AIRB). Szczegółowe informacje na temat kalkulacji współczynnika wypłacalności przedstawione są w Nocie 47 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego Grupy BRE Banku SA.

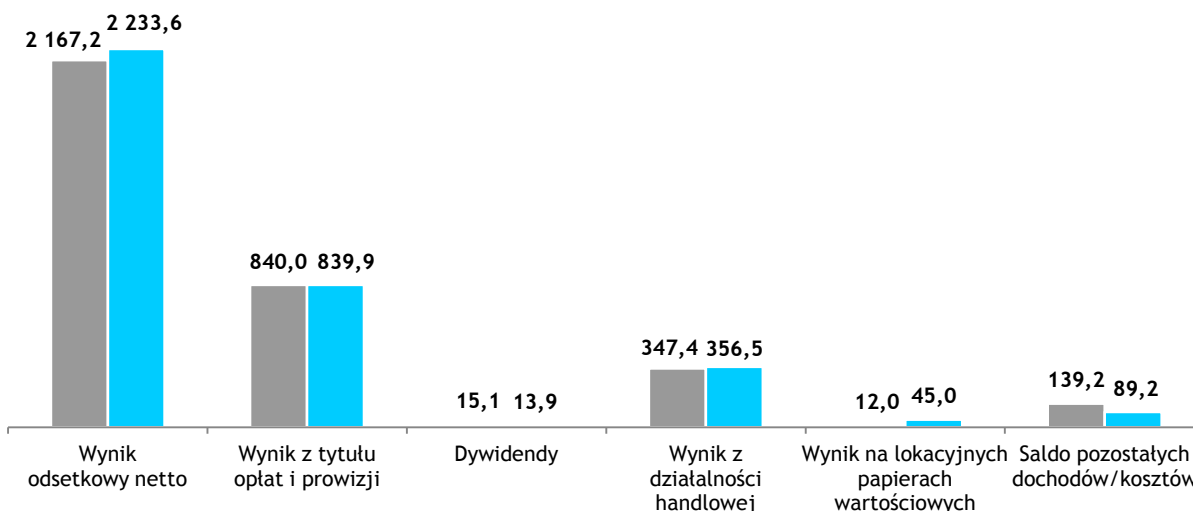
## Dochody Grupy BRE Banku

Wypracowany przez Grupę BRE Banku poziom dochodów w 2012 roku wyniósł 3 578,1 mln zł wobec 3 520,9 mln zł przed rokiem, co oznacza wzrost o 57,2 mln zł, tj. 1,6%. Do tego wzrostu przyczyniły się głównie poprawa wyniku odsetkowego oraz wyniku na lokacyjnych papierach wartościowych.

### Dochody Grupy BRE Banku

mln zł

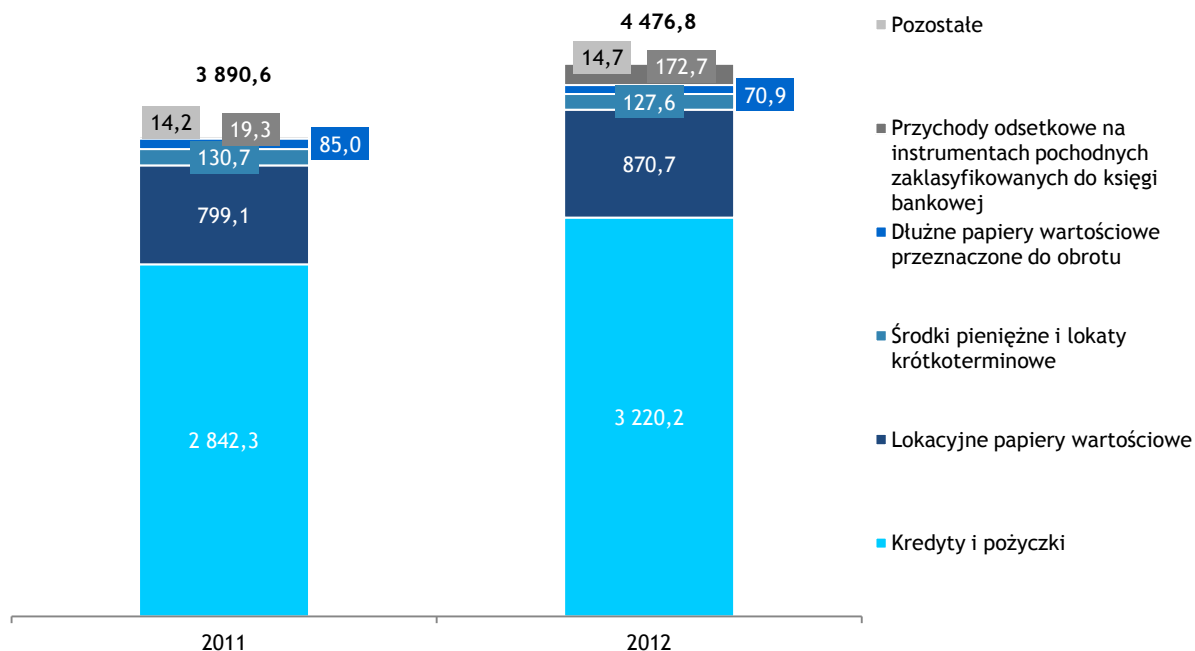
■ 2011 ■ 2012



Wynik z tytułu odsetek stanowił najważniejsze źródło dochodów Grupy BRE Banku w 2012 roku. Wyniósł on 2 233,6 mln zł wobec 2 167,2 mln w 2011 roku (+7,7%). Wzrost przychodów odsetkowych o 15,1%, przy stabilnym wolumenie kredytów, związany był głównie z wyższą sprzedażą kredytów niehipotecyjnych oraz z wyższymi nominalnymi stopami procentowymi utrzymującymi się w pierwszej połowie 2012 roku. Koszty odsetkowe w 2012 roku były o 30,2% wyższe w porównaniu do 2011 roku. Wzrost ten wynikał przede wszystkim z szybko rosnących depozytów klientów, wyższego oprocentowania oraz emisji euroobligacji w IV kwartale 2012 roku w ramach programu EMTN.

## Struktura przychodów z tytułu odsetek

mln zł



Wzrost przychodów odsetkowych połączony ze wzrostem kosztów odsetkowych spowodował utrzymanie się marży odsetkowej na stabilnym poziomie. Jej poziom, kalkulowany jako relacja wyniku odsetkowego do średnich aktywów odsetkowych, wyniósł w 2012 roku 2,4% w porównaniu z 2,5% na koniec 2011 roku.

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

Przeciętna podstawowa stopa procentowa (BRE Bank)				
		Detal	Korporacje	BRE Bank ogółem
<b>Depozyty</b>				
	złotowe	3,57%	4,13%	3,81%
	walutowe	0,86%	0,32%	0,60%
<b>Kredyty</b>				
	złotowe	9,83%	6,13%	7,47%
	walutowe	2,18%	2,32%	2,21%
<b>W tym hipoteczne</b>				
	złotowe	6,00%		
	walutowe	2,08%		

Głównym źródłem przychodów odsetkowych (71,9%) pozostawały kredyty i pożyczki. Przychody z tego tytułu były o 377,9 mln, tj. 13,3% wyższe niż przed rokiem. Wzrost nominalnych stóp procentowych w I połowie 2012 roku przełożył się na wyższe o 71,6 mln zł, tj. 9,0% przychody odsetkowe od lokacyjnych papierów wartościowych. Przychody odsetkowe od dłużnych papierów wartościowych przeznaczonych do obrotu spadły o 14,1 mln zł, tj. 16,6%. Główną przyczyną był niższy wolumen

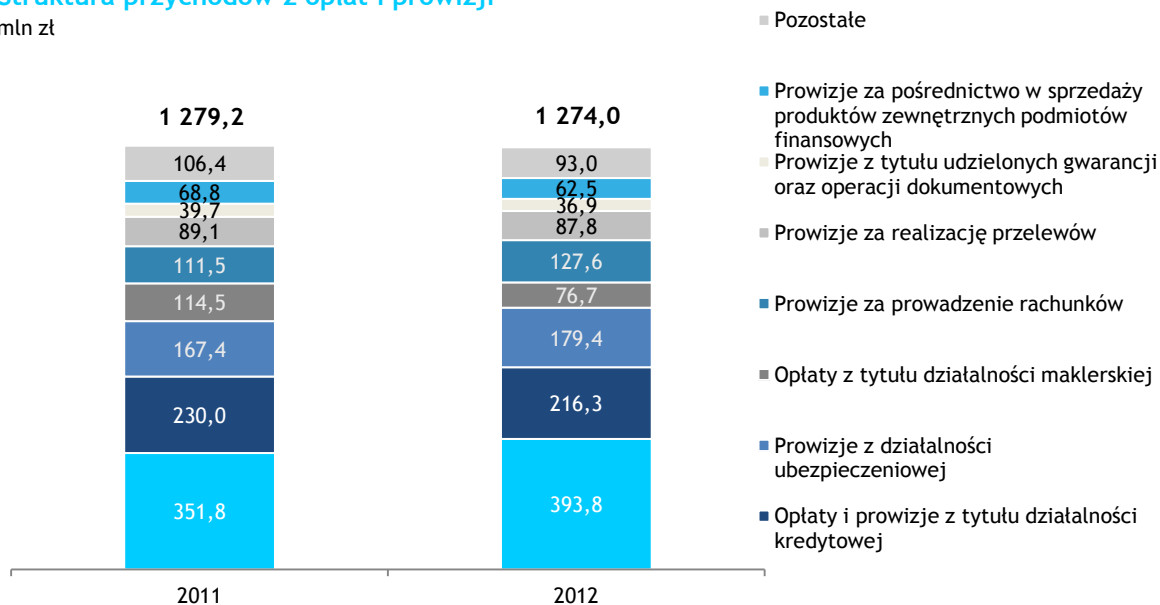
papierów wartościowych przeznaczonych do obrotu. Jednocześnie nastąpił spadek przychodów odsetkowych od środków pieniężnych i lokat krótkoterminowych (o 3,1 mln zł, tj. 2,4%).

Wzrost kosztów odsetkowych w porównaniu do ubiegłego roku związany był z wyższymi kosztami z tytułu depozytów klientów (wzrost o 517,4 mln zł, tj. 47,3%). Było to związane ze wzrostem wolumenu i oferowanego oprocentowania.

Wynik z tytułu prowizji, który stanowi 23,5% dochodów Grupy BRE Banku, ukształtował się na zbliżonym poziomie w stosunku do roku ubiegłego. W omawianym okresie wynik z tytułu opłat i prowizji wyniósł 839,9 mln zł, czyli spadł o 0,1 mln zł w porównaniu z 2011 rokiem.

### Struktura przychodów z opłat i prowizji

mln zł



Grupa odnotowała wzrost przychodów prowizyjnych za obsługę kart płatniczych, z działalności ubezpieczeniowej i prowizji za prowadzenie rachunków. Jest to związane zarówno z wyższym poziomem cross-sellingu, jak i efektywną akwizycją klientów oraz rosnącą liczbą prowadzonych rachunków. Przychody z tytułu działalności maklerskiej spadły o 33,0%, co związane było głównie z niższą aktywnością inwestorów na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w 2012 roku. Opłaty i prowizje z tytułu działalności kredytowej spadły w wyniku zmniejszonego zapotrzebowania przedsiębiorstw na kredyty inwestycyjne.

W 2012 roku przychody z tytułu dywidend wyniosły 13,9 mln zł i były niższe o 1,2 mln zł od przychodów z tytułu dywidend za rok 2011. Spadek ten związany jest z niższymi wpływami z dywidendy wypłaconej przez PZU w porównaniu do roku 2011.

Wynik na działalności handlowej w 2012 roku wyniósł 356,6 mln zł i był wyższy o 9,1 mln zł, tj. 2,6% od wyniku z poprzedniego roku. Zwiększenie dochodów dotyczyło wyniku na pozostałej działalności handlowej i rachunkowości zabezpieczeń, który był wyższy od osiągniętego w 2011 roku o 13,8 mln zł, tj. 73,3%. Z kolei wynik z pozycji wymiany spadł rok do roku o 4,6 mln zł, tj. 1,4%.

W pozycji wynik na lokacyjnych papierach wartościowych w 2012 roku odnotowano wynik na poziomie 45,0 mln zł w porównaniu do 12,0 mln zł w roku 2011. Główną przyczyną tego wzrostu było wykorzystanie sytuacji rynkowej związanej ze spadającymi rentownościami obligacji rządowych. W konsekwencji w 2012 roku nastąpiła sprzedaż części portfela lokacyjnych papierów wartościowych.

Pozostałe dochody operacyjne (saldo pozostałych przychodów/kosztów operacyjnych) wyniosły w 2012 roku 89,2 mln zł i były niższe od osiągniętych w ubiegłym roku o 50,0 mln zł. Spadek wynika głównie

z zawiązania w IV kwartale 2012 roku rezerw na ryzyko prawne, niewykorzystane urlopy i wynajem nieruchomości biurowych.

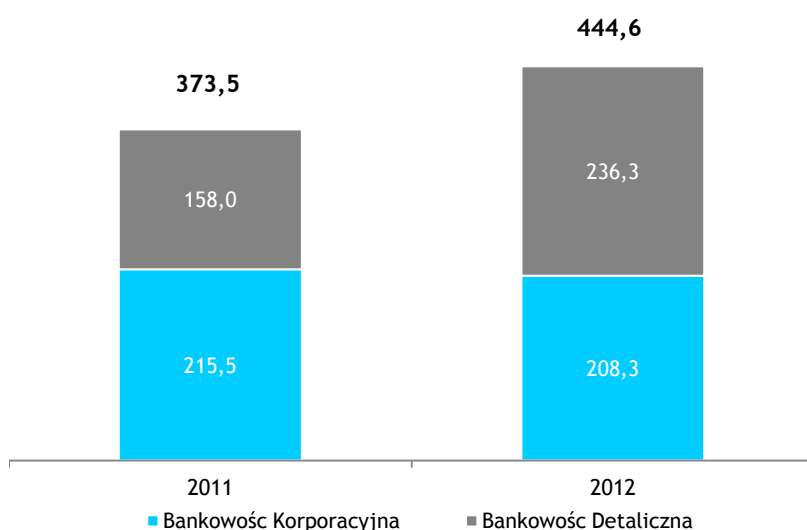
### Odpisy netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek

Odpisy netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek wyniosły w Grupie BRE Banku w 2012 roku 444,6 mln zł, wobec 373,5 mln zł w 2011 roku, co oznacza wzrost o 19,0%.

Zwiększenie kosztów ryzyka kredytowego w pionie Bankowości Detalicznej wynikało głównie z efektu bazy. W 2011 roku dokonano sprzedaży części portfela kredytowego z utratą wartości, wskutek którego dokonano rozwiązania rezerw na ryzyko kredytowe na kwotę 81,8 mln zł.

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

mln zł



Wartość odpisów netto na ryzyko kredytowe w pionie Korporacje i Rynki Finansowe wyniosła w 2012 roku 208,3 mln zł wobec 215,5 mln zł w 2011 roku. W 2012 roku Grupie BRE Banku udało się uniknąć znacznych strat związanych z sektorem budowlanym.

### Koszty działalności Grupy BRE Banku

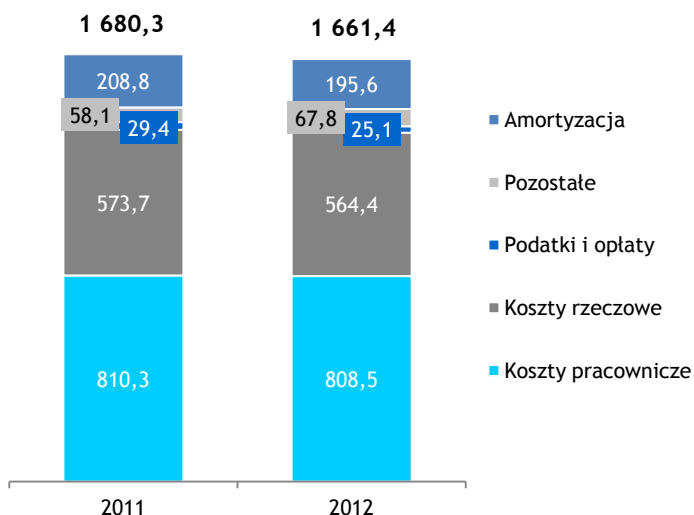
Poziom kosztów działalności Grupy BRE Banku (łącznie z amortyzacją) wyniósł 1 661,4 mln zł i był o 1,1% niższy niż w 2011 roku.

W 2012 roku koszty pracownicze spadły o 1,8 mln zł, tj. 0,2% i wynikały głównie z mniejszego poziomu zatrudnienia w porównaniu do 2011 roku.

Koszty rzeczowe w omawianym okresie spadły o 9,3 mln zł, tj. 1,6%. W 2012 roku Grupa BRE Banku odnotowała niższe koszty marketingu i koszty z obszaru IT oraz wyższe koszty obszaru logistyki.

#### Koszty działania i amortyzacja

mln zł



Efektywne zarządzanie kosztami pozwoliło Grupie BRE Banku uzyskać dalszą poprawę efektywności działania, mierzonej wskaźnikiem kosztów do dochodów, który na koniec 2012 roku wyniósł 46,4% wobec 47,7% na koniec 2011 roku.

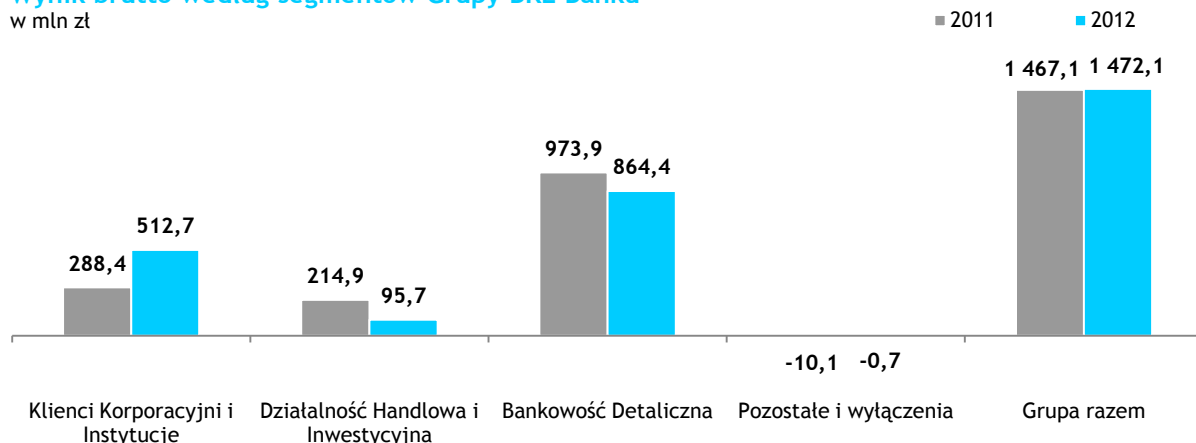
### Udział poszczególnych segmentów i linii biznesowych w wyniku finansowym

W wyniku wprowadzenia w 2012 roku nowego systemu cen transferowych (FTP) i systemu alokacji kosztów wyniki brutto segmentów Grupy BRE Banku mają ograniczoną porównywalność. Największe zmiany wynikające z obu wdrożeń widoczne są pomiędzy segmentami Klientów Korporacyjnych i Instytucji oraz Działalności Handlowej i Inwestycyjnej.

Poniższy wykres ilustruje wkład poszczególnych obszarów biznesowych w wynik brutto Grupy:

#### Wynik brutto według segmentów Grupy BRE Banku

w mln zł



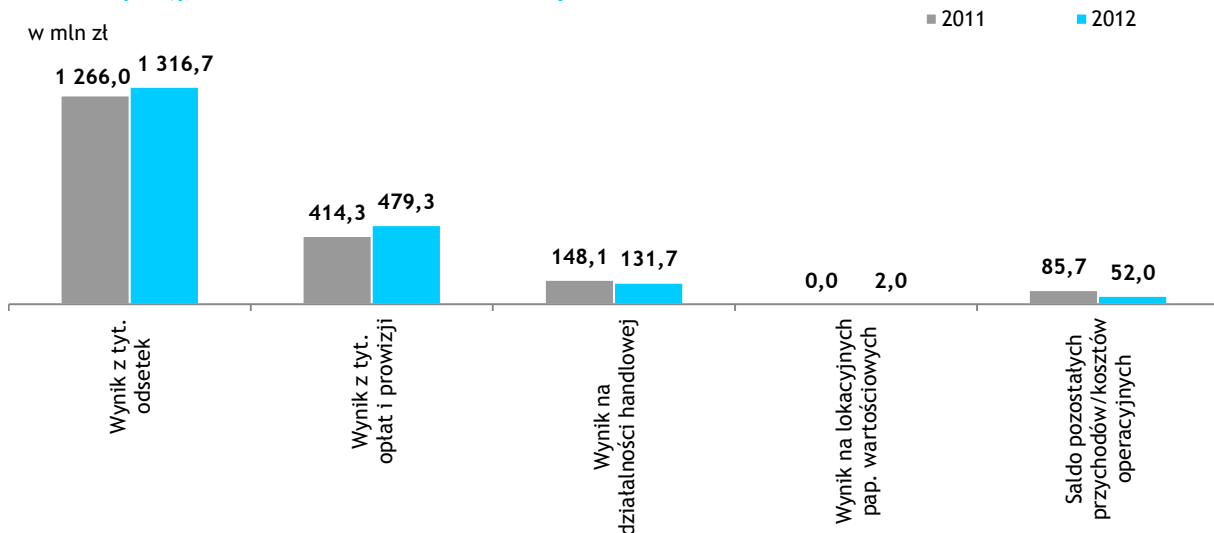
Największą kontrybucję do wyniku wniosła Bankowość Detaliczna, generując 58,7% zysku brutto Grupy. Zysk wypracowany w obszarze Klienci Korporacyjni i Instytucje stanowił 34,8% zysku brutto Grupy, podczas gdy na Działalności Handlowej i Inwestycyjnej osiągnięto 6,5% zysku brutto Grupy.

### Bankowość Detaliczna

W 2012 roku segment Bankowości Detalicznej odnotował zysk brutto w wysokości 864,4 mln zł, co oznacza spadek o 109,5 mln zł, tj. 11,2% w porównaniu do poprzedniego roku.

#### Dochody segmentu Bankowości Detalicznej

w mln zł



Na kształtowanie się wyniku brutto segmentu Bankowości Detalicznej w 2012 roku wpływ miały następujące czynniki:

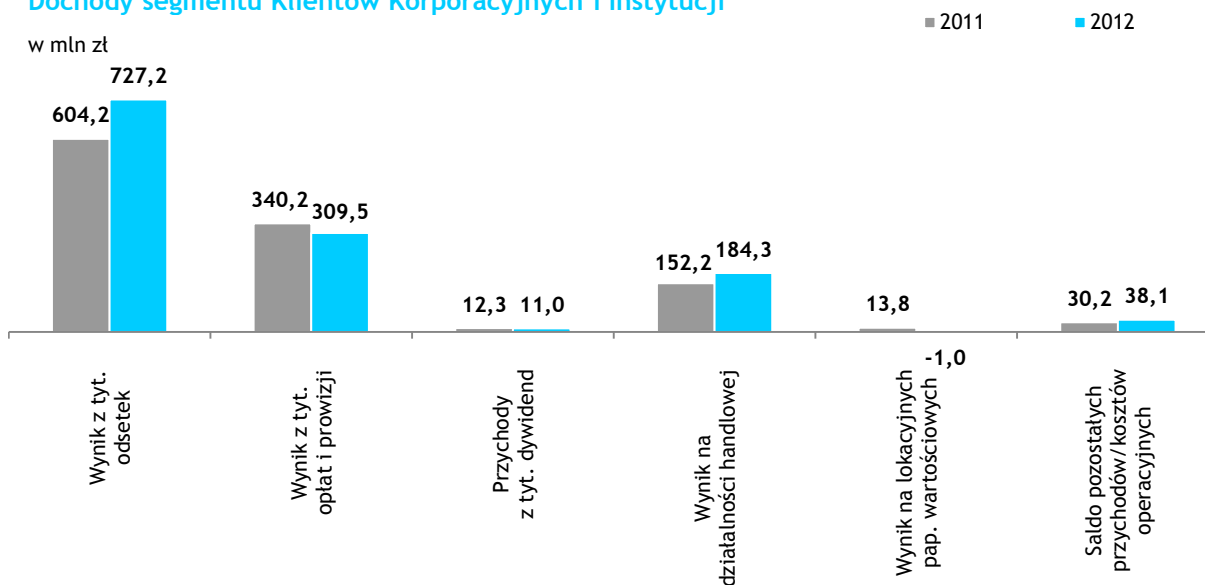
- **Wzrost dochodów** w porównaniu do 2011 roku o 67,6 mln zł, tj. 3,5% do poziomu 1 981,7 mln zł. Wynik z tytułu odsetek poprawił się o 50,6 mln zł, tj. 4,0%, zaś wynik z tytułu opłat i prowizji wzrósł o 65,0 mln zł, tj. 15,7%.
- **Wzrost kosztów działania i amortyzacji** w porównaniu do poprzedniego roku o 98,8 mln zł, tj. 12,6% do poziomu 881,0 mln zł.
- **Wyższy poziom odpisów netto z tytułu utraty wartości kredytów** w porównaniu do ubiegłego roku wynikający z efektu niskiej bazy w 2011 roku kiedy to nastąpiła sprzedaż portfela kredytów niepracujących (wzrost o 78,3 mln zł, tj. 49,6%).

## Korporacje i Rynki Finansowe

### Klienci Korporacyjni i Instytucje

W 2012 roku segment Klientów Korporacyjnych i Instytucji odnotował zysk brutto w wysokości 512,7 mln zł co oznacza wzrost o 224,3 mln zł, tj. 77,8% w stosunku do poprzedniego roku. Segment Klientów Korporacyjnych i Instytucji był największym beneficjentem zmian wynikających z wdrożenia nowego systemu cen transferowych i systemu alokacji kosztów.

#### Dochody segmentu Klientów Korporacyjnych i Instytucji



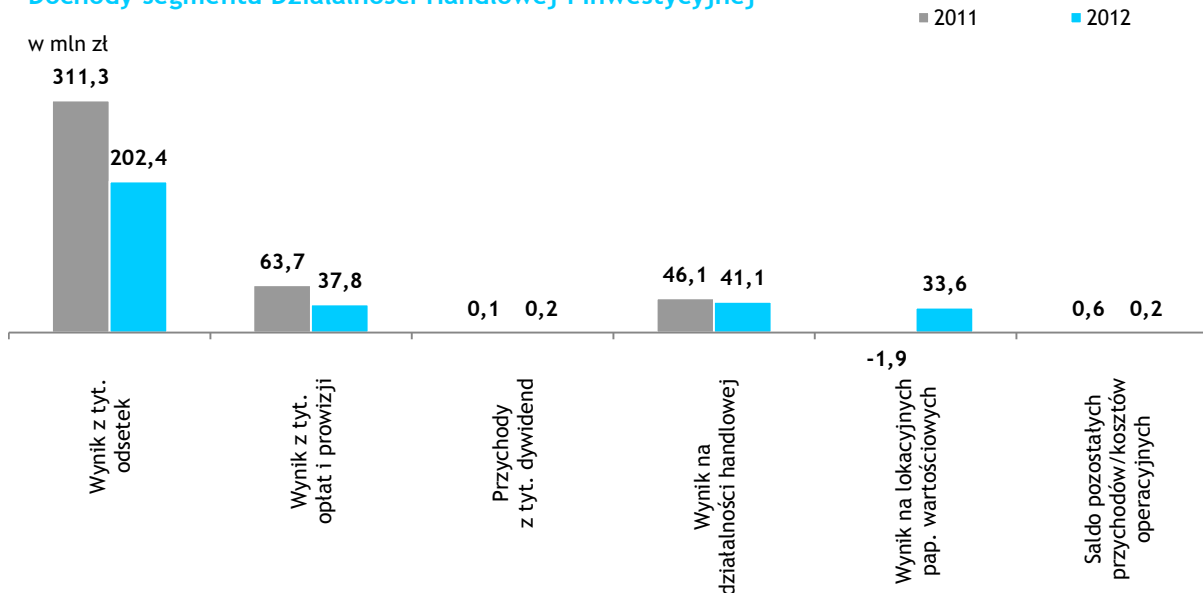
Na kształtowanie się wyniku brutto segmentu Klientów Korporacyjnych i Instytucji w 2012 roku wpływ miały następujące czynniki:

- **Wzrost dochodów** w porównaniu do poprzedniego roku o 116,2 mln zł (+10,1%) do poziomu 1 269,1 mln zł. Wynik z tytułu odsetek był większy o 123,0 mln zł, tj. 20,4%, zaś wynik z tytułu opłat i prowizji spadł o 30,7 mln zł, tj. 9,0%.
- **Spadek kosztów działania i amortyzacji** w omawianym okresie o 65,5 mln zł, tj. 10,0% do poziomu 589,7 mln zł.
- **Niższy poziom odpisów netto z tytułu utraty wartości kredytów** w porównaniu do 2011 roku o 42,7 mln zł, tj. 20,4%.

## Działalność Handlowa i Inwestycyjna

W 2012 roku segment Działalność Handlowa i Inwestycyjna odnotował zysk brutto w wysokości 95,7 mln zł co oznacza spadek o 119,2 mln zł, tj. 55,5% w porównaniu do 2011 roku.

### Dochody segmentu Działalności Handlowej i Inwestycyjnej



Na kształtowanie się wyniku brutto segmentu Działalności Handlowej i Inwestycyjnej w 2012 roku wpływ miały następujące czynniki:

- **Spadek dochodów** w porównaniu do poprzedniego roku o 104,6 mln zł (-24,9%) do poziomu 315,3 mln zł. Wynik z tytułu odsetek był mniejszy o 108,9 mln zł, tj. 35,0% i wyniósł 202,4 mln zł. Wynik na działalności handlowej spadł o 5,0 mln zł. Znacznej poprawie uległ wynik na lokacyjnych papierach wartościowych. Wynikało to z wykorzystania korzystnych warunków na rynku obligacji rządowych i sprzedaży części portfela obligacji w celu realizacji zysków.
- **Wyższy poziom odpisów netto na utratę wartości kredytów** o 35,5 mln zł. W 2012 roku odpisy netto na utratę wartości kredytów w segmencie Działalności Handlowej i Inwestycyjnej wyniosły 41,6 mln zł w porównaniu z 6,1 mln zł w 2011.

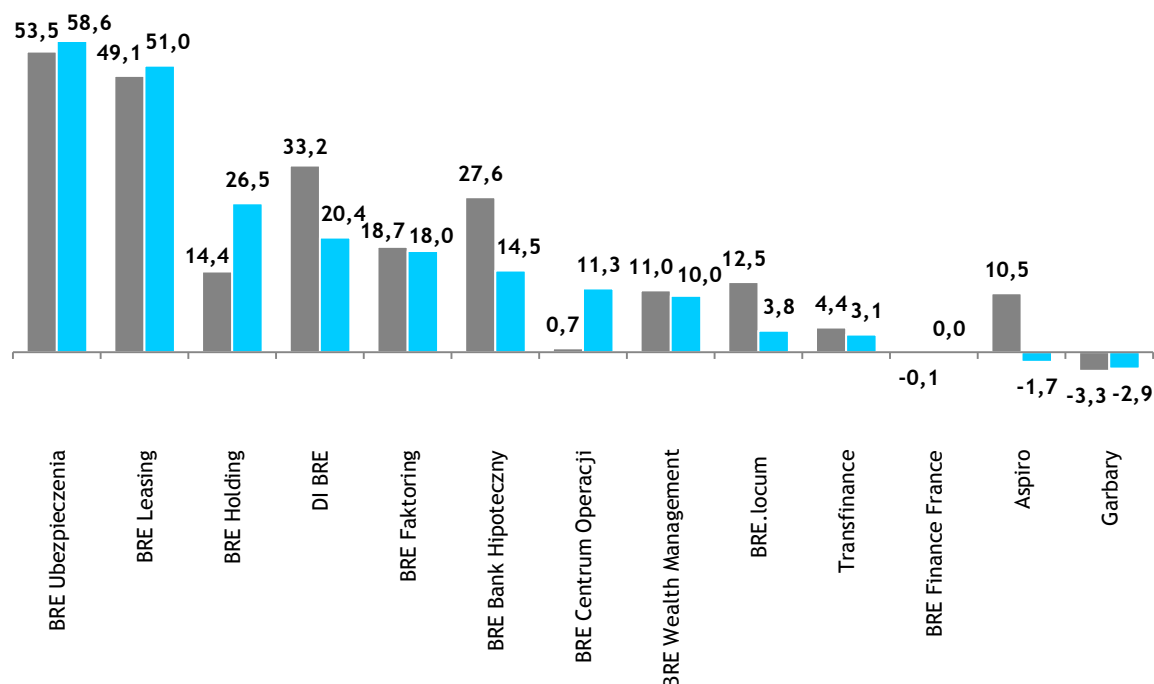
## Wyniki spółek Grupy BRE Banku

W 2012 roku łączne jednostkowe wyniki brutto spółek Grupy BRE Banku na porównywalnej bazie liczby spółek wyniosły 212,6 mln zł wobec 232,1 mln zł rok wcześniej. Swoje wyniki w porównaniu do analogicznego okresu ubiegłego roku poprawiły między innymi BRE Ubezpieczenia, BRE Leasing i BRE Faktoring. Poniższy wykres ilustruje poziom zysku poszczególnych spółek 2012 roku w porównaniu z 2011 rokiem.

## Wynik brutto konsolidowanych spółek

mln zł

■ 2011 ■ 2012



## VII.2. Zmiany w skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej

## Zmiany w aktywach Grupy BRE Banku

W 2012 roku odnotowano wzrost aktywów Grupy o 3 360,4 mln zł, tj. 3,4%. Ich wartość na dzień 31 grudnia 2012 roku osiągnęła poziom 102 236,0 mln zł.

AKTYWA	31.12.2012		31.12.2011		Różnica od 31.12.2011 w mln zł	Zmiana roczna
	w mln zł	w %	w mln zł	w %		
Kasa, operacje z bankiem centralnym	4 819,2	4,7%	1 038,4	1,1%	3 780,8	364,1%
Należności od banków	3 944,6	3,9%	4 008,9	4,1%	(64,3)	-1,6%
Papiery wartościowe przeznaczone do obrotu	1 150,9	1,1%	1 477,0	1,5%	(326,1)	-22,1%
Pochodne instrumenty finansowe	2 802,7	2,7%	1 506,6	1,5%	1 296,1	86,0%
Kredyty i pożyczki udzielone klientom	67 059,3	65,6%	67 851,5	68,6%	(792,2)	-1,2%
Lokacyjne papiery wartościowe	19 993,4	19,6%	20 551,3	20,8%	(557,9)	-2,7%
Wartości niematerialne	436,1	0,4%	436,8	0,4%	(0,7)	-0,2%
Rzeczowe aktywa trwałe	773,9	0,8%	832,5	0,8%	(58,6)	-7,0%
Pozostałe aktywa	1 255,9	1,2%	1 172,6	1,2%	83,3	7,1%
<b>A k t y w a   r a z e m</b>	<b>102 236,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>98 875,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>3 360,4</b>	<b>3,4%</b>

Największy udział w strukturze bilansu na koniec 2012 roku utrzymały kredyty i pożyczki udzielone klientom, które na dzień 31 grudnia 2012 roku stanowiły 65,6% sumy aktywów wobec 68,6% na koniec 2011 roku.

Wolumen kredytów i pożyczek netto udzielonych klientom spadł w stosunku do końca ubiegłego roku o 792,2 mln zł, tj. 1,2%.

Kredyty i pożyczki brutto udzielone klientom indywidualnym spadły o 872,5 mln zł. Był to zarówno efekt umocnienia się złotego, zwłaszcza wobec franka szwajcarskiego, ale też spadku sprzedaży kredytów niehipotecyjnych. Po wyeliminowaniu efektu umocnienia się polskiej waluty, kredyty i pożyczki udzielone klientom indywidualnym wzrosłyby o około 2,8%.

W tym samym okresie kredyty i pożyczki brutto udzielone klientom korporacyjnym wzrosły o 515,1 mln zł, tj. 1,8%. Wyłączając transakcje reverse repo/buy sell back i efekt zmian kursów walutowych, wartość kredytów udzielonych klientom korporacyjnym spadła w porównaniu z poprzednim rokiem o około 1,3%. Wolumen kredytów i pożyczek brutto udzielonych sektorowi budżetowemu spadł o 479,9 mln zł, tj. o 15,1%.

Drugą co do wielkości pozycję aktywów stanowiły lokacyjne papiery wartościowe, których udział w sumie aktywów wyniósł 20,8%. Ich wartość w ciągu 2012 roku zmniejszyła się o 557,9 mln zł, tj. 2,7%. Wobec spadającej rentowności obligacji rządowych Grupa BRE Banku postanowiła sprzedać część portfela obligacji rządowych i zrealizować zyski na tych pozycjach.

## Zmiany w pasywach Grupy BRE Banku

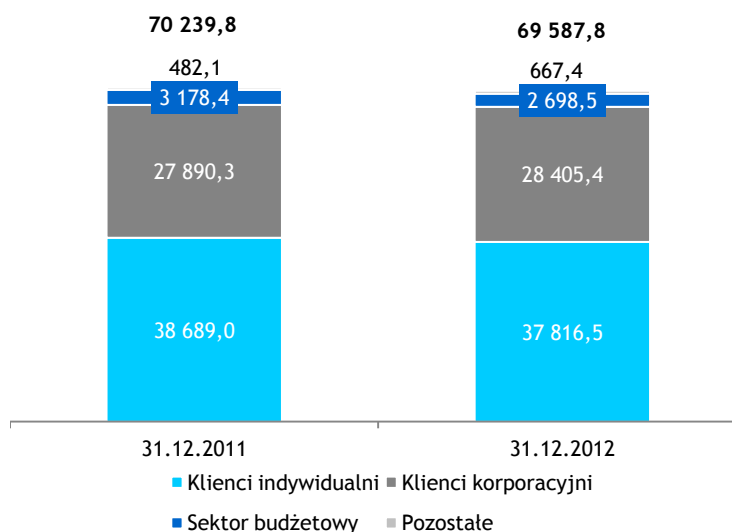
Zmiany w pasywach Grupy w 2012 roku ilustruje poniższe zestawienie:

ZOBOWIĄZANIA I KAPITAŁY	31.12.2012		31.12.2011		Różnica od 31.12.2011 w mln zł	Zmiana roczna
	w mln zł	w %	w mln zł	w %		
Zobowiązania wobec innych banków	21 110,9	20,6%	27 390,8	27,7%	(6 279,9)	-22,9%
Pochodne instrumenty finansowe	3 476,7	3,4%	1 862,7	1,9%	1 614,0	86,6%
Zobowiązania wobec klientów	57 983,6	56,7%	54 244,4	54,9%	3 739,2	6,9%
Zobowiązania z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	4 892,3	4,8%	1 736,0	1,8%	3 156,3	181,8%
Zobowiązania podporządkowane	3 222,3	3,2%	3 456,2	3,5%	(233,9)	-6,8%
Pozostałe zobowiązania	1 840,3	1,8%	2 112,9	2,1%	(272,6)	-12,9%
<b>Zobowiązania razem</b>	<b>92 526,1</b>	<b>90,5%</b>	<b>90 803,0</b>	<b>91,9%</b>	<b>1 723,1</b>	<b>1,9%</b>
<b>Kapitały razem</b>	<b>9 709,9</b>	<b>9,5%</b>	<b>8 072,6</b>	<b>8,1%</b>	<b>1 637,3</b>	<b>20,3%</b>
<b>Kapitały i zobowiązania razem</b>	<b>102 236,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>98 875,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>3 360,4</b>	<b>3,4%</b>

Dominującym źródłem finansowania działalności Grupy BRE Banku pozostają zobowiązania wobec klientów, które stanowiły na koniec 2012 roku 56,7% pasywów wobec 54,9% na koniec 2011 roku.

Wartość zobowiązań wobec klientów w ciągu 2012 roku zwiększyła się o 3 739,2 mln zł, tj. 6,9% i osiągnęła poziom 57 983,6 mln zł.

### Kredyty i pożyczki udzielone klientom (mln zł)

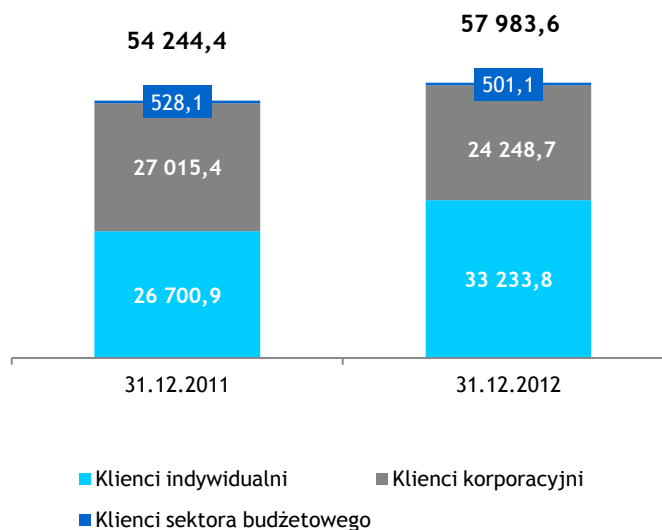


Odnotowany wzrost dotyczył głównie zobowiązań wobec klientów indywidualnych (wzrost o 6 532,9 mln zł, tj. 24,5%). Związane to było z akcją zwiększenia bazy depozytowej w IV kwartale 2012 roku i wpisywało się w realizację Strategii Grupy BRE Banku na lata 2012-2016.

Zobowiązania wobec klientów korporacyjnych wyniosły na koniec 2012 roku 24 248,7 mln zł, w porównaniu z 27 015,4 mln zł na koniec 2011 roku, co oznacza spadek o 10,2%. Wyłączając transakcje repo, zobowiązania wobec klientów korporacyjnych spadły o około 11,2%.

#### Zobowiązania wobec klientów

mln zł



Zobowiązania wobec innych banków spadły w stosunku do końca ubiegłego roku o 6 279,9 mln zł, tj. 22,9% i wyniosły 21 110,9 mln zł na koniec 2012 roku. Zmiana ta wynikała głównie ze spłaty kredytów udzielonych przez Commerzbank.

Zobowiązania z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych zwiększyły swój udział w strukturze finansowania Grupy BRE Banku z 1,8% na koniec 2011 roku do 4,8% na koniec 2012 roku. Główną przyczyną tej zmiany była emisja euroobligacji o wartości nominalnej 500 mln euro w ramach programu EMTN.

Udział kapitałów własnych w pasywach Grupy BRE Banku wyniósł na koniec 2012 roku 9,5%, wobec 8,1% na koniec grudnia 2011 roku co spowodowane było zatrzymaniem całości zysku netto.

### VII.3. Wskaźniki efektywności

Podstawowe wskaźniki efektywności w Grupie BRE Banku przedstawia poniższa tabela:

	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2010
ROA netto	1,23%	1,26%	0,77%
ROE brutto	17,9%	21,0%	15,6%
ROE netto	14,6%	16,4%	11,8%
Wskaźnik C/I	46,4%	47,7%	51,8%
Marża odsetkowa	2,4%	2,5%	2,2%
Współczynnik wypłacalności	18,73% */	14,96%	15,90%
Wskaźnik Core Tier 1	13,00% */	9,59%	10,40%

\*/ Współczynnik wypłacalności i wskaźnik Core Tier 1 liczone według metodologii AIRB

ROA = zysk netto (z udziałami mniejszości) / suma aktywów;

ROE brutto = zysk brutto / kapitał (z udziałami mniejszości, bez zysku roku bieżącego);

ROE netto = zysk netto (z udziałami mniejszości) / kapitał (z udziałami mniejszości, bez zysku roku bieżącego);

$C/I$  = ogólne koszty administracyjne + amortyzacja / dochody (w tym saldo pozostałych przychodów/kosztów);

Marża odsetkowa = wynik odsetkowy / średni stan aktywów odsetkowych;

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

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

## VIII. Grupa BRE Banku na rynku usług finansowych w 2012 roku

Wśród banków notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych BRE Bank na koniec 2012 roku zajmował trzecie miejsce pod względem aktywów, funduszy własnych, wielkości portfela kredytów i pożyczek dla sektora niefinansowego i budżetowego oraz depozytów i zobowiązań wobec klientów (dane skonsolidowane).

Większość spółek Grupy również zajmuje znaczącą pozycję w poszczególnych sektorach rynku usług finansowych. Rynkowy udział oraz pozycję BRE Banku i wybranych spółek na koniec 2012, 2011 i 2010 roku ilustruje następujące zestawienie:

Rodzaj działalności	Pozycja na rynku w 2012 r */	Udział		
		2012	2011	2010
Bankowość Korporacyjna				
Kredyty dla przedsiębiorstw		6,3%	6,8%	6,2%
Depozyty przedsiębiorstw		8,7%	9,9%	8,6%
Leasing	3	7,0%	8,2%	7,1%
Faktoring				
Polska	5	8,8%	8,8%	8,0%
Czechy	3	14,1%	14,0%	13,4%
Bankowość Detaliczna (mBank+MultiBank)				
Kredyty ogółem		6,5%	6,7%	6,5%
w tym hipoteczne		7,9%	8,5%	8,7%
niehipoteczne		4,2%	3,7%	3,6%
Depozyty		5,3%	4,6%	4,8%
Bankowość Inwestycyjna				
Rynki finansowe				
Bony i obligacje skarbowe		8,9%	7,4%	5,7%
IRS/FRA		24,5%	18,6%	19,0%
FX spot i forward		7,8%	7,2%	5,2%
Nieskarbowe papiery dłużne (wartość zadłużenia)				
krótkoterminowe papiery dłużne	4	12,0%	16,9%	14,6%
obligacje przedsiębiorstw	2	16,3%	19,0%	18,1%
papiery dłużne banków** /	1	29,8%	22,0%	22,5%

Działalność maklerska				
obroty akcjami	7	4,9%	5,3%	5,4%
obroty obligacjami	8	2,0%	2,1%	5,5%
kontrakty terminowe	1	15,5%	13,5%	14,2%
opcje	3	16,8%	5,7%	21,8%

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych BRE Banku, NBP, GPW, Fitch Polska, Związku Przedsiębiorstw Leasingowych oraz informacji prasowych.

\*/ Tam, gdzie to było możliwe do ustalenia.

\*\*/ Bez obligacji „drogowych” BGK.

## IX. Rozwój Grupy BRE Banku w segmencie Korporacje i Rynki Finansowe

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

### IX.1. Klienci Korporacyjni i Instytucje

Rok 2012 na rynku bankowości korporacyjnej było rokiem pełnym wyzwań. Kredyty dla przedsiębiorstw na rynku były stabilne (+0,7% rok do roku) w porównaniu z +19,4% dynamiką w 2011 roku, natomiast rynek depozytów przedsiębiorstw osiągnął ujemną dynamikę roczną na poziomie -6,6% (w porównaniu z +12,5% dynamiką w 2011 roku). Wpłynęło to na konieczność zintensyfikowania działań sprzedażowych w BRE Banku, w szczególności poprzez akwizycję klientów korporacyjnych, która w roku 2012 była rekordowa. Przyrost klientów korporacyjnych brutto był o ponad 20% wyższy niż w 2011 roku, w ciągu całego roku pozyskano 2 830 klientów. BRE Bank zdołał powiększyć bazę klientów korporacyjnych do rekordowego poziomu 15 095 podmiotów.

Akwizycja wpłynęła pozytywnie na wartość zgromadzonych środków na rachunkach bieżących, które na koniec grudnia 2012 roku osiągnęły najwyższy w historii poziom 4,8 mld zł. Stanowi to bazę do dalszego rozwoju bankowości transakcyjnej, mającej szczególne znaczenie dla BRE Banku z uwagi na potencjał wzrostu i zainteresowanie klientów.

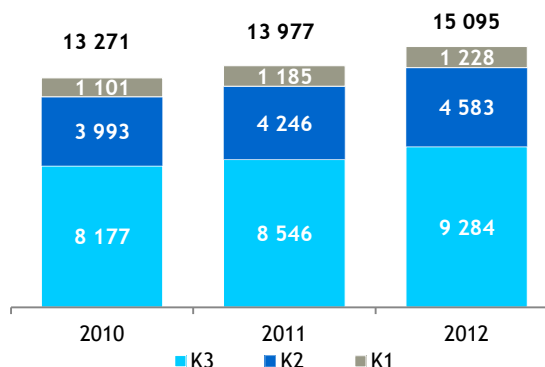
Jednocześnie znacząco poprawiła się jakość obsługi klientów korporacyjnych mierzona wskaźnikiem rekomendacji marki Net Promoter Score (NPS), dotyczącym skłonności klienta do polecenia firmy swoim znajomym (NPS szacowany jest dla banku głównego), który według badań GfK Polonia w 2012 roku dla BRE Banku wyniósł 20, w porównaniu do średniego wskaźnika rynkowego na poziomie 11.

### IX.1.1. Przyrost liczby klientów

Od początku 2012 roku BRE Bank pozyskał 2 830 nowych klientów korporacyjnych, z czego 72,0% stanowili klienci K3, a 23,9% klienci K2. Łączna liczba klientów na koniec grudnia 2012 roku wyniosła 15 095 podmiotów i była wyższa od liczby klientów na koniec 2011 roku o 1 118 firm.

K1 to segment największych korporacji o rocznych obrotach powyżej 500 mln zł, K2 to segment średnich firm z rocznymi obrotami w przedziale od 30 do 500 milionów złotych, natomiast K3 to małe i średnie przedsiębiorstwa o obrotach od 3 do 30 milionów zł.

Liczba klientów korporacyjnych



### IX.1.2. Oferowane produkty i usługi

#### Kredyty i depozyty

Wartość kredytów klientów korporacyjnych wyniosła 28 405,4 mln zł na koniec 2012 roku wobec 27 890,3 mln zł rok wcześniej, co oznacza 1,8% wzrost w porównaniu do 2011 roku.

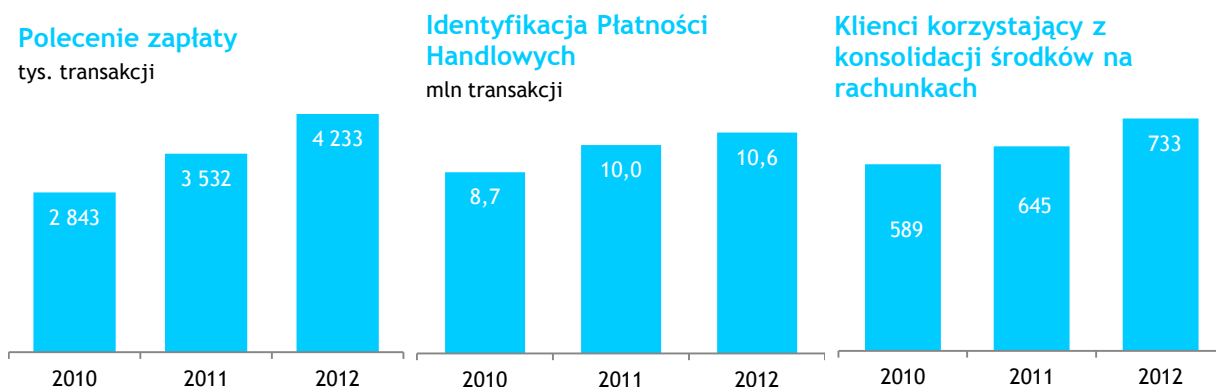
Rynek kredytów dla przedsiębiorstw w 2012 roku pozostał na niezmiennym poziomie (+0,7% rok do roku). Udział akcji kredytowej BRE Banku, kierowanej do przedsiębiorstw w akcji kredytowej całego sektora na koniec grudnia 2012 roku wyniósł 6,3% wobec 6,8% na koniec 2011 roku.

Rynek depozytów przedsiębiorstw spadł w 2012 roku o 6,6%. Udział depozytów przedsiębiorstw w BRE Banku w wartości depozytów sektora przedsiębiorstw na koniec grudnia 2012 roku wyniósł 8,7% wobec 9,9% na koniec grudnia 2011 roku.

#### Rozwój bankowości transakcyjnej

Rozbudowywana oferta w zakresie cash management, wspierająca długotrwałe relacje z klientami, znalazła odzwierciedlenie w zwiększeniu zakresu transakcji objętych identyfikacją sptywu należności oraz liczby klientów korzystających z zaawansowanych produktów w zakresie zarządzania środkami.

Po 12 miesiącach 2012 roku, liczba zrealizowanych transakcji Polecenia Zapłaty wyniosła 4 233 tys. i była o 19,9% wyższa od liczby transakcji zrealizowanych w ciągu 2011 roku. Dynamicznie przyrastała również liczba transakcji Identyfikacji Płatności Handlowych. Od stycznia do grudnia 2012 roku liczba zrealizowanych transakcji wyniosła ponad 10,6 mln i była wyższa o 6,2% od liczby transakcji zrealizowanych w 2011 roku. W 2012 roku o 13,6% wzrosła liczba klientów korzystających z najbardziej wyrafinowanych rozwiązań w zakresie konsolidacji środków na rachunkach bankowych (w porównaniu z końcem 2011 roku). Na koniec grudnia 2012 roku 733 klientów korzystało z oferty Cash pooling i Shared balance.



#### Rozwój bankowości transakcyjnej w 2012 roku charakteryzowały poniższe dane:

- liczba przelewów krajowych wysłanych przez klientów korporacyjnych w 2012 roku wzrosła o 42,3% (w porównaniu z rokiem 2011); taka dynamika była możliwa m.in. dzięki przejściu do obsługi dużego wolumenu zleceń pochodzących od integratorów micro-płatności;
- liczba przelewów zagranicznych w 2012 roku wzrosła o 18,5% w porównaniu do 2011 roku; najbardziej dynamicznie przyrastała liczba przelewów SEPA, która w omawianym okresie zwiększyła się o 47,3%;
- liczba wszystkich wydanych kart korporacyjnych wzrosła o ponad 246,7% w porównaniu ze stanem na koniec 2011 roku; najbardziej dynamicznie wzrosła liczba kart przedpłaconych, tj. o 276,7%;
- wydano ponad 360 tys. kart w ramach Instrumentu Pieniądza Elektronicznego;
- liczba klientów systemu iBRE wzrosła o 19,5%. Obecnie w systemie iBRE posiadamy 62 423 aktywnych uprawnień, umożliwiających współpracę uprawnionych pracowników Klienta z BRE Bankiem.

#### Rozwój oferty bankowości korporacyjnej

Bankowość Korporacyjna BRE Banku kontynuowała poszerzanie zakresu oferowanych produktów, usprawnianie procesów i wdrażanie rozwiązań, zmierzających do wzrostu satysfakcji klientów korporacyjnych BRE Banku. Do najbardziej istotnych przedsięwzięć, które miały miejsce w ciągu 2012 roku zaliczyć należy:

- **Krajowe płatności natychmiastowe.** W dniu 12 czerwca 2012 roku, Krajowa Izba Rozliczeniowa SA (operator systemu clearingowego w Polsce) uruchomiła nowy krajowy system rozliczeniowy EXPRESS ELIXIR przeznaczony do realizacji międzybankowych przelewów natychmiastowych. W rezultacie oczekiwany czas od obciążenia rachunku dłużnika do uznania rachunku wierzyciela to nawet kilkanaście sekund. Polska jest drugim - po Wielkiej Brytanii - krajem europejskim, w którym taki system został wdrożony. Klienci korporacyjni BRE Banku są jednymi z pierwszych w Polsce, którzy mogli skorzystać z EXPRESS ELIXIR już w pierwszym dniu jego funkcjonowania.
- **Rachunki powiernicze dla deweloperów.** W dniu 29 kwietnia 2012 roku weszła w życie ustawa wprowadzająca ochronę osób fizycznych kupujących mieszkania i domy od deweloperów. Jednym z najważniejszych wymogów ustawy jest konieczność otwarcia przez dewelopera specjalnego rachunku powierniczego, na który wpływać mają środki od nabywców. Taki mechanizm ma chronić środki osób fizycznych przed swobodnym dysponowaniem nimi przez dewelopera. W związku z powyższym, rachunki powiernicze dla deweloperów zostały włączone do oferty produktowej.

- **Elektroniczna zapłata za zobowiązania.** Elektroniczna wersja produktu "zapłata za zobowiązania wraz z wydłużeniem terminu spłaty". Rozwiązanie to umożliwia finansowanie celowe klienta poprzez dokonywanie przez BRE Bank płatności za jego zobowiązania handlowe, udokumentowane fakturami wystawionymi przez zaakceptowanych przez BRE Bank dostawców.
- **Dalszy rozwój usług iBRE Connect.** BRE Bank systematycznie rozwija funkcjonalności usług integracji systemu bankowości internetowej iBRE z systemami finansowo-księgowymi klientów korporacyjnych (pakiet usług iBRE Connect).
- **iBRE News - nowatorska platforma informacyjna.** BRE Bank udostępnił klientom korporacyjnym serwis informacyjny iBRE News zintegrowany z platformą bankowości internetowej iBRE. Serwis ten dedykowany jest korporacjom, firmom z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, a także jednostkom sektora publicznego. Umożliwia on dostęp do zagregowanego strumienia informacji rynkowych, pojawiających się w wiodących serwisach informacyjnych na całym świecie. Moduł iBRE News został podzielony na strefy: Giełda, Pieniądz, Gospodarka, Biznes Poradnik i Przegląd Wydarzeń, aby zaspokoić potrzeby informacyjne poszczególnych grup użytkowników (np. księgowych, pracowników działów kadr i wynagrodzeń czy pracowników działów finansowych).
- **Zlecenie Przelewu HalCash.** BRE Bank, we współpracy z firmą HalCash Central Eastern Europe, udostępnił usługę zlecenia Przelewu HalCash, umożliwiającą natychmiastowe przelanie i wypłatę środków pieniężnych z bankomatu przy wykorzystaniu telefonu komórkowego. Nowe rozwiązanie zostało wprowadzone do systemu bankowości elektronicznej iBRE i jest dostępne dla klientów BRE Banku posiadających uprawnienia do składania przelewów krajowych. Zaletą tego rozwiązania jest możliwość realizacji przelewu przez odbiorcę w jednym z czterech tysięcy bankomatów w całej Polsce.

#### IX.1.3. Placówki Bankowości Korporacyjnej

BRE Bank obsługuje klientów korporacyjnych przez sieć placówek liczącą 29 oddziałów i 19 biur korporacyjnych na koniec 2012 roku. W styczniu 2013 roku działalność zakończyło Biuro Korporacyjne w Ostrołęce. Sieć korporacyjna obejmuje obecnie 29 Oddziałów Korporacyjnych i 18 Biur Korporacyjnych, które lokalizacja na terenie Polski została przedstawiona na następującej mapce:



## IX.2. Spółki w obszarze Klienci Korporacyjni i Instytucje

### BRE Faktoring SA

W 2012 roku rynek faktoringowy w Polsce utrzymywał się w trendzie wzrostowym (+21,9% według danych Polskiego Związku Faktorów). BRE Faktoring, odnotowując obroty o wartości 7,2 mld zł (+20,6% rok do roku), zajmuje piątą pozycję wśród firm zrzeszonych w Polskim Związku Faktorów z udziałem w rynku 8,8%, głównie dzięki wysokiemu wzrostowi obrotów zarówno w faktoringu krajowym jak i eksportowym.

Wynik brutto spółki wyniósł 18,0 mln zł (-4,0% rok do roku) i był zbliżony do wyniku roku ubiegłego.

### Transfinance a.s.

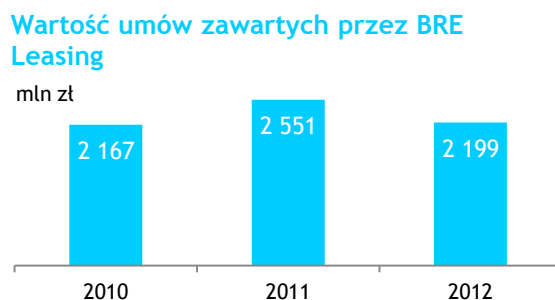
Transfinance a.s. świadczy usługi faktoringowe w Republice Czeskiej na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw. W 2012 roku obroty Transfinance wyniosły 3,3 mld zł i były o 8,2% wyższe w stosunku do roku poprzedniego. Wysokie dynamiki odnotował zarówno faktoring eksportowy, jak i importowy, przy umiarkowanym wzroście obrotów związanych z faktoringiem krajowym.

Wynik brutto spółki za 2012 rok wyniósł 3,1 mln zł (-29,8% rok do roku). Spadek wyniku związany był z wyższymi niż w ubiegłym roku odpisami na należności (wzrost o 36,7% rok do roku).

**BRE Leasing Sp. z o.o.**

Wartość umów leasingu zawartych przez BRE Leasing w 2012 roku wyniosła 2 198,6 mln zł (13,8% spadek w porównaniu do 2011 roku). Pomimo bardzo dobrych wyników ostatnich miesięcy 2012 roku, spółce nie udało się osiągnąć poziomu sprzedaży odnotowanego w 2011 roku, głównie ze względu na spadek w segmencie pojazdów, stanowiącym prawie połowę sprzedaży spółki. Spółka utrzymała jednak trzecią pozycję rynkową w tym segmencie z udziałem 7,0% na koniec 2012 roku, zostając jednocześnie liderem w segmencie leasingu nieruchomości z udziałem na poziomie 33,0%.

Wynik brutto BRE Leasing w 2012 roku wyniósł 51,0 mln zł, co oznacza 3,9% wzrost rok do roku.

**BRE Holding Sp. z o.o.**

BRE Holding Sp. z o.o. został utworzony w listopadzie 2007 roku przez BRE Bank, jej jedynego udziałowca. Majątek spółki stanowią akcje i udziały w spółkach: BRE Bank Hipoteczny SA, BRE Faktoring SA oraz BRE Leasing Sp. z o.o. o łącznej wartości 536,1 mln zł. W 2012 roku głównym źródłem przychodów spółki były dywidendy, które wyniosły 26,2 mln zł.

**Garbary Sp. z o.o.**

Spółka znajduje się w portfelu BRE Banku od maja 2004 roku. Jedynym aktywem spółki Garbary jest nieruchomość gruntowa położona przy ul. Garbary 101/111 w Poznaniu, zabudowana kompleksem zakładów mięsnych (obecnie nieużytkowane), objęta obszarem ścisłej ochrony konserwatorskiej.

**IX.3. Działalność Handlowa i Inwestycyjna**

Działalność Handlowa i Inwestycyjna obejmuje:

- zarządzanie płynnością BRE Banku oraz zarządzanie aktywami i pasywami BRE Banku (w tym zarządzanie ryzykiem oprocentowania portfela kredytów i depozytów). Dla zarządzania płynnością BRE Banku przeprowadza się szereg transakcji, w tym transakcje rynku pieniężnego, swapy walutowe, transakcje pochodne na stopę procentową, transakcje nabywania bonów i obligacji skarbowych oraz bonów NBP, a także zawierania transakcji repo;
- zarządzanie ryzykiem stóp procentowych i walutowym BRE Banku, obrót instrumentami walutowymi na rynku międzybankowym (transakcje spot i instrumenty pochodne), obrót instrumentami na stopę procentową (bony i obligacje skarbowe, instrumenty pochodne na stopę procentową), instrumentami pochodnymi na towary oraz akcjami i instrumentami pochodnymi na akcje i indeksy giełdowe;
- organizację emisji dłużnych papierów wartościowych dla klientów bankowości korporacyjnej i banków, a także obrót i sprzedaż tych papierów;
- bezpośrednią sprzedaż produktów rynków finansowych klientom bankowości korporacyjnej i niebankowym instytucjom finansowym (takim jak np. zakłady ubezpieczeń, fundusze emerytalne i inwestycyjne oraz firmy zarządzające aktywami) oraz wybranym klientom private banking.

W 2012 roku BRE Bank organizował bądź współorganizował wiele programów emisji obligacji na rynku krajowym zarówno dla emitentów korporacyjnych, jak i banków, m.in. dla takich podmiotów jak:

- Energa SA - program emisji obligacji średnioterminowych na kwotę 4,0 mld zł;
- PKO Bank Polski SA - emisja obligacji podporządkowanych na kwotę 1,6 mld zł;
- Ford Credit Polska SA oraz Ford Bank Polska SA - program emisji papierów dłużnych na kwotę 1,0 mld zł;
- Agencja Rozwoju Przemysłu SA - program emisji obligacji średnioterminowych na kwotę 1,0 mld zł;
- Bank Pocztowy SA - program emisji obligacji średnioterminowych na kwotę 400 mln zł;
- Polnord SA - program emisji obligacji zabezpieczonych na kwotę 300 mln zł;
- PKP Intercity SA - program emisji obligacji na kwotę 120 mln zł;
- Dino Polska SA - program emisji obligacji na kwotę 100 mln zł;
- Meritum Bank ICB SA - program emisji obligacji podporządkowanych na kwotę 100 mln zł.

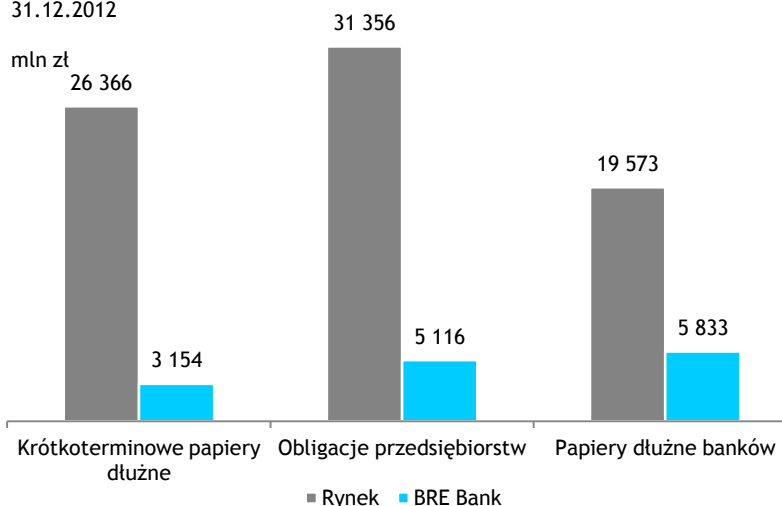
W 2012 roku BRE Bank utrzymał wiodącą pozycję na rynku skarbowych papierów wartościowych i instrumentów pochodnych na stopę procentową. Udział w rynku bonów skarbowych i obligacji na koniec grudnia 2012 roku wzrósł do 8,9% wobec 7,4% na koniec 2011 roku. Na rynku IRS/FRA na koniec grudnia 2012 roku udział BRE Banku osiągnął 24,5% wobec 18,6% na koniec 2011 roku.

Wartość uplasowanych na rynku krótkoterminowych papierów dłużnych osiągnęła na koniec grudnia 2012 roku poziom 3,2 mld zł. Udział BRE Banku w rynku osiągnął poziom 11,6% (dane na podstawie Fitch Polska).

Na dynamicznie rosnącym rynku obligacji przedsiębiorstw BRE Bank uplasował się na drugiej pozycji z 16,3% udziałem. Zrealizowano szereg nowych emisji o znacznej wartości, tj. Echo-Investment, Polnord, Katowicki Holding Węglowy, Magellan oraz Energa. Wartość wyemitowanych i niewykupionych obligacji przedsiębiorstw na koniec grudnia 2012 roku osiągnęła około 5,1 mld zł wobec 4,6 mld zł na koniec 2011 roku.

#### BRE Bank na rynku nieskarbowych papierów dłużnych

wg stanu na  
31.12.2012



Udział Grupy w rynku papierów dłużnych banków (z wyłączeniem obligacji „drogowych” emitowanych przez BGK) wyniósł 29,8% wobec 22,0% na koniec 2011 roku, a wartość wyemitowanych i niewykupionych papierów wyniosła około 5,8 mld zł w porównaniu z 3,4 mld zł na koniec 2011 roku. Największymi emisjami w minionym roku były emisje listów zastawnych o łącznej wartości 790 mln zł dla BRE Banku Hipotecznego, aranżowane przez BRE Bank. Inne duże transakcje, w których BRE Bank brał udział, to emisja obligacji BGK o wartości 1,0 mld zł oraz emisje obligacji podporządkowanych dla PKO BP w kwocie około 1,6 mld zł. Ponadto, BRE Bank wyemitował 450 mln zł trzyletnich obligacji, które zostały uplasowane na rynku krajowym.

Dodatkowo, BRE Bank powrócił na międzynarodowe rynki papierów dłużnych poprzez, zakończoną sukcesem, emisję pierwszej transzy euroobligacji o wartości nominalnej 500 mln euro w ramach programu emisji euroobligacji (EMTN).

### **Program zwiększenia sprzedaży produktów bankowości inwestycyjnej**

W 2012 roku przeprowadzono wiele zmian mających na celu zwiększenie sprzedaży produktów rynku finansowego. W ramach przeprowadzonych działań, do kluczowych i mających wpływ na wielkość zrealizowanych transakcji oraz dochód wygenerowany w ramach współpracy z klientami należą:

- Wdrożenie nowej struktury sprzedażowej polegającej między innymi na wydzieleniu nowego stanowiska specjalisty ds. rynków finansowych, obok istniejącego stanowiska dealera walutowego. Dzięki nowemu stanowisku, realizowana jest strategia wzrostu sprzedaży transakcji pochodnych, zabezpieczających ryzyka finansowe klientów. Efektem jest wzrost sprzedaży oraz wzrost liczby klientów aktywnie zawierających transakcje pochodne o 28,0%;
- Wdrożenie nowego modelu obsługi klientów uwzględniającego specyfikę poszczególnych segmentów klientów korporacyjnych: K1, K2 i K3. W ramach inicjatywy został stworzony „desk” dedykowany do obsługi klientów z segmentu K3 i korzystających z platformy iBRE FX oraz dokonano odpowiedniej przebudowy zespołów obsługujących klientów z segmentów K1 i K2. W efekcie, nastąpił znaczący wzrost zarówno średniomiesięcznych przychodów BRE Banku w ciągu pół roku (o około 40%), jak i liczby klientów;
- Wdrożona została nowa platforma iBRE FX z wieloma innowacyjnymi funkcjonalnościami oraz wzmożone zostały działania, mające na celu aktywizację narzędzia zarówno wśród obecnych klientów, jak i pozyskiwanie nowych. Wynikiem powyższych działań jest wzrost liczby transakcji o 29,0% i wolumenu o 21,0% poprzez platformę iBRE FX;
- Z uwagi na duże zaangażowanie BRE Banku w obsługę klientów międzynarodowych, w szczególności niemieckojęzycznych, został utworzony tzw. „German desk”, który zapewnia dostęp do transakcji rynku finansowego w języku niemieckim poprzez platformę i dealera walutowego. W przypadku zaawansowanych transakcji, do dyspozycji klientów jest również dedykowany specjalista posługujący się językiem niemieckim;
- W ramach doskonalenia procesów, które mają ułatwić zawieranie transakcji rynku finansowego, wprowadzono szereg modyfikacji, które ułatwiają aktywację produktów, kontakt z BRE Bankiem oraz potwierdzanie transakcji.

Trwają prace nad kolejnymi funkcjonalnościami platformy iBRE FX oraz produktami rynku finansowego, które pozwolą zwiększyć zakres współpracy z klientami. BRE Bank pracuje również nad procesami, które wpływają na jakość współpracy z bankiem i zadowolenie z oferowanych usług.

#### **IX.3.1. Instytucje Finansowe**

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

Według stanu na 31 grudnia 2012 roku BRE Bank posiadał 27 czynnych kredytów otrzymanych na równowartość 24 503 mln zł, przy czym zadłużenie z ich tytułu wyniosło 19 834 mln zł. W ciągu 2012 roku spłacono w terminie 3 kredyty we frankach szwajcarskich, 1 w dolarach amerykańskich i 1 w euro, łącznie na kwotę 1 971 mln zł. Dodatkowo zaciągnięto 2 nowe kredyty w euro i 1 w dolarach amerykańskich, łącznie na kwotę 159 mln zł. Per saldo poziom zadłużenia z tytułu kredytów zaciągniętych był o 3 474 mln zł niższy niż na koniec 2011 roku. Przy zastosowaniu kursów z końca 2011 roku odnotowanoby spadek o 1 995 mln zł.

Zaangażowanie BRE Banku z tytułu kredytów udzielonych innym bankom na 31 grudnia 2012 roku wyniosło łącznie równowartość 441,1 mln zł. W portfelu BRE Banku znajdowały się 34 krótko- i długoterminowe czynne kredyty udzielone innym bankom.

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

### IX.3.2. Usługi powiernicze w BRE Banku

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

BRE Bank świadczy usługi polegające między innymi na rozliczaniu transakcji na papierach wartościowych ewidencjonowanych na rynkach krajowych i zagranicznych, przechowywaniu aktywów klientów, prowadzeniu rachunków papierów wartościowych oraz rejestrów papierów w obrocie niepublicznym, prowadzeniu rejestrów aktywów funduszy emerytalnych i inwestycyjnych oraz kontroli wyceny ich aktywów, a także obsłudze pożyczek z papierów wartościowych.

Rok 2012 był dla BRE Banku rekordowym rokiem pod względem działalności powierniczej. Ilość obsługiwanych funduszy inwestycyjnych i emerytalnych wzrosła o około 126% rok do roku, a łączna wartość aktywów netto obsługiwanych funduszy o około 137%.

## IX.4. Spółki z obszaru Działalność Handlowa i Inwestycyjna

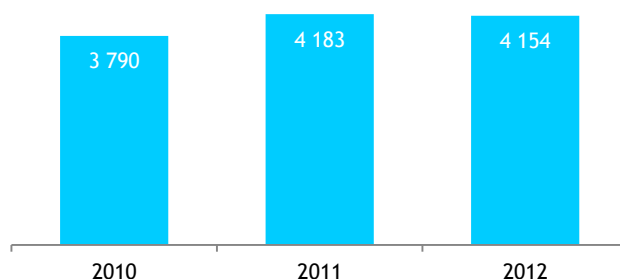
### BRE Bank Hipoteczny SA (BBH)

Przedmiotem działalności BRE Banku Hipotecznego SA jest udzielanie kredytów hipotecznych na finansowanie nieruchomości komercyjnych, projektów mieszkaniowych oraz inwestycji realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego. Spółka jest emitentem hipotecznych i publicznych listów zastawnych, za pośrednictwem których refinansuje swoją działalność kredytową.

Portfel kredytowy brutto BBH utrzymał się na poziomie zbliżonym do poziomu z końca 2011 roku i wyniósł 4,2 mld zł (spadek o 0,7%). Wartość nominalna listów zastawnych wyemitowanych przez BBH na koniec 2012 roku wyniosła 2,2 mld zł.

#### Portfel kredytowy BBH

mln zł



W 2012 roku BBH odnotował zysk brutto w wysokości 14,5 mln zł (spadek o 47,4% rok do roku). Spadek wyniku brutto spowodowany był wyższymi o 11,8 mln zł odpisami aktualizującymi należności.

### Dom Inwestycyjny BRE Banku SA (DI BRE)

DI BRE jest firmą świadczącą usługi maklerskie dla największych polskich inwestorów instytucjonalnych (fundusze emerytalne, fundusze inwestycyjne i firmy zarządzające aktywami), funduszy zagranicznych oraz klientów detalicznych aktywnych na GPW.

Na koniec 2012 roku liczba klientów DI BRE wyniosła 291,6 tys. i pozostała na niezmiennym poziomie w porównaniu z 2011 rokiem.

DI BRE (jako oferujący) przeprowadził IPO spółki Solar Company SA o wartości 156 mln zł, a także organizował emisję długu w formule przyspieszonej książki popytu dla Work Service SA, Zetkama SA i Seco/Warwick SA oraz dla PKO BP (jako członek konsorcjum). Udział DI BRE w obrocie na rynku akcji wyniósł 4,9%, co zagwarantowało mu siódme miejsce na rynku. Na rynku transakcji terminowych DI BRE zajął pierwszą pozycję, z udziałem na poziomie 15,5%. Obroty na rynku opcji przyniosły 16,8% udział z trzecią lokatą.

W 2012 roku DI BRE osiągnął zysk brutto w wysokości 20,4 mln zł, który był o 12,8 mln zł, tj. 38,6% niższy w porównaniu do 2011 roku (33,2 mln zł), co było spowodowane znaczącym spadkiem obrotów na rynkach finansowych w 2012 roku.

#### **BRE Finance France SA (BFF)**

Jest to spółka, której przedmiotem działalności jest pozyskiwanie dla BRE Banku środków finansowych z rynków międzynarodowych poprzez emisje euroobligacji. W 2012 roku dokonano aktualizacji programu emisji euroobligacji. Spółka wyemitowała obligacje o wartości nominalnej 500 mln euro z terminem wykupu w 2015 roku.

W 2012 roku BFF osiągnęła stratę brutto w wysokości 8 tys. zł wobec 94 tys. straty w roku 2011 roku.

## **X. Obszar Bankowości Detalicznej**

Model biznesu bankowości detalicznej w 2012 roku oparty był na kilku markach (mBank, MultiBank oraz Private Banking), ale począwszy od początku 2012 roku mBank i MultiBank prezentowane są jako „Bankowość Detaliczna w Polsce”.

Historycznie, grupę docelową mBanku stanowili ludzie młodzi, samodzielni, poszukujący alternatywnych usług bankowych o niskich kosztach, jak również mikroprzedsiębiorstwa. MultiBank nastawiony był na obsługę klientów zamożnych i małych firm, poszukujących spersonalizowanych usług najwyższej jakości. Obecnie BRE Bank prowadzi proces ujednolicenia oferty produktów i usług, tak aby zaspokojone zostały potrzeby poszczególnych segmentów klientów detalicznych w ramach jednej marki bankowości detalicznej pod szyldem „mBank” (więcej informacji o rebrandingu w rozdziale „Strategia Grupy BRE Banku na lata 2012-2016 i jej realizacja”).

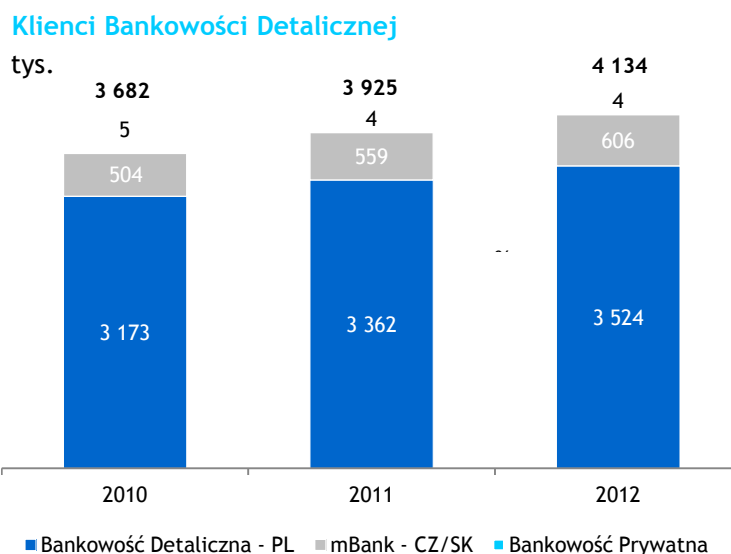
Co więcej, najbardziej zamożnym klientom oferowana jest szeroka gama produktów i strategii inwestycyjnych poprzez spółkę BRE Wealth Management.

Szeroki asortyment produktów i usług oferowany jest poprzez zintegrowaną platformę internetową. Model taki pozwala na oferowanie różnym segmentom klientów usług lepiej dopasowanych do ich potrzeb i jest głównym czynnikiem wspierającym stały wzrost liczby klientów.

### **X.1. Klienci detaliczni**

Od kilku lat BRE Bank pozostaje rynkowym liderem w pozyskiwaniu nowych klientów detalicznych. Na koniec 2012 roku liczba klientów była wyższa o 209,4 tys. (+5,3%) w stosunku do grudnia 2011 roku, a ich liczba osiągnęła ponad 4,1 miliona.

Wykres przedstawia przyrost liczby klientów detalicznych w ostatnich latach.



Pośród klientów obsługiwanych w Polsce są nie tylko osoby fizyczne, ale również mikroprzedsiębiorstwa. Na koniec grudnia 2012 roku było ich 426 tys., z czego 16,3 tys. (+4,0%) pozyskano w 2012 roku.

## X.2. Oferta produktowa

Dane przedstawione w rozdziale X.2. oparte są na wewnętrznej informacji zarządczej BRE Banku.

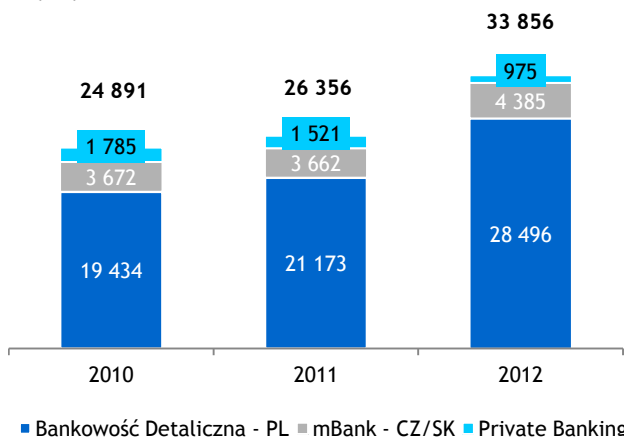
### Depozyty i fundusze inwestycyjne

Poprzez „supermarket funduszy” klienci BRE Banku mogą nabywać zarówno jednostki krajowych jak i zagranicznych funduszy inwestycyjnych, a także produkty finansowe dopasowane do indywidualnych kryteriów inwestycyjnych, oferowane przez zewnętrznych dostawców.

Poniższe wykresy przedstawiają w sposób szczegółowy zmiany w poziomie depozytów i środków ulokowanych w funduszach inwestycyjnych.

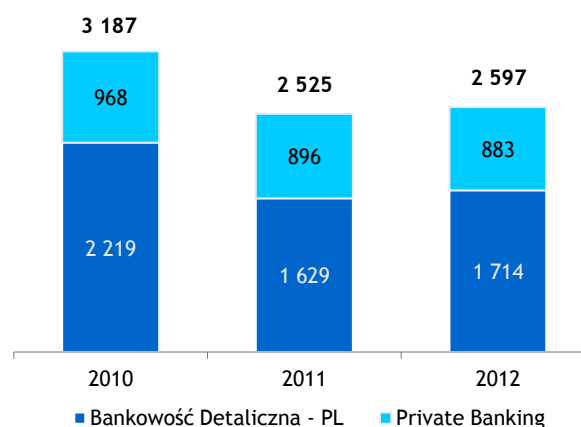
#### Depozyty

mln zł



#### Fundusze inwestycyjne

mln zł



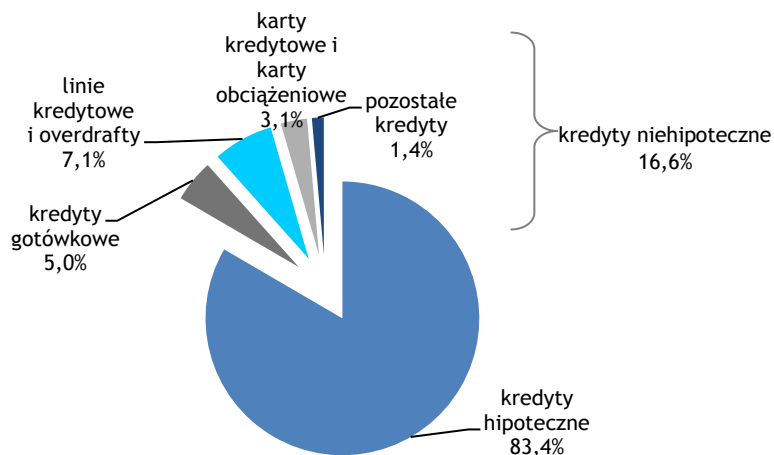
Na koniec grudnia 2012 roku stan depozytów bankowości detalicznej wyniósł 33 856 mln zł, o 7,5 mld zł, tj. 28,5% więcej niż na koniec 2011 roku, natomiast aktywa klientów w funduszach inwestycyjnych zwiększyły się o 72 mln zł (i osiągnęły poziom 2 597 mln zł).

## Kredyty

Wartość kredytów brutto udzielonych w obszarze Bankowości Detalicznej w Polsce, Czechach i na Słowacji na koniec grudnia 2012 roku wyniosła 37 266 mln zł i w stosunku do końca 2011 roku zmalała o 830 mln zł, tj. 2,2%.

Na koniec 2012 roku struktura kredytów detalicznych w Polsce przedstawiała się następująco:

**Struktura kredytów detalicznych w Polsce**



Kredyty hipoteczne dla osób fizycznych w Polsce według stanu na dzień 31 grudnia 2011 i 2012 roku charakteryzowały następujące wielkości:

Kredyty hipoteczne dla osób fizycznych	31.12.2011	31.12.2012
Wartość bilansowa (mld zł)	29,0	27,2
Średnia zapadalność (lata)	22,3	21,6
Średnia wartość (tys. zł)	306,9	280,9
Średnie LTV (%)	86,3%	79,4%
NPL	1,2%	1,8%

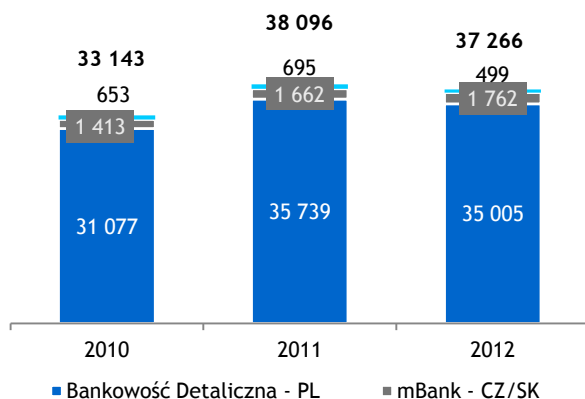
Portfel kredytów niehipotecznych wzrósł w 2012 roku o 1 073 mln zł, tj. 14,9%. Najszybciej przyrastały kredyty gotówkowe i w liniach kredytowych, w wyniku rosnącego korzystania przez istniejących klientów z przyznanych im limitów globalnych.

Wzrost wskaźnika NPL dla kredytów hipotecznych w 2012 roku spowodowany był zmniejszeniem portfela kredytów hipotecznych oraz naturalnym procesem jego starzenia.

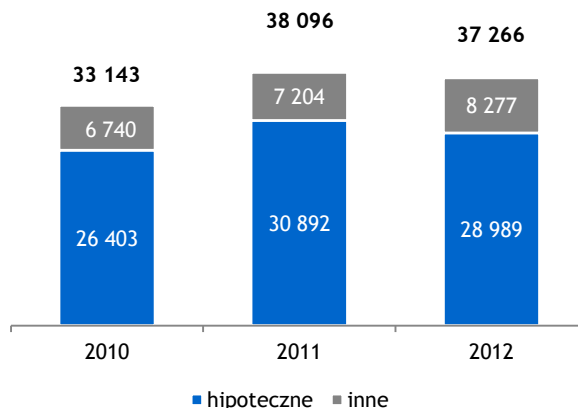
Poniższe wykresy przedstawiają szczegółowe zmiany w poziomie kredytów klientów detalicznych BRE Banku:

**Kredyty**

mln zł

**Kredyty hipoteczne i inne**

mln zł

**Karty**

BRE Bank utrzymuje wysoką dynamikę w zakresie emisji kart, zarówno kredytowych, jak i debetowych, wspartą popytem ze strony dotychczasowych i nowych klientów.

Na koniec grudnia 2012 roku liczba wydanych kart kredytowych wyniosła 701,9 tys. i była wyższa o 71,4 tys. niż rok wcześniej.

Liczba wydanych przez BRE Bank kart debetowych na koniec grudnia 2012 roku wyniosła 4 783,5 tys. W okresie 12 miesięcy przybyło 793,3 tys. kart, tj. 19,9%.

BRE Bank kładzie duży nacisk na innowacje i rozszerzanie zakresu oferowanych kart. Przykładem mogą być nowe inicjatywy związane z kartami płatniczymi (debetowymi i przedpłaconymi), pełniącymi kilka funkcji (np. Bydgoska Karta Miejska będąca biletem okresowym oraz elektronicznym portfelem).

**Usługi maklerskie i ubezpieczeniowe**

W 2012 roku liczba klientów korzystających z usług maklerskich była stabilna. W mBanku w ramach usługi eMakler klienci prowadzili 202,1 tys. rachunków inwestycyjnych, o 1,5 tys. więcej niż na koniec 2011 roku. W MultiBanku klienci posiadali 32,2 tys. rachunków, tj. 0,6 tys. mniej niż w 2011 roku, prowadzonych w ramach Usługi Maklerskiej.

Dodatkowo, Dom Inwestycyjny BRE Banku udostępnił klientom jedną z najnowocześniejszych na rynku platform do inwestowania na rynku Forex – BRE Forex ECN. Kwotowania dostarczane są nie przez brokera, lecz przez banki, które wyznaczają oferty kupna i sprzedaży par walutowych. Korzystając z BRE Forex ECN klienci mogą inwestować nie tylko w waluty, ale również w kontrakty terminowe. DI BRE oferuje zawieranie transakcji na instrumentach opartych na 17 najważniejszych europejskich i światowych indeksach (w tym WIG20), towarach oraz obligacjach rządowych. BRE Forex ECN, oprócz tradycyjnej platformy transakcyjnej obsługiwanej przez komputery osobiste, jest dostępny również na urządzeniach mobilnych z systemami iOS oraz Android.

Sprzedaż ubezpieczeń (komunikacyjnych, turystycznych, ubezpieczeń nieruchomości) odbywa się w ramach Centrum Ubezpieczeń w MultiBanku oraz przez moduł mUbezpieczenia w mBanku (w tym szczególnie popularny Supermarket Ubezpieczeń Samochodowych). Prowadzi ją również spółka BRE Ubezpieczenia TUIR. Oprócz klasycznych ubezpieczeń, oferuje ona produkty bancassurance (ubezpieczenie kredytów hipotecznych, kredytów gotówkowych i samochodowych, pakiety ubezpieczeń powiązane z kartą kredytową i rachunkiem bieżącym) cieszące się dużym zainteresowaniem klientów.

## Rozwój oferty Bankowości Detalicznej

Kontynuacja dynamicznego wzrostu liczby klientów detalicznych to efekt stałego rozwoju oferty i innowacji nakierowanych na potrzeby klientów. Rok 2012 nie był pod tym względem wyjątkowy. Do nowych lub istotnie zmodyfikowanych produktów kredytowych, depozytowych i inwestycyjnych oraz działań wspierających sprzedaż w segmencie Bankowości Detalicznej należy zaliczyć:

- rozszerzenie oferty depozytowej o produkty regularnego oszczędzania (mSaver, MultiSaver),
- wdrożenie karty Miles and More z pakietem ubezpieczeń Travel,
- partnerstwo strategiczne z BMW w zakresie kredytowania zakupu nowych samochodów,
- płatności NFC na szeroką skalę we współpracy z T-mobile i Orange,
- wdrożenie rachunku dedykowanego studentom - eKONTO dla młodych z bezpłatnymi wypłatami z bankomatów przez rok, bezpłatną kartą w postaci breloka, dedykowanym programem zniżek w szkołach językowych i bezpłatnym pendrive'm za korzystanie z karty,
- NML on-line - całkowicie zdalny proces kredytowy dla klientów zewnętrznych (indywidualnych i mikroprzedsiębiorstw) w obszarze kredytów niehipotecyjnych w mBanku i MultiBanku,
- wprowadzenie procesu otwierania rachunków dla mikroprzedsiębiorstw on-line - w ciągu 15 minut Klient uzyskuje dostęp do w pełni aktywnego rachunku bez wychodzenia z domu i podpisywania umowy - wszystkie niezbędne dokumenty Klient potwierdza hasłem sms,
- połączenie procesu otwarcia firmy i rachunku bankowego - w trakcie otwierania działalności gospodarczej przez Internet, klient może od razu otworzyć firmowy rachunek bankowy on-line w ramach jednego przyjaznego procesu,
- wprowadzenie pakietów branżowych: Pakiet Handel i Usługi - połączenie usług bankowych i terminali POS w jednej cenie dla klienta, pakiet dla firm prowadzących pełną księgowość - umożliwienie otwierania rachunków dla firm z nowego segmentu,
- wprowadzenie możliwości obsługi Klientów mBanku przez Ekspertów MultiBanku w placówkach (indywidualnych i mikroprzedsiębiorstw);
- rozszerzenie oferty kart o:
  - karty World MasterCard (kredytowe i debetowe),
  - naklejkę Master Card Debit, przeznaczoną do płatności zbliżeniowych,
  - Bydgoską Kartę mBanku - połączenie karty miejskiej i płatniczej do eKonta i izzyKonta,
  - kartę przedpłaconą mBanku.

## Rozszerzenie oferty mBanku w Czechach i na Słowacji

- wprowadzenie karty zbliżeniowej VISA,
- rozszerzenie oferty kredytów niehipotecyjnych, m.in. Kredyt na Kliknięcie na Słowacji i kredyt w rachunku bieżącym jako podstawowe produkty niehipotecyjne dla nowych klientów na obu rynkach.

## X.3. Sieć dystrybucji

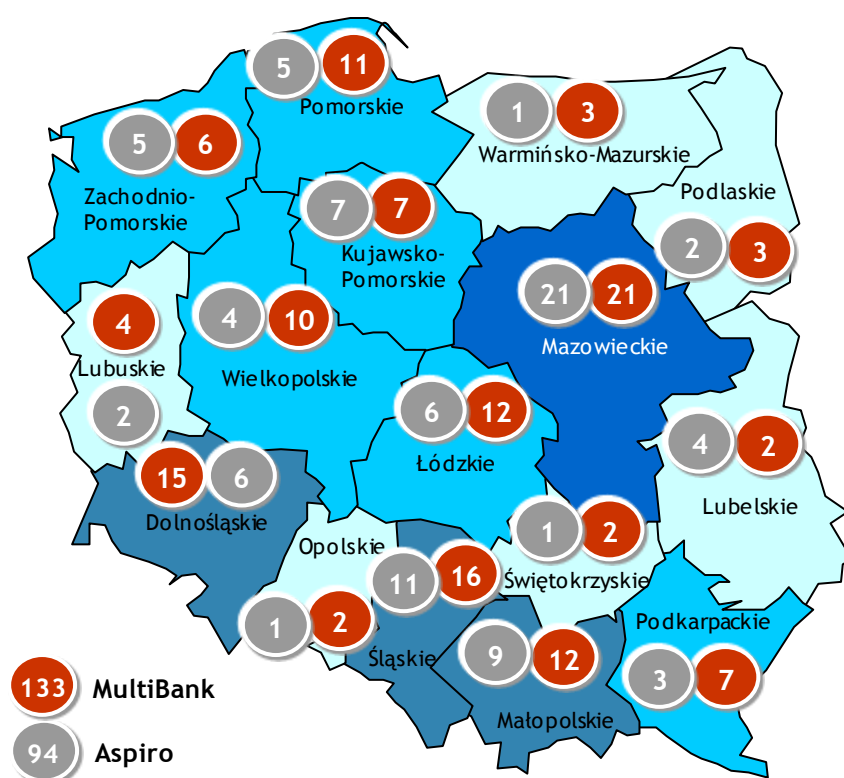
Liczba i zakres działania tradycyjnych placówek bankowości detalicznej BRE Banku odzwierciedlają ukierunkowanie na obszary o dużym potencjale wzrostu oraz wagę, jaką BRE Bank przykładają do rozwoju innych kanałów dystrybucji, takich jak internet i bankowość telefoniczna. Rozwój wielu kanałów dostępu do bankowości ma wpływ na stale rosnącą liczbę klientów i wspiera tradycyjne kanały dystrybucji BRE Banku.

Od lipca 2009 roku sieć dystrybucji mBanku w Polsce zarządzana jest przez spółkę zależną Aspiro, oferującą szeroką gamę produktów Grupy i podmiotów zewnętrznych. Na koniec grudnia 2012 roku sieć ta liczyła 94 lokalizacje (26 Centrów Finansowych, 62 mKioski i 6 mKiosków partnerskich) oraz 29 Punktów Obsługi Agencyjnej.

Liczba placówek mBanku za granicą w stosunku do końca 2011 roku nie uległa zmianie. W Czechach wynosi ona 26 (obecnie działa tam 17 mKiosków i 9 Centrów Finansowych), natomiast na Słowacji 9 (5 mKiosków i 4 Centra Finansowe).

MultiBank działa poprzez 133 placówek (71 Centrów Usług Finansowych, 62 Placówek Partnerskich) wobec 135 na koniec 2011 roku. Placówki MultiBanku zlokalizowane są głównie w większych miastach, co jest zgodne z modelem biznesu nastawionym na obsługę zamożniejszego segmentu klientów.

Poniższa mapka przedstawia placówki mBanku i MultiBanku w Polsce:



#### X.4. Spółki w obszarze Bankowości Detalicznej

##### Aspiro SA

Na koniec 2012 roku Aspiro oferowało produkty 28 różnych podmiotów finansowych, w tym również produkty mBanku i MultiBanku. Aktualnie oferta obejmuje łącznie 58 produktów, w tym między innymi: kredyty hipoteczne, kredyty gotówkowe, produkty ubezpieczeniowe, produkty inwestycyjne, leasing i faktoring.

W 2012 roku nastąpił ponad 73,8% wzrost sprzedaży w obszarze kredytów gotówkowych oraz ponad 182,7% wzrost sprzedaży produktów inwestycyjnych.

W obszarze kredytów samochodowych wzrost sprzedaży wyniósł 46,4%. Spółka, pomimo kryzysu na rynku samochodowym, odnotowała stabilny wzrost udziału w rynku, tj. 9,1% (w porównaniu do 7,8% w 2011 roku). Wynika to w głównej mierze z wzmocnienia pozycji w segmencie aut luksusowych, jak

również z kontynuacji, wspólnie z MultiBankiem, akcji promocyjnych skierowanych szczególnie do klientów nabywających nowe samochody.

W 2012 roku, w związku z pogorszeniem sytuacji na rynku jak również zmianą polityki BRE Banku w zakresie produktów hipotecznych, Aspiro odnotowała spadek sprzedaży tych produktów o 25,0% rok do roku.

Spółka zamknęła 2012 rok stratą brutto w wysokości 1,6 mln zł wobec zysku brutto w wysokości 10,5 mln zł rok wcześniej. Na spadek wyniku finansowego największy wpływ miały koszty związane z reorganizacją spółki (rozpoczęcie restrukturyzacji sieci sprzedaży oraz wyższe koszty amortyzacji).

#### **BRE Wealth Management SA (BWM)**

W 2012 roku spółka istotnie rozwinęła nowy model biznesu, wdrożony w 2011 roku, skupiający się na ofercie związanej z doradztwem inwestycyjnym. Nastąpił wzrost aktywności doradczej (w 2012 roku przygotowanych zostało ponad 2 tys. rekomendacji) oraz wzrost liczby klientów objętych tą usługą.

W 2012 roku strategię zarządzane przez BRE Wealth Management przyniosły wysokie zwroty z inwestycji. Na koniec 2012 roku aktywa zarządzane przez spółkę wyniosły 3,7 mld zł i były wyższe o 300 mln zł, tj. 9.0% w porównaniu do grudnia 2011 roku.

W 2012 roku spółka wypracowała zysk brutto w wysokości 10,0 mln zł wobec 11,0 mln zł w roku 2011.

#### **BRE TUiR SA i BRE Ubezpieczenia Sp. z o.o.**

W zakresie biznesu direct odnotowano w 2012 roku wzrost składki o 8,9% do poziomu 153 mln zł w porównaniu z 2011 rokiem. W obszarze bancassurance składka wyniosła 236 mln zł (z wyłączeniem produktów inwestycyjnych), co oznacza 2,2% spadek w stosunku do 2011 roku. Odnotowany spadek jest rezultatem spadku sprzedaży kredytów hipotecznych mBanku i MultiBanku oraz pogarszającego się biznesu w zakresie ubezpieczania niskiego wkładu własnego. Na współpracy z BRE Leasing odnotowano zmniejszenie składki o około 11% do 116 mln zł w konsekwencji spadku wartości mienia przekazanego w leasing oraz pogorszenia wskaźników penetracji.

W 2012 roku oferta produktowa została rozszerzona o nowe produkty ubezpieczeń turystycznych, m.in. o ubezpieczenie turystyczne dla klientów indywidualnych na telefony i urządzenia mobilne.

Grupa BRE Ubezpieczenia wypracowała wynik brutto w wysokości 58,6 mln zł, co oznacza wzrost o 5,1 mln zł wobec 2011 roku. Poprawa wyniku była możliwa dzięki uzyskaniu dużego wolumenu składki inwestycyjnej w I półroczu 2012 roku w obszarze bancassurance, ostrożnym założeniom w budżecie sprzedaży ubezpieczeń niskiego wkładu własnego oraz poprawie wyceny portfela zarządzanego na zlecenie przez BRE Wealth Management. Na wynik wpływ miała również restrykcyjna polityka kosztowa, zwłaszcza w zakresie przeprowadzanych kampanii reklamowych.

Po reorganizacji przeprowadzonej w połowie 2012 roku, BRE Ubezpieczenia TUiR SA, BRE Ubezpieczenia Sp. z o.o. oraz BRE Agent Ubezpieczeniowy Sp. z o.o. wchodzi w skład grupy kapitałowej Aspiro SA.

## **XI. Pozostała działalność Grupy BRE Banku**

### **BRE Centrum Operacji Sp. z o.o. (BRE CO)**

Przedmiotem działania spółki jest świadczenie usług z zakresu rozliczeń i obsługi baz danych, archiwum elektronicznego, archiwum tradycyjnego oraz wprowadzania danych dla Grupy BRE Banku.

W 2012 roku BRE CO świadczyła usługi dla bankowości korporacyjnej i detalicznej BRE Banku, a także dla wybranych spółek Grupy BRE Banku. Po sprzedaży spółki CERI International, BRE CO zaprzestała świadczenia usług dla podmiotów spoza Grupy BRE Banku, z wyjątkiem usług wsparcia dla CERI International.

W 2012 roku spółka odnotowała zysk brutto w wysokości 11,3 mln zł w porównaniu do 0,7 mln zł w roku ubiegłym. Na osiągnięty wynik wpływ miał zysk na transakcji sprzedaży CERI International w I kwartale 2012 roku.

### **BRE.locum SA**

BRE.locum jest spółką developerską, działającą na pierwotnym rynku nieruchomości. W 2012 roku spółka BRE.locum podpisała umowy sprzedaży 188 mieszkań, podczas gdy w 2011 roku umów tych było 185 (177 podpisanych przedwstępnych umów sprzedaży na koniec 2012 roku wobec 229 na koniec 2011 roku). Według stanu na koniec 2012 roku spółka miała w ofercie 396 ukończonych mieszkań oraz 157 mieszkań w projektach realizowanych.

Zysk brutto spółki za 2012 rok wyniósł 3,8 mln zł wobec 12,5 mln zł w 2011 roku.

## **XII. Główne kierunki zmian oraz podstawowe rodzaje ryzyka w działalności Grupy BRE Banku**

### **XII.1. Główne kierunki zmian w obszarze ryzyka**

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

W roku 2012 Zarząd Banku przyjął Strategię Zarządzania Ryzykiem, będącą wyznacznikiem strategicznych celów obszaru ryzyka i wprowadził do funkcjonowania zestaw strategicznych miar ryzyka, oparty na koncepcji zdolności absorpcji ryzyka.

W dniu 4 lipca 2012 roku Komisja Nadzoru Finansowego (KNF) we współpracy z Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) udzieliły warunkowej zgody na stosowanie przez BRE Bank zaawansowanej metody wewnętrznych ratingów (metoda AIRB), na potrzeby obliczania wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka kredytowego dla portfela korporacyjnego oraz portfela detalicznych kredytów hipotecznych przy zastrzeżeniu, że do momentu spełnienia warunków o istotności wysokiej określonych w powyższej decyzji, całkowity wymóg kapitałowy obliczony przy wykorzystaniu metody AIRB musi być utrzymywany na poziomie uwzględniającym 100% wartości wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka kredytowego obliczonego przy zastosowaniu metody standardowej.

BRE Bank zrealizował wszystkie warunki o istotności wysokiej określone w decyzji BaFin i KNF dotyczącej stosowania metody AIRB. W kalkulacji skonsolidowanego współczynnika wypłacalności, zarówno Grupy, jak i Banku na dzień 31 grudnia 2012, uwzględniono całkowity wymóg kapitałowy wyznaczony z zastosowaniem metody AIRB dla ryzyka kredytowego zgodnie z załącznikiem nr 5 do Uchwały Nr 76/2010 KNF z dnia 10 marca 2010 roku (z późniejszymi zmianami), bez ograniczeń

w postaci dodatkowych wymogów kapitałowych wynikających z warunków określonych w decyzji BaFin i KNF dotyczącej stosowania metody AIRB.

Ponadto, w dniu 27 sierpnia 2012 roku BaFin, we współpracy z KNF, wyraził zgodę na stosowanie przez BRE Bank Hipoteczny SA metody wewnętrznych ratingów w zakresie przypisywania ekspozycji z tytułu kredytowania specjalistycznego do kategorii ryzyka (metoda IRB slotting approach) do obliczania wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka kredytowego.

Zastosowanie metody wewnętrznych ratingów ma na celu zwiększenie elastyczności procesu zarządzania ryzykiem i kapitałem, uzależniając wartość alokowanego kapitału od poziomu ryzyka. Optymalizacja alokacji kapitału jest kluczowym elementem realizowanego w BRE Banku projektu RAPM (Risk Adjusted Performance Measures), angażującego jednostki organizacyjne z obszaru ryzyka, finansów i biznesu.

## **XII.2. Podstawowe rodzaje ryzyka w działalności Grupy BRE Banku**

Zarząd BRE Banku podejmuje działania mające na celu zapewnienie, iż BRE Bank zarządza wszystkimi istotnymi rodzajami ryzyka, wynikającymi z realizacji przyjętej strategii biznesowej.

W ramach funkcjonującego w Grupie procesu inwentaryzacji ryzyka, realizowanego na podstawie zasad określonych w ICAAP (tzn. procesu oceny adekwatności kapitału wewnętrznego, z ang. Internal Capital Adequacy Assessment Process), w 2012 roku zidentyfikowano w działalności Grupy następujące rodzaje ryzyka:

- ryzyko kredytowe,
- ryzyko rynkowe,
- ryzyko operacyjne,
- ryzyko biznesowe,
- ryzyko płynności,
- ryzyko kapitałowe,
- ryzyko ubezpieczeniowe,
- ryzyko reputacji,
- ryzyko strategiczne.

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

## **XII.3. Ryzyko kredytowe**

Ryzyko kredytowe jest najważniejszym rodzajem ryzyka, jakie podejmuje Grupa BRE Banku, dlatego znaczną uwagę poświęca się zarządzaniu nim. BRE Bank sprawuje również kontrolę nad ryzykiem kredytowym w spółkach Grupy generujących ten rodzaj ryzyka.

Pomiar i monitorowanie ryzyka kredytowego i jego pochodnych (rezydualne, koncentracji) w ujęciu portfelowym przeprowadzany jest w BRE Banku w oparciu o oczekiwaną stratę (ang. Expected Loss) oraz kredytową wartość narażoną na ryzyko (ang. Credit Value at Risk), wyznaczaną na bazie rozszerzonego modelu CreditRisk+ (ECVaR), uwzględniającego zjawiska korelacji pomiędzy branżami gospodarczymi. W celu bieżącego monitorowania ryzyka kredytowego weryfikacji podlegają wewnętrzne oceny ratingowe oraz zdarzenia „default”, zgodnie z definicjami Bazylei II oraz MSSF.

W modelu ECVaR przedmiotem modelowania jest zarówno częstotliwość (ang. frequency) jak i dotkliwość / skala (ang. severity) strat indywidualnych uwarunkowanych między innymi wielkością ekspozycji. Dzięki temu obciążenia kapitałowe przypadające na poszczególnych klientów rosną w sposób ponad-proporcjonalny wraz ze wzrostem zaangażowania klienta. Ta cecha sprawia, że model dobrze identyfikuje koncentrację ryzyka.

Jedną z metod ograniczania ryzyka kredytowego jest system podejmowania decyzji kredytowych przez odpowiednie organa decyzyjne. Kryterium kwalifikującym daną sprawę do rozpatrzenia przez właściwy organ decyzyjny jest kwota zaangażowania oraz poziom ryzyka związanego z klientem i realizowaną transakcją (rating wewnętrzny). Wrażliwość modelu ECVaR na wielkość indywidualnych ekspozycji umożliwia wykorzystanie go do pomiaru i aktywnego operacyjnego zarządzania wielkością ryzyka koncentracji podmiotowej (uwzględnienie alokowanej wartości kapitału ekonomicznego do danego zaangażowania jako dodatkowej miary ryzyka w procesie decyzyjnym). Identyfikacja zwiększonej wartości ECVaR, generowanej przez dane zaangażowanie, jest przesłanką podwyższenia właściwego poziomu decyzyjnego o szczebel wyższy niż wynikałoby to ze standardowej procedury opartej o rating Expected loss i wielkość zaangażowania. Potencjalna wielkość ECVaR jest szacowana już w chwili strukturyzacji limitu dla klienta, co pozwala podejmować decyzję kredytową w oparciu o wstępną kalkulację przyszłego ryzyka koncentracji, rating klienta i proponowane warunki transakcji (wolumen, zabezpieczenia i tenor transakcji). W ten sposób BRE Bank nie podejmuje nadmiernego ryzyka w trakcie budowy i rozwoju portfela, tzn. redukuje (zamykanie pozycji) / ogranicza ryzyko kredytowe poprzez dywersyfikację portfela kredytowego.

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

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

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

#### **XII.3.1. Jakość portfela kredytowego**

Na dzień 31 grudnia 2012 roku, wśród kredytów i pożyczek (brutto) udzielonych klientom, należności, które utraciły wartość stanowiły 5,2% wobec 4,7% na koniec 2011 roku. Rezerwa utworzona na należności od klientów wzrosła z 2 388,3 mln zł na koniec grudnia 2011 roku do 2 528,5 mln zł na koniec 2012 roku, z czego 198,7 mln zł stanowiła rezerwa na poniesione nieujawnione straty (Incured but Not Identified - IBNI) wobec 212,4 mln zł na koniec 2011 roku.

Poziom pokrycia należności, które utraciły wartość rezerwami wyniósł 64,1% wobec 66,2% na koniec 2011 roku.

W 2012 roku w BRE Banku spadła liczba wystawionych tytułów egzekucyjnych w stosunku do klientów korporacyjnych z 256 w 2011 roku do 208. Natomiast w Bankowości Detalicznej wystawiono 25 548 tytułów egzekucyjnych wobec 10 804 w 2011 roku.

Poniższe zestawienie ukazuje jakość portfela kredytowego Grupy BRE Banku w podziale na grupy klientów na koniec 2012 roku w porównaniu z 2010 i 2011 rokiem. Bardziej szczegółowe informacje na temat jakości i koncentracji portfela kredytowego zawarte są w Och 3 i 22 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej za 2012 rok.

Jakość portfela kredytowego Grupy BRE Banku	31.12.2012	31.12.2011
	w mln zł	w mln zł
<b>Należności od klientów - zaangażowanie brutto ogółem</b>	<b>69 587,8</b>	<b>70 239,8</b>
Należności bez utraty wartości	65 955,5	66 953,0
Należności, które utraciły wartość	3 632,3	3 286,8
<b>Udział w portfelu należności, które utraciły wartość w %</b>	<b>5,2%</b>	<b>4,7%</b>
<b>Rezerwa utworzona na należności od klientów</b>	<b>2 528,5</b>	<b>2 388,3</b>
Rezerwy utworzone na należności bez utraty wartości	198,7	212,4
Rezerwy na należności, które utraciły wartość	2 329,8	2 175,9
<b>Współczynnik pokrycia rezerwami należności, które utraciły wartość</b>	<b>64,1%</b>	<b>66,2%</b>
<b>Współczynnik pokrycia rezerwami całego portfela kredytowego</b>	<b>3,6%</b>	<b>3,4%</b>
<b>Klienci indywidualni - zaangażowanie brutto</b>	<b>37 816,5</b>	<b>38 689,0</b>
Należności bez utraty wartości	36 510,1	37 675,5
Należności, które utraciły wartość	1 306,4	1 013,5
<b>Udział w portfelu należności, które utraciły wartość w %</b>	<b>3,5%</b>	<b>2,6%</b>
<b>Klienci korporacyjni - zaangażowanie brutto</b>	<b>28 405,4</b>	<b>27 890,3</b>
Należności bez utraty wartości	26 079,5	25 618,4
Należności, które utraciły wartość	2 325,9	2 271,9
<b>Udział w portfelu należności, które utraciły wartość w %</b>	<b>8,2%</b>	<b>8,1%</b>
<b>Pozostali klienci - zaangażowanie brutto</b>	<b>3 365,9</b>	<b>3 660,5</b>
Należności bez utraty wartości	3 365,9	3 659,1
Należności, które utraciły wartość	-	1,4
<b>Udział w portfelu należności, które utraciły wartość w %</b>	<b>-</b>	<b>0,04%</b>

## **XII.4. Ryzyko płynności**

Celem zarządzania ryzykiem płynności jest zapewnienie zdolności BRE Banku do wywiązania się zarówno z bieżących, jak i przyszłych zobowiązań, z uwzględnieniem kosztów pozyskania płynności.

W ramach zarządzania ryzykiem płynności analizie poddawanych jest szereg miar ryzyka, z których podstawową jest luka niedopasowania. Obejmuje ona wszystkie aktywa, pasywa oraz pozycje pozabilansowe BRE Banku dla wszystkich walut w horyzontach czasowych ustalonych przez BRE Bank. Zapewnienie odpowiedniego poziomu płynności Banku realizowane jest poprzez aktywne zarządzanie strukturą przyszłych przepływów pieniężnych oraz utrzymywaniu odpowiedniego poziomu bufora płynnościowego. W 2012 roku BRE Bank utrzymywał wysoki poziom nadwyżki płynnościowej, adekwatny do potrzeb wynikających z aktywności Banku i aktualnej sytuacji rynkowej, w postaci portfela płynnych papierów skarbowych i pieniężnych, dla których istnieje możliwość zastawu bądź sprzedaży w dowolnym momencie bez istotnej utraty ich wartości.

Zgodnie z Uchwałą KNF nr 386/2008, w sprawie ustalenia wiążących banki norm płynności, BRE Bank kalkuluje zdefiniowane w Uchwale nadzorcze miary płynności. W 2012 roku nadzorcze limity na miary płynności, zarówno krótkoterminowej, jak i długoterminowej, nie były przekraczane. Na koniec 2012 roku wielkość miary M2 wyniosła 1,94, natomiast miara M4 była na poziomie 1,2. Ponadto zgodnie z wymogami Uchwały, BRE Bank dokonuje pogłębionej analizy płynności długoterminowej oraz ustala wewnętrzne limity zaangażowania w aktywa długoterminowe. Badana jest również stabilność i struktura źródeł finansowania, w tym poziom osadu i koncentracji dla depozytów terminowych i rachunków bieżących. Dodatkowo, Bank monitoruje zmienność pozycji bilansowych i pozabilansowych, w szczególności otwartych linii kredytowych i limitów na rachunkach.

Ciągłej analizie podlega nie tylko płynność w warunkach normalnych, ale również przy założeniu potencjalnego zagrożenia jej utraty. W celu określenia wytrzymałości BRE Banku na niekorzystne, istotne zdarzenia przeprowadzane są analizy scenariuszowe obejmujące skrajne założenia dotyczące zarówno funkcjonowania rynków finansowych, jak i zjawisk behawioralnych dotyczących klientów BRE Banku (Bank posiada ustalone procedury działania na wypadek zagrożenia utraty płynności finansowej).

W 2012 roku płynność i finansowanie BRE Banku pozostawały na bezpiecznym poziomie. Sytuacja płynnościowa była ściśle monitorowana i utrzymywana na adekwatnym do potrzeb poziomie poprzez dostosowywanie poziomu bazy depozytów i uruchamianie dodatkowych źródeł finansowania w zależności od rozwoju akcji kredytowej i pozostałych potrzeb płynnościowych. W ciągu roku 2012 płynność mierzona wskaźnikiem kredytów do depozytów uległa poprawie z poziomu 125,1% na koniec 2011 roku do poziomu 115,7% na koniec 2012 roku. Długoterminowe działania Banku skoncentrowane są wokół wzrostu determinowanego przez możliwości finansowania oraz dochodowości biznesu. W celu zapewnienia płynności BRE Bank dywersyfikuje stabilne źródła finansowania według grup klientów, produktów i walut przy jednoczesnej optymalizacji bilansu pod kątem rentowności.

## **XII.5. Ryzyko rynkowe**

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

Naczelną zasadą organizacji procesu zarządzania ryzykiem rynkowym jest oddzielenie funkcji monitoringu i kontroli ryzyka rynkowego od funkcji związanych z podejmowaniem i utrzymywaniem otwartych pozycji ryzyka rynkowego. Funkcje monitoringu i kontroli ryzyka rynkowego są realizowane przez Departament Ryzyka (DRF) oraz Departament Kontroli Operacji Finansowych (BKF) w Obszarze Ryzyka Banku, który jest nadzorowany przez Dyrektora Banku ds. Zarządzania Ryzykiem, podczas gdy

operacyjne zarządzanie pozycjami ryzyka rynkowego odbywa się w Departamencie Rynków Finansowych (DFM), w Biurze Maklerskim (BM) oraz w Departamencie Skarbu (DS), które podlegają członkowi Zarządu BRE Banku odpowiedzialnemu za obszar Bankowości Inwestycyjnej. BM jest jednostką organizacyjną BRE Banku, która została wyodrębniona ze struktur DFM i rozpoczęła działalność operacyjną w czerwcu 2012 roku. Ponadto, pozycje inwestycyjne wrażliwe na czynniki ryzyka rynkowego (na ceny akcji notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych) są zarządzane w Departamencie Finansowania Strukturalnego i Mezzanine (DFS), funkcjonującym w obszarze Bankowości Korporacyjnej.

W prowadzonej działalności BRE Bank jest narażony na ryzyko rynkowe, czyli ryzyko niekorzystnej dla Banku zmiany bieżącej wyceny instrumentów finansowych znajdujących się w portfelach Banku następującej w wyniku zmian czynników ryzyka rynkowego - stóp procentowych, kursów walutowych, cen papierów wartościowych, zmienności implikowanych instrumentów opcyjnych, oraz spread-ów kredytowych. BRE Bank identyfikuje ryzyko rynkowe na pozycjach zaliczanych do księgi handlowej wycenianych do wartości godziwej (metodą wyceny bezpośredniej lub metodą wyceny z modelu), które może się zmaterializować stratami mającymi swoje odzwierciedlenie w wyniku finansowym BRE Banku. Ponadto, Bank przypisuje ryzyko rynkowe pozycjom księgi bankowej, niezależnie od zasad kalkulacji wyniku na tych pozycjach stosowanych na potrzeby sprawozdawczości rachunkowej. W szczególności, w celu odwzorowania ryzyka stóp procentowych produktów obszaru bankowości detalicznej i korporacyjnej o nieokreślonym terminie przeszacowania odsetek lub o stopach administrowanych przez BRE Bank, Bank stosuje modele tak zwanych portfeli replikujących. Miary ryzyka rynkowego pozycji odsetkowych księgi bankowej są wyznaczane modelami wartości bieżącej (NPV - net present value). Kwantyfikacja ekspozycji na ryzyko rynkowe odbywa się przez pomiar wartości zagrożonej (ang. Value at Risk - VaR), wyznaczanie wartości testów warunków skrajnych, a także analizy scenariuszowe oparte na zachowaniach rynków, które miały miejsce podczas przeszłych kryzysów finansowych.

Ryzyko rynkowe, w szczególności ryzyko stóp procentowych księgi bankowej, jest kwantyfikowane również przez wyznaczanie wartości zagrożonego dochodu odsetkowego (ang. Earning at Risk - EaR) dla portfela bankowego.

W celu ograniczenia ekspozycji na ryzyko rynkowe decyzjami Komitetu ds. Ryzyka Banku ustanawiane są limity VaR oraz limity (mające charakter liczb kontrolnych) na test warunków skrajnych w podziale na odpowiednie portfele BRE Banku.

### **Wartość zagrożona**

W 2012 roku ryzyko rynkowe Banku mierzone wartością zagrożoną VaR (w horyzoncie jednodniowym, na poziomie ufności 97,5%) utrzymywało się na umiarkowanym poziomie w relacji do limitów VaR. Średnie wykorzystanie limitów wartości zagrożonej dla portfela Departamentu Rynków Finansowych (DFM), składającego się głównie z pozycji portfela handlowego wynosiło 29% (1,6 mln PLN), dla portfela Biura Maklerskiego (BM) 18% (0,4 mln PLN), natomiast dla portfela Departamentu Skarbu (DS), którego pozycje są klasyfikowane wyłącznie do portfela bankowego wynosiło 65% (10,4 mln PLN). Limit wartości zagrożonej pozycji Departamentu Finansowania Strukturalnego i Mezzanine (DFS) w akcjach notowanych na GPW był wykorzystany średnio w 49% (0,5 mln PLN) w okresie do listopada 2012 roku. Od listopada 2012 roku, w związku z przeprowadzoną restrukturyzacją zaangażowania Grupy BRE Banku w akcje PZU SA, w wyniku której Bank przejął akcje PZU SA na portfel DFS, średnia VaR na portfelu DFS wynosiła 4,6 mln PLN. Do listopada 2012 roku na wysokość wartości zagrożonej (VaR) portfela Banku miały wpływ w przeważającej mierze portfele instrumentów wrażliwych na stopę procentową - portfele skarbowych papierów dłużnych zarządzane przez DS na księdze bankowej oraz zarządzane przez DFM na pozycjach księgi handlowej łącznie z pozycjami wynikającymi z transakcji wymiany stóp procentowych. Portfele DFM instrumentów wrażliwych na zmiany kursów walutowych, takich jak transakcje wymiany walut oraz opcje walutowe miały relatywnie mniejszy wpływ na profil

ryzyka Banku, a ekspozycja portfeli BM oraz DFS na ryzyko cen akcji oraz na ryzyko zmienności implikowanych opcji giełdowych obracanych na GPW była relatywnie jeszcze mniejsza. Natomiast, począwszy od listopada 2012 roku, ryzyko cen akcji (w szczególności akcji PZU) stało się drugim istotnym rodzajem ryzyka rynkowego pozycji Banku.

### Poziom VaR dla BRE Banku

W poniższych tabelach pokazane zostały statystyki poziomów miar wartości zagrożonej w porównaniu z rokiem 2011 (prezentowane wartości liczbowe odnoszą się do portfela BRE Banku bez pozycji DFS).

w tys. zł	2012				2011			
	31.12.2012	średnia	maksimum	minimum	31.12.2011	średnia	maksimum	minimum
VaR IR	6 162	11 146	14 368	6 162	12 157	11 166	14 480	8 219
VaR FX	132	506	2 004	76	229	258	719	29
VaR EQ	274	245	815	0	3	30	160	0
VaR	6 171	11 241	14 885	6 131	12 217	11 118	14 238	8 118

VaR IR - ryzyko stopy procentowej

VaR FX - ryzyko walutowe

VaR EQ - ryzyko akcyjne

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

w tys. zł	2012			
	31.12.2012	średnia	maksimum	minimum
VaR IR	6 162	11 146	14 368	6 162
VaR FX	132	506	2 004	76
VaR EQ	4 750	925	4 801	1
VaR	9 879	11 588	14 779	8 059

### Testy warunków skrajnych

Dodatkowymi miarami ryzyka rynkowego, uzupełniającymi pomiar wartości zagrożonej, są testy warunków skrajnych, które pokazują hipotetyczną zmianę bieżącej wyceny portfeli BRE Banku, które nastąpiłyby w skutek wystąpienia tzw. scenariuszy stres testowych, czyli przyjęcia przez czynniki ryzyka wyszczególnionych skrajnych wartości w horyzoncie jednodniowym. BRE Bank stosuje równoległe dwie metody przeprowadzania testów warunków skrajnych:

- jedną, w której scenariusze składają się z dużych, ekstremalnie skorelowanych zmian jednakowych w każdej grupie, wartości czynników ryzyka,
- drugą, w której scenariusze zmian czynników ryzyka zostały skonstruowane na podstawie dużych zmian parametrów rynkowych zaobserwowanych w przeszłych rynkowych sytuacjach kryzysowych.

Na wartości testu warunków skrajnych kalkulowanego drugą metodą dla portfeli DS oraz DFM nałożone zostały limity mające charakter liczb kontrolnych. Średnie wykorzystanie tych limitów wyniosło w 2012 roku na portfelu DS 32% (39,4 mln zł)- porównaniu z 83% (103,6 mln zł) w 2011 roku, a na portfelu DFM

20% (15,2 mln zł) w porównaniu z 19% (14,3 mln zł) w 2011 roku. Spośród tego rodzaju scenariuszy największą potencjalną stratę zaobserwowano przy dużych zmianach stóp procentowych (głównie stóp krajowych). Dla scenariusza 15% wzrostu poziomu stóp procentowych, średnia zmiana wyceny portfela BRE Banku w 2012 roku wyniosłaby 38,1 mln zł. Realizacja tego scenariusza wzrostu stóp procentowych spowodowałaby, w głównej mierze (w części odpowiadającej portfelom księgi bankowej DS instrumentów dłużnych klasyfikowanych jako dostępne do sprzedaży) pomniejszenie kapitałów BRE Banku, a w mniejszym stopniu wpływałaby na rachunek zysków i strat. Na portfelu DS średnia potencjalna zmiana wyceny przy tym scenariuszu w 2012 roku wyniosłaby 38,5 mln zł.

Średnia wartość testu warunków skrajnych, opartych na zaobserwowanych przeszłych sytuacjach kryzysowych, wyniosła w 2012 roku dla portfeli DFM 17,6 mln zł (14,6 mln zł w 2011 roku), a dla portfeli DS 48,5 mln zł (102,4 mln zł w 2011 roku).

### Ryzyko rynkowe Grupy BRE Banku

Zasadniczym źródłem ryzyka rynkowego Grupy BRE Banku są pozycje BRE Banku. Poniższa tabela przedstawia statystyki poziomów miar wartości zagrożonej (przy poziomie ufności 97,5% dla jednodniowego okresu utrzymywania pozycji) Grupy BRE Banku (to jest portfeli BRE Banku, BRE Banku Hipotecznego, BRE Leasingu, Domu Inwestycyjnego BRE Banku oraz BRE GOLD FIZAN) w 2012 roku dla poszczególnych podmiotów należących do Grupy, w których zidentyfikowano pozycje ryzyka rynkowego oraz w rozbiciu na wartości zagrożone odpowiadające poszczególnym głównym rodzajom ryzyka - ryzyka stóp procentowych (VaR IR), ryzyka kursów walutowych (VaR FX) i ryzyka cen akcji / wartości indeksów (VaR EQ). Wartości miar VaR dla BRE Banku prezentowane w poniższej tabeli uwzględniają pozycje DFS łącznie z akcjami PZU przeniesionymi z BRE GOLD FIZAN.

w tys. zł	Grupa BRE Banku	BRE Bank	BBH	BRE Leasing	DI BRE	BGF
VaR IR	11 162	11 146	108	287	20	0
VaR FX	526	506	78	238	3	0
VaR EQ	5 955	925	0	0	117	5 839
VaR średni	14 800	11 588	111	299	119	6 900
VaR max	18 125	14 779	192	461	237	4 345
VaR min	9 914	8 059	61	201	55	0
31.12.2012	9 999	9 879	129	253	58	0

Dla porównania wartość zagrożona VaR na koniec roku 2011 na poziomie Grupy BRE Banku wynosiła 16 132 tys. zł (z pozycją pośrednią w akcjach PZU wynikającą z udziałów w BRE GOLD FIZAN), w tym dla BRE Banku - 12 217 tys. zł, dla BRE Banku Hipotecznego - 146 tys. zł, dla BRE Leasingu - 373 tys. zł, oraz dla Domu Inwestycyjnego BRE Banku - 91 tys. zł i dla BRE GOLD FIZAN - 5 842 tys. zł.

### Ryzyko stopy procentowej portfela bankowego

W 2012 roku poziom ryzyka stopy procentowej portfela bankowego, mierzony wartością EaR (potencjalnym spadkiem dochodu odsetkowego w okresie 12 miesięcy, który nastąpiłby przy założeniu zmiany rynkowych stóp procentowych o 100 p.b. w niekorzystnym kierunku i przy założeniu utrzymywania niezmiennego portfela w tym okresie) był umiarkowany dla pozycji w zł i frankach szwajcarskich, a dla pozycji w koronach czeskich, dolarach amerykańskich i euro niski w związku z niewielkim niedopasowaniem pozycji odsetkowych w tych walutach. Na koniec 2012 roku EaR (wyrażony w mln zł) wyniósł: dla pozycji w zł - 90, we frankach szwajcarskich - 14, w koronach czeskich - 8, w euro - 11, a w dolarach amerykańskich - 2.

Widoczne wahania wartości EaR (w szczególności dla zł) wynikały ze zmiany metodologii. Stopniowo od początku roku kolejne grupy produktów obejmowane były metodą portfeli replikujących w celu lepszego odzwierciedlenia reakcji ich oprocentowania na zmiany rynkowych stóp procentowych. Znalazło to odzwierciedlenie zarówno w miarach ryzyka, jak i poziomie wykorzystania limitów.

W zakresie portfela bankowego, BRE Bank dodatkowo monitorował ryzyko bazowe, ryzyko krzywej dochodowości oraz opcji klienta.

Poniższa tabela prezentuje potencjalny spadek dochodu odsetkowego w okresie 12 miesięcy, przy założeniu zmiany rynkowych stóp procentowych w niekorzystnym, dla każdej z walut, kierunku o 100 p.b. **a do upiększenia**

w mln zł	2012				2011			
	31.12.2012	średnia	maksimum	minimum	31.12.2011	średnia	maksimum	minimum
PLN	90,3	38,5	101,8	0,1	35,1	46,5	74,0	23,9
USD	2,2	3,1	9,3	0,4	4,5	1,4	6,0	0,0
EUR	10,9	5,0	15,1	0,0	2,2	3,3	9,1	0,0
CHF	14,5	17,8	27,6	11,2	18,9	16,2	27,1	9,3
CZK	8,3	7,1	9,7	3,6	7,6	5,7	8,8	3,8

## XII.6. Ryzyko operacyjne

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

System kontroli i zarządzania ryzykiem operacyjnym ze swoją klasyfikacją ról i odpowiedzialności tworzy podstawę organizacyjną, w celu umożliwienia efektywnej kontroli oraz zarządzania ryzykiem operacyjnym na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej BRE Banku. Uchwały, a także rekomendacje Komisji Nadzoru Finansowego (w tym zwłaszcza Rekomendacja M) stanowią punkt wyjścia dla przygotowania ram systemu kontroli i zarządzania ryzykiem operacyjnym w Grupie BRE Banku. Zgodnie z zapisami tych dokumentów struktura kontroli i zarządzania ryzykiem operacyjnym obejmuje w szczególności rolę Zarządu Banku, Komitetu ds. Ryzyka, Dyrektora Banku ds. Zarządzania Ryzykiem, Departamentu Ryzyka, a także zadania osób zarządzających ryzykiem operacyjnym w poszczególnych jednostkach organizacyjnych i obszarach biznesowych Banku. Przygotowanie i koordynacja procesu kontroli i zarządzania ryzykiem operacyjnym w BRE Banku skupione są w centralnej funkcji kontroli ryzyka operacyjnego, podczas gdy zarządzanie ryzykiem operacyjnym odbywa się w każdej jednostce organizacyjnej BRE Banku i każdej ze spółek Grupy BRE Banku. Polega ono na identyfikacji i monitorowaniu ryzyka operacyjnego oraz podejmowaniu działań służących jego unikaniu, ograniczaniu lub jego transferze.

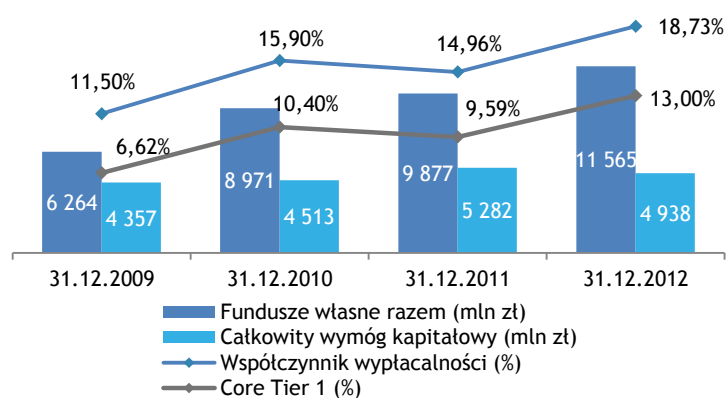
Nadzór nad całością procesu kontroli ryzyka operacyjnego sprawuje Rada Nadzorcza Banku poprzez Komisję ds. Ryzyka.

Przez większą część 2012 roku, poziom ryzyka operacyjnego utrzymywał się na umiarkowanym poziomie, szczególnie dobry był pod tym względem I kwartał 2012. Wraz z pogorszeniem się warunków makroekonomicznych zaobserwować można było stopniowe podnoszenie się poziomu ryzyka operacyjnego.

## XII.7. Adekwatność kapitałowa

Jedno z głównych zadań zarządzania bilansem bankowym polega na zapewnieniu odpowiedniego poziomu kapitału. Zarząd BRE Banku zapewnia spójność procesu zarządzania kapitałem i ryzykiem poprzez system strategii, polityk i procedur, dotyczących zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka, które stanowią architekturę funkcjonującego procesu ICAAP. Ponadto, zgodnie z obowiązującą w BRE Banku Polityką Zarządzania Kapitałem, BRE Bank utrzymuje optymalny poziom i strukturę funduszy własnych, zapewniając utrzymanie współczynnika wypłacalności na poziomie wyższym niż ustawowe minimum, przy jednoczesnym zabezpieczeniu wszystkich istotnych rodzajów ryzyka zidentyfikowanych w działalności BRE Banku.

Adekwatność kapitałowa Grupy BRE Banku



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

- utrzymaniu optymalnego poziomu i struktury funduszy własnych, przy wykorzystaniu dostępnych metod i środków (zatrzymanie zysku netto, emisja akcji, pożyczka podporządkowana, itd.),
- efektywnym wykorzystaniu istniejącego kapitału między innymi poprzez zastosowanie systemu mierników efektywności wykorzystania kapitału, ograniczenie działalności nie przynoszącej oczekiwanej stopy zwrotu oraz rozwój produktów o niższej absorpcji kapitału.

Na poziom współczynnika wypłacalności Grupy Kapitałowej BRE Banku w 2012 roku miały istotny wpływ następujące czynniki:

- wdrożenie metody wewnętrznych ratingów (AIRB) do kalkulacji wymogu z tytułu ryzyka kredytowego i kredytowego kontrahenta z tytułu ekspozycji wobec przedsiębiorstw, detalicznych ekspozycji zabezpieczonych hipotecznie i dla ekspozycji z tytułu kredytowania specjalistycznego, w związku z otrzymaną w 2012 roku zgodą KNF i BaFin,
- decyzja Walnego Zgromadzenia o przeznaczeniu 100% zysku netto z 2011 roku na zasilenie kapitałów własnych.

## XIII. Rozwój w obszarze kadr

### XIII.1. Zmiany w poziomie zatrudnienia

Łącznie w Grupie BRE Banku w końcu 2012 roku zatrudnienie w przeliczeniu na etaty wyniosło 6 138 wobec 6 294 rok wcześniej.

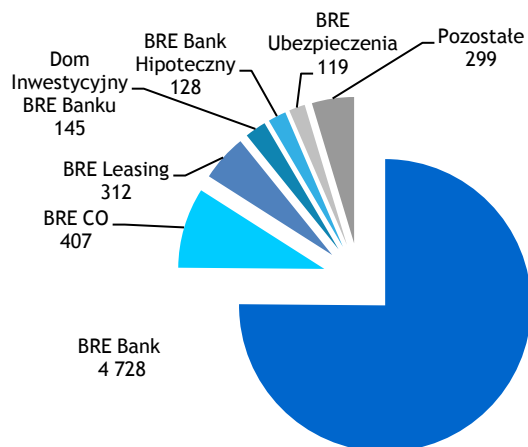
Zatrudnienie BRE Banku na koniec 2012 roku pozostawało na niezmiennym poziomie i wyniosło 4 728 etatów i było niższe w stosunku do 2011 roku o 1 (-0,03%).

W spółkach Grupy zatrudnienie na koniec roku 2012 wyniosło 1 410 wobec 1 565 etatów w 2011 roku (-9,9%). Jest to głównie efekt reorganizacji usług outsourcingowych w Grupie i sprzedaży CERI International.

Strukturę zatrudnienia w Grupie BRE Banku według spółek oraz w samym BRE Banku - według obszarów działalności przedstawiono na wykresie poniżej:

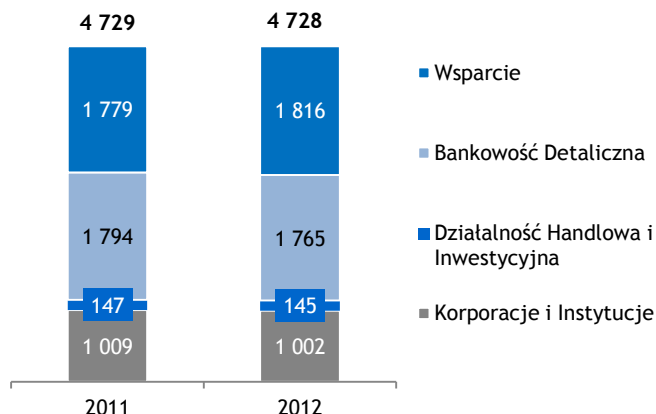
#### Zatrudnienie w Grupie BRE Banku

w etatach na koniec roku



#### Zatrudnienie w BRE Banku wg obszarów działalności

w etatach na koniec roku



Pracownicy BRE Banku są stosunkowo młodzi - 65,8% nie przekroczyło 35 roku życia. Są również dobrze wykształceni, o czym świadczy fakt, że ponad 76% posiada wykształcenie wyższe. Wiele osób studiuje oraz podnosi kwalifikacje na studiach podyplomowych oraz na wewnętrznych studiach MBA.

### XIII.2. Szkolenia

Podnoszenie kwalifikacji pracowników BRE Banku odbywało się głównie poprzez szkolenia i działania rozwojowe, powiązane z celami biznesowymi BRE Banku. W BRE Banku proponujemy pracownikom wachlarz rozwiązań w zakresie rozwoju ich umiejętności, zarówno merytorycznych, jak też związanych ze stylem pracy. Każdy pracownik ma możliwość ustalić swój plan rozwoju przy wsparciu przełożonego i przedstawiciela obszaru HR, dedykowanego poszczególnym pionom w BRE Banku (tzw. HR Business Partner). Pracownicy mają dostęp m.in. do:

- szkoleń indywidualnych,
- szkoleń grupowych,
- szkoleń e-learningowych (obowiązkowych z zakresu compliance, ochrony danych osobowych, produktowych, informatycznych oraz szkoleń „miękkich” etc.),
- konferencji / spotkań specjalistycznych,
- off-site'ów.

W 2012 roku największą popularnością cieszyły się szkolenia grupowe podnoszące wiedzę merytoryczną i umiejętności osobiste pracowników. W szkoleniach indywidualnych wzięło udział ponad 1 200 osób. Ogólnie w 2012 roku szkoleniami tradycyjnymi (grupowymi i indywidualnymi) objęto niemal 5 tys. pracowników.

Popularną formą przekazywania wiedzy były szkolenia e-learningowe. Łączna liczba sesji szkoleniowych w 2012 roku wyniosła 30 678 osobogodzin i wzrosła o prawie 45% w stosunku do 2011 roku.

Duża część szkoleń w 2012 roku odbyła się w ramach projektów ogólnobankowych. Część z nich skierowana była do menedżerów średniego szczebla, w celu rozwoju ich kompetencji związanych

z zarządzaniem zespołem, większą efektywnością osobistą, lepszą organizacją pracy swojej i podwładnych.

Ponadto, BRE Bank organizuje pełne programy rozwojowe, takie jak: BREmba, Akademia Jednego Banku (związany z nową Strategią Banku), Coachingowy Styl Zarządzania czy też Zarządzanie Sytuacyjne.

W 2012 roku BRE Bank zorganizował po raz pierwszy konkurs "Wyróżniają nas ludzie". Konkurs miał na celu wsparcie nowej Strategii BRE Banku i wyróżnienie tych pracowników, którzy swoją postawą inspirują innych do działania, swoim myśleniem i pomysłami wyprzedzają teraźniejszość oraz stale się ucząc, poszerzają własne horyzonty. BRE Bank nagrodził pracowników w siedmiu różnych kategoriach. Decydując się na wyodrębnienie poszczególnych kategorii, BRE Bank chciał pokazać jak ważna, w kontekście nowej Strategii i wyzwań stojących przed BRE Bankiem, jest rola menedżera, adaptacja nowych pracowników do kultury organizacyjnej, wzajemne wsparcie osób z różnych obszarów, innowacyjne myślenie każdego z nas oraz współpraca przez duże "W". Laureatów konkursu wybierała specjalnie powołana komisja, a zgłaszali ich pracownicy.

Zarząd BRE Banku przyznał dodatkowe środki finansowe, które w formie nagrody przeznaczono na udział ponad 200 wyróżnionych pracowników w różnych szkoleniach i projektach rozwojowych. Dzięki temu Bank nie tylko nagrodził najlepsze i najbardziej wyróżniające się osoby, ale też wsparł ich rozwój, w celu zwiększenia ich efektywności w codziennej pracy w BRE Banku.

### **Młode Talenty**

Patrzenie w przyszłość - jedna z wartości organizacyjnych BRE Banku - materializuje się w działaniach adresowanych do studentów i absolwentów. W 2012 roku ponad 300 studentów odbyło praktykę lub staż w BRE Banku. Praktykantom oferowany jest elastyczny czas pracy pozwalający pogodzić pracę z obowiązkami na uczelni. Stażyści, w ciągu rocznego stażu realizowanego w pełnym wymiarze godzin, mają możliwość pracy w różnych jednostkach Banku, przygotowując się do efektywnego objęcia obowiązków na docelowym stanowisku. Podobnie jak pracownicy, podlegają formalnej, wielowymiarowej ocenie, a najlepszym oferowana jest stała współpraca.

### **Kultura współpracy i zaangażowania**

Wdrożenie nowej Strategii BRE Banku (więcej o Strategii w rozdziale „Strategia Grupy BRE Banku na lata 2012-2016 i jej realizacja”), która zawiera również inicjatywy dotyczące kultury organizacji, przyczyniło się do podjęcia działań ukierunkowanych na pogłębienie współpracy na wszystkich szczeblach organizacji oraz wewnątrz Grupy BRE Banku. Cel ten był realizowany poprzez:

- zwiększenie mobilności pracowników - nastąpiła aktywizacja tymczasowych transferów pracowników pomiędzy jednostkami organizacyjnymi oraz wzrosło znaczenie rekrutacji wewnętrznej jako źródła pozyskiwania kandydatów; w 2012 roku udział rekrutacji wewnętrznej we wszystkich realizowanych procesach rekrutacyjnych wyniósł 35% (dla porównania: 13% w 2011 roku i 10% w 2010 roku);
- promocję pożądanых postaw i zachowań - wieloźródłowa ocena zachowań opartych o wartości organizacyjne została wprowadzona do oceny rocznej wszystkich pracowników, uzupełniając moduł zadaniowy (MbO); wprowadzono narzędzie do zarządzania jakością współpracy pomiędzy jednostkami w Banku; osoby wyróżniające się postawami zostały nagrodzone prestiżowymi działaniami szkoleniowo-rozwojowymi w kraju i zagranicą;
- budowę kapitału społecznego organizacji - rozwijanie „networking’u” w Grupie stało się podstawową zasadą organizowania zespołów zadaniowych czy też szkoleń grupowych.

Działania te wspierały otwartą komunikację w całej organizacji, dały pracownikom większe możliwości rozwoju w ramach jej struktur, a z perspektywy BRE Banku - jeszcze lepsze wykorzystanie umiejętności i wiedzy zatrudnionych w nim ludzi.

Ważnym elementem w kształtowaniu kultury organizacyjnej były również, kontynuowane od 2010 roku, działania wspierające zaangażowanie pracowników. Przy współpracy z firmą Aon Hewitt, realizującą m.in. Program Najlepsi Pracodawcy, przeprowadzono badanie kultury zaangażowania. W 2012 roku ponad 3 600 osób skorzystało z tej możliwości i wypowiedziało się w kwestiach związanych z atmosferą, efektywnością i satysfakcją z pracy w BRE Banku. Wyniki wykorzystywane są przez menedżerów wspieranych przez HR Business Partnerów do inicjowania działań eliminujących identyfikowane problemy. Rok 2012 przyniósł kolejny wzrost mierzonego metodologią Aon Hewitt wskaźnika zaangażowania pracowników.

### **XIII.3. System motywacyjny w BRE Banku**

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

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

W 2012 roku realizowane były w Grupie BRE Banku dwa programy motywacyjne, polegające na przyznawaniu obligacji zamiennych na akcje. Pierwszy to przyjęty w dniu 14 marca 2008 roku przez Zwyczajne Walne Zgromadzenie BRE Banku program dla Zarządu BRE Banku.

Drugi program obligacji zamiennych na akcje został przyjęty 27 października 2008 roku przez Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie BRE Banku dla kluczowej kadry BRE Banku i spółek Grupy BRE Banku. W roku 2010 Zarząd BRE Banku podjął decyzję o rozpoczęciu realizacji programu zatwierdzając listę osób uczestniczących w programie w odniesieniu do Transzy III. Uprawnienia z dwóch pierwszych Transz będą mogły być przyznane w przyszłych latach realizacji programu. Realizacja uprawnień z III, IV i V Transzy będzie mogła nastąpić po spełnieniu określonych warunków dotyczących nabycia uprawnień, odpowiednio w terminie od 1 maja 2012 roku do 31 grudnia 2019 roku (III Transza), od 1 maja 2013 roku do 31 grudnia 2019 roku (IV Transza) oraz od 1 maja 2014 roku do 31 grudnia 2019 roku (Transza V). Zamiana obligacji na akcje przez osoby uprawnione będzie możliwa, o ile spełnione będą łącznie następujące warunki dla każdej z transz:

- osoba uprawniona będzie nieprzerwanie pozostawać w stosunku pracy przez okres trwania transzy oraz
- uzyska określoną roczną ocenę realizacji zadań w każdym roku trwania danej transzy,
- Grupa BRE Banku uzyska określony współczynnik ekonomiczny.

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

W dniu 7 grudnia 2012 roku Rada Nadzorcza, zgodnie z rekomendacją Komisji ds. Wynagrodzeń, podjęła decyzję o nowym Programie Motywacyjnym BRE Banku, który zastąpi obecnie obowiązujący, podpisany 14 marca 2008 roku (pod warunkiem podjęcia przez Walne Zgromadzenie stosownych uchwał). W ramach nowego Programu Członkowie Zarządu Banku mają prawo do premii, w tym do „premii bezgotówkowej” wypłacanej w akcjach Banku, w tym w akcjach fantomowych (tzn. wirtualnych). Jako podstawę nabycia prawa do premii oraz wyliczenia kwoty bazowej do jej ustalenia, przyjęto wartość współczynnika zwrotu z kapitału ROE netto Grupy BRE Banku. Po raz pierwszy, premia według powyżej opisanych zasad zostanie naliczona i przyznana za 2012 rok. Nowym systemem

motywacyjnym zostali objęci wszyscy Członkowie Zarządu. Szczegółowe informacje na temat programów motywacyjnych przedstawione są w nocie 43 Sprawozdania Finansowego BRE Banku SA według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej za 2012 rok.

#### **XIII.4. MbO (Zarządzanie przez cele) - system planowania i oceny**

Rok 2012 był drugim rokiem z rzędu, w którym funkcjonował spójny system planowania i oceny MbO. Okres ten charakteryzował się intensywnymi pracami nad rozwijaniem systemu, dopracowywaniem spójnych, wewnętrznie przejrzystych zasad ustalania i kaskadowania celów MbO, aby zwiększyć świadomość dotyczącą celów wśród wszystkich pracowników oraz w całej organizacji.

Na podstawie ponad dwuletnich doświadczeń, pod koniec 2012 roku rozpoczął się proces ustalania i kaskadowania celów na 2013 rok zarówno w BRE Banku, jak i w wybranych spółkach Grupy. Znajomość strategicznych celów BRE Banku oraz Grupy BRE Banku pozwoli organizacji od samego początku skupić zaangażowanie pracowników na sprawach najistotniejszych, zwiększając ich efektywność oraz oszczędzając czas.

System MbO pełni w organizacji następujące funkcje:

- ma bezpośrednie przełożenie na wynik BRE Banku poprzez dyscyplinowanie i angażowanie całej organizacji w realizację wyników,
- stanowi bezpośrednią platformę komunikacji, która umożliwia przekazywanie informacji dotyczących roli i udziału indywidualnego pracownika w budowaniu organizacji i realizacji celów strategicznych BRE Banku.

#### **XIV. Nakłady inwestycyjne**

Nakłady inwestycyjne poniesione w 2012 roku były niższe niż w poprzednich latach. W skali Grupy wyniosły 224,7 mln zł wobec 359,2 mln zł w 2011 roku. Natomiast w samym BRE Banku wyniosły one 146,1 mln zł, podczas gdy rok wcześniej wydano 211,2 mln zł.

Inwestycje poniesione w BRE Banku w większości, bo w kwocie 114,4 mln zł dotyczyły obszaru informatyki. BRE Bank kontynuował modernizację i rozwój podstawowych komponentów środowiska informatycznego.

Nakłady w obszarze logistyki i bezpieczeństwa w kwocie 18,7 mln zł były związane z dalszym rozwojem i modernizacją sieci oddziałów i centrali (w Łodzi i w Warszawie) oraz dodatkowym wyposażaniem placówek detalicznych.

#### **XV. Działalność BRE Banku na rzecz otoczenia**

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

##### **XV.1. Fundacja BRE Banku**

Fundacja BRE Banku, utworzona 18 lat temu, była jedną z pierwszych fundacji powołanych przez podmiot z sektora bankowego. Jako organizacja pożytku publicznego, Fundacja kieruje pomoc finansową do szerokiego grona beneficjentów, w tym również do dzieci. Misją Fundacji jest wspieranie działań służących rozwojowi indywidualnemu oraz podnoszenie poziomu wiedzy i jakości życia. Fundacja wspiera projekty BRE Banku o charakterze społecznym.

Fundacja realizuje swoją misję w trzech obszarach życia społecznego:

- edukacja, nauka, wspieranie przedsiębiorczości,
- ochrona zdrowia, opieka społeczna i pomoc charytatywna,
- kultura i sztuka, ochrona dóbr dziedzictwa narodowego.
- W 2012 roku Fundacja BRE Banku realizowała przyjętą na lata 2010-2012 Strategię, udzielając wsparcia finansowego dla przedsięwzięć realizowanych w szczególności w następujących formach:
  - programy wieloletnie - np. programy stypendialne bądź edukacyjne,
  - kampanie społeczne mające na celu wdrożenie określonych postaw, nagłośnienie określonego problemu społecznego,
  - wsparcie lub dotacja dla jednorazowego przedsięwzięcia lub projektu, w ramach wymienionych obszarów,
  - współudział w realizacji akcji wolontariatu pracowniczego BRE Banku.

W 2012 roku na cele statutowe Fundacji przeznaczono łącznie 2 470,5 tys. zł.

Zgodnie z przyjętą strategią, w efekcie alokacji środków, struktura wydatków statutowych przedstawiała się następująco:

- edukacja, nauka, wspieranie przedsiębiorczości - 51,0 %,
- ochrona zdrowia i pomoc społeczna - 36,7 %,
- kultura, ochrona dóbr dziedzictwa narodowego - 12,3 %.

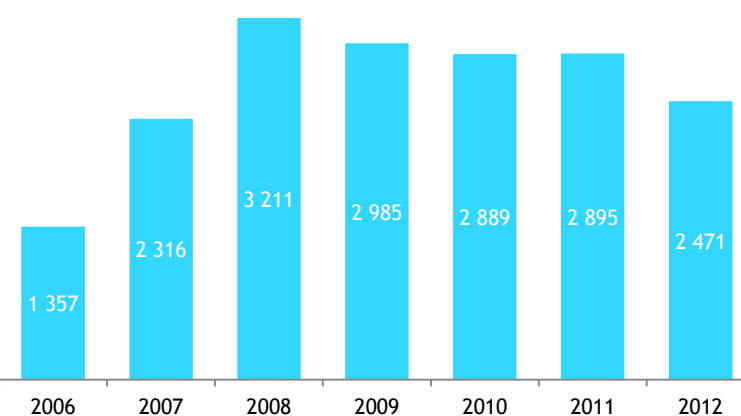
W 2012 roku Fundacja kontynuowała współpracę ze stałymi partnerami oraz udzielała dofinansowania na realizację jednorazowych projektów.

W 2012 roku Fundacja finansowała między innymi następujące przedsięwzięcia:

- Fundacja BRE Banku i CASE kontynuowały współpracę, polegającą na inicjowaniu i organizowaniu seminariów i konferencji dla naukowców, ekspertów i praktyków zarządzania na temat problemów transformacji polskiego systemu gospodarczego (Seminaria BRE-CASE).
- Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości (FEP) - kontynuowano współpracę przy realizacji „Programu Stypendiów Pomostowych” (program pomocy materialnej dla młodzieży w trudnej sytuacji materialnej rozpoczynającej studia wyższe). W 2012 roku Fundacja BRE Banku ufundowała 25 stypendiów w ramach tego programu. Ponadto, Fundacja ufundowała 27 stypendiów dla laureatów konkursu dla stypendystów FEP studiujących na kierunkach: ekonomia, finanse i rachunkowość oraz stosunki międzynarodowe.
- Krajowy Fundusz na Rzecz Dzieci - Fundacja w 2012 roku ufundowała nagrody dla laureatów Polskich Eliminacji Konkursu Prac Młodych Naukowców Unii Europejskiej (2 kolejne edycje Konkursu).

Wydatki Fundacji BRE Banku w latach 2006-2012

tys. zł



- Fundacja ABC XXI „Cała Polska Czyta Dzieciom” - dofinansowanie kolejnej X edycji prowadzonej kampanii społecznej „Cała Polska Czyta Dzieciom”.
- Fundacja Młodzieżowej Przedsiębiorczości - wsparcie finansowe programu edukacyjnego „Zarządzanie firmą” opartego na symulacji komputerowej.
- Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową - dofinansowanie realizacji projektu VII Kongres Obywatelski „Postawy i umiejętności kluczem do rozwoju Polaków i Polski”;
- Stowarzyszenie Przyjaciół Integracji - dofinansowanie organizacji kolejnej edycji ogólnopolskiego konkursu „Człowiek bez barier 2012” (konkurs promujący ludzi, którzy pomimo niepełnosprawności osiągnęli sukces życiowy).
- Fundacja Dzieci Niczyje - dofinansowanie kontynuacji projektu „Telefon Zaufania dla Dzieci i Młodzieży”, dzięki któremu uruchomiony został ogólnopolski i całkowicie bezpłatny telefon zaufania dla młodzieży i dzieci potrzebujących wsparcia, opieki i ochrony.
- Fundacja SYNOPSIS - dofinansowanie realizacji projektu „Nowa metoda komunikacji PECS - szansą dla osób z autyzmem na skuteczne porozumiewanie się i przeciwdziałanie społecznej izolacji”.
- Fundacja Dzieciom „Zdążyć z Pomocą” - dofinansowanie kosztów wykończenia i wyposażenia sali do terapii metodą EEG Biofeedback w ośrodku rehabilitacji w Warszawie prowadzącym rehabilitację chorych i niepełnosprawnych dzieci; ponadto Fundacja BRE Banku w 2012 roku dofinansowała zajęcia rehabilitacyjne i terapeutyczne prowadzone w Ośrodku Rehabilitacji „Amicus” w Warszawie dla ponad 90 dzieci - podopiecznych Fundacji „Zdążyć z pomocą”.
- Hospicja (w tym dziecięce) działające na terenie kraju - pomoc m.in. w zakupie sprzętu i wyposażenia medycznego niezbędnego do działania hospicjów.
- Fundacja PATRIA - dofinansowanie realizacji projektu „Republika uśmiechu” - w 2012 roku Fundacja udzieliła pomocy finansowej w realizacji kilku turnusów rehabilitacyjnych dla dzieci niepełnosprawnych.
- Polska Akcja Humanitarna - dofinansowanie akcji „Pajacyk” (realizowana od lat akcja PAH, której celem jest dożywianie dzieci w placówkach szkolnych).
- Zamek Królewski z siedzibą w Warszawie - dofinansowanie projektu edukacyjnego dla dzieci realizowanego przez Zamek oraz projektu multikulturalnego realizowanego po raz kolejny w 2012 roku - „Królewskie Arkady Sztuki”.
- Placówki muzealne działające na terenie kraju - dofinansowanie organizacji wystaw i ekspozycji oraz publikacji.

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

## **XV.2. Inne działania na rzecz społeczeństwa**

### **„Zróbmy razem coś dobrego”**

W 2012 roku pracownicy BRE Banku po raz czwarty zostali zachęceni do akcji wolontariatu pracowniczego „Zróbmy razem coś dobrego”, który umożliwia realizację projektu społecznego według indywidualnego pomysłu zaproponowanego przez pracowników. Osoby biorące udział w programie mają szansę zainicjować i zrealizować ciekawy projekt, w który mogą zaangażować się jego koledzy i koleżanki z pracy, znajomi i rodzina. Co kwartał kapituła wybiera najciekawsze projekty z dziedziny edukacji, ochrony zdrowia i opieki społecznej, kultury i sztuki. W 2012 roku aż 23 zespoły otrzymały wsparcie finansowe na realizację swoich pomysłów. W całym 2012 roku odbyły się 4 edycje akcji.

Dodatkowo rok 2012 był pierwszym rokiem, w którym BRE Bank podjął dwie inicjatywy na rzecz pracowników:

#### **„Jutro należy do kobiet”**

„Jutro należy do kobiet” to program skierowany do wszystkich pracowników BRE Banku, którego celem jest wspieranie kobiet zatrudnionych w BRE Banku. W ramach projektu organizowane są spotkania z ekspertami, dyskusje networkingowe oraz inne działania, które mają ułatwić kobietom pracującym w banku godzenie obowiązków służbowych i prywatnych. Tematyka organizowanych spotkań została opracowana na podstawie propozycji zgłoszonych przez pracownice w wewnętrznym badaniu ankietowym. W 2012 roku, w ramach Programu odbyło się sześć seminariów (w Warszawie i Łodzi), poruszających między innymi zagadnienia rozwoju zawodowego kobiet, asertywności oraz autoprezentacji w życiu zawodowym oraz prywatnym.

#### **„BRE Bank - Na zdrowie”**

W każdym tygodniu pracownicy spędzają 40 godzin za biurkiem, a wielogodzinna, siedząca praca jest dla nich codziennością. Pozycja siedząca i liczne nawyki z nią związane mogą być bardzo niekorzystnie dla naszego zdrowia. Dlatego też warto wiedzieć jak temu zapobiegać.

Mając na względzie specyfikę pracy w banku został uruchomiony pilotażowy program „BRE Bank - Na zdrowie!” Od 13 lipca do 20 listopada 2012 roku pracownicy mieli możliwość zdobycia podstawowej wiedzy na temat tego jak dbać o układ ruchowy, a 140 osób skorzystało z indywidualnych konsultacji z fizjoterapeutą zorganizowanych w Warszawie i w Łodzi. W 2013 roku program będzie kontynuowany.

## **XVI. Oświadczenie BRE Banku o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego w 2012 roku**

Oświadczenie o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego zostało opracowane zgodnie z § 91. ust 5 pkt. 4 Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 roku w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa nie będącego państwem członkowskim (Dz. U nr 33/2009 poz. 259).

Informacje zawarte w Oświadczeniu spełniają wymagania raportu o stosowaniu „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW” określonych w § 1 Uchwały nr 1013/2007 Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych SA z dnia 11 grudnia 2007 roku. W związku z tym w myśl § 2 Uchwały nr 718/2009 Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych SA z dnia 16 grudnia 2009 roku przekazanie GPW niniejszego oświadczenia jest równoważne z przekazaniem GPW raportu, o którym mowa w § 29 ust. 5 Regulaminu Giełdy.

### **XVI.1. Zasady ładu korporacyjnego którym podlega BRE Bank**

Zbiór zasad ładu korporacyjnego, którym podlega BRE Bank zawarty jest w dokumencie „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW”. W 2012 roku obowiązywały „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW” w wersji uchwalonej przez Radę Giełdy w dniu 19 października 2011 roku (Uchwała Nr 20/1287/2011). W dniu 21 listopada 2012 roku Rada GPW wprowadziła zmiany w tekście „Dobrych Praktyk”, które zostały zawarte w Uchwale Nr 19/1307/2012. Zmiany te dotyczą głównie kwestii organizowania przez spółki elektronicznych walnych zgromadzeń. Znowelizowana wersja „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW” obowiązuje od 1 stycznia 2013 roku.

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

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

Niezależnie od „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW”, BRE Bank już w 1995 roku zobowiązał się dobrowolnie do przestrzegania dobrych praktyk branżowych, czyli zasad Dobrej Praktyki Bankowej, opracowanych przez Związek Banków Polskich (pod pierwotną nazwą - Kodeks Dobrej Praktyki Bankowej). Zasady Dobrej Praktyki Bankowej stanowią zbiór zasad postępowania związanych z działalnością banków i odnoszą się do banków, osób w nich zatrudnionych oraz osób, za których pośrednictwem banki wykonują czynności bankowe. Są tu wymienione standardy, którymi powinni kierować się pracownicy banków w codziennej pracy z klientami. Zasady Dobrej Praktyki Bankowej dostępne są na stronie internetowej Związku Banków Polskich (<http://zbp.pl/site.php?s=MDAwMTk4>).

W grudniu 2012 roku władze BRE Banku zaakceptowały Politykę Ładu Korporacyjnego wewnątrz BRE Banku. Dokument ten, określa jednolite standardy obowiązujące w BRE Banku w zakresie tworzenia, dokumentowania i utrzymywania zintegrowanej struktury organizacyjnej (w tym także wytyczne w sprawie pełnomocnictw decyzyjnych i opisu stanowisk pracy). Główne cele tej polityki to:

- stworzenie wytycznych dla skutecznego zarządzania BRE Bankiem i jego jednostkami,
- stworzenie podstaw dla skutecznego systemu kontroli wewnętrznej,
- zapewnienie wytycznych do tworzenia możliwie płaskiej struktury organizacyjnej z krótkimi ścieżkami decyzyjnymi i jasno określoną odpowiedzialnością,
- spełnienie wymogu zgodności z wymogami głównego akcjonariusza.

## **XVI.2. Stosowanie zasad ładu korporacyjnego**

W 2012 roku BRE Bank stosował wszystkie zasady ładu korporacyjnego wyszczególnione w dokumencie „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW” (rozdz. II, III i IV), podlegające formule "comply or explain".

W zakresie „Rekomendacji”, komentarza wymagają następujące punkty:

- Punkt 5 Rekomendacji odnoszący się do polityki wynagrodzeń. BRE Bank, zgodnie z rekomendacją, posiada politykę wynagradzania, która określa formę, strukturę i poziom wynagrodzeń, w tym członków organów zarządzających i nadzorczych spółki. System wynagradzania jest transparentny i zapewnia powiązanie wynagrodzeń kadry zarządzającej najwyższego szczebla z wynikami finansowymi spółki i efektami pracy wynagradzanych osób. W założeniach systemu wynagradzania uwzględnionych jest szereg zasad wynikających z zalecenia Komisji Europejskiej z 14 grudnia 2004 roku w sprawie wspierania odpowiedniego systemu wynagrodzeń dyrektorów spółek notowanych na giełdzie (2004/913/WE) uzupełnionych o zalecenia KE z 30 kwietnia 2009 roku (2009/385/WE). Do zasad tych należą m.in.: określenie stałych i zmiennych elementów wynagradzania Zarządu, powiązanie zmiennych składników wynagrodzeń z określonymi kryteriami wynikowymi, szczegółowe regulacje dotyczące programu opcyjnego i wyszczególnienie w notach do rocznego sprawozdania finansowego łącznego wynagrodzenia i jego składników dla poszczególnych członków Zarządu i Rady Nadzorczej. W I półroczu 2012 roku, w ślad za odpowiednimi zmianami w Statucie BRE Banku dokonаныmi 30 marca 2012 roku przez XXV Zwyczajne Walne Zgromadzenie, powołana została Komisja ds. Wynagrodzeń, która reguluje zasady

wynagradzania i ustala wysokość wynagrodzeń członków Zarządu. Jest to zgodne z rekomendacją Komisji Europejskiej.

Tym niemniej, zalecenia Komisji Europejskiej nie stanowiły wzorca dla opracowania systemu wynagrodzeń w BRE Banku i nie wszystkie postanowienia powyższych zaleceń są stosowane, w szczególności polityka wynagrodzeń nie stanowi odrębnej pozycji w planie każdego ZWZ i nie jest poddawana pod głosowanie.

- Punkt 9 Rekomendacji odnoszący się do zapewnienia zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w wykonywaniu funkcji zarządu i nadzoru w przedsiębiorstwach. Zarówno Walne Zgromadzenie, które wybiera Radę Nadzorczą, jak i Rada Nadzorcza, która powołuje Zarząd, kierują się zasadą by w organach spółki były osoby o najwyższych kompetencjach, posiadające odpowiednie wykształcenie, doświadczenie i osiągnięcia zawodowe. Inne czynniki, w tym płeć osoby, nie stanowią wyznacznika w powyższym zakresie. BRE Bank uważa, że wprowadzenie regulacji opartych na z góry ustalonych parytetach byłoby bezzasadne, a decyzję co do wyboru członków Zarządu i Rady Nadzorczej pozostawia w rękach uprawnionych organów spółki.

W dziesięcioosobowej Radzie Nadzorczej BRE Banku, począwszy od Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia w 2002 roku, zasiada jedna kobieta - Teresa Mokrysz. Jest ona również członkiem Komisji ds. Audytu działającej w ramach Rady Nadzorczej. Na koniec 2012 roku w Zarządzie BRE Banku zasiadali wyłącznie mężczyźni. W okresie od września 2008 roku do kwietnia 2012 roku członkiem Zarządu odpowiedzialnym za finanse była Karin Katerbau.

- Punkt 12 Rekomendacji, dotyczący możliwości udziału w walnym zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej, polegającego na transmisji obrad, dwustronnej komunikacji w czasie rzeczywistym i wykonywaniu osobiście lub przez pełnomocnika prawa głosu w toku walnego zgromadzenia. Od 1 stycznia 2013 roku zasada dotycząca zapewnienia dwustronnej komunikacji w czasie walnego zgromadzenia umożliwiającej akcjonariuszom znajdującym się poza miejscem obrad wypowiadanie się w toku tych obrad została dołączona do części IV „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW”.

BRE Bank od wielu lat zapewnia transmisję obrad walnego zgromadzenia w czasie rzeczywistym. Zarówno Statut Spółki, jak i Stały Regulamin Walnego Zgromadzenia nie przewidują jednak możliwości dwustronnej komunikacji w czasie rzeczywistym z akcjonariuszami znajdującymi się poza miejscem obrad i wykonywania prawa głosu za pośrednictwem komunikacji elektronicznej. BRE Bank kieruje się przede wszystkim dążeniem do zapewnienia sprawnego przebiegu Walnego Zgromadzenia i minimalizacji ryzyka ewentualnego podważenia podjętych uchwał na skutek usterek technicznych. BRE Bank uwzględnia przy tym istniejące uwarunkowania, w szczególności takie czynniki, jak zróżnicowanie geograficzne akcjonariuszy BRE Banku, ich liczebność, możliwość ewentualnych opóźnień czasowych w komunikacji i jednocześnie konieczność identyfikacji uczestników i zapewnienia odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa oraz tajności procesu głosowania.

Warto nadmienić, że obowiązująca dopiero od 2013 roku zasada Dobrych Praktyk o umieszczaniu na stronie internetowej zapisu przebiegu walnego zgromadzenia, jest już od wielu lat stosowana w BRE Banku.

BRE Bank prowadzi otwartą, transparentną i efektywną politykę informacyjną. Przedstawiciele Zarządu i zespołu Relacji Inwestorskich regularnie i aktywnie uczestniczą w spotkaniach z inwestorami w kraju, jak i zagranicą.

Istotną platformą komunikacyjną jest strona internetowa spółki. W sekcji relacji inwestorskich ([www.brebank.pl/relacje\\_inwestorskie](http://www.brebank.pl/relacje_inwestorskie)) udostępnione są informacje dotyczące m.in. akcjonariatu BRE

Banku, Walnych Zgromadzeń, ratingów, notowań akcji BRE Banku na GPW, rekomendacji analityków, konsensusu prognozowanych wyników Grupy BRE Banku i ceny docelowej akcji. Zainteresowani mają dostęp do raportów rocznych, okresowych i bieżących, prezentacji o strategii i wynikach spółki, a także do arkuszy z danymi biznesowymi i finansowymi. BRE Bank, jako jeden z pierwszych na polskim rynku, uruchomił wersję on-line raportu rocznego, pozwalającego na wygodny i wysoce interaktywny dostęp do audytowanych danych finansowych o Grupie. Ponadto, w 2012 roku Bank udostępnił na swojej stronie internetowej innowacyjne interaktywne narzędzie BRE Analityzer, pozwalające na przeprowadzanie analiz danych finansowych i biznesowych Grupy BRE Banku w wielu różnych wymiarach. Cennym uzupełnieniem zamieszczonych informacji są webcasty ze spotkań z analitykami, podczas których prezentowane są wyniki finansowe Grupy BRE Banku (więcej informacji w rozdziale VI.2. „Relacje Inwestorskie w BRE Banku”).

Na stronie internetowej BRE Banku znajduje się również sekcja poświęcona zagadnieniom ładu korporacyjnego i dobrych praktyk. Są tu zamieszczone m.in. Statut i regulaminy organów Banku, oświadczenia o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego, zasady wynagradzania Zarządu i Rady Nadzorczej oraz opis programów motywacyjnych.

### **XVI.3. System kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w procesie sporządzania sprawozdań finansowych BRE Banku**

Proces sporządzania sprawozdań finansowych objęty jest systemem kontroli wewnętrznej BRE Banku, co przyczynia się do zachowania pełnej wiarygodności i rzetelności sprawozdawczości finansowej.

System Kontroli Wewnętrznej obejmuje:

- kontrolę wewnętrzną funkcjonalną,
- kontrolę wewnętrzną instytucjonalną.

Kontrola wewnętrzna funkcjonalna jest systemem obowiązującym każdą jednostkę organizacyjną Banku. Każda jednostka organizacyjna Banku wykonuje zadania kontroli wewnętrznej pod kierunkiem kierownika jednostki organizacyjnej. System kontroli wewnętrznej funkcjonalnej jest regularnie oceniany i monitorowany w ramach kontroli wewnętrznej instytucjonalnej.

Kontrola wewnętrzna instytucjonalna sprawowana jest przez Departament Audytu Wewnętrznego (DAW). Działania DAW oparte są na regulacjach Prawa Bankowego oraz na wewnętrznych regulacjach BRE Banku, Międzynarodowych Standardach Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego oraz najlepszych praktykach biznesowych w powyższym zakresie.

Departament Audytu Wewnętrznego podlega administracyjnie Prezesowi Zarządu Banku i raportuje do Prezesa Zarządu oraz do Komisji ds. Audytu Rady Nadzorczej Banku. Zachowana jest zasada niezależności operacyjnej audytu poprzez nieangażowanie audytorów w działalność operacyjną.

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

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

Sprawozdanie finansowe BRE Banku i Grupy za 2012 rok sporządzone zostało w Departamencie Rachunkowości. Od 1 kwietnia 2013 roku Departament Rachunkowości zostanie podzielony na dwie wyspecjalizowane jednostki: Departament Rachunkowości i Departament Sprawozdawczości Finansowej. Przygotowaniem sprawozdań finansowych zajmie się Departament Sprawozdawczości Finansowej, a Departament Rachunkowości skoncentruje się na prowadzeniu księgowości finansowej banku oraz administrowaniu wzorcowym planem kont. Oba departamenty podlegać będą bezpośrednio Członkowi Zarządu Banku ds. Finansów.

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

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

BRE Bank wspólnie z audytorem zewnętrznym wdrożył procedury współpracy zapewniające konsultowanie na bieżąco istotnych kwestii związanych z ujmowaniem zdarzeń ekonomicznych w księgach i sprawozdaniach finansowych.

Wszystkie spółki Grupy BRE Banku, które są konsolidowane na potrzeby sporządzania skonsolidowanego sprawozdania finansowego, zobowiązane są do stosowania jednolitej polityki rachunkowości w zakresie ujęcia wyceny i ujawnień zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości. Departament Rachunkowości monitoruje pakiety sprawozdawczości sporządzane w spółkach zależnych pod względem prawidłowości, kompletności, spójności i ciągłości danych. Funkcje kontrolne w stosunku do spółek Grupy wykonywane są przez przedstawicieli BRE Banku zasiadających w radach nadzorczych spółek zależnych.

Dążenie do zapewnienia najwyższych standardów sprawozdań finansowych znajduje odzwierciedlenie w wysokiej jakości sprawozdawczości. Jest to doceniane nie tylko przez akcjonariuszy i analityków, ale również przez wyspecjalizowane niezależne instytucje.

Raport Roczny Grupy BRE Banku za 2011 rok zdobył drugą nagrodę w konkursie „The Best Annual Report”, organizowanym przez Instytut Rachunkowości i Podatków (IRiP). Dodatkowo, BRE Bank otrzymał wyróżnienie w kategorii Best Online Report. Były to kolejne wyróżnienia dla Banku przyznane przez Kapitułę konkursu. W sześciu dotychczasowych edycjach w kategorii instytucji finansowych BRE Bank trzykrotnie zdobywał pierwsze miejsce za raporty roczne za lata 2006, 2007 i 2009. W 2008 roku zdobył drugie miejsce w tej kategorii, a za 2010 rok otrzymał nagrodę specjalną „The Best of the Best”.

#### **XVI.4. Znaczne pakiety akcji**

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

Na koniec 2012 roku, Commerzbank posiadał bezpośrednio 29 352 897 akcji BRE Banku, co stanowiło 69,66% wartości kapitału zakładowego i głosów na Walnym Zgromadzeniu. Do 27 grudnia 2012 roku

pakiet ten należał do w pełni zależnej spółki Commerzbanku Commerzbank Auslandsbanken Holding AG. Nabycie przez Commerzbank przedmiotowego pakietu akcji 27 grudnia 2012 roku nastąpiło w drodze wewnętrznego przeniesienia akcji w Grupie Commerzbanku i nie spowodowało zmiany ostatecznego podmiotu dominującego wobec BRE Banku.

W wolnym obrocie (free float) znajduje się 30,34% akcji BRE Banku. Posiadają je inwestorzy instytucjonalni, w szczególności polskie fundusze emerytalne oraz polskie i zagraniczne fundusze inwestycyjne, a także inwestorzy indywidualni. 5% próg akcji i głosów na walnym zgromadzeniu, zobowiązujący do informowania o nabyciu akcji, przekroczył ING Otwarty Fundusz Emerytalny.

Akcjonariusze stan na 31.12.2012	Udział w kapitale zakładowym i ogólnej liczbie głosów
Commerzbank AG	69,66%
ING Otwarty Fundusz Emerytalny	6,67%

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

Największym akcjonariuszem Commerzbanku jest państwo niemieckie, które wspierając przejęcie Dresdner Banku, na przełomie lat 2008 i 2009 objęło pakiet akcji dający mu udział w kapitale wynoszący 25% plus jedna akcja. W posiadaniu inwestorów instytucjonalnych znajduje się około 47% akcji przy rozproszonej strukturze akcjonariatu (największy inwestor BlackRock ma ponad 3% udział). Inwestorzy indywidualni posiadają około 25% akcji.

Linie biznesowe Klientów Indywidualnych, Małych i Średnich Przedsiębiorstw (Mittelstandsbank), Korporacji i Rynków Finansowych i Europy Środkowo-Wschodniej oferują klientom szeroki i atrakcyjny portfel produktów i usług. Commerzbank jest silnym partnerem dla firm eksportowych z sektora MSP w Niemczech i firm działających w innych krajach. Posiadając około 1200 oddziałów w Niemczech, Commerzbank należy do banków o najlepiej rozwiniętej sieci placówek. Ponadto Commerzbank prowadzi działalność w ponad 50 krajach poprzez 25 zagranicznych oddziałów, 32 przedstawicielstwa i 8 najważniejszych spółek. W 2012 roku Commerzbank obsługiwał prawie 15 mln klientów indywidualnych i około 1 mln klientów korporacyjnych. Na koniec grudnia 2012 roku aktywa Grupy wynosiły 635,9 mld euro, a kapitały razem 27,0 mld euro. Grupa Commerzbanku zatrudniała 53,6 tys. pracowników, w tym 42,9 tys. w Niemczech.

## XVI.5. Specjalne uprawnienia kontrolne i ograniczenia dotyczące akcji

Zgodnie ze Statutem Banku wszystkie istniejące akcje są akcjami zwykłymi na okaziciela. Nie istnieje jakiegokolwiek zróżnicowanie akcji w zakresie związanych z nimi praw. Żadne akcje nie są uprzywilejowane. Uprawnienia kontrolne Commerzbanku AG jako podmiotu dominującego wobec BRE Banku wynikają z liczby posiadanych akcji i ich procentowego udziału w kapitale zakładowym oraz liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu BRE Banku.

Statut BRE Banku nie wprowadza jakichkolwiek ograniczeń odnośnie wykonywania prawa głosu. Nie występują również żadne postanowienia, które oddzielają prawa kapitałowe związane z papierami wartościowymi od posiadania papierów wartościowych. Nie ma również żadnych ograniczeń dotyczących przenoszenia prawa własności papierów wartościowych wyemitowanych przez Bank.

## **XVI.6. Zasady powoływania i odwoływania członków Zarządu**

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

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

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

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

## **XVI.7. Zasady zmian statutu Spółki**

Zmiana Statutu BRE Banku wymaga podjęcia uchwały przez Walne Zgromadzenie BRE Banku oraz zarejestrowania uchwalonej zmiany w Krajowym Rejestrze Sądowym. Przed przedstawieniem Walnemu Zgromadzeniu BRE Banku projektu uchwały dotyczącej zmiany Statutu, Zarząd BRE Banku podejmuje uchwałę odnośnie proponowanych zmian, przyjmując projekt uchwały Walnego Zgromadzenia. Następnie projekt ten jest przedstawiany do akceptacji Radzie Nadzorczej. Zgodnie z Kodeksem spółek handlowych, uchwała w sprawie zmiany statutu zapada większością trzech czwartych głosów.

Stosownie do art. 34 ust.2 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 roku Prawo Bankowe, zmiana statutu Banku wymaga zezwolenia Komisji Nadzoru Finansowego, jeżeli dotyczy:

- firmy,
- siedziby, przedmiotu działania i zakresu działalności Banku,
- organów i ich kompetencji, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji członków Zarządu powołanych za zgodą Komisji Nadzoru Finansowego oraz zasad podejmowania decyzji, podstawowej struktury organizacyjnej Banku, zasad składania oświadczeń w zakresie praw i obowiązków majątkowych, trybu wydawania regulacji wewnętrznych oraz trybu podejmowania decyzji o zaciągnięciu zobowiązań lub rozporządzeniu aktywami, których łączna wartość w stosunku do jednego podmiotu przekracza 5 % funduszy własnych,
- zasad funkcjonowania systemu kontroli wewnętrznej,
- funduszy własnych oraz zasad gospodarki finansowej oraz
- uprzywilejowania lub ograniczenia akcji co do prawa głosu.

Ostatnie zmiany w Statucie Banku wprowadzone zostały uchwałą nr 25 XXV ZWZ z 30 marca 2012 roku.

Zmiany te zostały szczegółowo wymienione w opublikowanej na stronie internetowej Banku uchwale nr 25 Walnego Zgromadzenia w sprawie zmian Statutu BRE Banku SA

([http://www.brebank.com.pl/Relacje\\_Inwestorskie/ZWZ/Archiwum\\_ZWZ/](http://www.brebank.com.pl/Relacje_Inwestorskie/ZWZ/Archiwum_ZWZ/))

## **XVI.8. Sposób działania Walnego Zgromadzenia, jego zasadnicze uprawnienia oraz opis praw akcjonariuszy i sposobu ich wykonywania**

### **XVI.8.1. Sposób działania Walnego Zgromadzenia**

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

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

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

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

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

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

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

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

Rada Nadzorcza Banku wybierana jest przez Walne Zgromadzenie w głosowaniu tajnym. Akcjonariusze zgłaszają kandydatów na członków Rady Nadzorczej przewodniczącemu Walnego Zgromadzenia na piśmie lub ustnie. Uprawnienie do zgłaszania kandydatów dotyczy też członków dotychczasowej Rady Nadzorczej. Przed rozpoczęciem wyborów do Rady Nadzorczej Walne Zgromadzenie ustala liczbę członków Rady danej kadencji w granicach określonych w Statucie.

### **XVI.8.2. Zasadnicze uprawnienia Walnego Zgromadzenia**

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

- rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania Zarządu z działalności Banku oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy,
- podejmowanie uchwał o podziale zysków lub pokryciu strat,

- udzielanie absolutorium członkom organów Banku z wykonania przez nich obowiązków,
- wybór i odwoływanie członków Rady Nadzorczej,
- zmiana Statutu,
- podwyższenie lub obniżenie kapitału zakładowego Banku,
- podejmowanie uchwał w sprawie umarzania akcji oraz uchwał o umorzeniu akcji, a w szczególności określenia nieuregulowanych w Statucie zasad umarzania akcji,
- tworzenie i znoszenie funduszy celowych,
- emisja obligacji zamiennych lub z prawem pierwszeństwa,
- ustalenie zasad wynagradzania członków Rady Nadzorczej,
- likwidacja Banku lub fuzja z innym bankiem,
- wybór likwidatorów,
- sprawy wniesione przez Radę Nadzorczą,
- sprawy wniesione przez akcjonariuszy w trybie przewidzianym w Statucie,
- wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych jako biegły rewident Banku.

#### **XVI.8.3. Prawa akcjonariuszy**

Akcje spółki są akcjami na okaziciela i są zbywalne. Akcjonariusze mają prawo do udziału w zysku wykazanym w sprawozdaniu finansowym, zbadanym przez biegłego rewidenta i przeznaczonym przez Walne Zgromadzenie do wypłaty akcjonariuszom.

Akcjonariusze reprezentujący co najmniej połowę kapitału zakładowego lub co najmniej połowę ogółu głosów w spółce mogą zwołać nadzwyczajne walne zgromadzenie. Akcjonariusze wyznaczają wówczas przewodniczącego tego zgromadzenia. Natomiast akcjonariusz lub akcjonariusze reprezentujący co najmniej jedną dwudziestą kapitału zakładowego mogą zwrócić się do Zarządu z żądaniem zwołania nadzwyczajnego walnego zgromadzenia i umieszczenia określonych spraw w jego porządku.

W Walnym Zgromadzeniu Banku mają prawo uczestniczyć tylko osoby będące akcjonariuszami Banku na szesnaście dni przed datą walnego zgromadzenia. Akcjonariusz lub akcjonariusze Banku reprezentujący co najmniej jedną dwudziestą kapitału zakładowego mogą żądać umieszczenia określonych spraw w porządku obrad Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia. Żądanie powinno zostać zgłoszone Zarządowi Banku nie później niż na dwadzieścia jeden dni przed terminem ZWZ.

Zgodnie z Kodeksem spółek handlowych, dokumentacja, która jest przedstawiana Walnemu Zgromadzeniu, w tym projekty uchwał, są zamieszczane na stronie internetowej Banku począwszy od dnia zwołania walnego zgromadzenia.

Akcjonariusze mogą uczestniczyć w Walnym Zgromadzeniu oraz wykonywać prawo głosu osobiście lub przez pełnomocników.

Akcjonariusz ma prawo do:

- głosowania, stawiania wniosków i zgłaszania sprzeciwów,
- zwięzłego uzasadnienia swego stanowiska,
- kandydowania na Przewodniczącego Walnego Zgromadzenia, jak również zgłoszenia do protokołu kandydatury na stanowisko Przewodniczącego Walnego Zgromadzenia,
- wystąpienia podczas obrad i repliki,
- zgłaszania projektów uchwał dotyczących spraw wprowadzonych do porządku obrad,

- wnoszenia propozycji zmian i uzupełnień do projektów uchwał objętych porządkiem obrad Walnego Zgromadzenia - do czasu zamknięcia dyskusji nad punktem porządku obrad, obejmującym projekt uchwały, której ta propozycja dotyczy,
- zgłaszania wniosków w sprawie formalnej, tj. sprawie dotyczącej sposobu obradowania i głosowania,
- zgłaszania swych kandydatów do Rady Nadzorczej Banku na piśmie, na ręce Przewodniczącego Walnego Zgromadzenia lub ustnie do protokołu,
- przeglądania księgi protokołów, jak również żądania wydania odpisów uchwał poświadczonych przez Zarząd,
- wytoczenia powództwa o uchylenie uchwały Walnego Zgromadzenia w przypadku, gdy akcjonariusz głosował przeciwko uchwale Walnego Zgromadzenia, a po jej powzięciu zażądał zaprotokołowania sprzeciwu lub akcjonariusz został bezzasadnie niedopuszczony do udziału w Walnym Zgromadzeniu, lub akcjonariusz nie był obecny na Walnym Zgromadzeniu z powodu jego wadliwego zwołania, lub gdy podjęta uchwała nie była objęta porządkiem obrad,
- wytoczenia przeciwko Spółce powództwa o stwierdzenie nieważności uchwały Walnego Zgromadzenia sprzecznej z ustawą.

Zarząd jest obowiązany do udzielenia akcjonariuszowi na jego żądanie informacji dotyczących Spółki, jeżeli jest to uzasadnione dla oceny sprawy objętej porządkiem obrad. Zarząd powinien odmówić udzielenia informacji w przypadku, gdy:

- mogłoby to wyrządzić szkodę Spółce, spółce z nią powiązanej albo spółce zależnej, w szczególności przez ujawnienie tajemnic technicznych, handlowych lub organizacyjnych przedsiębiorstwa,
- mogłoby narazić członka Zarządu na poniesienie odpowiedzialności karnej, cywilnoprawnej lub administracyjnej.

W uzasadnionych przypadkach Zarząd może udzielić informacji na piśmie, nie później niż w terminie dwóch tygodni od dnia zakończenia Walnego Zgromadzenia.

Bank przywiązuje dużą wagę do równego traktowania akcjonariuszy. W sprawach związanych z ZWZ, a w szczególności z udzieleniem pełnomocnictwa w formie elektronicznej, poinformowaniem w formie elektronicznej o udzieleniu pełnomocnictwa, żądaniem umieszczenia określonych spraw w porządku obrad ZWZ, akcjonariusze mogą kontaktować się z Zarządem Banku pisząc na adres e-mail udostępniony w Ogłoszeniu o Zwołaniu Walnego Zgromadzenia.

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

#### **XVI.8.4. Zwyczajne Walne Zgromadzenie w 2012 roku**

XXV Zwyczajne Walne Zgromadzenie odbyło się 30 marca 2012 roku. W Zgromadzeniu wzięli udział akcjonariusze lub ich pełnomocnicy reprezentujący łącznie 79,03% akcji w kapitale zakładowym Spółki. W trakcie obrad podjęte zostały uchwały w następujących sprawach:

- zatwierdzenia sprawozdań Zarządu BRE Banku i Grupy BRE Banku oraz sprawozdań finansowych Banku i Grupy za rok 2011,
- podziału zysku za rok 2011,
- udzielenia absolutorium członkom Zarządu BRE Banku,
- zatwierdzenia powołania członka Rady Nadzorczej (Ulricha Siebera) zgodnie z § 19 ust. 3 Statutu BRE Banku, tj. w trybie umożliwiającym uzupełnienie składu Rady Nadzorczej w trakcie roku w związku z rezygnacją innego członka Rady Nadzorczej,

- udzielenia absolutorium członkom Rady Nadzorczej,
- zmiany Statutu BRE Banku,
- zasad wynagradzania członków Rady Nadzorczej BRE Banku,
- wyboru członka Rady Nadzorczej BRE Banku (Stephana Engelsa),
- wyboru audytora - firmy PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o. - do badania sprawozdań finansowych BRE Banku oraz Grupy BRE Banku za rok 2012.

Uchwały XXV Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia oraz szczegółowe wyniki głosowań dostępne są na stronie [http://www.brebank.com.pl/relacje\\_inwestorskie](http://www.brebank.com.pl/relacje_inwestorskie) w sekcji poświęconej walnym zgromadzeniom.

## **XVI.9. Skład osobowy i zmiany w Zarządzie i Radzie Nadzorczej Banku oraz zasady działania tych organów**

### **XVI.9.1. Skład osobowy Zarządu**

Zarząd składa się z co najmniej trzech członków powoływanych na wspólną kadencję pięciu lat. Członkowie Zarządu kierują wydzielonymi dziedzinami działalności Banku w zakresie określonym przez Prezesa Zarządu. Szczegółowy podział kompetencji oraz tryb zastępstw w przypadku nieobecności, urlopów członków Zarządu jest określony w uchwałach Zarządu.

W 2012 roku miały miejsce zmiany w składzie Zarządu BRE Banku.

Uchwałą Rady Nadzorczej BRE Banku z 30 marca 2012 roku, Jarosław Mastalerz, dotychczas zarządzający Pionem Bankowości Detalicznej, od 1 kwietnia 2012 roku, został powołany na stanowisko Członka Zarządu ds. Operacji i Informatyki. Zastąpił on na tym stanowisku Christiana Rhino, który z końcem marca 2012 roku zakończył pracę w BRE Banku w związku podjęciem nowych zadań w Grupie Commerzbanku. Jednocześnie funkcja Członka Zarządu ds. Bankowości Detalicznej została powierzona Cezaremu Kocikowi. Cezary Kocik jest zatrudniony w BRE Banku od 2004 roku. Przed powołaniem do Zarządu był Dyrektorem Banku ds. Sprzedaży i Procesów Biznesowych Bankowości Detalicznej.

Z dniem 16 kwietnia 2012 roku Rada Nadzorcza Banku powołała Jörga Hessenmüllera na stanowisko Członka Zarządu, Dyrektora Banku odpowiedzialnego za pion finansowy. Jörg Hessenmüller zastąpił na tym stanowisku Karin Katerbau, która złożyła rezygnację z pełnionej funkcji z dniem 15 kwietnia 2012 roku w związku z objęciem funkcji Członka Zarządu w Oldenburgische Landesbank w Niemczech. Od 2009 roku Jörg Hessenmüller był Dyrektorem Zarządzającym w Grupie Commerzbanku i pracował jako Head of Investment Banking Finance, Group Finance odpowiadając za controlling i raportowanie zarządcze.

Kadencja obecnego Zarządu upływa z dniem Walnego Zgromadzenia w 2013 roku.

Obecny skład Zarządu BRE Banku przedstawia się następująco:

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



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

Cezary Stypułkowski był też członkiem Międzynarodowej Rady Doradczej Zarządu Deutsche Banku, Międzynarodowej Rady Doradczej INSEAD, członkiem Rady Międzynarodowego Instytutu Finansów w Waszyngtonie oraz członkiem Geneva Association.

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

#### Wiesław Thor - Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Banku ds. Zarządzania Ryzykiem



Urodzony w 1958 roku, absolwent SGPiS (obecnie SGH) oraz programu KMPG i South Carolina Business School „Train the Trainer”, a także letniej szkoły bankowej w McIntire University Business School. Jest wykładowcą Warszawskiego Instytutu Bankowości i SGH. Od 1990 roku pracował w BRE Banku na stanowiskach: specjalisty, naczelnika wydziału, zastępcy dyrektora oddziału warszawskiego, dyrektora Departamentu Kredytów, a od maja 2000 roku na stanowisku Dyrektora Banku ds. Ryzyka. Od 1 sierpnia 2002 roku był Dyrektorem Zarządzającym w Banku Handlowym w Warszawie.

Z dniem 2 listopada 2002 roku został powołany na stanowisko Członka Zarządu BRE Banku, odpowiedzialnego za Pion Ryzyka. Od 15 marca 2008 roku - Wiceprezes Zarządu BRE Banku.

#### Przemysław Gdański - Członek Zarządu, Dyrektor Banku ds. Bankowości Korporacyjnej



Urodzony w 1967 roku, absolwent Wydziału Handlu Zagranicznego na Uniwersytecie Gdańskim i rocznego programu bankowości i finansów międzynarodowych w Loughborough University w Wielkiej Brytanii. W 2012 roku ukończył Advanced Management Program (AMP) na IESE Business School. Z bankowością korporacyjną jest związany od ponad 20 lat. W latach 1993-95 pracował w IBP Bank S.A. (którego jednym z akcjonariuszy był BRE Bank), następnie w ABN AMRO Bank w Polsce, Rumunii i w centrali w Amsterdamie. W latach 2002-2006 był Dyrektorem Zarządzającym, kierującym Obszarem Dużych Firm w Banku BPH S.A. Od maja do listopada 2006 roku - CEO i Dyrektor Generalny Calyon Bank Polska i Calyon Oddział w Polsce. W listopadzie 2006 roku został powołany na stanowisko Wiceprezesa Zarządu Banku BPH, odpowiedzialnego za bankowość korporacyjną i finansowanie nieruchomości. Z dniem fuzji prawnej wydzielonej części Banku BPH z Bankiem Pekao SA został Wiceprezesem Zarządu, odpowiedzialnym za Pion Bankowości Korporacyjnej, Rynków i Bankowości Inwestycyjnej Pekao SA.

19 listopada 2008 roku rozpoczął pracę jako Członek Zarządu BRE Banku.

#### Jörg Hessenmüller - Członek Zarządu, Dyrektor Banku ds. Finansów



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

W Zarządzie BRE Banku od 16 kwietnia 2012 roku.

**Hans-Dieter Kemler - Członek Zarządu, Dyrektor Banku ds. Bankowości Inwestycyjnej**



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

W Zarządzie BRE Banku od 10 lipca 2009 roku.

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



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

W Zarządzie BRE Banku od 1 kwietnia 2012 roku.

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



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

W Zarządzie BRE Banku od 1 sierpnia 2007 roku. Do 30 marca 2012 roku zarządzał Pionem Bankowości Detalicznej. Od 1 kwietnia 2012 roku został powołany na stanowisko Członka Zarządu ds. Operacji i Informatyki.

## **XVI.9.2. Kompetencje i zasady działania Zarządu**

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

W BRE Banku działają następujące komitety pod przewodnictwem członków Zarządu:

- Komitet ds. Zarządzania Zasobami (przewodniczący: Cezary Stypułkowski)
- Komitet ds. Zarządzania Kapitałem (przewodniczący: Jörg Hessenmüller)

- Komitet ds. Zarządzania Aktywami i Pasywami Grupy BRE Banku (przewodniczący: Hans-Dieter Kemler)
- Komitet Ryzyka BRE Banku (przewodniczący: Wiesław Thor)
- Komitet Kredytowy Zarządu Banku (przewodniczący: Wiesław Thor)
- Komitet Polityki Kredytowej Bankowości Detalicznej (przewodniczący: Wiesław Thor)
- Komitet ds. Zarządzania Jakością Danych na potrzeby wyliczania regulacyjnego wymogu kapitałowego (AIRB) (przewodniczący: Wiesław Thor)
- Komitet ds. Architektury Informatycznej (przewodniczący: Jarosław Mastalerz)
- Komitet Projektów Informatycznych BRE Banku SA (przewodniczący: Jarosław Mastalerz).

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

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

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

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

Organem odpowiedzialnym za ustalenie zasad wynagradzania i wysokości wynagrodzeń członków Zarządu jest Komisja ds. Wynagrodzeń Rady Nadzorczej.

Regulamin programu motywacyjnego dla Zarządu i zasady przyznawaniu bonusów dla członków Zarządu określone są w uchwałach Rady Nadzorczej.

Wynagrodzenie członków Zarządu składa się z części stałej i części zmiennej. Szczegółowe informacje o systemie motywacyjnym dla Zarządu przedstawione są w rozdziale „System motywacyjny w BRE Banku”.

Wynagrodzenie Zarządu za ostatnie dwa lata ilustruje poniższe zestawienie.

Rok (dane w tys. zł)	Wynagrodzenie zasadnicze	Pozostałe korzyści	Bonus (w 2011 roku za 2010 roku, w 2012 roku za 2011 rok)	Rozliczenie gotówkowe prog. motyw. opartego na akcjach Commerzbanku	Uzupełnienie bonusu za 2008 rok
Wynagrodzenie wypłacone w 2012 roku					
Członkowie Zarządu, którzy pełnili funkcje na dzień 31.12.2012 roku	9 393,7	1 359,1	6 597,2	343,7	1 900,0
Byli Członkowie Zarządu	1 029,8	50,8	2 205,0	680,9	636,9
<b>Razem</b>	<b>10 423,5</b>	<b>1 409,9</b>	<b>8 802,2</b>	<b>1 024,6</b>	<b>2 536,9</b>
Wynagrodzenie wypłacone w 2011 roku					
Członkowie Zarządu, którzy pełnili funkcje na dzień 31.12.2011 roku	9 886,7	1 198,0	6 977,8	934,0	
Byli Członkowie Zarządu	0	0,1	1 098,1	462,7	
<b>Razem</b>	<b>9 886,7</b>	<b>1 198,1</b>	<b>8 075,9</b>	<b>1 396,7</b>	

Informacje o kwotach wynagrodzeń otrzymanych przez poszczególnych członków Zarządu przedstawione są w nocie 44 do Sprawozdania Finansowego Grupy BRE Banku SA według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej za 2012 rok, natomiast szczegółowy opis zasad programu motywacyjnego dla Zarządu opartego o akcje znajduje się w nocie 43 tego Sprawozdania.

#### XVI.9.3. Skład osobowy Rady Nadzorczej, zmiany w 2012 roku

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

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

W 2012 roku miały miejsce dwie zmiany w Radzie Nadzorczej.

W dniu 13 lutego 2012 roku wpłynęła do Banku rezygnacja Erica Strutza, Członka Rady Nadzorczej Banku z pełnionej funkcji z dniem 30 marca 2012 roku. XXV Zwyczajne Walne Zgromadzenie BRE Banku z dniem 1 kwietnia 2012 roku powołało w skład Rady Nadzorczej Stephana Engelsa. Od kwietnia 2012 roku Stephan Engels jest Członkiem Zarządu, Dyrektorem Finansowym Commerzbanku AG.

Ponadto, w dniu 9 lipca 2012 roku wpłynęła do Banku rezygnacja Saschy Klause z członkostwa w Radzie Nadzorczej z dniem 25 lipca 2012 roku. Na posiedzeniu w dniu 25 lipca, Rada Nadzorcza uzupełniła swój skład o Dirka Wilhelma Schuha, który od 2008 roku pracuje w Grupie Commerzbanku, odpowiadając za ryzyko kredytowe i operacyjne.

Skład Rady Nadzorczej został przedstawiony w poniższej tabeli:

#### Maciej Leśny - Przewodniczący Rady Nadzorczej

Urodzony w 1946 roku. W 1969 roku ukończył studia na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Warszawskiego. W ciągu swojej kariery zawodowej 6 lat pracował w przemyśle stoczniowym Gdańska, 8 lat w sieci Zakładów Elektronicznej Techniki Obliczeniowej. Ponad 22 lata przepracował w centralnej administracji państwowej, w tym 8 lat na stanowisku Podsekretarza Stanu: w Ministerstwie Współpracy Gospodarczej z Zagranicą, w Ministerstwie Gospodarki, w Ministerstwie Gospodarki, Pracy i Polityki Socjalnej, a ostatnio w Ministerstwie Infrastruktury. Uczestniczył w studiach podyplomowych i szkoleniach prowadzonych przez uczelnie amerykańskie: Michigan University (Business School of Administration) i De Paul University (Chicago). W latach 1992-1993, jako stypendysta rządu USA, studiował na American University Washington DC. W trakcie stypendium odbył 4-miesięczny staż w Banku Światowym, a także szkolenie prywatyzacyjne w Międzynarodowym Funduszu Walutowym. Przewodniczy Rady Nadzorczej BRE Banku od marca 1994 roku do 1998 roku. Następnie do grudnia 2001 roku pełnił funkcję Członka Rady Nadzorczej. Ponownie powołany na Przewodniczącą Rady Nadzorczej w 2004 roku.

#### Ulrich Sieber - Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej

Urodzony w 1965 roku. Ukończył Akademię Bankowości (Bankakademie) we Frankfurcie nad Menem. W latach 1983-1991 zatrudniony był w Bayerische Vereinsbank AG kolejno jako stażysta, oficer kredytowy i specjalista ds. personalnych. Następnie pracował w Credit Suisse Deutschland AG we Frankfurcie, najpierw jako oficer kredytowy, następnie jako Kierownik Departamentu Rozwoju Kadr. Od 1996 do 2001 roku zatrudniony był w JP Morgan GmbH Deutschland we Frankfurcie, kolejno na stanowiskach Dyrektora ds. Administracji i Dyrektora ds. Operacyjnych w Pionie Bankowości Inwestycyjnej. W latach 2001-2005 pracował w Dresdner Banku na różnych stanowiskach, m.in. Dyrektora ds. Operacyjnych Przedsiębiorstw i Rynków/Niemcy DrKW oraz Dyrektora Bankowości Korporacyjnej. Z początkiem 2006 roku podjął pracę w Commerzbanku AG na stanowisku Dyrektora ds. Personalnych. Od czerwca 2009 roku Członek Zarządu Commerzbanku odpowiedzialny za segment „Non-core Assets”, sprawy personalne oraz Zarządzanie Grupą w ramach programu Commerzbank Excellence.

#### Stephan Engels - Członek Rady Nadzorczej

Urodzony w 1962 roku, absolwent Uniwersytetu St. Gallen w Szwajcarii. W latach 1988-1993 pracował w departamencie audytu Daimler-Benz AG. Następnie w debis AG oraz debis AirFinance B.V na stanowisku dyrektora finansowego. Od 2000 roku w DaimlerChrysler Bank AG, gdzie od 2003 roku pełnił funkcję dyrektora finansowego. Od 2003 roku w DaimlerChrysler Services AG, gdzie w ostatnich latach był członkiem zarządu odpowiedzialnym za finanse, controlling, zarządzanie ryzykiem oraz strategię. W latach 2007-2012 członek Komisji Prezydialnej Mercedes-Benz Cars odpowiedzialny za finanse i controlling oraz dyrektor controllingu korporacyjnego Daimler AG. Od 1 kwietnia 2012 roku - Dyrektor Finansowy, Członek Zarządu Commerzbanku.

#### Andre Carls - Członek Rady Nadzorczej

Urodzony w 1963 roku. Absolwent Uniwersytetu w Kolonii, doktor ekonomii. W 1990 roku rozpoczął pracę w Commerzbanku. W latach 1990-2000 był zatrudniony na różnych stanowiskach w pionie Bankowości Inwestycyjnej Commerzbanku we Frankfurcie i w Londynie. W latach 2000-2008- Członek Zarządu comdirect bank AG, gdzie od listopada 2004 roku do marca 2008 roku był Prezesem Zarządu. W okresie marzec-wrzesień 2008 był Członkiem Zarządu ds. Finansów i Wiceprezesem Zarządu BRE Banku SA. Od marca 2008 roku pełni funkcję Prezesa Zarządu Commerzbank Auslandsbanken Holding

AG we Frankfurcie i Prezesa Zarządu Central & Eastern Europe-Holding of Commerzbank AG.

#### Thorsten Kanzler- Członek Rady Nadzorczej

Urodzony w 1964 roku. Studiował inżynierię mechaniczną i ekonomię na Politechnice w Darmstadt (Niemcy), którą ukończył ze stopniem Diplom-Wirtschaftsingenieur (magister inżynier). Od 1991 do 2004 roku pracował w Deutsche Bank AG na różnych stanowiskach w obszarze zarządzania skarbem i ryzykiem we Frankfurcie, w Nowym Jorku, w Sydney i w Londynie. W latach 2004-2007 roku - Dyrektor ds. Skarbu Grupy i Członek Zarządu ds. Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej w WestLB AG w Düsseldorfie. Od maja 2007 roku pełnił funkcję Dyrektora ds. Zarządzania Kapitałem i Skarbem Grupy Dresdner Bank AG we Frankfurcie nad Menem. Od początku 2009 roku - Członek Zarządu ds. Skarbu Grupy Commerzbank AG. Odpowiada za zarządzanie aktywami i pasywami, zarządzanie ryzykiem ksiąg bankowych, zarządzanie kapitałem oraz finansowanie na rynkach kapitałowych.

#### Teresa Mokrysz - Członek Rady Nadzorczej

Urodzona w 1952 roku. Absolwentka Akademii Ekonomicznej w Katowicach (1978 rok). Jest współwłaścicielką firmy MOKATE. W latach 1992-1994 wprowadziła kawę cappuccino na polski rynek, uzyskując 70% udział w rynku i pozycję lidera w tej kategorii produktów. W latach 1994-1995 zbudowała od podstaw nowoczesny kombinat MOKATE w Ustroniu, zaś w 2001 roku uruchomiła drugi kombinat w Żorach. Dzięki inwestycjom wprowadziła przedsiębiorstwo na rynek półproduktów. Obecnie kieruje grupą dziewięciu firm MOKATE, z których pięć ma siedzibę zagranicą.

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

#### Waldemar Stawski - Członek Rady Nadzorczej

Urodzony w 1958 roku. Absolwent Politechniki Gdańskiej. Ukończył studia podyplomowe, m.in. z zakresu analizy finansowej oraz rachunkowości i finansów. W latach 1983-1991 - pracownik naukowo-dydaktyczny w Wyższej Szkole Morskiej w Gdyni. Od 1991 roku pracował w Pomorskim Banku Kredytowym, gdzie w 1993 roku został Dyrektorem Oddziału w Gdyni. W latach 1995-2000 był Dyrektorem Oddziału Regionalnego PKO BP w Gdańsku. W 2000 roku został powołany na stanowisko Wiceprezesa Zarządu PKO BP SA, odpowiedzialnego za zarządzanie obszarem skarbu, klientów korporacyjnych i rynku kapitałowego i nadzoru właścicielskiego. Od czerwca 2002 roku do lutego 2003 roku pełnił funkcję Przewodniczącego Zarządu Komisarycznego Wschodniego Banku Cukrownictwa SA. W późniejszym okresie był m.in. członkiem Zarządu CTL Logistics SA i Dyrektorem Generalnym Polskiego Związku Pracodawców Transportu i Logistyki. Obecnie współpracuje z Doradztwem Ekonomicznym Dariusz Zarzecki na stanowisku Dyrektora. Posiada Certyfikat Księgowy uprawniający do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, wydany przez Ministra Finansów.

#### Dirk Wilhelm Schuh - Członek Rady Nadzorczej

Urodzony w 1956 roku. Absolwent Frankfurt School of Finance and Management, Bankakademie. Związany z Dresdner Bankiem AG przez 19 lat. W latach 1989-1991 był szefem zespołu w departamencie ryzyka kredytowego w centrali Dresdner Banku, a w latach 1992-1995 był dyrektorem oddziału w Dortmundzie. W 1996 roku odpowiadał za opracowanie strategii rozwoju dla bankowości korporacyjnej w centrali, a w 1997 roku odpowiadał za ten obszar w Dresdner Banku w Dreźnie.

W 1998 roku został menedżerem regionalnym na południowy-wschód w Lipsku. Od 2000 roku - rzecznik zarządu Deutsche Hypothekenbank Frankfurt - Hamburg AG. W 2002 roku został zastępcą przewodniczącego zarządu Eurohypo AG. Od 2008 roku zatrudniony w Grupie Commerzbanku jako dyrektor ds. operacji i ryzyka kredytowego. W 2009 roku został Członkiem Zarządu w segmencie Zarządzania Ryzykiem Grupy Commerzbanku.

#### Jan Szomburg - Członek Rady Nadzorczej

Urodzony w 1951 roku. Absolwent Uniwersytetu Gdańskiego, posiada doktorat z zakresu ekonomii. Pracował jako asystent, a następnie adiunkt na Uniwersytecie Gdańskim. Jest założycielem i Prezesem Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową. W latach 90. był m.in. Przewodniczącym Rady Nadzorczej Polskiego Banku Rozwoju i Banku Gdańskiego, doradcą Ministra Przekształceń Własnościowych, członkiem Rady Przekształceń Własnościowych przy Prezesie Rady Ministrów. Doradzał w sprawach gospodarczych premierowi, był przewodniczącym Rady ds. Przekształceń Własnościowych przy Prezesie Rady Ministrów.

#### Marek Wierzbowski - Członek Rady Nadzorczej

Urodzony w 1946 roku. Profesor zwyczajny Uniwersytetu Warszawskiego, radca prawny, partner w kancelarii Prof. Marek Wierzbowski i Partnerzy - Adwokaci i Radcowie Prawni, członek Rady Zamówień Publicznych, prezes Sądu Izby Domów Maklerskich, wiceprezes Rady Giełdy Papierów Wartościowych. Był prodziekanem Wydziału Prawa i Administracji, a także prorektorem Uniwersytetu Warszawskiego. Przez szereg lat był partnerem międzynarodowych kancelarii prawnych: Weil Gotshal & Manges, a następnie Linklaters. Reprezentuje przedsiębiorców w postępowaniach przed organami administracji, a także przed sądami administracyjnymi i arbitrażowymi. W swojej praktyce prawniczej prof. Wierzbowski kierował zespołami prawników, obsługującymi liczne transakcje, m.in. sprzedaż akcji w ramach prywatyzacji dużych przedsiębiorstw. Tworzył domy maklerskie, reprezentował Komisję Papierów Wartościowych i Giełd oraz Komisję Nadzoru Bankowego w postępowaniach przed NSA. Był doradcą Ministra Przekształceń Własnościowych, Ministra Skarbu Państwa oraz Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki, a także wiceprzewodniczącym Sądu Arbitrażowego przy Krajowej Izbie Gospodarczej.

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

Niezależnymi członkami Rady Nadzorczej BRE Banku są: Maciej Leśny, Teresa Mokrysz, Waldemar Stawski i Marek Wierzbowski. Jan Szomburg nie spełnia kryterium niezależności z powodu ponad 12-letniego okresu pełnienia funkcji członka Rady Nadzorczej. Członkowie zależni, w związku z powiązaniami z dominującym akcjonariuszem BRE Banku, to: Andre Carls, Stephan Engels, Thorsten Kanzler, Dirk Wilhelm Schuh oraz Ulrich Sieber.

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

#### XVI.9.4. Kompetencje i zasady działania Rady Nadzorczej

Kompetencje Rady Nadzorczej obejmują w szczególności:

- doradzanie i nadzorowanie Zarządu przy ustalaniu wytycznych odnośnie działalności Banku, w szczególności obciążonej ryzykiem, w tym jego polityki kredytowej, inwestycyjnej, gwarancyjnej, a także polityki zgodności oraz zatwierdzanie propozycji Zarządu w przedmiocie zasadniczej struktury organizacyjnej Banku,

- sprawowanie nadzoru nad zgodnością regulacji Banku w zakresie podejmowania ryzyka ze strategią i planem finansowym Banku,
- zatwierdzanie przyjmowanych przez Zarząd zasad polityki informacyjnej, dotyczącej zarządzania ryzykiem i adekwatności kapitałowej,
- zatwierdzanie tworzonych przez Zarząd strategii oraz procedur w zakresie systemu kontroli wewnętrznej, systemu zarządzania ryzykiem, procesu szacowania kapitału wewnętrznego, zarządzania kapitałowego oraz planowania kapitałowego,
- dokonywanie ocen adekwatności i skuteczności systemu zarządzania ryzykiem,
- rozpatrywanie otrzymywanych od Zarządu regularnych i wyczerpujących informacji o wszystkich istotnych sprawach dotyczących działalności Banku, ryzyku związanym z prowadzoną działalnością oraz o sposobach i efektywności zarządzania tym ryzykiem,
- przygotowywanie zwięzłej oceny sytuacji Banku w celu przedstawienia jej Zwyczajnemu Walnemu Zgromadzeniu i dołączenia do raportu rocznego Banku za poprzedni rok obrotowy,
- zatwierdzanie rocznych planów finansowych Banku, wieloletnich planów rozwoju, jak również strategii działania Banku oraz zasad ostrożnego i stabilnego zarządzania Bankiem,
- rozpatrywanie wszelkich wniosków i spraw podlegających uchwałom Walnego Zgromadzenia, w tym projektów uchwał Walnego Zgromadzenia; Rada Nadzorcza przygotowuje uzasadnienia projektów uchwał, które mają być przedłożone do akceptacji Walnego Zgromadzenia,
- wydawanie lub zatwierdzanie przewidzianych w Statucie Banku regulaminów,
- powoływanie i odwoływanie Prezesa, Wiceprezesów oraz pozostałych Członków Zarządu z uwzględnieniem trybu przewidzianego Ustawą Prawo bankowe oraz biorąc pod uwagę odpowiednie kwalifikacje do sprawowania przydzielonych im funkcji,
- ustalanie warunków kontraktów i wynagrodzeń dla Zarządu,
- upoważnianie Przewodniczącego Rady Nadzorczej do reprezentowania Banku w umowach z Członkami Zarządu, w tym przy podpisywaniu z Członkami Zarządu umów o zarządzanie,
- zatwierdzanie zawarcia lub zmiany jakiejkolwiek istotnej umowy lub porozumienia z Członkami Zarządu lub Rady Nadzorczej,
- zatwierdzanie zawarcia, zmiany lub rozwiązania jakichkolwiek istotnych umów stowarzyszeniowych lub porozumień o współpracy,
- analizę otrzymywanego przynajmniej raz w roku raportu dyrektora Departamentu Audytu Wewnętrznego.

Posiedzenia Rady Nadzorczej zwołuje Przewodniczący Rady z własnej inicjatywy lub na wniosek Zarządu, lub też na wniosek członka Rady Nadzorczej, nie rzadziej niż trzy razy w roku. W posiedzeniach Rady Nadzorczej uczestniczą wszyscy członkowie Zarządu, z wyłączeniem tych punktów porządku obrad, które dotyczą bezpośrednio Zarządu lub jego członków.

Uchwały Rady Nadzorczej zapadają zwykłą większością głosów. W przypadku równej liczby głosów przeważa głos Przewodniczącego Rady Nadzorczej.

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

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

W ramach Rady Nadzorczej działają 4 komisje: Komisja Prezydialna, Komisja ds. Ryzyka, Komisja ds. Audytu i Komisja ds. Wynagrodzeń. Ta ostatnia została powołana w I półroczu 2012 roku, w ślad za

odpowiednimi zmianami w Statucie BRE Banku dokonanymi 30 marca 2012 roku przez XXV Zwyczajne Walne Zgromadzenie.

Komisja Prezydialna	Komisja ds. Ryzyka	Komisja ds. Audytu	Komisja ds. Wynagrodzeń
<u>Maciej Leśny</u>	<u>Dirk Wilhelm Schuh</u>	<u>Stephan Engels</u>	<u>Ulrich Sieber</u>
Andre Carls	Thorsten Kanzler	Andre Carls	Andre Carls
Jan Szomburg	Maciej Leśny	Maciej Leśny	Maciej Leśny
Ulrich Sieber	Waldemar Stawski	Teresa Mokrysz	Marek Wierzbowski

Do zadań Komisji Prezydialnej należy przede wszystkim wykonywanie bieżącego nadzoru nad działalnością Banku w okresach między posiedzeniami Rady Nadzorczej. Komisja Prezydialna udziela Zarządowi zezwolenia na nabywanie, obciążanie i zbywanie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości oraz akcji i udziałów w spółkach, jak również innych środków trwałych, jeżeli wartość transakcji przekracza 1% funduszy własnych Banku. Zezwolenie nie jest wymagane, jeżeli wskazane wyżej nabycie nastąpiło w ramach postępowania egzekucyjnego, upadłościowego, w tym postępowania upadłościowego z możliwością zawarcia układu lub innego porozumienia z dłużnikiem Banku, lub w przypadku zbycia mienia nabytego w powyższy sposób.

Komisja ds. Audytu wydaje opinie odnośnie wyboru biegłego rewidenta Banku przez Walne Zgromadzenie, rekomenduje Radzie Nadzorczej przyjęcie lub odrzucenie sprawozdania finansowego, sprawuje stały nadzór nad systemem kontroli wewnętrznej w Banku oraz akceptuje proponowane przez Zarząd zmiany na stanowisku kierującego Departamentem Audytu Wewnętrznego.

W skład Komisji ds. Audytu musi wchodzić co najmniej jeden niezależny Członek Rady Nadzorczej z kwalifikacjami i doświadczeniem w zakresie rachunkowości i finansów.

Komisja ds. Ryzyka zajmuje się między innymi sprawowaniem stałego nadzoru nad ryzykiem kredytowym, ryzykiem rynkowym, ryzykiem operacyjnym oraz ryzykiem płynności, a także rekomendowaniem zatwierdzenia zaangażowania obciążonego ryzykiem jednego podmiotu, zgodnie z parametrami określonymi przez Radę Nadzorczą w danym czasie. Ponadto, Komisja ds. Ryzyka rekomenduje Radzie Nadzorczej zatwierdzenie albo odmowę zatwierdzenia transakcji między Bankiem a członkami organów Banku, które przewidziane są w Prawie bankowym oraz przedstawia rekomendację odnośnie zatwierdzenia lub odmowy zatwierdzenia polityki informacyjnej Banku w sprawie zarządzania ryzykiem.

Zadania Komisji ds. Wynagrodzeń obejmują między innymi: rozpatrywanie spraw dotyczących zasad wynagradzania i wysokości wynagrodzeń członków Zarządu, w tym ustalanie stawek wynagrodzeń, przedstawianie opinii dotyczących zgody dla członka Zarządu BRE Banku zajmowanie się interesami konkurencyjnymi, wydawanie Radzie Nadzorczej rekomendacji na temat ogólnych zaleceń dla Zarządu odnośnie poziomu i struktury wynagradzania kadry kierowniczej wysokiego szczebla oraz w zakresie polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w Banku. Ponadto, Komisja monitoruje poziom i strukturę wynagrodzeń kadry kierowniczej wysokiego szczebla.

Wszystkie stałe komisje działające w ramach Rady Nadzorczej udostępniają akcjonariuszom sprawozdania ze swojej działalności w minionym roku sprawozdawczym. Sprawozdania te dołączone są informacyjnie do kompletu materiałów na Zwyczajne Walne Zgromadzenie.

Wysokość wypłacanego miesięcznie wynagrodzenia Członków Rady Nadzorczej została uchwalona kwotowo na mocy uchwały nr 26 podjętej przez XXV Zwyczajne Walne Zgromadzenie BRE Banku w dniu 30 marca 2012 roku. Wynagrodzenie miesięczne Przewodniczącego Rady Nadzorczej wynosi 17 000 złotych, Zastępcy Przewodniczącego Rady Nadzorczej 14 500 złotych, a Członka Rady Nadzorczej 12 000 złotych.

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

Łączne wynagrodzenie Rady Nadzorczej za 2011 rok i 2012 rok przedstawia poniższa tabela.

Rok	2011	2012
Wypłacone wynagrodzenie w tys. zł	2 057,9	2 283,7

Szczegółowe informacje o kwotach wynagrodzeń wypłaconych poszczególnym członkom Rady znajdują się w notce objaśniającej nr 44 do Sprawozdania Finansowego Grupy BRE Banku SA według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej za 2012 rok.

#### XVI.9.5. Działalność Rady Nadzorczej i jej Komisji w 2012 roku

W 2012 roku Rada Nadzorcza ściśle i regularnie współpracowała z Zarządem w celu wypracowania strategicznych kierunków rozwoju Grupy BRE Banku. Efektem tej współpracy było uchwalenie Strategii Grupy BRE Banku na lata 2012-2016 „Jeden Bank dla Klientów i Pracowników”.

W ciągu roku odbyło się sześć posiedzeń Rady Nadzorczej, na których przyjęto 55 uchwał. Uchwały te dotyczyły między innymi:

- akceptacji sprawozdań finansowych BRE Banku i Grupy BRE Banku oraz innych materiałów na ZWZ,
- przyjęcia planu finansowego na 2013 rok,
- przyjęcia Planu Średniookresowego na lata 2013-2016,
- zatwierdzenia Strategii Grupy BRE Banku na lata 2012-2016 „Jeden Bank dla Klientów i Pracowników”
- przyjęcia zasad ostrożnego i stabilnego zarządzania Bankiem,
- przyjęcia Polityki Zarządzania Kapitałem,
- zatwierdzenia Polityki Ładu Korporacyjnego w BRE Banku,
- zatwierdzenia zasadniczej struktury organizacyjnej w BRE Banku,
- przyjęcia systemu wynagrodzeń w BRE Banku, w tym polityki i zasad wynagradzania pracowników mających istotny wpływ na profil ryzyka Banku,
- zatwierdzenia zmian w Regulaminie Programu Pracowniczego oraz Programu Motywacyjnego dla Członków Zarządu,
- przyjęcia zasad planowania i oceny celów MbO dla Członków Zarządu,
- przyjęcia zmian w Regulaminie Rady Nadzorczej,
- przyjęcia nowego tekstu Statutu BRE Banku,
- powołania Komisji ds. Wynagrodzeń Rady Nadzorczej oraz akceptacji jej regulaminu,
- przyjęcia regulaminu Komisji ds. Ryzyka Rady Nadzorczej
- przekazania środków Fundacji BRE Banku,

- przyjęcia Planu Audytu Wewnętrznego na 2012 rok,
- przyjęcia zmian w Regulaminie kontroli wewnętrznej,
- przyjęcia oceny systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w 2011 rok,
- zatwierdzenia Strategii zarządzania ryzykiem Grupy BRE Banku,
- zatwierdzenia Strategii i polityki zarządzania ryzykiem operacyjnym,
- zatwierdzenia Strategii zarządzania ryzykiem płynności,
- przyjęcia procesu oceny adekwatności kapitału wewnętrznego (ICAAP) w Grupie BRE Banku.

Wszystkie uchwały i decyzje podjęte zostały jednomyślnie.

Na posiedzeniach Rady Nadzorczej systematycznie były omawiane i oceniane bieżące wyniki Grupy BRE Banku oraz poszczególnych pionów biznesowych w odniesieniu do planu finansowego.

Udział Członków Rady Nadzorczej 2012 roku w posiedzeniach i udział w Komisjach ilustruje tabela:

	Frekwencja*/	Komisja Prezydialna	Komisja ds. Ryzyka	Komisja ds. Audytu	Komisja ds. Wynagrodzeń
Andre Carls	6/6	X		X	X
Stephan Engels (od 1.04.2012 r.)	5/5			X (od 1.04.2012)	
Thorsten Kanzler	5/6		X		
Sascha Klaus (do 25.07.2012 r.)	4/4		X (do 25.07.2012)		
Maciej Leśny	6/6	X	X	X	X
Teresa Mokrysz	6/6			X	
Dirk W. Schuh (od 26.07.2012)	3/3		X (od 26.07.2012)		
Ulrich Sieber	4/6	X			X
Waldemar Stawski	6/6		X		
Eric Strutz (do 30.03.2012 r.)	1/3			X (do 30.03.2012)	
Jan Szomburg	6/6	X			
Marek Wierzbowski	4/6				X

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

Komisja Prezydialna, wykonując funkcję bieżącego nadzoru nad działalnością Banku w okresach między posiedzeniami Rady Nadzorczej, ściśle współpracowała z Zarządem i była na bieżąco informowana o sytuacji Banku. Członkowie Komisji odbywali regularne spotkania z Członkami Zarządu. Komisja Prezydialna zajmowała się m.in. problematyką przyznawania bonusów dla Członków Zarządu (przed formalnym powołaniem Komisji ds. Wynagrodzeń) oraz akceptowała udział Członków Zarządu w organach innych spółek.

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

W trakcie czterech posiedzeń Komisji Audytu w 2012 roku omawiane były między innymi następujące zagadnienia:

- zgodność procesu przygotowywania sprawozdań finansowych z prawem i obowiązującymi regulacjami,
- konkluzje z audytu rocznych sprawozdań finansowych Grupy BRE Banku za 2011 rok,
- podsumowanie audytu sprawozdań finansowych za I półrocze 2012 roku,
- zakres audytu sprawozdań rocznych za 2012 rok,
- ocena Departamentu Audytu Wewnętrznego dotycząca systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem w BRE Banku w 2011 roku,
- współpraca z audytorem PwC.

Komisja ds. Audytu rekomendowała Radzie Nadzorczej przyjęcie:

- sprawozdań Zarządu z działalności BRE Banku i Grupy BRE Banku za 2011 rok oraz sprawozdań finansowych za 2011 rok,
- Raportu rocznego z zarządzania ryzykiem braku zgodności w BRE Banku w 2011 roku,
- Raportu Koordynatora do spraw outsourcingu w zakresie realizacji polityki outsourcingu w BRE Banku za 2011 rok,
- Raportu rocznego z nadzoru nad procesami rozpatrywania reklamacji i skarg w BRE Banku SA za 2011 rok,
- Planu Audytów Departamentu Audytu Wewnętrznego na rok 2011,
- zatwierdzenie zmian do Regulaminu Kontroli Wewnętrznej BRE Banku.

Komisja ds. Ryzyka w 2012 roku dużo uwagi poświęciła wdrażanemu w BRE Banku projektowi wprowadzenia metod statystycznych do obliczania regulacyjnych wymogów kapitałowych w zakresie ryzyka kredytowego (metoda AIRB).

W 2012 roku Komisja ds. Ryzyka wydała 51 rekomendacji w zakresie zaangażowania obciążonego ryzykiem jednego podmiotu, zgodnie z parametrami określonymi przez Radę Nadzorczą.

Na posiedzeniach Komisji Ryzyka omawiane były kwartalne raporty ryzyka (adekwatność kapitałowa, ryzyko płynności, ryzyko kredytowe, ryzyko operacyjne, ryzyko rynkowe oraz ryzyko stopy procentowej), a także szereg zagadnień dotyczących portfela kredytowego. Wśród dyskutowanych tematów istotne miejsce zajmowały największe zaangażowania, kształtowanie się parametrów ryzyka oraz rezerwy tworzone w Banku i w Grupie.

Komisja ds. Wynagrodzeń odbyła w 2012 roku trzy posiedzenia, na których omawiane były m.in. następujące zagadnienia:

- opracowanie i przyjęcie nowych kontraktów menedżerskich dla Członków Zarządu,
- przyjęcie systemu wynagrodzeń w BRE Banku, w tym polityki i zasad wynagradzania pracowników mających istotny wpływ na profil ryzyka Banku,
- zmiany w Regulaminie Programu Pracowniczego oraz Programu Motywacyjnego dla Członków Zarządu,
- system MbO w BRE Banku, akceptacja zasad planowania i oceny celów MbO dla Członków Zarządu oraz przyjęcie celów MbO dla Członków Zarządu na 2013 rok.

W powyższych kwestiach Komisja ds. Wynagrodzeń przekazała rekomendacje Radzie Nadzorczej.

## XVII. Oświadczenia Zarządu

### Prawdziwość i rzetelność prezentowanych sprawozdań

Zarząd BRE Banku SA oświadcza, że wedle najlepszej wiedzy:

- roczne skonsolidowane sprawozdanie finansowe i dane porównywalne sporządzone zostały zgodnie z obowiązującymi zasadami rachunkowości oraz odzwierciedlają w sposób prawdziwy, rzetelny i jasny sytuację majątkową i finansową Grupy BRE Banku SA oraz jej wynik finansowy,
- sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy BRE Banku SA za 2012 rok zawiera prawdziwy obraz rozwoju i osiągnięć oraz sytuacji Grupy BRE Banku SA, w tym opis podstawowych ryzyk i zagrożeń.

### Wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań

Podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych, czyli PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o. dokonujący badania rocznego sprawozdania finansowego Grupy BRE Banku SA za 2012 rok został wybrany zgodnie z przepisami prawa. Podmiot ten oraz biegli rewidenci spełnili warunki konieczne do wydania bezstronnej i niezależnej opinii o badaniu, zgodnie z obowiązującymi przepisami i normami zawodowymi.

### Podpisy członków Zarządu BRE Banku SA

Data	Imię i nazwisko	Stanowisko	Podpis
07.03.2013	Cezary Stypułkowski	Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny Banku	
07.03.2013	Wiesław Thor	Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Banku ds. Zarządzania Ryzykiem	
07.03.2013	Przemysław Gdański	Członek Zarządu, Dyrektor Banku ds. Bankowości Korporacyjnej	
07.03.2013	Jörg Hessenmüller	Członek Zarządu, Dyrektor Banku ds. Finansów	
07.03.2013	Hans-Dieter Kemler	Członek Zarządu, Dyrektor Banku ds. Bankowości Inwestycyjnej	
07.03.2013	Cezary Kocik	Członek Zarządu, Dyrektor Banku ds. Bankowości Detalicznej	
07.03.2013	Jarosław Mastalerz	Członek Zarządu, Dyrektor Banku ds. Operacji i Informatyki	